

Training zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und altersheterogenen Arbeitsgruppen – Das Trainingsprogramm NovaDemo

Claudia KRAMER¹, Sonja SCHMICKER², Barbara DEML³, Stefan WASSMANN¹,
Sarina TÖPPERWIEN⁴

¹ *Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung,
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

² *METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Sandtorstraße 23, D-39106 Magdeburg*

³ *Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation,
Karlsruher Institut für Technologie
Kaiserstraße 12, D-76128 Karlsruhe*

⁴ *Schunk Sintermetalltechnik GmbH Thale
Roßtrappenstraße 62, D-06502 Thale*

Kurzfassung: Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung müssen besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihre Wettbewerbsfähigkeit festigen und steigern. Dies kann unter anderem durch eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit der Belegschaft gelingen. Daher befasst sich der vorliegende Beitrag mit dem, im Rahmen des Forschungsprojektes NovaDemo entwickelten arbeitsprozessintegrierten Trainingsprogramm zur Steigerung der individuellen und gruppenbezogenen Innovationsfähigkeit. Neben den Inhalten und dem Aufbau wird der Ablauf der Trainingsmaßnahmen dargestellt. Kosten- und Zeitersparnisse mit unmittelbaren Effekten auf die Steigerung der betrieblichen Innovationsprozesse sichern eine hohe Praxistauglichkeit ab.

Schlüsselwörter: Innovationsfähigkeit, Gruppen- und Teamarbeit, Training, überfachliche Kompetenzentwicklung, Arbeitsintegration

1. Das Forschungsprojekt NovaDemo

Um als KMU auch zukünftig im Wettbewerb mit der internationalen Konkurrenz standhalten zu können, ist es notwendig, Produkt-/ Prozess und Marktinnovationen stetig voran zu bringen und seine Mitarbeiter/-innen dafür fit zu machen. Eine zusätzliche Herausforderung, besonders für sachsen-anhaltische KMU, besteht in der Bewältigung des demografischen Wandels und einer daraus resultierenden alternden Belegschaftsstruktur. Arbeitgeber/-innen sollten demnach das vorhandene Potential der Belegschaft aktiv nutzen und fördern (Wien & Franzke 2013) sowie eine kreative, innovationsfreundliche Arbeitskultur schaffen.

Das Forschungsprojekt NovaDemo („Erfassung und Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung“, gefördert von BMBF und ESF, Projektträger PT-DLR) machte es sich zur Aufgabe, die Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und altersgemischten Arbeitsgruppen in einem ersten Schritt mit Hilfe des projekteigenen

Diagnoseinstrumentes („Assessment-Tool NovaDemo“) zu erfassen (Wassmann 2014). Im Anschluss wurden gezielte und individuell abgestimmte Trainingsmaßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit durchgeführt sowie arbeitsorganisatorische Optimierungen vorgenommen. Auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit wird im Folgenden näher eingegangen.

2. Das Trainingsprogramm NovaDemo

Das Ziel des Trainingsprogramms NovaDemo ist die Entwicklung innovationsrelevanter Kompetenzen unter Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten und Stärken jedes Einzelnen. Diese sollen stabil gehalten und ausgebaut werden, um die individuellen Kompetenzen effektiv in das Team und den Arbeitsprozess zu integrieren sowie zielgerichtet zu nutzen.

2.1 Inhalt und Aufbau des Trainingsprogramms NovaDemo

Damit der Wissenstransfer infolge des Trainings bestmöglich gelingen kann und die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter/-innen gewährleistet ist, wird ein arbeitsintegriertes Vorgehen (in Anlehnung an ein Training „on-the-job“ nach Conradi 1983) verfolgt. Real-existente Arbeitsgruppen werden aktiv während ihrer regulären Besprechung begleitet und im laufenden Prozess trainiert. Um den Wirkungsgrad zu steigern, werden die Trainingseinheiten insbesondere an die Bedürfnisse und Fähigkeiten, welche a priori mittels des Assessment-Tools NovaDemo identifiziert wurden, der Arbeitsgruppe sowie inhaltlich spezifisch an die aktuell vorliegende Phase des Innovationsprozesses angepasst.

