



BJU

Wandel gestalten - Chancen durch aktives Innovationsmanagement -

**Jahresversammlung des BJU
Stuttgart 29. Juni 2003**

**Julia Vollmann, inhouse communication
Stephan Teuber, Loquenz GmbH
Kompetenzteam Personalmanagement**



Idee des Kompetenzteams

**Unterstützung der BJU/ASU-Mitglieder
zu ihren aktuellen Personalmanagement-
und Personalentwicklungs-Themen**

**Unterstützung des BJU/ASU-Bundesvorstands
zu personalspezifischen und bildungspolitischen
Fragestellungen**



Angebote des Kompetenzteams

Workshops auf nationalen BJU-Veranstaltungen

Impulsvorträge auf regionalen BJU-Veranstaltungen

Kurzworkshops in BJU-Regionalkreisen

Ein-/mehrtägige Workshops in BJU-Regionalkreisen

BJU-Curriculum „Personalmanagement“



Unser Themenspektrum

Personalauswahl (Leitung: Christoph Ros)

Personalentwicklung (Leitung: Barbara Pennig)

Personalorganisation (Leitung: Julia Vollmann)

Personalführung (Leitung: Stephan Teuber)

Führungspersönlichkeit (Leitung: Dirk Seeling)



Gliederung

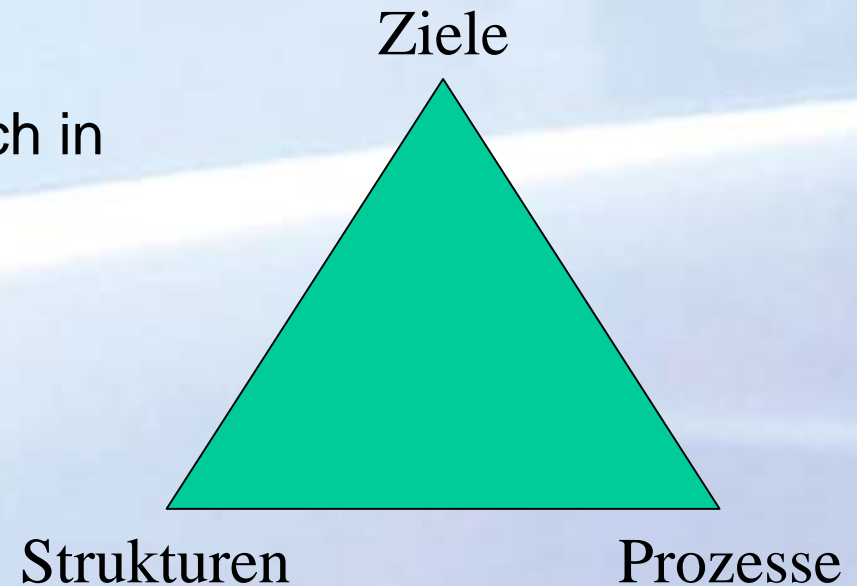
Workshop Wandel gestalten

- **Überblick: Was ist wichtig für Innovation?**
- **Beispiel 1: 360-Grad Feedback**
- **Beispiel 2: Betriebliches Vorschlagswesen**
- **Diskussion**



Was ist wichtig für Innovation?

- Definition von Innovation
- Unternehmen bewegen sich in folgendem Dreieck:



=> Was gibt es an innovativen Strukturen?



Was bedeutet Innovation?

- Innovation (lat. „innovatio“ = Erneuerung/ Veränderung) bedeutet ständigen Wandel: Organisationen sind deshalb gezwungen, sich dem Wandel anzupassen - aber auch ihn zu gestalten.
- Innovationen sind planbar und machbar
- Innovationen sind profitabel
- Organisationen können Innovationen fördern oder verhindern
- Wer nichts erfindet, verschwindet!





Zwei Innovationsansätze

- **Stretch- Ansatz:** ist intern orientiert, d.h. er geht von der Analyse unternehmensinterner Stärken und Kompetenzen aus.
Ziel: Aus den eigenen Ressourcen neue Ideen/ Produkte entwickeln.
- **Fit- Ansatz,** d.h. Unternehmensaktivitäten werden bestmöglichst auf die externen Bedingungen ausgerichtet.
Ziel: gute Positionierung in ein gegebenes/ erwartetes Umfeld.



Vorschlagswesen

360°-Feedback

Unternehmensstruktur	Organisationaler Informations-Prozess	Individueller Informationsprozess
Organisation	außerhalb und innerhalb der Linienstruktur	Innerhalb der Linienstruktur
Zielsetzungen	Entwicklung des Ideenpotenzials und innerbetriebliche Vernetzung von Wissen	Selbstreflexion, persönliche Entwicklung (Lernprozesse) → PE → Unternehmensentwicklung
Ablauf / Zeitplanung	Einführung → kontinuierlicher Prozess	Einführung → auf ein best. Ziel hin konzipierter einmaliger (aber jederzeit zu wiederholender) Prozess
Voraussetzungen	Verständnis des Unternehmenszweckes der teilnehmenden MA, Motivation	Teamverständnis, offene Unternehmenskultur, offener Führungsstil
Teilnehmerkreis	Alle MA sind aufgerufen	Selektierte Feedbacknehmer und –geber aus dem Unternehmen & Selektierte Externe
Teilnahme	freiwillig	Bestimmt (wobei die Effektivität bei gezwungenen Feedbacks in Frage gestellt werden muss)



