



„Lernende Projektgruppen“ als Möglichkeit, Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern auch unter schwierigen Rahmenbedingungen herauszufordern - Ein Praxisbeispiel aus einem mittelständigen Unternehmen

Sabine Ulbricht

Innovationen und Innovationskultur als Wettbewerbsfaktoren

Angesichts der tiefgreifenden Transformationsprozesse in der Arbeitswelt gewinnt die Frage, wie Unternehmen in diesem dynamischen Umfeld Existenz und Wachstum sichern können, an Bedeutung (Staudt & Kriegsmann, 2002). Sich durch Innovationen am Markt zu behaupten wird zu einem entscheidenden Wachstum und Wettbewerbsfaktor (Backhaus & Gruner, 1994; Staudt & Kottmann, 2000).

Innovationen sind stets an Individuen gebunden. Sie entstehen im Wechselspiel zwischen Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft. Innovationen können als Ausdruck beruflicher Kompetenzentwicklung im Ergebnis individueller Lernerfahrung im Prozess der Arbeit sowie durch die Arbeit initiierte motivationale Prozesse entstehen (Bergmann, 2001, Stephan, 2002). Die Kompetenz von Fach- und Führungskräften erweist sich „zugleich als initiiender und limitierender Faktor der Unternehmensentwicklung“ (Staudt, 2002, S.5).

Die Entwicklung von Ideen und deren Transformation in Innovationen bindet individuelle Ressourcen, die der eigentlichen Aufgabenerfüllung nicht mehr zur Verfügung stehen. Innovationen verlangen von Mitarbeiterinnen ein hohes Engagement. Diese Innovationsbereitschaft wird nur aktiviert, wenn Mitarbeiter sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit identifizieren (McKelvey & Sekaran, 1977). Innovationsfähigkeit entwickelt sich nur dann, wenn Mitarbeiter persönliche Initiative sowie Kreativität bei der Bewältigung von Problemen und der Erreichung arbeitbezogener Ziele einsetzen können (Ekvall, 1999).

Innovationsbereitschaft und Kreativität können durch Merkmale der Unternehmenskultur, der Arbeitsorganisation sowie der Arbeitsgestaltung befördert oder behindert werden (z.B. Davis, 1999; Ekvall, 1999, Mumford, Whetzel & Reiter-Palmon, 1997). Innovationen und die Implementierung innovativer Prozesse setzen die umfassende Information aller Mitarbeiter über die Arbeitsaufgaben in der eigenen Abteilung aber auch Informationen über die der eigenen Abteilung im Wertschöpfungsprozess vor- oder nachgelagerten Einheiten voraus (Blanchard, Carlos & Randolph, 1999; Ekvall, 1999). Eine weitere Voraussetzung für Leistungsbereitschaft und kreatives Handeln ist die Entscheidungsfreiheit von Mitarbeitern bezogen auf die Art und Weise der Bewältigung der Arbeitsaufgaben (West, 2001) sowie die Partizipation an Entscheidungsprozessen über Tätigkeitsziele und Arbeitsorganisation (Ekvall, 1999).

Aus der arbeitspsychologischen Forschung gibt es darüber hinaus eine Vielzahl von Befunden, die nahe legen, dass zwischen Merkmalen der Arbeitsgestaltung wie Tätigkeitsspielräumen, Intensität der Tätigkeitsanforderungen aber auch sozialer Unterstützung und der Entwicklung beruflicher Kompetenz ein enger Zusammenhang besteht (z.B. van Dyne, Jehn & Cummings, 2001; Emery, 1959; Karasek, & Theorell, 1990). Tätigkeiten, die bei hoher Intensität der Anforderungen genügend Freiheitsgrade für die Entscheidung über die Art und Weise der Planung und Ausführung der Tätigkeit

einschließen, können die Entstehung von innovativen Impulsen unterstützen (Cohen & Bailey, 1997; van Dyne, Jehn & Cummings, 2001; Ekvall, 1999).

Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag zunächst den Fragen nachgegangen,

- wie Mitarbeiter eines Unternehmens die Qualität innovationsförderlicher Merkmale der Partizipation, des Informationsmanagements sowie der Arbeitsgestaltung beurteilen
- in welchem Ausmaß sich diese Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren, Ideen zur Gestaltung von Arbeit- und Arbeitsorganisation entwickeln und über persönliche Initiative bei der Lösung arbeitsbezogener Probleme berichten.