Um wechselseitiges und selbstgesteuertes voneinander Lernen in der Gruppe zu ermöglichen, befassen sich die Inhalte des Trainingsprogramms mit der Stärkung multipler Kompetenzklassen:

- teamgeistförderliche Kommunikation (= Basismodul)
- Kreativität
- Freiheit von Blockaden im Innovationsprozess
- soziale Kompetenz:
 - Vermeidung von und Umgang mit Konflikten
 - eigene Ziele durchsetzen
- Methodenkompetenz:
 - Entscheidungs- und Bewertungsmethoden
 - innovationsförderliche Moderation
 - strukturierte Problemlösung
 - zielbezogene Konkretisierung
 - ressourcenschonende Zeitplanung
- Kooperationsfähigkeit

Die Trainingseinheit zur teamgeistförderlichen Kommunikation ist ein Basismodul und wird zwingend von jeder Arbeitsgruppe absolviert.

Innovationen profitieren sowohl von den kreativen Ideen jüngerer Mitarbeiter/-innen als auch von der Erfahrung Älterer (Schuler & Görlich 2007; Lüdemann & Lüdemann 2007). Eine offene Herangehensweise sowie die Freiheit von Blockaden im Innovationsprozess, welche nach eigenen Untersuchungen besonders den Älteren zugeschrieben wird (Wassmann 2014), sind daher unerlässlich. Darüber hinaus ist es notwendig, die Interaktion in einem altersheterogenen Team konfliktfrei

und effizient zu gestalten. Verschiedene Meinungen, Ideen und Sichtweisen müssen mit Hilfe geeigneter Moderationstechniken zu einer gemeinsamen Lösung integriert werden. Die Zuhilfenahme von Entscheidungs- und Bewertungsmethoden unterstützt dieses Vorgehen. Die trainierten Kompetenzbereiche wurden bereits im Assessment-Tool Nova Demo (Wassmann 2014) erfasst und empirisch validiert.

Das Trainingsprogramm besteht weiterhin aus fünf Bausteinen, welche inhaltlich aufeinander abgestimmt sind und aufbauen. Baustein (1) umfasst die Vermittlung von Kompetenzen durch die Trainer/-innen. Hierbei ergänzen sich interaktive und theorievermittelnde Elemente anhand praxisnaher Beispiele, welche vorab mit dem jeweiligen Besprechungsleiter gezielt ausgewählt werden. Die Methodenkiste bildet Baustein (2) und besteht aus sogenannten ‚Denkzetteln‘, welche das relevante Wissen zu jeder Trainingseinheit kompakt wiedergeben. Dadurch steht das Wissen den Mitarbeitern/-innen langfristig und kontinuierlich zur Verfügung, da in jedem Besprechungsraum eine solche Methodenkiste vorzufinden ist. Um ein Nachdenken über die eigenen und die gruppenspezifischen Verhaltensweisen anzuregen, werden am Ende jeder Trainingsmaßnahme sowohl Arbeitsblätter zur Selbstreflexion (im Sinne einer Selbstevaluation) als auch zur Gruppenreflexion (d. h. Beurteilung der aktuellen Besprechungssituation) ausgehändigt (Baustein (3)). Fortschritte werden somit sichtbar gemacht, Schwachstellen mit Verbesserungspotential werden aufgedeckt. Baustein (4) ist der Innovationsratgeber, welcher online frei zugänglich ist und als umfangreicher Wissensspeicher der innovationsrelevanten Trainingseinheiten (inkl. aller ‚Denkzettel‘, Arbeitsblätter zur Selbstreflexion und zur Gruppenreflexion) fungiert. Zusätzliches Hintergrundwissen soll das Verständnis bei Interessierten erhöhen. Den letzten Baustein (5) stellt die Sprechstunde dar. Mitarbeiter/-innen bekommen die Möglichkeit, sich persönliche Ratschläge bei den Trainern/-innen einzuholen, falls bestimmte Fragestellungen nicht vor der gesamten Arbeitsgruppe diskutiert werden möchten.

