

Die Mischung macht's!

Wie Innovationsprozesse von der richtigen Gruppenzusammensetzung profitieren

Stefan Wassmann | Barbara Deml | Claudia Kramer | Sonja Schmicker | Sarina Töpperwien¹

Wie lassen sich Verlauf und Erfolg von Innovationsprozessen optimieren? Zur Beantwortung werden sowohl Methoden zur Messung der Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen als auch zu deren überfachlichem Training entwickelt und erprobt. Die Qualität der Zusammenarbeit in Gruppen ist maßgeblich von der Kombination der in der Gruppe agierenden Personen abhängig: Hierbei gibt es förderliche, aber auch ungünstige Konstellationen.

Innovationsfähigkeit auf Personenebene:

Kompetenz, welche sich aus einer Vielzahl fachlicher und überfachlicher Einzelkompetenzen ergibt (z.B. Fachwissen, Methodenkompetenz, soziale und kommunikative Kompetenz, Kreativität). Sie stellt somit eine Metakompetenz dar. Darüber hinaus wirken Personeneigenschaften (z.B. Persönlichkeit, Denkstil, psychologische Blockaden, Leistungsmotivation) und externe Einflussfaktoren (z.B. Zeit- und/oder Leistungsdruck) auf die individuelle Innovationsfähigkeit ein. Dargestellt wird die Innovationsfähigkeit auf Personenebene in Form eines Profils

Die Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit gilt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als zentraler Faktor für die organisationale Wettbewerbsfähigkeit. Innovationen müssen in Zukunft vermehrt durch Arbeitsgruppen hervorgebracht werden, die sich durch ein verhältnismäßig hohes Durchschnittsalter auszeichnen. Im Verbundprojekt NovaDemo werden Maßnahmen zur Messung und Steigerung der Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und altersheterogenen Innovationsteams entwickelt.

Methodik

Ausgangspunkt ist eine umfangreiche qualitative Analyse betrieblicher Innovationsprozesse. Auf Basis dieser Ergebnisse sowie bestehender Theorien und Erkenntnisse zu innovationsrelevanten Personen- und Gruppenmerkmalen wird das Assessment-Tool NovaDemo entwickelt, im Labor validiert und schließlich in der Praxis erprobt. Mittels modularer und bedarfsgerechter Trainingseinheiten werden abschließend Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit ergriffen

Ergebnisse

Als erstes zentrales Ergebnis liegt das Inventionsprozessmodell NovaDemo vor, das auf Erkenntnissen der qualitativen innerbetrieblichen Innovationsprozessanalyse basiert. Dieses Inventionsprozessmodell unterscheidet sich von gängigen Innovationsprozessmodellen: Es fokussiert, neben einer Zergliederung des Innovationsprozesses in einzelne Phasen, vor allem auf den Einfluss sozialer und überfachlicher Kompetenzen in der jeweiligen Phase. Das grafische Inventionsprozessmodell NovaDemo (Abb. 1) zeigt den idealisierten Verlauf eines Inventionsprozesses sowie den Zusammenhang zwischen dem Arbeitsaufwand und der Häufigkeit sozialer Interaktionen, die mit einem solchen Inventionsprozess einhergehen.

¹ Dipl.-Psych. Stefan Wassmann (stefan.wassmann@ovgu.de), Dipl.-Psych. Claudia Kramer (claudia.kramer@ovgu.de) und Dr.-Ing. Sonja Schmicker (sonja.schmicker@ovgu.de) sind an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg tätig. Prof. Dr.-Ing. Barbara Deml (barbara.deml@kit.edu) lehrt und forscht am Karlsruher Institut für Technologie. Dipl.-Kffr. (FH) Sarina Töpperwien (sarina.toepperwien@schunk-group.com) arbeitet bei der Schunk Sintermetalltechnik GmbH

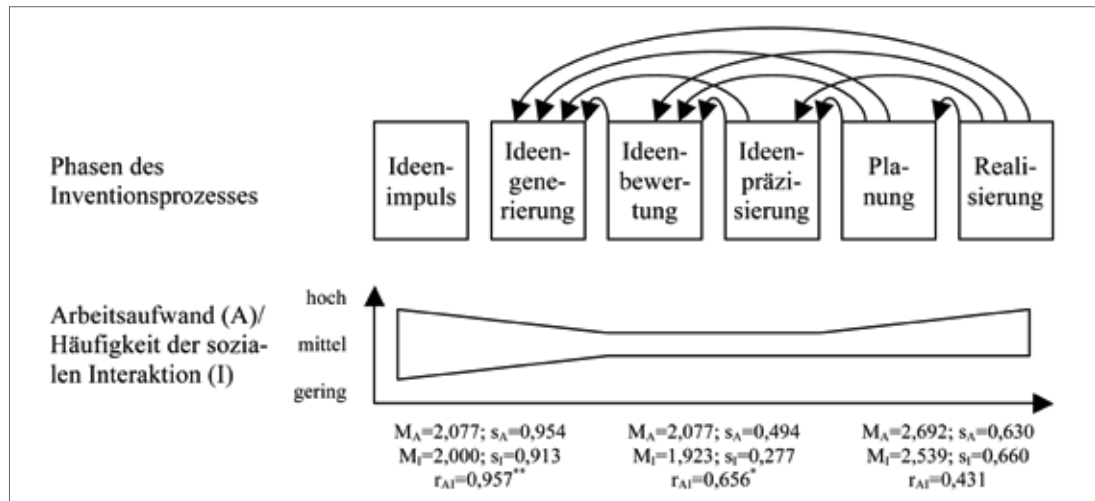


Abb. 1: Grafisches Inventionsprozessmodell NovaDemo

Quelle: Wassmann, S. (in Vorbereitung). **Assessment-Tool NovaDemo: Entwicklung und Validierung eines Instruments zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen.** Dissertationsschrift. Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie.