Beispiel 1: 360-Grad Feedback

Julia Vollmann, inhouse communication

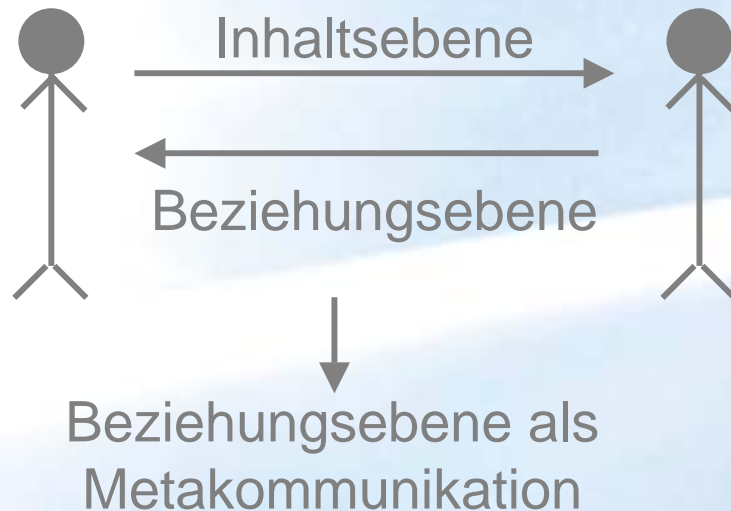


Kommunikation ist immer auch nonverbal





Inhalts- und Beziehungsaspekt

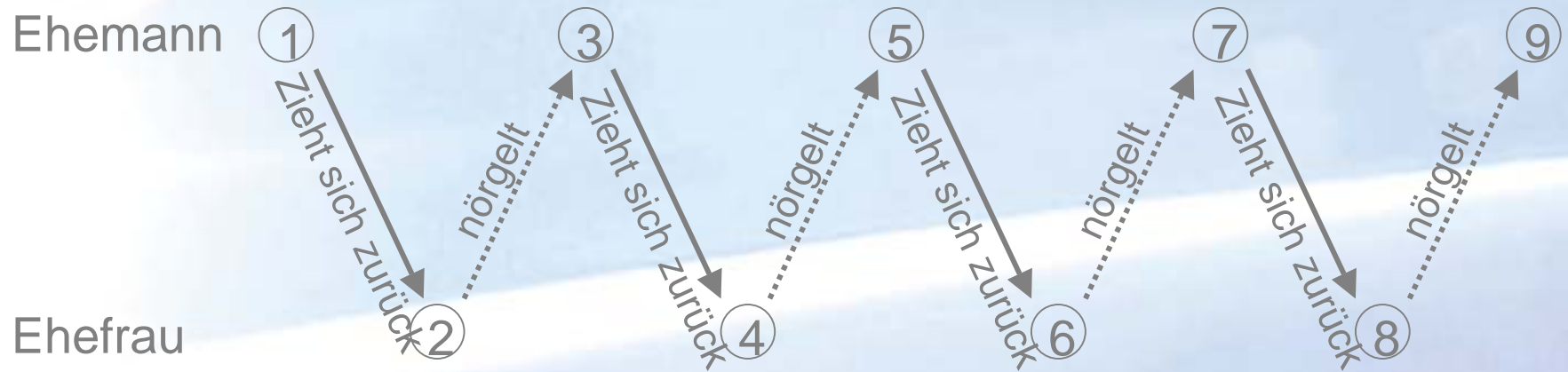


Inhaltsebene = Information

Beziehungsebene = Hinweis darauf, wie der Sender die Information vom Empfänger verstanden haben möchte
= Definition der Beziehung zwischen Sender und Empfänger (unbewusst oder bewusst)



Die Interpunktion von Ereignisfolgen



Ehemann: Wahrnehmung der Triaden 2-3-4, 4-5-6, 6-7-8, sein Verhalten ist die Reaktion auf das Verhalten seiner Frau

Ehefrau: Wahrnehmung der Triaden 1-2-3, 3-4-5, 5-6-7, 7-8-9, ihr Verhalten ist die Reaktion auf das Verhalten ihres Mannes



Eine Nachricht hat mehrere Botschaften - Beispiele -

„Hinter jeder XY-Zeitung verbirgt sich ein kluger Kopf“

- „Wer unsere Zeitung liest, ist klug“
- „Wer eine andere Zeitung liest, ist nicht so klug“

„Oh, jetzt habe ich aber Hunger bekommen“

- „Komm, lass uns essen gehen“
- „Kannst du mir sagen, wo ich hier etwas zu essen kaufen kann?“

„der Strand ist wunderschön naturbelassen“ (Urlaubskatalog)

- „der Strand ist eher ungepflegt“

„zentral gelegen“ (Immobilie)

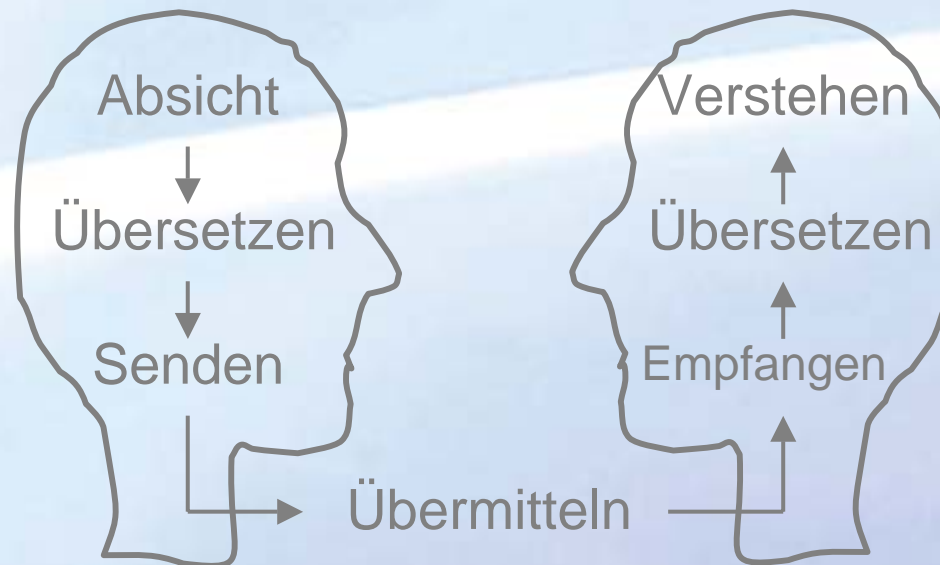
- „sehr laut“



Sender-Empfänger-Modell

*„Erst wenn ich die Antwort auf meine Nachricht gehört habe,
weiß ich, was ich wirklich gesagt habe“*

(Norbert Wiener)





Die 4 Ohren einer Nachricht - Beispiel -

„Wir waren schon lange kein Bierchen mehr trinken“

Sach-Ohr: Der letzte Kneipenbesuch liegt schon eine Weile zurück

Selbst.-Ohr: Ich hätte mal wieder Lust auf einen gemeinsamen Kneipenbesuch

Appell-Ohr: Komm, lass uns was ausmachen

Beziehungs-Ohr: Wir verstehen uns gut und können eine Menge Spaß miteinander haben. Du bist unterhaltsam und amüsant



Transaktionsanalyse - die 4 Lebensanschauungen -

„Ich bin o.k., du bist *nicht* o.k.“

In dieser Haltung werden Sie kritisierend und arrogant reagieren

„Ich bin *nicht* o.k., du bist o.k.“

In dieser Haltung ist Ihr Selbstwertgefühl beeinträchtigt. Sie ordnen sich zu leicht und kritiklos unter.