Als Grundlage der didaktischen Gestaltung dienten die Handlungsempfehlungen einer altersgerechten Durchführung von Trainingsmaßnahmen in Anlehnung an Bühring (2014).

2.2 Ablauf des Trainingsprogramms NovaDemo

Die praktische Durchführung der Trainingsmaßnahmen erfolgte bei der Schunk Sintermetalltechnik GmbH, dem Praxispartner des Verbundprojektes NovaDemo. Gemeinschaftlich wurden mit ausgewählten Vertretern/-innen des Unternehmens drei real-existierende Besprechungen selektiert, welche besonders gut geeignet für die Durchführung des Trainingsprogramms erschienen. Zu den Auswahlkriterien zählten die Kontinuität der Besprechung, die Fokussierung auf innovationsrelevante Inhalte, die Teilnahme der Mehrheit der Mitarbeiter/-innen am Assessment-Tool NovaDemo sowie das Vorhandensein aller vier Innovationsfähigkeitstypen ((1) die durchschnittlich kreativen Innovationstreiber/-innen; (2) die gering kreativen Teamworker/-innen; (3) die hoch kreativen Ausgeglichenen; (4) die durchschnittlich kreativen Zurückhaltenden; siehe Wassmann 2014). Darüber hinaus wurden die Unternehmensvertreter/-innen bei der Festlegung der Rahmenbedingungen für das Training (Dauer der einzelnen Trainingseinheiten; Durchführungszeit bezogen auf den Arbeitstag; Nähe zum Arbeitsinhalt; Ort; Trainer/-in) einbezogen.

Jede Besprechung wurde über sieben Termine durch eine/-n interne/-n und eine/-n externe/-n Trainer/-in begleitet. Eine zwingende Voraussetzung für die Durchführung der Trainingseinheiten stellte das Vorhandensein von

Moderationsmaterial in den Besprechungsräumen dar. Der Ablauf sowie der zusätzliche zeitliche Mehraufwand können Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1: Überblick des Ablaufes und des zusätzlichen zeitlichen Mehraufwandes des Trainingsprogramms NovaDemo.

Termin	Trainings-einheit	Zusätzlicher Zeitaufwand (für die Arbeitsgruppe)	Inhalt
1.	---	Keiner	- Stille Teilnahme der Trainer/-innen, Beobachtung
2.	1.	90 Minuten	- Vorstellung: Aufbau und Ablauf des Trainingsprogramms, Auswahl der Trainingseinheiten durch die Teilnehmer/-innen - 1. Trainingseinheit: ‚Teamgeistförderliche Kommunikation‘
3.-6.	2., 3., 4., 5.	Jeweils 25-30 Minuten (integriert in eine reale Besprechung)	- Trainingseinheiten zwei bis fünf, welche während des 2. Termins von den Teilnehmern/-innen ausgewählt wurden
7.	---	Ca. 20 Minuten (integriert in eine reale Besprechung)	- Reflexion durch die Trainer/-innen - Evaluation des Trainings durch die Teilnehmer/-innen

Während des ersten Termins beobachteten die Trainer/-innen den Verlauf und das reguläre Vorgehen in der Besprechung sowie den typischen Umgang zwischen den Kollegen/-innen.

Um ein gemeinsames Verständnis bezüglich des weiteren Vorgehens des Trainingsprogramms zu entwickeln, wurde den Teilnehmern/-innen im zweiten Termin das Konzept vorgestellt. Die Mitarbeiter/-innen wählten nachfolgend die Trainingseinheiten aus, welche sie als besonders geeignet für die Arbeitsgruppe hielten und in den kommenden Besprechungsterminen durchgeführt werden sollten. Im Anschluss wurde die erste Trainingseinheit zur ‚teamgeistförderlichen Kommunikation‘ durchgeführt.

In den darauf folgenden vier Terminen (d. h. Termin drei bis sechs) wurden die Trainingseinheiten, welche zuvor ausgewählt wurden, arbeitsintegriert durchgeführt, und wie in Abbildung 1 dargestellt, um die Besprechung gelegt. Die Inhalte wurden an die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gruppenmitglieder angepasst.



