Enterprise Of The Future

# UdZ

## Unternehmen der Zukunft

FIR+IAW-Zeitschrift für Organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung

4 | Dez. 2005

## Schwerpunkt: Humanpotenzial im demographischen Wandel

Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen Seite 5
Förderung mittels Assessment Center Seite 9
Quick-Check und Kompetenzbilanzierung Seite 10
Performance und Mitarbeiterpartizipation Seite 12
Communities Of Practice Seite 15
AerViCo: Personalentwicklung in VU Seite 18
Gefährdung am Arbeitsplatz Seite 22
Mit Strategie erfolgreich innovieren Seite 27

fir + iaw
Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. an der RWTH Aachen
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen

# Inhalt

## UdZ-Schwerpunkt


**Quo vadis Veränderung? Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern** . 3

**Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen: Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen** ..... 5

**Mitarbeiterförderung mittels Assessment Center** .. 9

**Unternehmen im demographischen Wandel: Quick-Check und Kompetenzbilanzierung** .... 10

**Performance und Mitarbeiterpartizipation: Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse** ..... 12


## UdZ-Schwerpunkt


**Communities of Practise als Möglichkeit expansiven Lernens** ..... 15

**Kompetenzen in der deutschen Bauwirtschaft** .. 18

**Personalentwicklung in Virtuellen Unternehmen: Wie Potenziale der Mitarbeiter in VU optimal genutzt werden** .... 20

**Gefährdungsanalyse mit Methode: Können Sie beurteilen, was Mitarbeiter und Gesetzgebung erwarten?** .... 22

**Benninghoven: „Beste Auslese" bei einem Anlagenbauer an der Mosel. Reorganisation der Geschäftsprozesse und Auswahl eines geeigneten ERP-Systems** ... 24


## UdZ-Themen


**Mit Strategie erfolgreich Innovationen entwickeln. Die Edison-Methode: Systematisch Innovationspotenziale erkennen und erschließen** ..... 27

**Thoben: „Wachstumsentwicklung und Beschäftigungszuwachs vorantreiben. Das 8. Aachener Dienstleistungsforum** ..... 29


## UdZ-Rubriken


**Editorial** ..... 2

**Impressum** ..... 26

**Personalia** ..... 30

**Literatur aus FIR+IAW** ..... 30

**Veranstaltungskalender** ... 32


# Impressum


„UdZ – Unternehmen der Zukunft"
informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

### Herausgeber
Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen,
Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99,
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de,
Web: www.fir.rwth-aachen.de,
im Verbund mit dem
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen,
Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31,
E-Mail: info@iaw.rwth-aachen.de,
Web: www.iaw.rwth-aachen.de

### Institutsdirektoren
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh (FIR),
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christopher Schlick (IAW)
Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich

### Leitende Mitarbeiter
Bereichsleiter (FIR):
Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)
Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)
Oberingenieure (IAW):
Dipl.-Kff. Iris Bruns
Dr.-Ing. Stephan Killich
Dr.-Ing. Dipl.-Inform. Alexander Künzer
Forschungsgruppenleiter (IAW):
Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Ressource Management)
Dr.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation)
Dr.-Ing. Alexander Künzer (Ergonomie u. Mensch-Maschine-Systeme)
Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik)

### Redaktion, Layout und Database Publishing
Olaf Konstantin Krueger, M.A.
FIR-Bereich Informationsmanagement, RWTH Aachen
Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10
E-Mail: kg1@fir.rwth-aachen.de, redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de
School of Communication, Information and New Media, University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: office@m-publishing.com

### Bildnachweis
Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv,
Titelbild: Dipl.-Kff. Iris Bruns
Bildnis: Dipl.-Ing. Klaus Nießen (stehend) und Angela Grübler

### Erscheinungsweise
vierteljährlich

### Bankverbindung
Sparkasse Aachen, BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

### Anzeigenpreisliste
Es gilt Tarif Nr. 4 vom 1.3.2005

### Druck
Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörike-Straße 36, D-52249 Eschweiler



### Copyright
Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20051111)


### Weitere Literatur von FIR+IAW im Web
www.fir.rwth-aachen.de/service/,
www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/

