



Innovations- und Qualitätsmanagement als Herausforderung für die Kompetenzentwicklung

Dr. Monika Küpper
Institut für Arbeitswissenschaft
Ruhr-Universität Bochum
28. April 2015
Gabrovo Chamber of
Commerce and Industry



Programm für
lebenslanges
Lernen



IAW

RUB

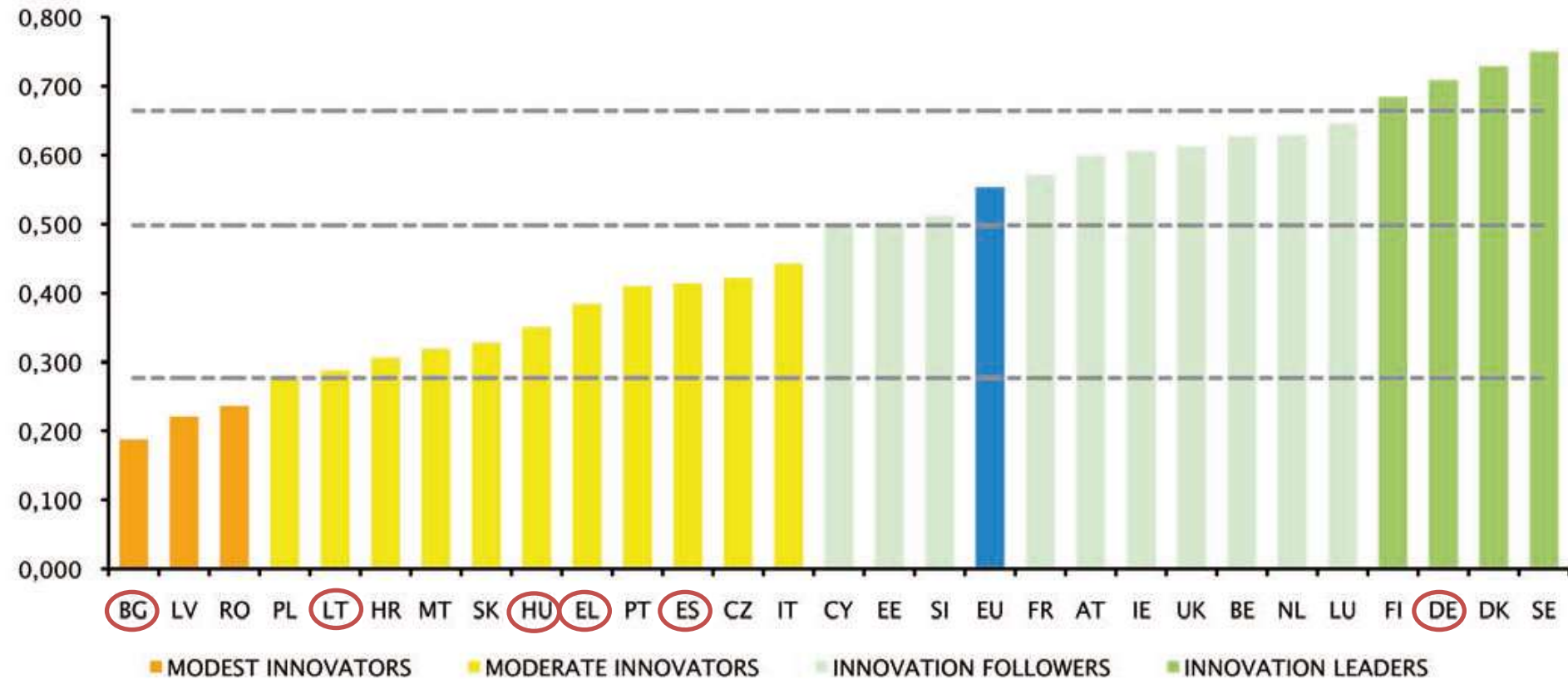
- 1. Europäische Herausforderungen**
- 2. Innovations- und Qualitätsmanagement**
- 3. InnoWeit-Projekt: Ziele, Arbeitsschritte, Ergebnisse**
- 4. Ausblick**