„Ich bin *nicht* o.k., du bist *nicht* o.k.“

Wenn weder Sie noch Ihre Umwelt o.k. sind, ist das Leben oder die jeweilige Situation sinnlos.

„Ich bin o.k., du bist o.k.“

Selbstachtung und Wertschätzung für den Gesprächspartner sind die einzig fruchtbare Grundhaltung für ein Gespräch *und ein Feedback*.



Was ist Feedback?

→ Feedback ist die bewusste oder unbewusste verbale und non-verbale Reaktion auf etwas Gesagtes oder ein Verhalten eines anderen.

→ Feedbackgeber und
→ Feedbacknehmer } Feedback ist Selbst- und Fremdwahrnehmung; selektiv, situativ und subjektiv

Ziel von Feedback ist es, dass die Beteiligten...

...sich ihrer Verhaltensweisen bewusst werden;

...einschätzen lernen, wie ihr Verhalten auf andere wirkt;

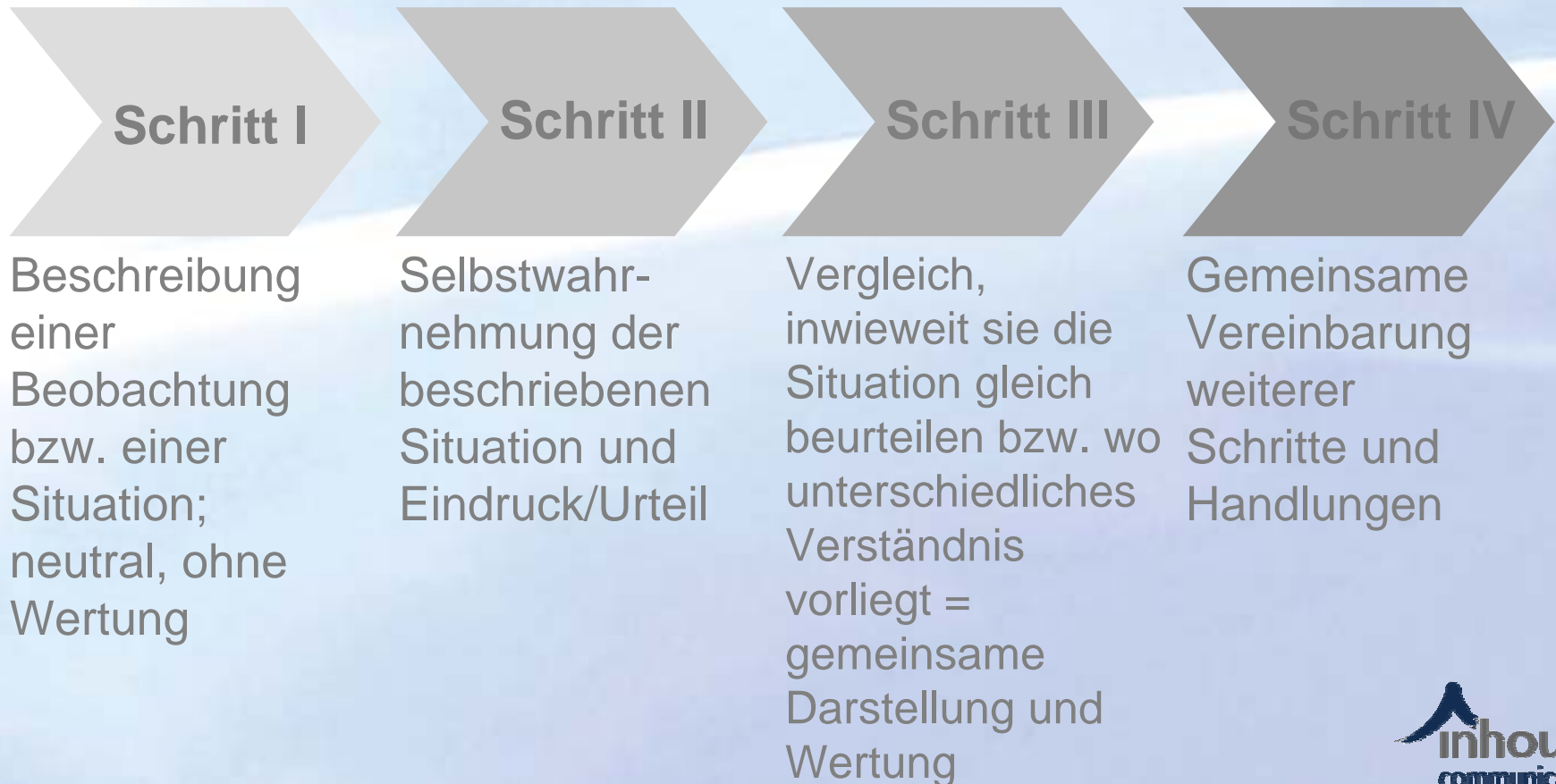
...sehen, was sie bei anderen auslösen;

...einen Vergleich von Selbstbild und Fremdbild erhalten



Feedback-Gespräch

Der Ablauf eines Feedback-Gesprächs lässt sich in einem 4-stufigen Zyklus darstellen:





Allgemeine Feedback-Regeln

1. Ist der Empfänger bereit?	2. Ist das F. angemessen?	3. Ist der Zeitpunkt des F. der richtige?	4. Ist das Maß des F. das richtige?	5. Ist das F. vom Empfänger erbeten?
6. Seien Sie konkret in Ihrem F.	7. Seien Sie beschreibend in ihrem F.	8. Auch Positives rückmelden	9. Sind die Motive des F. geklärt?	10. Kommt das F. richtig an?
11. Prüfen Sie Ihre Urteilsfähigkeit	12. Beschreiben statt bewerten	13. „Ich“- statt „Du“- Aussagen	14. auch Bezug auf konkretes Verhalten	15. Keine Absichten unterstellen
16. Widerstände nutzen	17. Hervorheben des Geglückten	18. Keine Charakter-Diagnose	19. In der Gegenwart bleiben	20. Keine Schuldzuweisungen
21. F. muss umkehrbar sein	22. Gefühle erkennen	23. Ernst nehmen	24. Transparent machen	25. Keine Analyse



Feedback-Gespräch vs. 360°-Feedback





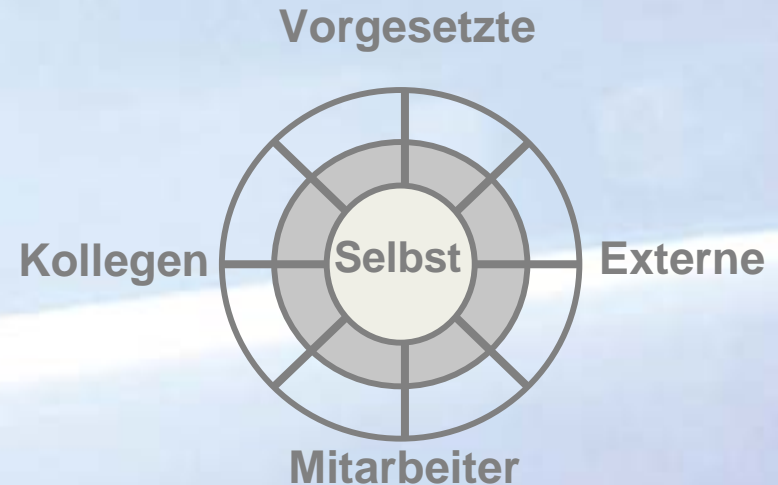
Feedbacknehmer & Feedbackgeber

Feedbacknehmer



Feedbackgeber:

- Vorgesetzte („*vertikales Feedback*“),
- Kollegen („*horizontales Feedback*“),
- Mitarbeiter („*vertikales Feedback*“),
- Kooperations- und/oder Projektpartner im eigenen Unternehmen („*dispersales Feedback*“),
- Kunden und/oder Zulieferer („*externales Feedback*“) und
- die oder der Beurteilte selbst





Ziele für das Personalmanagement

- Führungskräfteentwicklung (Diagnose und Programmentwicklung)
- nachhaltigen Kompetenzentwicklung
- Erhöhung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Anbindung von Leistungsbeurteilungs-Systemen und entsprechenden Vergütungsmodellen an die Kompetenz-Entwicklung
- Vorbereitung von Personalentscheidungen
- Unterstützung der Nachfolgeplanung
- Vorantreiben des Wandels im Unternehmen

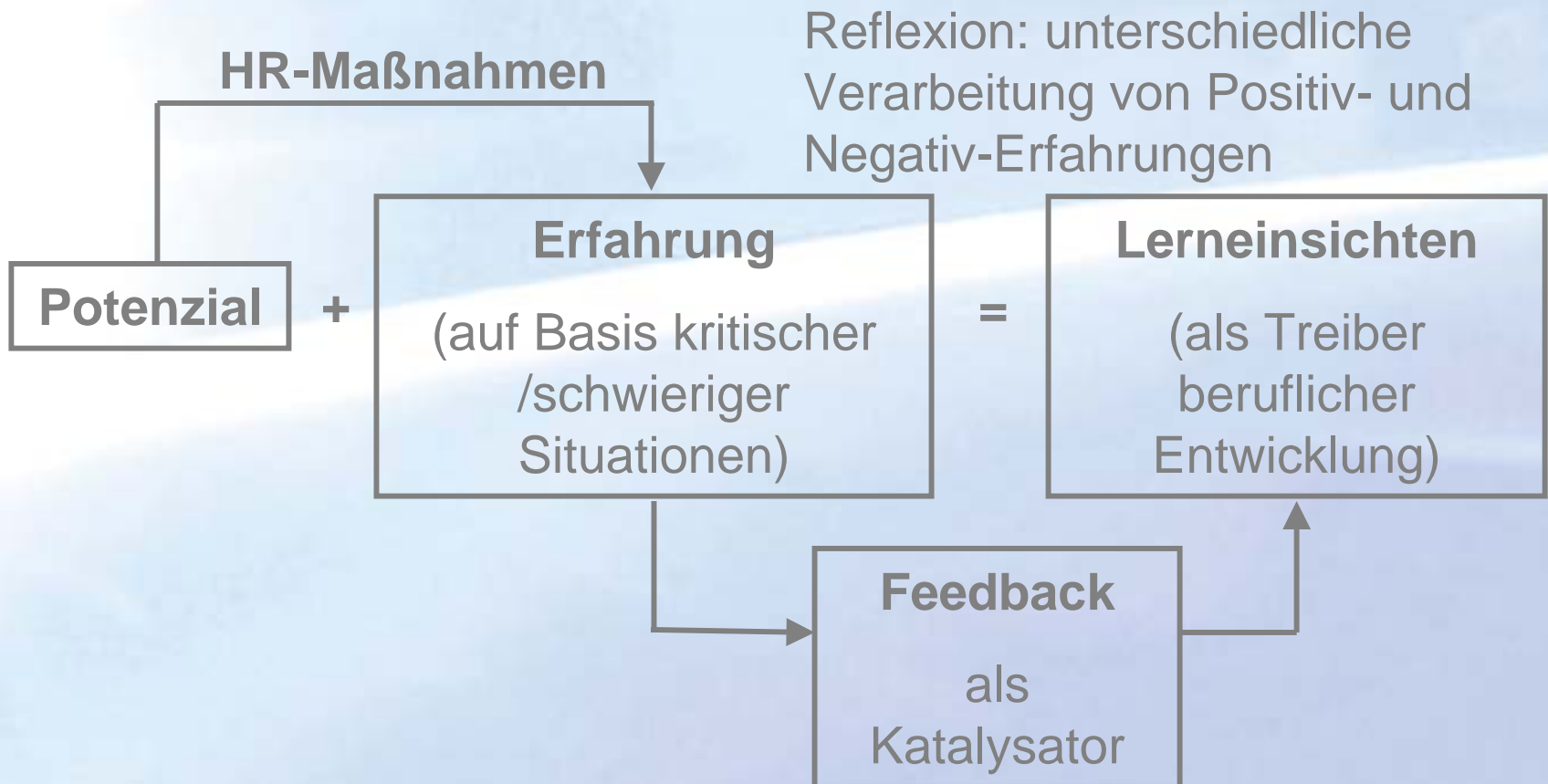


Ziele für die Führungskräfte

- Förderung der Kompetenz- und Karriereentwicklung
- Förderung der Persönlichkeitsentwicklung
- Stimulierung der Selbstreflexion
- Training von Perspektivenwechsel
- Verbesserung von Entscheidungsprozessen
- Erhöhung des Vertrauens in die eigenen Kompetenzen