# Mit Strategie erfolgreiche Innovationen entwickeln

## Die Edison-Methode: Systematisch Innovationspotenziale erkennen und erschließen

Das FIR führt in Kooperation mit der AGIT sowie dem Institut MERIT der Universität Maastricht das aus EU-Mitteln finanzierte Projekt „Strategisch Innovieren" durch. Ziel des grenzüberschreitenden Projekts ist die Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Euregio Maas-Rhein und der Ausbau der Top-Technologieregion Aachen. Die Bewertung der Unternehmen: Sowohl die angewandte Edison-Methodik als auch die Umsetzung durch unsere Expertenteams bringen relevante Ergebnisse.

**Ausgangssituation**. Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen, dass zwischen 30 und 50 Prozent aller bereits auf dem Markt umgesetzten Ideen nicht die Erwartungen der Anbieter erfüllen und wieder vom Markt genommen werden (vgl. [1]). Viele Unternehmen kennen zwar die Erfolgsfaktoren für ihren Markt, scheitern jedoch bei der Umsetzung ihrer Innovationen. Die Gründe dafür lassen sich auf drei Hauptaspekte zusammenfassen, denn insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt es oftmals an einer klaren Innovationsstrategie, systematischem Innovationsmanagement und der Definition klarer Innovationsziele (vgl. [2]).

**Projektinfo**
„Strategisch Innovieren" –
Ziel ist die langfristige Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Euregio Maas-Rhein. Hierzu werden Unternehmen dabei unterstützt, systematisch ihre Potenziale zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zur Realisierung abzuleiten.
Web: www.strategischinnovieren.de
Projektträger: Interreg III
Laufzeit: 01.11.2004–31.12.2006
Projektpartner:
MERIT, AGIT
Kontakt:
Dipl.-Ing. Laura Georgi, MSc

**Strategisch Innovieren – Beispiel**. Bei Strategisch Innovieren stehen Innovationen im Sinne der praktischen Umsetzung technischen Wissens in neue oder verbesserte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse einzelner Unternehmen im Vordergrund. Innovation heißt aber nicht nur neue Produkte zu etablieren, sondern auch neue Verfahren zu integrieren (z. B. Feuerverzinkung), Prozesse zu verändern (z. B. Einführung einer Balanced Score Card), Strukturen zu erneuern (z. B. Abteilung „Marketing" aufbauen), neue Dienstleistungen anzubieten (z. B. Tele-Service) oder die eigene Organisation zu überdenken (z. B. Outsourcing der Instandhaltung). Deshalb geht es bei Strategisch Innovieren zunächst darum, mit den Unternehmen folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Ideen sollen umgesetzt werden?
- Wie werden aus Ideen Innovationen?
- Welche Maßnahmen sind dazu erforderlich?
- Welche Aufgaben, Zeiten und Verantwortlichkeiten liegen dahinter?

In einem methodisch strukturierten Vorgehen wird eine individuelle Strategie entwickelt, die Unternehmensziele definiert und das Management leitet.

Müller & Schnigge ist eines der Unternehmen, bei denen Phase I von Strategisch Innovieren vollständig abgeschlossen ist. Der Anbieter von Produkten und Dienstleistungen im Sanitär- und Heizungsbereich hat unmittelbar nach Durchführung des Projekts drei Sofortmaßnahmen eingeleitet, deren rasche Umsetzung nur durch die hohe Motivation der Mitarbeiter möglich war. Kathrin Schnigge, Geschäftsführerin Müller & Schnigge: „In den Diskussionen sind uns unsere Stärken und Schwächen vor Augen geführt worden. Jeder Teilnehmer an den Workshops war gleichberechtigt, so dass nicht nur ‚die Chefs entschieden' haben."

Bereits eine Woche nach „Strategisch Innovieren" starteten die Geschäftsführung und die Mitarbeiter von Müller & Schnigge – künftig monatliche – Aktionsgespräche, in denen Marketingaktivitäten des Unternehmens generiert werden sollen. Die Einführung von bisher nicht akzeptierter einheitlicher Kleidung und Namensschildern für alle Mitarbeiter war eine gemeinsame Entscheidung der Projektteilnehmer und lässt den Kunden schon heute sofort erkennen, wen er als Müller & Schnigge ansprechen kann.