In einem zweiten Teil werden vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Analysen „Lernenden Projektgruppen“ als eine Möglichkeit der Überwindung von Innovationsbarrieren sowie der Initiierung innovativer Prozesse in Unternehmen vorgestellt.

Untersuchungsfeld und Methoden

Den Analysen liegen Daten von 46 Beschäftigten im Alter von 20-55 Jahren (MW=32,7; SD=10,0) aus zwei Vertriebsabteilungen eines mittelständigen Handelsunternehmens zugrunde. Das Unternehmen beschäftigt insgesamt ca. 150 Mitarbeiter und agiert seit mehr als 20 Jahren weltweit erfolgreich. Der Vertrieb der Produkte erfolgt über Call-Center-Agenten.

Die Analysen wurden als Kombination von standardisierten Befragungen sowie strukturierten Mitarbeitergesprächen durchgeführt.

Die Erfassung der Identifikation mit der Arbeit erfolgte über die „Job-Involvement-Skala“ (Moser & Schuler, 1993). Die persönliche Initiative bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben sowie der Zielereichung wurde mit dem Fragebogen „Persönliche Initiative vs. Konservativismus“ (Frese u.a., 1997) analysiert. Intensität der Tätigkeitsanforderungen und arbeitsimmanente Möglichkeiten der Planung und Entscheidung wurden mittels des „Fragebogens zur erlebten Intensität der Tätigkeitsanforderungen“ (Richter, u.a., 2000) beurteilt. Gegenstand der Mitarbeitergespräche waren wahrgenommene Probleme und gewünschte Veränderungen in bezug auf die Gestaltung von unternehmensinternen Entscheidungsprozessen, die Qualität des Informationsmanagements sowie Ideen, wie Arbeit und Arbeitsorganisation effektiver gestaltet werden können.

Ergebnisse

Über welche Potentiale verfügen die Mitarbeiterinnen, innovative Prozesse zu initiieren und zu unterstützen?

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass weniger als 25% der Beschäftigten sich in hohem Maße mit der eigenen Arbeit identifizieren. Dies bedeutet, dass nur ein Viertel aller Befragten, unabhängig von den individuellen Leistungsvoraussetzungen, bereit wären, mehr Ressourcen in die eigene Arbeit zu investieren, als die Erfüllung des Arbeitsvertrages ohnehin erfordert. Innovationen erfordern aber mehr als dieses Engagement. Auf der anderen Seite entwickelten mehr als 70% der Befragten Ideen, wie die eigene Arbeit aber auch übergreifenden Prozesse und Aufgaben effektiver bewältigt werden

könnten. Mehr als 50% der Beschäftigten berichteten zudem über ein hohes Ausmaß an persönlicher Initiative bei Lösung arbeitsbezogener Probleme und der Erreichung von Zielen.

Wie beurteilen die Mitarbeiterinnen die Qualität innovationsförderlicher Merkmale der Unternehmenskultur sowie der Arbeits- und Organisationsgestaltung?

Im Ergebnis der Untersuchungen kann gezeigt werden, dass das Ausmaß an Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen, die ihre Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufe betreffen zu gering ist, um die Entstehung und Umsetzung von Ideen zu befördern. Mehr als 70% der Mitarbeiter beklagten, dass ihre Erfahrungen und ihr Wissen bei Entscheidungen über Inhalte und Organisation ihrer Arbeitsaufgaben selten oder nie nachgefragt würden. Der Informationsfluss innerhalb der eigenen Abteilung wurde von 57% der Mitarbeiter als ungenügend beurteilt. Kooperation und Informationsaustausch zwischen den Abteilungen des Unternehmens wurde von 67% der Befragten als unzureichend für die effektive Organisation und Ausführung der alltäglichen Arbeitsabläufe eingeschätzt. Dies legt die Vermutung nahe, dass solche Defizite auch bezüglich jener Informationen bestehen, die notwendig sind, um gezielt Ideen bezüglich aktueller Zielstellungen und Probleme des Unternehmens zu entwickeln und zu diskutieren. Im Ergebnis der Analysen kann ferner gezeigt werden, dass nur 20% aller Beschäftigten die Intensität der Arbeitsanforderungen und die Freiheitsgrade in der Erfüllung dieser Anforderungen so einschätzten, dass durch die eigene Arbeitstätigkeit die Entwicklung von Ideen herausgefordert wird. Für mehr als 40% der Beschäftigten lässt sich aus den Urteilen bezogen auf die ausgewählten Merkmale der Arbeitsgestaltung auf Überforderung schließen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die Mitarbeiterinnen in beiden Abteilungen des Unternehmens verfügen über ein hohes Potential an Innovationsfähigkeit. Die Rahmenbedingungen der Unternehmenskultur sowie der Organisation und Gestaltung von Arbeit schränken die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen ein und behindern eine erfolgreiche Implementierung von Ideen im Arbeitsprozess.