Ziele - Prozessmodell: berufliche Entwicklung durch Lerneinsichten -



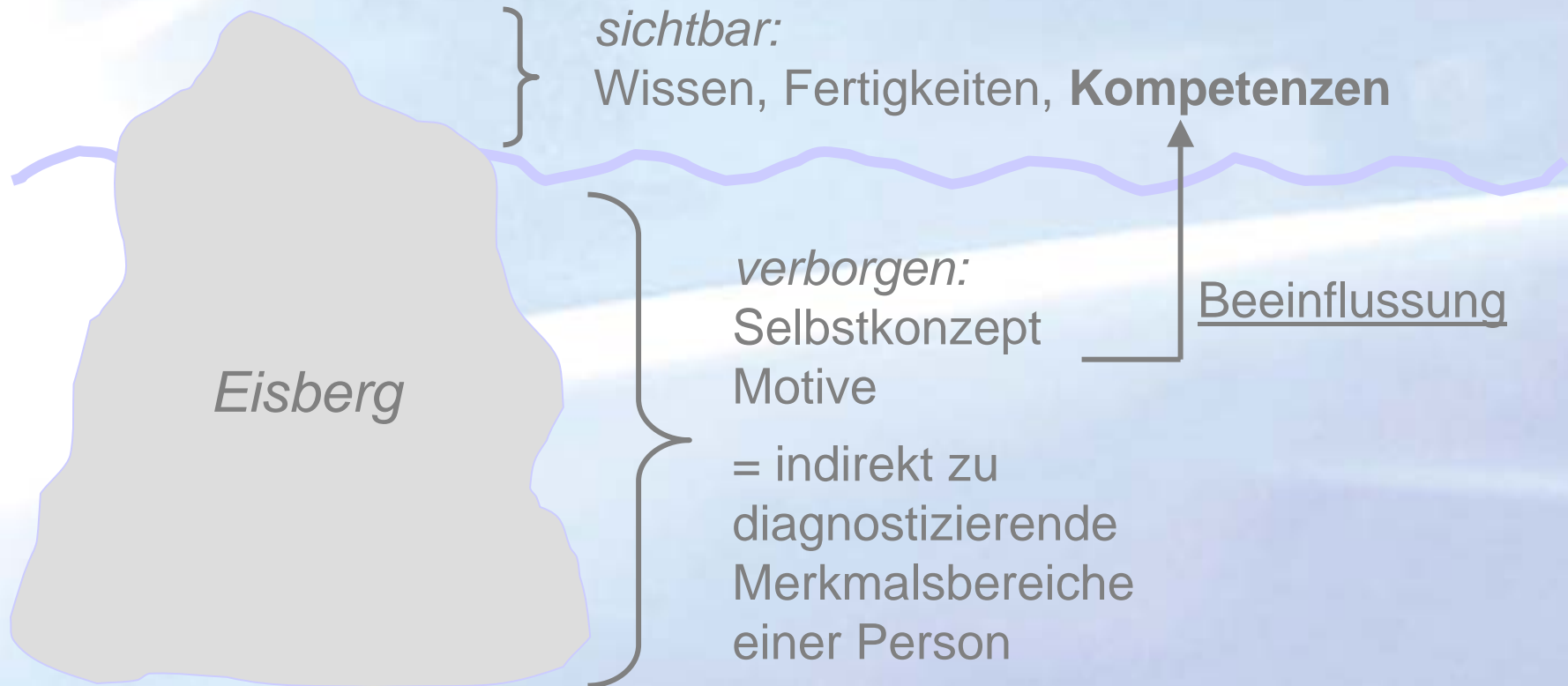


Ziele - für die Lernende Organisation -

- Diagnosefunktion
- Unterstützung der Kommunikation über Kompetenzanforderungen
- High Potentials-Entwicklung
- leichte Vernetzung mit anderen HR-Instrumenten
- Förderung systematischen Denkens
- Erhöhung des Commitments des Managements in der Führungskräfteentwicklung
- geeignetes Instrument zur Veränderung der Unternehmenskultur