1. Europäische Herausforderungen

FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING

Innovation in der EU

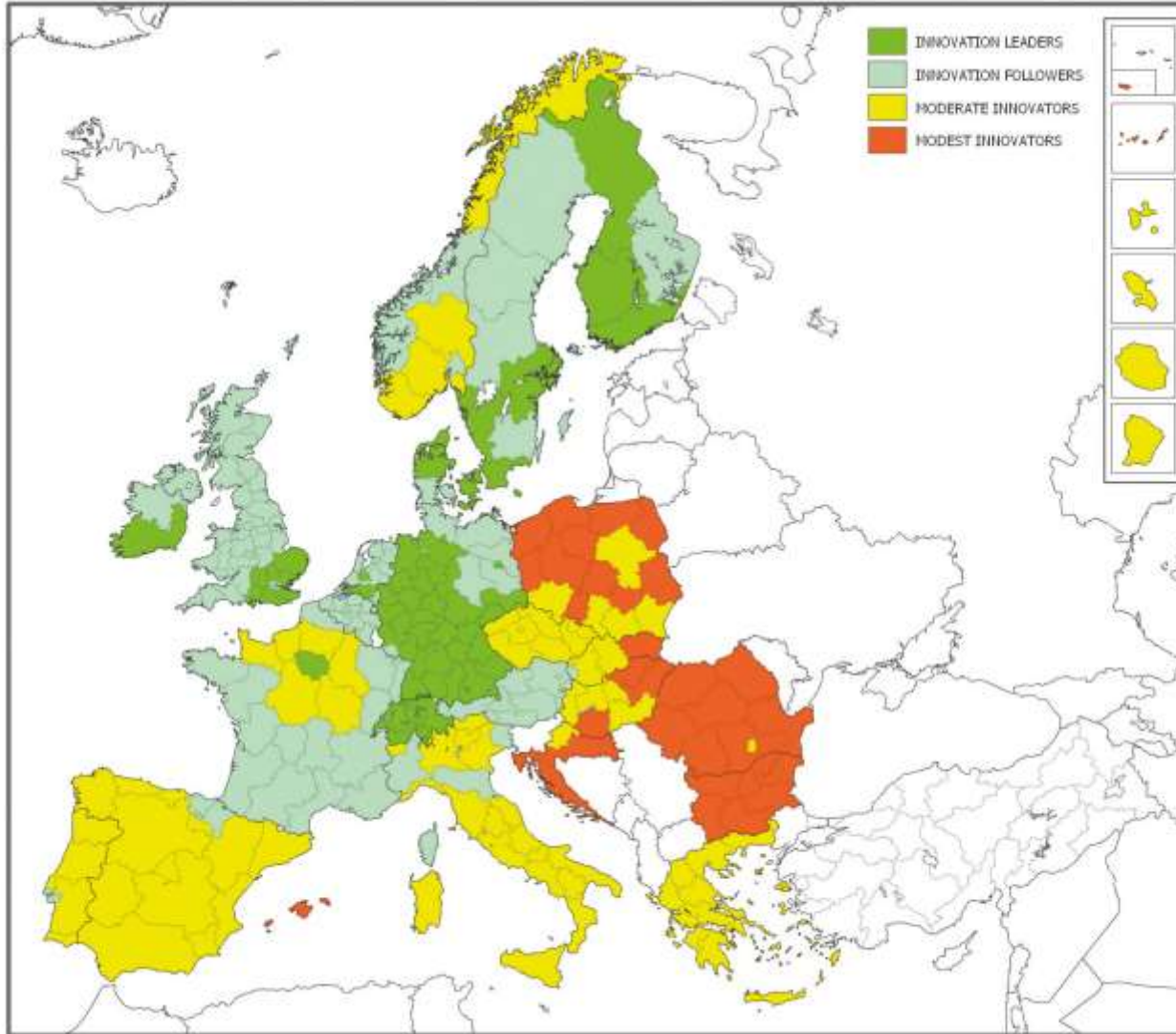
EU Mitgliedstaaten Innovations-Performance



Quelle: Innovation Union Scoreboard 2014

Variation der regionalen Innovations-Performance 2014

Regional performance groups RIS 2014, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovati on/files/ris-2014_en.pdf



Indikatoren, u.a.:

- Ausgaben für Forschung & Entwicklung in Institutionen und Unternehmen
- In-house-Innovationen in KMUs und Kooperation mit anderen
- Beschäftigung in High-tech-Industrie & wissens-basierter Dienstleistung

Rahmenbedingungen

- Gut entwickelte ICT-Infrastruktur
- Gut entwickeltes System öffentlicher Förderung für innovative Firmen

Menschen

- Alle Formen und Aktivitäten für lebenslanges Lernen
- Positive Einstellung zu neuen Dingen und Ideen

→ Finanzielle Förderung und Kompetenzentwicklung bedeutsam

Quelle: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ris/ris-2014_en.pdf

Europäische Herausforderungen

- Unterschiede in der Innovations-Performance der EU-Länder
- Notwendigkeit der Förderung von Innovationen von dritter Seite
- Zur Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Innovationen sind mehr Innovationen und schnellere Umsetzung von Innovationen notwendig
- Trotz hochwertiger Bildungsabschlüsse: hohe Arbeitslosigkeit insbesondere Jugendarbeitslosigkeit in Europa
- Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt: fehlende Passung zwischen Kompetenzerwerb und Bedürfnissen des Arbeitsmarktes bzw. den Herausforderungen sich wandelnder Arbeitssituationen?
- Können Konzepte aus Innovations- und Qualitätsmanagementforschung helfen, Mismatch zu überwinden?