Diese Problemlage war Anlass, nach Wegen der Arbeitsorganisation zu suchen, die es ermöglichen, die beschriebenen Innovationsbarrieren zu überwinden, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und gleichzeitig innovative Prozesse zu initiieren.

„Lernende Projektgruppen“ als Weg innovationsförderlicher Arbeitsorganisation

Was sind „Lernende Projektgruppen“?

Eine „Lernende Projektgruppe“ besteht aus Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen Abteilungen oder Funktionsbereichen eines Unternehmens, die in der Wertschöpfungskette unmittelbar miteinander verknüpft sind. Für das von uns betreute Unternehmen wurde drei Projektgruppen mit jeweils 5 Mitgliedern implementiert. Die Mitarbeiterinnen arbeiten in beiden Vertriebsabteilungen sowie dem Einkauf, der Marketingabteilung und der Retourenbearbeitung. Jedes Projektgruppenmitglied verfügt in seiner Abteilung über Ansprechpartner (Multiplikatoren), die sowohl den Transfer der Ergebnisse der Projektarbeit in die Abteilungen sichern und als auch den Transfer von Ideen und Anregungen aus den Abteilungen in die Projektgruppen. Unterstützt wird die Projektarbeit durch Fachcoaches, die über

Spezialwissen für die zu bearbeitenden Problembereiche verfügen sowie durch den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. (vgl. Abbildung 1)

Wer ist dabei?



- ✓ 5-7 Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen Abteilungen/ Funktionsbereichen + Projektleiter
 - ✓ "Multiplikatoren" in den jeweiligen Abteilungen
 - ✓ Fachcoach
 - ✓ Begleitung durch POE
-

Die Projektarbeit ist zeitlich begrenzt. Die Arbeitsaufträge für die Projektgruppen wurden aus Unternehmenszielen abgeleitet und in quantifizierbare Ziele für die Projektarbeit transformiert. Die Projektaufträge ergingen durch die Geschäftsführung mit einer verbindlichen Übertragung der Ergebnisverantwortung an die Mitglieder der Projektgruppen. (vgl. Abbildung 2)

Wie sieht der zeitliche Rahmen aus?



- ✓ Laufzeit in "Projekterklärung" durch Geschäftsführung festgelegt
 - ✓ Frequenz der Projektgruppensitzungen selbstorganisiert
-

Wie ist der Ablauf der Methode?

Die Projektarbeit folgt dem Prinzip des selbstorganisierten Lernens - d.h., es werden Aufgabe und Ziel definiert und organisatorische Rahmenbedingungen organisiert, der Weg der Zielerreichung bleibt der Projektgruppe überlassen. Dahinter steckt die Idee, dass auf diesem Wege nicht nur ein innovatives Produkt entsteht, sondern gleichzeitig Kompetenzen erworben werden, die vielfältigen

Quelle: www.poe-change.de

beruflichen Kontexten nutzbringend eingesetzt werden können. sei es aus dem Bereich sozialer Kompetenzen, sei aus dem Bereich metakognitiver Fähigkeiten des Problemlösens. (vgl. Abbildung 3).



Wie ist der Ablauf der Methode?

Prinzip des "selbstorganisierten Lernens"

- ✓ **"Projekterklärung"**
 - Projektauftrag abgeleitet aus Unternehmenszielen
 - Laufzeit
 - Ergebniserwartung
 - Übertragung der Ergebnisverantwortung
-

Die schrittweise Problembearbeitung folgt den klassischen Techniken des Projektmanagements und der Problembearbeitung (vgl. Abbildung 4&5).



Wie ist der Ablauf der Methode?