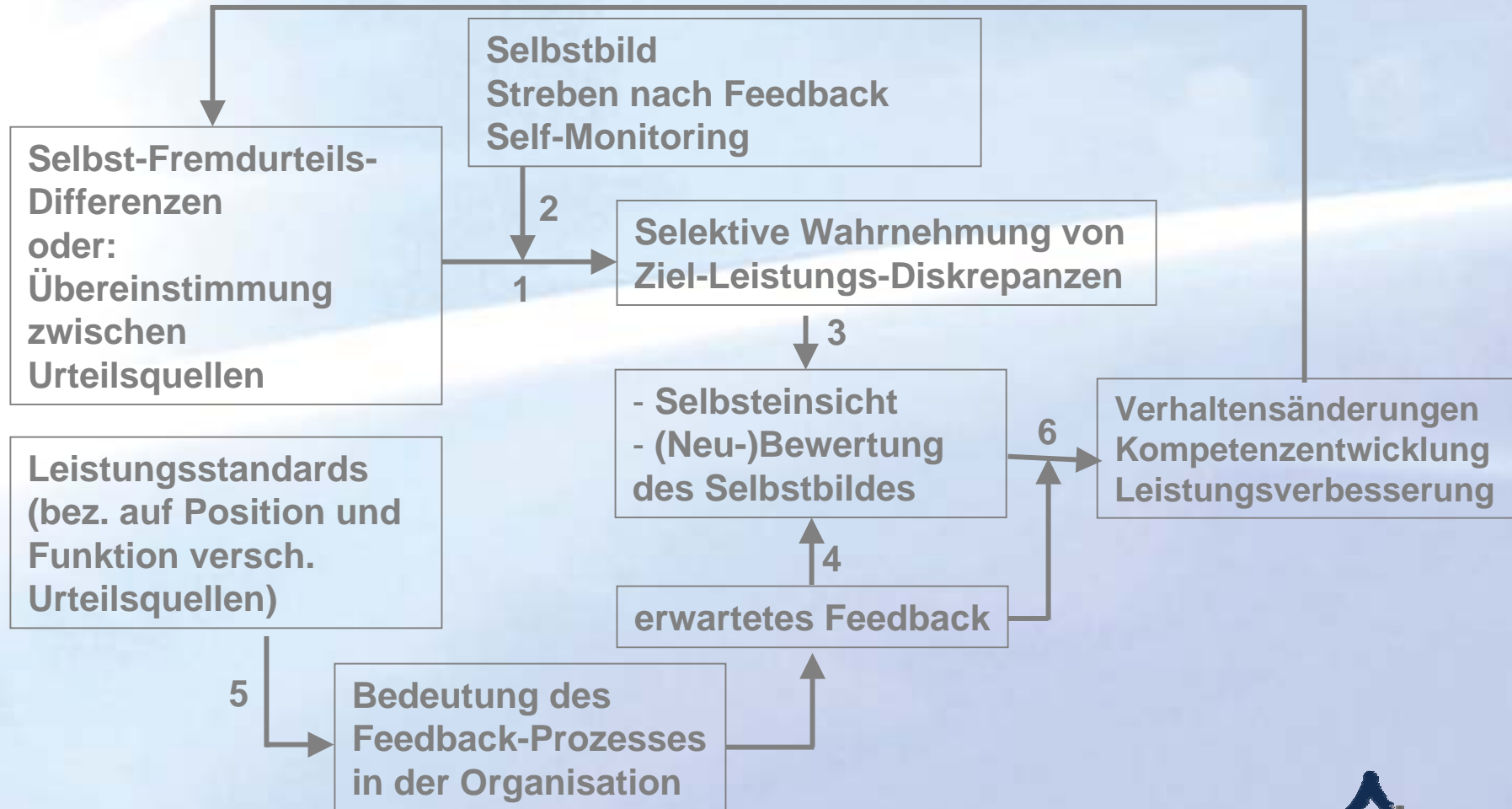


Kompetenzen als Fokus des 360°-Feedbacks





Urteilsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdurteil





Einfluss auf die Wirkung von Feedbacks

- *Einstellung* der Beteiligten gegenüber einem Feedback-Prozess
- Einstellung von Personenmerkmalen abhängig -
z.B. Leistungsmotivation und/oder Selbstvertrauen

Einfluss auf die Wirksamkeit von Feedback-Prozessen hinsichtlich der Kompetenzentwicklung:

- der Stil der Rückmeldung (Feedback-Gespräch)
- der Grad der Bedrohung der eigenen Selbstwertschätzung durch das Feedback
- die Frage der möglichen Konsequenzen



Einfluss auf die Wirkung von Feedbacks

Rolle der/des Vorgesetzten / der Organisation auf die Anstrengung jedes einzelnen in seiner Kompetenzentwicklung im Anschluss an einen Feedback-Prozess:

Der Vorgesetzteneinfluss ist relativ groß. Er ist abhängig davon, inwieweit der/die Vorgesetzte den Mitarbeit bei seiner/ihrer Weiterentwicklung unterstützt:

- Gibt (regelmäßig) Feedback auf die Leistung,
- Unterstützt seine Führungskraft dabei, einen individuellen Entwicklungsplan aufzustellen
- Coacht in verschiedenen Feldern



Reaktion auf Feedback-Prozesse

Wie reagieren die Teilnehmer auf vermittelte Rückmeldungen?