Die Idee, einen gesonderten „Abholschalter" für große Industriekunden zu installieren, entstand in der Diskussion über mögliche Maßnahmen und wurde tatsächlich durch einen Mitarbeiter eingebracht: „Während der Workshops ist uns klar geworden, dass regelmäßige Kommunikation unablässig ist, um Strategien für die Zukunft zu entwickeln." Diese Maßnahme erfordert gute Planung und eine realistische Erfolgsabschätzung, was vor der mittelfristigen Umsetzung eine umfassende Konzeption bedingt. Weitere Maßnahmen, wie z. B. die systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Auszubildenden, wurden generiert und sollen in einem weiteren Schritt geplant und umgesetzt werden.

**Strategisch Innovieren – Methodik**. Die angewandte Methodik wird in drei Phasen durchgeführt: die Analyse- und Planungsphase, die

**Dipl.-Ing. Laura Georgi, MSc**
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am FIR im Bereich Dienstleistungsmanagement.
Arbeitsschwerpunkt: Dienstleistungsentwicklung
Tel.: +49 2 41/4 77 05-2 21
laura.georgi@fir.rwth-aachen.de

**Kathrin Schnigge**
Geschäftsführerin
Müller & Schnigge Handel oHG, Schleiden-Gemünd
Tel.: +49 24 44/95 12-0
k.schnigge@mueller-schnigge.de

**Angebot**
Wir bieten Ihnen unsere umfassende Erfahrung mit der Edison-Methode. – Machen Sie mit bei Strategisch Innovieren und erhalten Sie nach vier Wochen Ihre eigene Strategie zum Innovationserfolg.
Ihr „Einsatz" sind 1.000 EUR und zwei Arbeitstage – den Rest finanzieren die EU und das Land NRW.

Umsetzungsphase und die Phase der grenzüberschreitenden Kooperation.

In Phase I wird das Innovationspotenzial des betrachteten Unternehmens untersucht. Ergebnis für die Unternehmen sind umfassende Unternehmensanalysen und konkrete Maßnahmenpläne mit messbaren Zielgrößen und Verantwortlichkeiten. Dabei geht es nicht um herkömmliche Ansätze zur Unternehmensanalyse, sondern um ein ganzheitliches Vorgehen zur Strategiefindung. Der Kern der Phase I liegt in der Erstellung der Innovationsmatrix (vgl. Bild 1), die mit den Innovationsfaktoren die Grundlage für die Festlegung der für das Unternehmen effektivsten Maßnahmen liefert. Die Bewertungen der einzelnen Teilnehmer zur Wechselwirkung zwischen den maßgeblichen Einflussfaktoren (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) werden in der Innovationsmatrix aggregiert, aus der sich strukturiert die Erfolgs- bzw. Innovationsfaktoren des betrachteten Unternehmens ableiten lassen.

Für die Innovationsfaktoren werden nach der Sammlung und Erörterung von Handlungsmöglichkeiten wenige Maßnahmen ausgewählt; konkrete Aufgaben und Inhalte werden in einem individuellen Maßnahmenplan erarbeitet. Der Maßnahmenplan dient als Einstieg in Phase II. Die detailliert geplanten Maßnahmen werden in die Unternehmensstrategien integriert. Wie in Phase I kann eine Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen in Phase II über EU-Mittel gefördert werden. Nach einem Jahr legt eine Evaluation dar, ob sich der erwartete Erfolg der Maßnahme eingestellt hat. In Phase III werden Kooperationen mit anderen Unternehmen und FuE-Einrichtungen der gleichen Branche oder der gleichen Wertschöpfungskette initiiert und gefördert.