Abbildung 1: Arbeitsintegrierte Durchführung des Trainingsprogramms NovaDemo.

Den Abschluss bildete eine umfassende Reflexion und Evaluation der vermittelten Trainingseinheiten. Die Trainer/-innen beobachteten die Besprechung dahingehend, inwieweit sich Veränderungen hinsichtlich der Kompetenzentwicklung ergeben haben. Der Fokus lag hierbei auf den vermittelten Trainingseinheiten. Nach

Beendigung der regulären Besprechung erfolgte die Rückmeldung an die Mitarbeiter/-innen. Im Anschluss bekamen die Teilnehmer/-innen die Möglichkeit, das Trainingsprogramm zu bewerten, kritisch zu hinterfragen und den eigenen Lernerfolg festzustellen.

3. Diskussion

Aufgrund der frühzeitigen Partizipation der Mitarbeiter/-innen sowie kontinuierlicher Informationen bezüglich des Trainingsprogramms NovaDemo herrschte eine hohe Akzeptanz bei den Teilnehmern/-innen.

Das arbeitsintegrierte Vorgehen hat den Vorteil, dass eine unmittelbare Rückmeldung bzw. Intervention durch die Trainer/-innen ermöglicht wird. Weiterhin gelingt den Mitarbeitern/-innen dadurch der Wissenstransfer besser, da es sich um eine natürliche, realistische, alltagsnahe (Besprechungs-)Situation handelt, was wiederum einen positiven Effekt auf die Lerneffizienz hat (Kessler 2004; Sonntag & Stegmaier 2007; Hauck 2009; Soucek et al. 2010). Durch die individuelle Anpassung der Trainingseinheiten sowie der gewählten Beispiele an die jeweilige Arbeitsgruppe, wurde der positive Effekt bezogen auf den Transfer des Wissens und die Steigerung der Innovationsfähigkeit verstärkt. Darüber hinaus ergeben sich aufgrund des geringen zeitlichen Aufwandes Kostenvorteile gegenüber anderen Trainingsmaßnahmen, welche beispielweise ‚off-the-job‘ durchgeführt werden. Hierdurch erhöht sich wiederum die Akzeptanz durch die Unternehmensführung.

Das Trainingsprogramm NovaDemo stellt somit sowohl eine effektive als auch eine effiziente Alternative gegenüber herkömmlichen Trainingsmaßnahmen ‚off-the-job‘ dar.

4. Literatur

- Bühning J (2014) Erfassung der Rahmenbedingungen von beruflichen Weiterbildungen der Generation 50 plus – Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Entwicklung des Trainingsprogramms NovaDemo. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg: Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung, Bachelorarbeit.
- Conradi W (1983) Personalentwicklung. Stuttgart: F. Enke Verlag.
- Hauck D (2009) Intergenerationeller Wissenstransfer. Voraussetzungen von Konzepten zum Transfer von Erfahrungswissen. Fachhochschule für angewandtes Management Erding: Fachbereich Wirtschaftspsychologie, Studienarbeit.
- Kessler H (2004) Didaktische Strategien beim Wissenstransfer im Spannungsfeld von bildungsdidaktischen und kommunikationswissenschaftlichen Ansprüchen. München: Fakultät für Psychologie und Pädagogik der Ludwig-Maximilian-Universität.
- Lüdemann C, Lüdemann H (2007) Berufserfahrung als Chance: Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Schuler H, Görlich Y (2007) Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation. Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag K, Stegmaier R (2007) Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Soucek R, Pospech I, Moser K (2010) Evaluation eines Trainings zur Förderung sozialer Kompetenzen von Auszubildenden. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 54(4):182-191.
- Wassmann S (2014) Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: Entwicklung und Validierung des Assessment-Tools NovaDemo zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen. Karlsruher Institut für Technologie (KIT): Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation, Dissertation, <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:swb:90-436569>.

Wien A, Franzke DBN (2013) Systematische Personalentwicklung: 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts. Wiesbaden: Gabler.