→ *affektive* (gefühlsbezogene) Reaktion

→ *kognitive* (denk- und vorstellungsbezogene) Reaktion

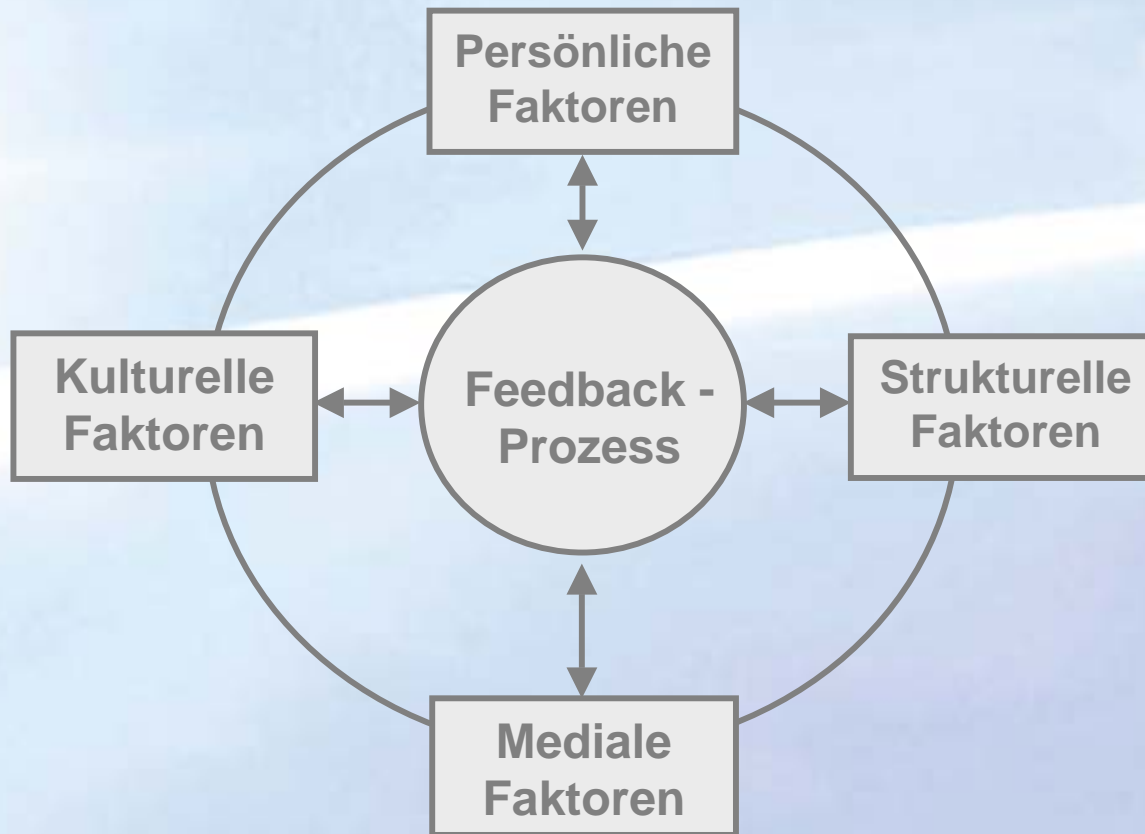
→ *verhaltensbezogene* Reaktion

Positiv eingeschätzte Führungskräfte akzeptieren i.d.R. das Feedback,
negativ eingeschätzte dagegen weniger

(→ entsprechender Lerneffekt)



Voraussetzungen eines erfolgreichen 360°-Feedback-Prozesses





Der Feedback-Prozess

Phase I

- Strategische Ziele klären
- Randbedingungen prüfen
- Teamfindung (Feedbacknehmer / Feedbackgeber)
- Konzeption der Befragung, Auswahl der Instrumente

Phase II

- Informieren und Feedback-Daten erheben
- Durchführung der Befragung

Phase III

- Auswerten und Rückmelden

Phase IV

- Folgemaßnahmen



Literatur-Tipps

Bracken, D.W. / Timmreck, C.W. / Church, A.H. (Eds.): *The handbook of multisource feedback*. Jossey-Bass (2001)

Bungard, W. / Jöns, I. (Hrsg.): *Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement*. Psychologie Verlags Union (1997)

Edwards, M.R. / Ewen, A.J.: *360 Grad-Beurteilung*. Beck (2000)

Jöns, I.: *Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen*. Pabst (2000)

Neuberger, O.: *Das 360-Grad-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen?.* Hampp (2000)

Scherm, Martin / Sarges, Werner: *360°-Feedback*. Hogrefe (2002)



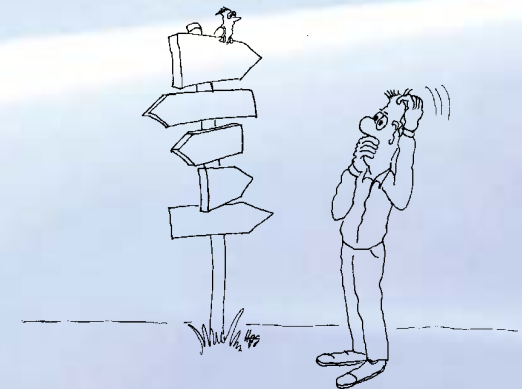
Beispiel 2: Betriebliches Vorschlagswesen

Stephan Teuber, Loquenz GmbH



Quo vadis, Ideenmanagement?

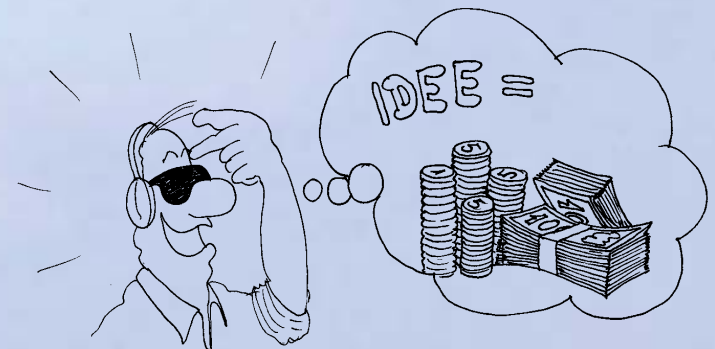
- in Zukunft wachsende Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland.
- Herausforderung: die Aktivierung des Ideenpotenzials und die innerbetriebliche Vernetzung des Wissens.
- sieht in jedem Unternehmen anders aus
- ist selbst in ständiger Weiterentwicklung





Erfolg durch Mitarbeiterideen

- zusätzliche Gewinne: 2002 in 371 Firmen 1,18 Milliarden Euro (dib)
 - Motivation zum kritischen Mitdenken für Mitarbeiter: 164 Millionen Euro Prämien
 - von ca. 3 Millionen Betrieben nutzen nur knapp ein Viertel Vorschlagswesen
- => Millionen werden verschenkt!





Kritik am zentralen Vorschlagswesen

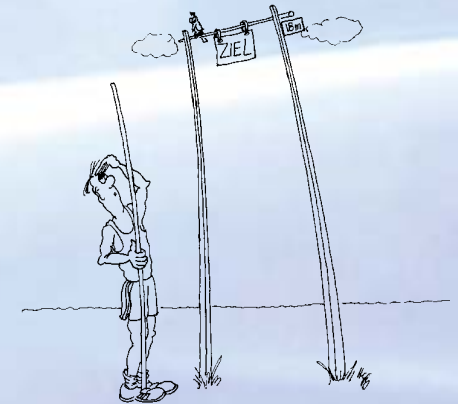
- starre Abläufe
- Formularschlacht
- viel Verwaltungsaufwand
- zähe Entscheidungsprozesse
hemmen Kreativität
- anonyme Vorschläge verbreiten Misstrauen
- BVW als passive „Ideensammelstelle“





Herausforderung Ideenmanagement

- vitales Ideenmanagement hat enorme Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit!
Daher gilt es:
 - innovationsfreudiges Klima schaffen
 - Mitarbeiter für Ideenmanagement gewinnen, denn sie haben täglich wertvolle Ideen!
 - unkomplizierte, transparente und schnelle Abläufe





Trends im Ideenmanagement

- Wie kann Ideenmanagement funktionieren?
 - kommunikativ
 - dezentral
 - schlank
 - vernetzt
- => Vorgesetztenmodell