**Strategisch Innovieren – Erfolg**. Die Edison-Methode eignet sich für Unternehmen jeder Größe und wurde bereits in über 100 Unternehmen der gesamten Euregio zur Steigerung des Innovationspotenzials eingesetzt. Den Erfolg von Strategisch Innovieren belegen die Einzelprojekte: Die Methodik schafft im Rahmen einer strukturierten Bewertung ein innovationsförderndes Klima in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und ermöglicht so eine deutliche Verbesserung der Unternehmenssituation (vgl. Bild 2).

Mit der Edison-Methode werden Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen des Unternehmens integriert; Kathrin Schnigge: „Die Gespräche verliefen in einem sehr angenehmen und sachlichen Ton, niemand wurde persönlich angegriffen." Dies bewirkt eine hohe Motivation aller Mitarbeiter bei der Umsetzung der neuen Maßnahmen, da sie bei der Planung der Inhalte und Verantwortlichkeiten unmittelbar beteiligt sind.

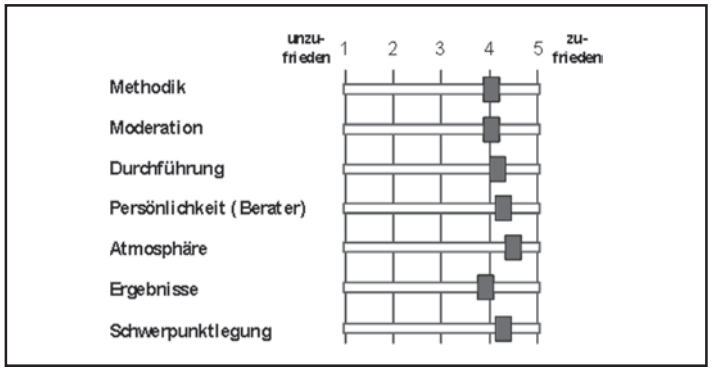
Strategisch Innovieren wird entweder flexibel auf spezifische Problemfelder oder generell auf das gesamte Unternehmen angewendet: Auf strategischer Ebene mit allen Abteilungen/Bereichen oder auf operativer Ebene in einem bestimmten Bereich. Wenn es z. B. im Vertrieb „hakt", setzen wir genau da an und beziehen Mitarbeiter in verschiedenen Positionen ein, denn jeder hat eine andere Sicht auf das Unternehmen, die Kunden etc.

Ein großer Vorteil von Strategisch Innovieren: Innerhalb von vier Wochen kann eine individuelle Innovationsstrategie erarbeitet werden.

**Bild 1**
Innovationsmatrix (Beispiel)

| | | Kundenakquise | Regionale Erweiterung | Neue Produkte | Σ Chancen | Personalsituation | "Geiz ist geil" | Fehleinschätzung des Marktes | Σ Risiken | Σ (Chancen+Risiken) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Starken | Kundenbetreuung | 3 | 4 | 7 | 14 | 4 | 1 | 2 | 7 | 21 |
| | Qualität | 2 | 3 | 4 | 9 | 0 | 6 | 2 | 8 | 17 |
| | Kooperationen | 1 | 4 | 6 | 11 | 1 | 1 | 2 | 4 | 15 |
| | Σ Stärken | 6 | 11 | 17 | | 5 | 8 | 6 | | |
| Schwächen | Marketing | 1 | 4 | 6 | 11 | 0 | 4 | 3 | 7 | 18 |
| | Ausbildung/ Motivation | 1 | 0 | 1 | 2 | 5 | 0 | 0 | 5 | 7 |
| | Kundenkomfort | 3 | 3 | 5 | 11 | 3 | 0 | 1 | 4 | 15 |
| | Σ Schwächen | 5 | 7 | 12 | | 8 | 4 | 4 | | |
| | Σ (Stärken-Schwächen) | 1 | 4 | 5 | | -3 | 4 | 2 | | |

**Bild 2**
Bewertung von Strategisch Innovieren: Hohe Zufriedenheit bei den Unternehmen




## Literatur

[1] Brockhoff, K.: Produktpolitik. 4., neubearb. und erw. Aufl., Lucius und Lucius, Stuttgart 1999.
[2] Pleschak, F.; Sabisch, H.: Innovationsmanagement. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1996.