- ✓ Problemanalyse; Ableitung von Teilproblemen
 - ✓ Transformation der Ergebniserwartung in quantifizierbare Ziele
 - ✓ Erstellung einer Projektarbeitsplanes
 - Zeitplan
 - Meilensteine
 - Verantwortlichkeiten
-



Wie ist der Ablauf der Methode?

- ✓ Problembearbeitung
 - Brainstorming
 - Metaplantechniken ...
 - ✓ selbstorganisierte Einzel- vs. Gruppenarbeit
 - ✓ Umsetzung
 - ✓ Berichtslegung an Geschäftsführung
-

Der Fachcoach ist während der Projektbearbeitung Ansprechpartner für alle fachlichen Fragen. Seine Aufgabe besteht darin, Lernprozesse zu initiieren und den Prozess der Lösungsfindung zu unterstützen.



Wie ist der Ablauf der Methode?

Was macht der "Fachcoach"?

- ➔ Ansprechpartner bei fachlichen Problemen
 - ➔ Berater, nicht Problemlöser
 - ➔ Lernprozesse initiieren
-

Selbstorganisation als Grundprinzip „Lernender Projektgruppen“ eröffnet Lernchancen, aber auch Risiken. Selbstorganisation kann in vom eigentlichen Ziel abweichen. Deshalb bedarf es bei der Implementierung „Lernender Projektgruppen“ immer der flankierenden Betreuung durch einen Ansprechpartner aus dem Bereich Personal. (vgl. Abbildung 7)

Wie ist der Ablauf der Methode?



Was bedeutet Begleitung durch POE ?

- ➔ Ansprechpartner bei **„methodischen“ Problemen**
 - Projektmanagement,
 - Moderationstechniken
 - ➔ Ansprechpartner bei **fachlichen Problemen/**
Organisation von fachlicher Qualifikation
 - ➔ Berater, nicht Problemlöser
 - ➔ Lernprozesse initiieren
-

Warum funktioniert die Entwicklung von Innovationsbereitschaft und die Förderung von Innovationsfähigkeit sowie die Überwindung von Innovationsbarrieren durch „Lernende Projektgruppen“?

Arbeits- und Lernprozessen in Gruppen kommt bei der arbeitsimmanenten Kompetenzentwicklung eine herausragende Bedeutung zu. Gruppenprozesse ermöglichen die Kombination mehrerer Lernmechanismen, deren Effekte sich gegenseitig verstärken können (Hacker, 1992; Unger, 1998). Neben der Erweiterung individuellen Wissens können durch die Addition und Bewertung individuellen Wissens gültige problembezogene Wissenskörper oder Handlungsmuster erzeugt werden. Die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven befördert die Entstehung neuer Sichtweisen und Ideen. Gruppenprozesse unterstützen zudem individuelle und kooperative Problemlöseprozesse und stärken kommunikative Fähigkeiten.

„Lernende Projektgruppen“ als innovatives Gestaltungsmerkmal der Arbeitsorganisation (Dybowski, u.a., 1999) eröffnen über die skizzierten Effekte von Gruppenprozessen für die individuelle Kompetenzentwicklung hinaus die Möglichkeit partizipativer Entscheidungsfindungen bei komplexen Problemlagen und erhöhen die Akzeptanz von Veränderungsprozessen (Dybowski, u.a., 1999). Die abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit trägt zur Optimierung innerbetrieblicher Kooperations und Kommunikationsprozesse bei.

Fazit

Angesichts der aktuellen und zukünftigen Entwicklungen ist die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern ein bedeutsamer Wettbewerbsfaktor, um unternehmerischen Erfolg nachhaltig zu sichern. Im vorliegenden Beitrag konnte gezeigt werden, dass geringe Partizipation der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen, die ihre Arbeitsaufgaben betreffen, defizitäres Informationsmanagement sowie mangelnde Herausforderung durch die Arbeitsgestaltung die Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern bei vorhandener Innovationsfähigkeit negativ beeinflussen. In der Folge werden Ideen nicht artikuliert und gehen dem Unternehmen als Wettbewerbsressource verloren. Die Ableitung von Projektaufträgen aus Unternehmenszielen erlaubt die Ausrichtung von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung an den zentralen operativen Wertschöpfungsprozessen eines Unternehmens (Bergstermann, 2002).