Auf Basis der Innovationsprozessanalyse wird zudem der Ansatz von Schlick, welcher drei unterschiedliche Arten von Blockaden bei kreativen Prozessen unterscheidet,² umfassend modifiziert und erweitert. Diesbezüglich werden in unserem Projekt folgende Blockaden der Innovationsfähigkeit unterschieden:

1. psychologische Blockaden: Wissen und Denkmuster, hemmende Kognitionen, motivations- und handlungsorientierungsbezogene Prozesse,
2. sozial-soziologische Blockaden: Unternehmenskultur und/oder Kulturkreis, Teamarbeit, Führung, sowie
3. ergonomische Blockaden: arbeitsplatzbezogene Einflussfaktoren.

In die Entwicklung des Assessment-Tools NovaDemo fließen sämtliche Ergebnisse der qualitativen innerbetrieblichen Innovationsprozessanalyse zusammen mit theoriebasierten Erkenntnissen aus den Bereichen Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen sowie der psychologischen Eignungsdiagnostik ein. Dieses Verfahren besteht aus einer strukturierten Gruppenübung sowie mehreren Fragebögen und Tests.

In der strukturierten Gruppenübung erhalten die Teilnehmer/-innen des Assessment-Tools eine Konstruktionsaufgabe, die sie entlang der Phasen des Inventionsprozessmodells bearbeiten. Die Gruppenübung bildet eine Vielzahl kritischer Situationen des Inventionsprozesses ab. Sie ermöglicht es dadurch, langwierige Inventionsprozesse in der Zeit von zirka einer Stunde zu simulieren. Die Teilnehmer erhalten zu jeder einzelnen Phase des Inventionsprozesses spezifische Handlungsanweisungen, so dass die Zielstellung der jeweiligen Phase für sie deutlich wird.

Dabei werden Videoaufzeichnungen vorgenommen, um im Nachgang individuelle sowie gruppenbezogene Verhaltensweisen auswerten zu können. Im Anschluss an die Gruppenübung findet eine schriftliche Befragung bzw. Testung zu innovationsrelevanten Facetten (z. B. soziale Kompetenz, Leistungsmotivation, Kreativität) statt. All diese Informationen münden in die Erstellung

Innovationsfähigkeit auf Gruppenebene:

Ergibt sich aus den Profilen der individuellen Innovationsfähigkeit der in ihr wirkenden Personen. Dabei kann zum einen von additiven und kompensatorischen Synergieeffekten ausgegangen werden, die zu einer Steigerung der Gruppenleistung im Vergleich zur Einzelleistung führen. Zum anderen treten bei der Zusammenarbeit in Teams auch hemmende Effekte (z.B. kulturelle und methodische Prozesse, soziale Blockaden) auf

Invention:

Beschreibt denjenigen Teil eines Innovationsprozesses, der sich von der ausschlaggebenden Problemerkennung bzw. vom ursprünglichen Ideenimpuls bis zur Ersterprobung des Innovationsgegenstands erstreckt – im Falle einer Produktinnovation endet der Inventionsprozess demnach mit dem Bau des Prototypen. Der vollständige Innovationsprozess umfasst zusätzliche Phasen wie z.B. Übergang in die Serienfertigung, Markteinführung und Marktdurchdringung. Die Arbeit des eigentlichen Innovationsteams liegt jedoch hauptsächlich in der Entwicklung und weniger in der Umsetzung, weshalb im Forschungsprojekt NovaDemo auf diese Phasen fokussiert wird

² G. H. Schlick: Innovationen von A–Z: Begriffe, Definitionen, Erläuterungen und Beispiele, Renningen-Malmsheim 1995

individueller Profile der Innovationsfähigkeit sowie einer Gesamtbewertung der gruppenbezogenen Innovationsfähigkeit.

Das Verbundprojekt NovaDemo endet nicht mit der Erfassung der Innovationsfähigkeit. Auf Basis der Ergebnisse des Assessment-Tools folgen individuelle und bedarfsgerechte Trainingsmaßnahmen zur Steigerung der individuellen und gruppenbezogenen Innovationsfähigkeit.

Bei diesem Training handelt es nicht um klassische überfachliche Trainingseinheiten zur Kompetenzentwicklung mit einer frontalen Beschulung der Teilnehmer/-innen. Das Trainingsprogramm NovaDemo konzentriert sich auf die Schaffung arbeitsorganisatorisch und arbeitsgestalterisch innovationsförderlicher Bedingungen und zielt auf einen eigenständigen Erkenntnisgewinn innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppe ab. Es handelt sich also um ein Instrument zur Verbesserung selbstgesteuerter und wechselseitiger Lern- und Innovationsprozesse in der Gruppe.

Handlungsoptionen

Die Ergebnisse unseres Projekts richten sich vorrangig an kleine und mittlere Unternehmen bzw. an deren Belegschaften. Der Nutzen besteht unter anderem in der Bewusstwerdung dessen, wie Innovationsprozesse verlaufen und welche maßgebliche Rolle soziale und überfachliche Geschehnisse dabei spielen.

Die Ergebnisse des Assessment-Tools NovaDemo ermöglichen es den Unternehmen, ihre Innovationsteams so zusammensetzen, dass gruppenbezogene Synergieeffekte maximiert und Hemmnisse minimiert werden. Letztlich bietet das Trainingsprogramm NovaDemo eine hervorragende und kostengünstige Möglichkeit zur Steigerung der unternehmensinternen Innovationsfähigkeit.

Zum Weiterlesen:

 www.NovaDemo.de