„kommunikativ“

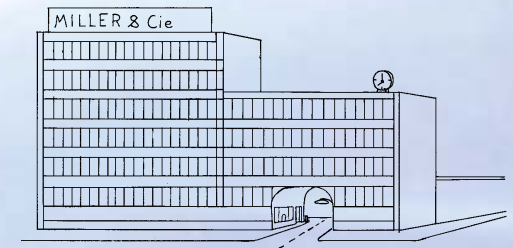
- Grundlage ist das persönliche Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.
- Gruppenleiter sprechen einzelne Mitarbeiter auf Ideen an, unterstützen bei der Ausarbeitung und führen interaktive Formen zur Ideenfindung im Team ein.
- Ideenmanagement als Führungsinstrument und Möglichkeit zur Anerkennung





„dezentral“ und „schlank“

- weniger Mehrfachnennungen und bessere Qualität der Vorschläge durch Besprechung der Vorschläge vor Ort
- mehr Direktprämierung durch die Führungskraft
- wenig Verwaltungsaufwand
- schnelle Umsetzung von Ideen, denn „Ideen haben nur dann einen Wert, wenn sie sich verwirklichen lassen.“





„vernetzt“

- Verbindung mit Wissens-, Beschwerde-, Qualitätsmanagement
- Kunden und Lieferanten einbeziehen
- Mitarbeiterbeteiligung fördern:
 - Informationen
 - Arbeitskreise
 - Mitarbeiterjahresgespräch
 - Innovationsmeetings im Team





Voraussetzung Führungskultur

- Annahme, dass alle Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag leisten
- Vertrauen und Delegation
- Risikobereitschaft
- Fehlerfreundlichkeit
- „Walk your talk“: Führungskräfte teilen Wissen und Ideen mit ihren Mitarbeitern





Qualifikation der Vorgesetzten

- Wissen über das betriebsinterne Innovationsmanagement
- Sensibilisierung und Commitment steigern, z.B. durch Storytelling (Tops und Flops)
- Durch bessere Verfügbarkeit von Kreativitätstechniken die Ideengenerierung verbessern, z.B.
 - Graffiti-Wand/ Paperwall
 - Brainstorming durch Kartenabfrage
 - Disney-Strategie zur Lösungsfindung
 - 6-3-5 Methode zur Ideengenerierung
 - Mind-Mapping



Beispiel Degussa

- 1995 Einschnitte in Richtung dezentrales BVW
- keine Formulare mehr
- Ziele: wenig Verwaltung, kurze Durchlaufzeiten, persönliches Gespräch, transparentes Prämiensystem
- Ideen werden mündlich erläutert und mit dem Einreicher besprochen
- Teamleiter und Betriebsratmitglied bearbeiten dezentral Ideen



Beispiel Volkswagen AG

- Ziel KVP² (ab 1993) : die gesamte Wertschöpfungskette optimieren
- Einbindung des BVW in den KV-Prozess und in die VW-Zirkel
- in 8 Monaten entwickeln Mitarbeiter in 1.700 Workshops Ideen zu Qualität, Produktivität, Umweltaspekten etc.
- vom Lieferanten bis zum Händler



Fazit:

- Ideenmanagement ist Führungsaufgabe!
- Betriebliches Vorschlagswesen als Vehikel
- Mitarbeiter zu begeistern und zu unterstützen sind die Erfolgsfaktoren.





Literaturhinweise

- CIP - Kaizen - KVP. Die kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Prozess. Hrsg. H. Steinbeck, 2. Auflage, Verlag Moderne Industrie 1995.
- Dib-Report 2002: Ideenmanagement/BVW in Deutschland. Frankfurt/Main 2003
- Fiedler-Winter, Rosemarie: Ideenmanagement. Mitarbeitervorschläge als Schlüssel zum Erfolg. Landsberg/Lech 2001
- Packheiser, Karsten: Totales dezentrales Ideenmanagement. Online-Artikel in www.our-ideas.de. August 2002
- Sander, Bernie: Überlebensstrategien für Ideenmanagementprozesse. Online-Artikel in www.innovationtransfer.com. Oktober 2000.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- **Julia Vollmann**
vollmann@inhouse-communication.de
Telefon: 02 08 / 82 90 590-0
www.inhouse-communication.de
- **Stephan Teuber**
stephan.teuber@loquenz.de
Telefon: 0 70 71 / 92 03 - 16
www.loquenz.de



Anhang

**BJU-Seminarreihe zum Themenbereich
„Personalmanagement“ 2003/2004**

**Die Anmeldung findet über die
Bundesgeschäftsstelle statt**



Personalauswahl

- Die erfolgreiche Gewinnung der „richtigen“ Mitarbeiter

-

BJU – Seminar
Köln, 4./5. 4. 2003

Christoph Ros, Weiser, Kuck & Comp.

Gerhard Maier, peopledynamix

- **BJU/ASU-Kompetenzteam Personalmanagement** -



BJU

Personalentwicklung

- Mitarbeiter bedarfsorientiert fordern und fördern -

BJU – Seminar

Dortmund, 17./18. 10. 2003

Barbara Pennig, concepted

Dirk Seeling, personal-point

- BJU/ASU-Kompetenzteam Personalmanagement -



BJU

Personalorganisation

**- Effizientes Zusammenspiel von
Unternehmensorganisation und Mitarbeiterpotenzial -**

**BJU – Seminar
Köln, 28./29. 11. 2003**

**Julia Vollmann, inhouse communication
Gerhard Maier, peopledynamix
Jan Kuhnert, IMAR Unternehmensberatung
- BJU/ASU-Kompetenzteam Personalmanagement -**



Personalführung

**- Durch Führungsstrukturen und –verhalten
Mitarbeiter zur Leistung befähigen -**

**BJU – Seminar
Stuttgart, 30./31. 1. 2004**

**Stephan Teuber, Loquenz
Dr. Ellen Buckermann, WHC Consulting
Jan Kuhnert, IMAR Unternehmensberatung
- BJU/ASU-Kompetenzteam Personalmanagement -**



Führungspersönlichkeit

- Sich-selbst-bewusst-sein und erfolgreich führen -

**BJU – Seminar
Köln, 19./20. 3. 2004**

**Dirk Seeling, personal-point
Dr. Ellen Buckermann, WHC Consulting
- BJU/ASU-Kompetenzteam Personalmanagement -**