Projektarbeit ist in Unternehmen eine etablierte Organisationsform. Mit der hier vorgestellten Form der Projektarbeit werden jedoch nicht nur die Synergien von Gruppenprozessen im Interesse der strategischen Ziele eines Unternehmens nutzbar gemacht sondern auch die berufliche Kompetenzentwicklung planvoll organisiert und realisiert. Darüber hinaus ermöglicht die auftragsbezogene Arbeitsorganisation in „Lernenden Projektgruppen“ nicht nur die Optimierung des unternehmensinternen Informationsmanagements und die Gestaltung von Herausforderungen im Arbeitsprozess, um die Entwicklung und Umsetzung von Ideen zu befördern, sie ist zugleich ein effektives Instrument zur partizipativen und problemlösungsorientierten Unternehmenssteuerung. Diese Form der Projektarbeit ermöglicht zudem die Implementierung horizontaler Fachkarrieren auch in klein- und mittelständigen Unternehmen.

Literatur

- Backhaus, K. & Gruner, K. (1994). Epidemie des Zeitwettbewerbs. In K Backhaus & H. Bonus (Hrsg.), Die Beschleunigungsfalle oder der Traum der Schildkröte (S. 19-46). Stuttgart: Schäfer-Pöschel.
- Bergmann, B. (2001). Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In ABWF (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein - Lernen - Innovation (S. 13-52). Münster: Waxmann.
- Bergstermann, H. (2002). Lernende Projektgruppen. Vortrag auf der Ergebnistagung „Lernen im Prozess der Arbeit“. Berlin, Dezember 2002.
- Blanchard, K, Carlos, J.P. & Randolph, K. (1999). Management durch Empowerment. Reinbeck: Rowohlt.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management, 23, 239-290.
- Dyne, L.v., Jehn, K.A. & Cummings, A. (2001). Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity. Journal of Organizational Behavior, 1, (1), 57-74.
- Davis, G.A. (1999). Barriers to creativity and creative attitudes. In M.A. Runco & S.R. Pritzker (eds.), Encyclopedia of creativity, Bd. 1, (pp. 165-174). San Diego.
- Dybowski, G., Töpfer, A., Dehnpostel, P & Kling, J. (1999). Betriebliche Innovations- und Lernstrategien: Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse BILSTRAT. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Berichte zur beruflichen Bildung 228, Bielefeld.
- Ekvall, G. (1999). Creative climate. In M.A. Runco & S.R. Pritzker (eds.) Encyclopädia of Creativity, Vol. 1 (pp.403-412). San Diego.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, I. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability, and validity in two German samples. Journal of Organizational and Occupational Psychology, 70, 139-161.
- Hacker, W. (1992). Expertenkönnen. Erkennen und Vermitteln. Göttingen: VAP.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work. New York: Basic Book Inc.

- Mumford, M.D., Whetzel, D.L. & Reiter-Palmon, R. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. Journal of Creative Behavior, 31, (1), 7-17.
- Staudt, E. (2002). Kompetenzentwicklung und Innovation. Vorwort. In: E. Staudt, N. Kailer, M. Kottmann, B. Kriegesmann, A.J. Meier, C. Muschik, H. Stephan & A. Ziegler (Hrsg.), Kompetenzentwicklung und Innovation (S. 5-7). Münster: Waxmann.
- Staudt, E. & Kottmann, M. (2000). Deutschland gehen die Innovatoren aus! - Das Aus- und Weiterbildungssystem des vergangenen Jahrhunderts muss reformiert werden. (Forschungsbericht des Institutes für angewandte Innovationsforschung Nr. 190). Bochum: IAI.
- Stephan, H. (2002). Entwicklung der individuellen Handlungsfähigkeit. In: E. Staudt, N. Kailer, M. Kottmann, B. Kriegesmann, A.J. Meier, C. Muschik, H. Stephan & A. Ziegler (Hrsg.), Kompetenzentwicklung und Innovation (S. 375-436). Münster: Waxmann.
- Unger, H.(1998). Organisationales Lernen durch Teams. München: Mering.
- West , M.A. (2001). Management of Creativity and Innovation in Organizations. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (eds.), International encyclopedia of the social & behavioral sciences (pp 2895-2900). Amsterdam; Paris; New York; Oxford; Shannon; Singapore; Tokyo: Elsevier.

© Bergmann, B. & Pietrzyk, U (Hrsg.), (2003) Kompetenzentwicklung und Flexibilität in der Arbeitswelt, 83-89. Dresden: TU Dresden.(in gekürzter Fassung)