Herausforderung: Innovation

- **Planbarkeit**
 - Innovationen nur begrenzt planbar; deren Auswirkungen sind nicht einfach vorauszusehen
→ Folge: Erhöhung von Komplexität am Arbeitsplatz
- **Koordinationsaufwand**
 - Innovationen verursachen Koordinationsaufwand → Folge: Arbeitsbeziehungen und Prozesse müssen neu aufeinander abgestimmt werden
- **Ängste und Widerstände**
 - Mit Innovationen verbundene Veränderungen rufen bei den Beschäftigten häufig Ängste und Widerstände hervor → Folge: Veränderungen müssen begleitet werden
- **Konflikte**
 - Innovationen führen häufig zu Konflikten zwischen Personen, Arbeitsgruppen oder Organisationseinheiten (insbesondere, wenn die Zuständigkeiten nicht geklärt sind) → Koordinations- und Konfliktfähigkeiten erforderlich
- **Bewältigung von Veränderung**
 - Durch Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung können Offenheit für Neues geweckt und die Bewältigung von Veränderung gefördert werden

2. Innovations- und Qualitätsmanagement

FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING

Welchen Arten von Innovationen lassen sich unterscheiden?

1. **Produktinnovationen**
2. **Prozessinnovationen**
3. **Sozialinnovationen**

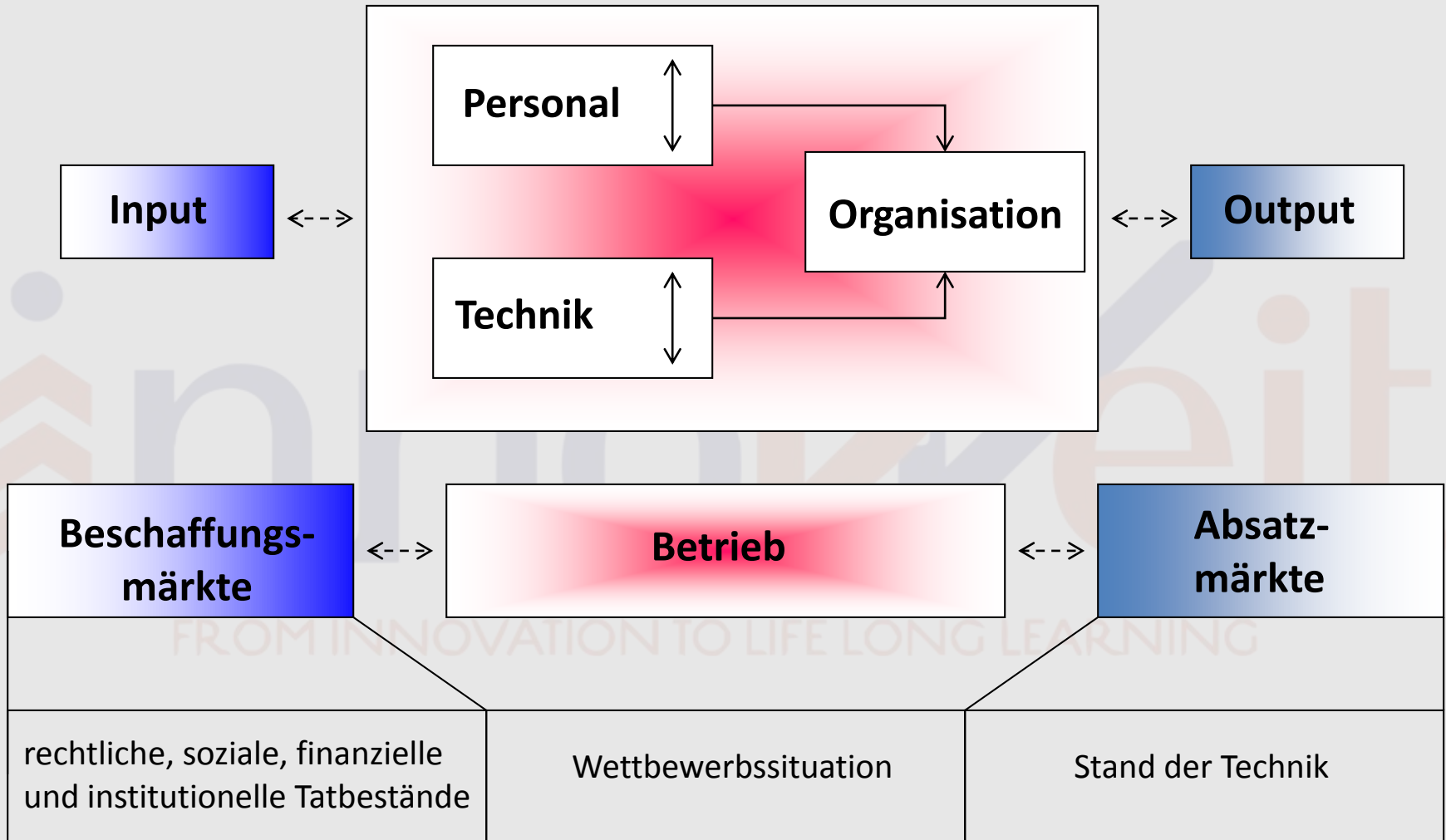
Zu 2 Prozessinnovation:

„Welche entscheidenden Veränderungen ergaben sich in den letzten fünf Jahren in ihrem Unternehmen im Hinblick auf die Verfahren zur Herstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen?“

Aktivitäten als Basis für Messkriterien:

- Verbesserung der Qualität von Produkten oder Dienstleistungen
- Erhöhung der Liefergeschwindigkeit von Produkten oder Dienstleistungen
- Reduktion des Ressourceneinsatzes (Material, Energie)

Das Unternehmenssystem als Ansatzpunkt für Innovationen



\longleftrightarrow Kopplung (z.B. Mensch-Mensch-, Mensch-Maschine- und Maschine-Maschine-Kopplung)

Warum scheitern Innovationen?

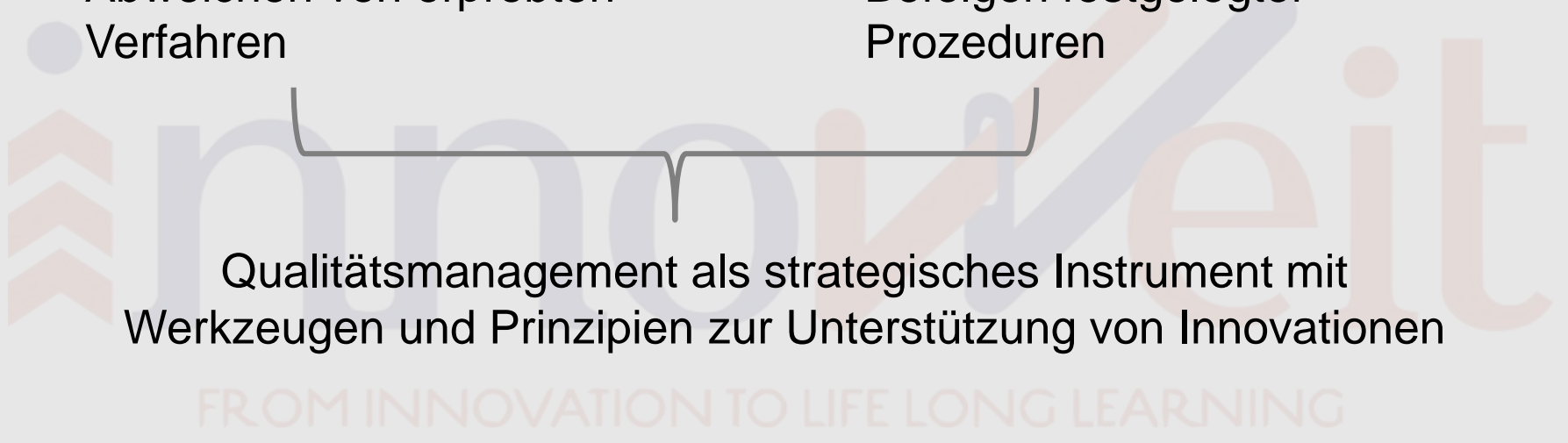
- Befragung von 1.070 Managern aus 63 Ländern aus allen bedeutenden Branchen (Boston Consulting Group)
- Innovationen gehören zu den 3 Top-Themen im Rahmen der strategischen Ausrichtung
- 8 Gründe warum Innovationen scheitern bzw. nicht den erwarteten Erfolg bringen:
 1. Entwicklungszeiten sind zu lang (32 %)
 - 2. Mangelnde Koordination/Kooperation im Unternehmen (28 %)**
 3. Zu wenig Information über die Bedürfnisse des Kunden (26 %)
 - 4. Keine “Fehlerkultur” (25 %)**
 - 5. Schwierigkeiten bei Auswahl der richtigen Ideen (21 %)**
 6. Probleme beim Messen des Erfolges (20 %)
 7. Mangel an großartigen Ideen (18 %)
 8. Erfolglose Vermarktung der Innovation (17 %)

Innovationen

- Erforschen von Neuem, Experimentieren
- Abweichen von erprobten Verfahren

Qualitätsmanagement

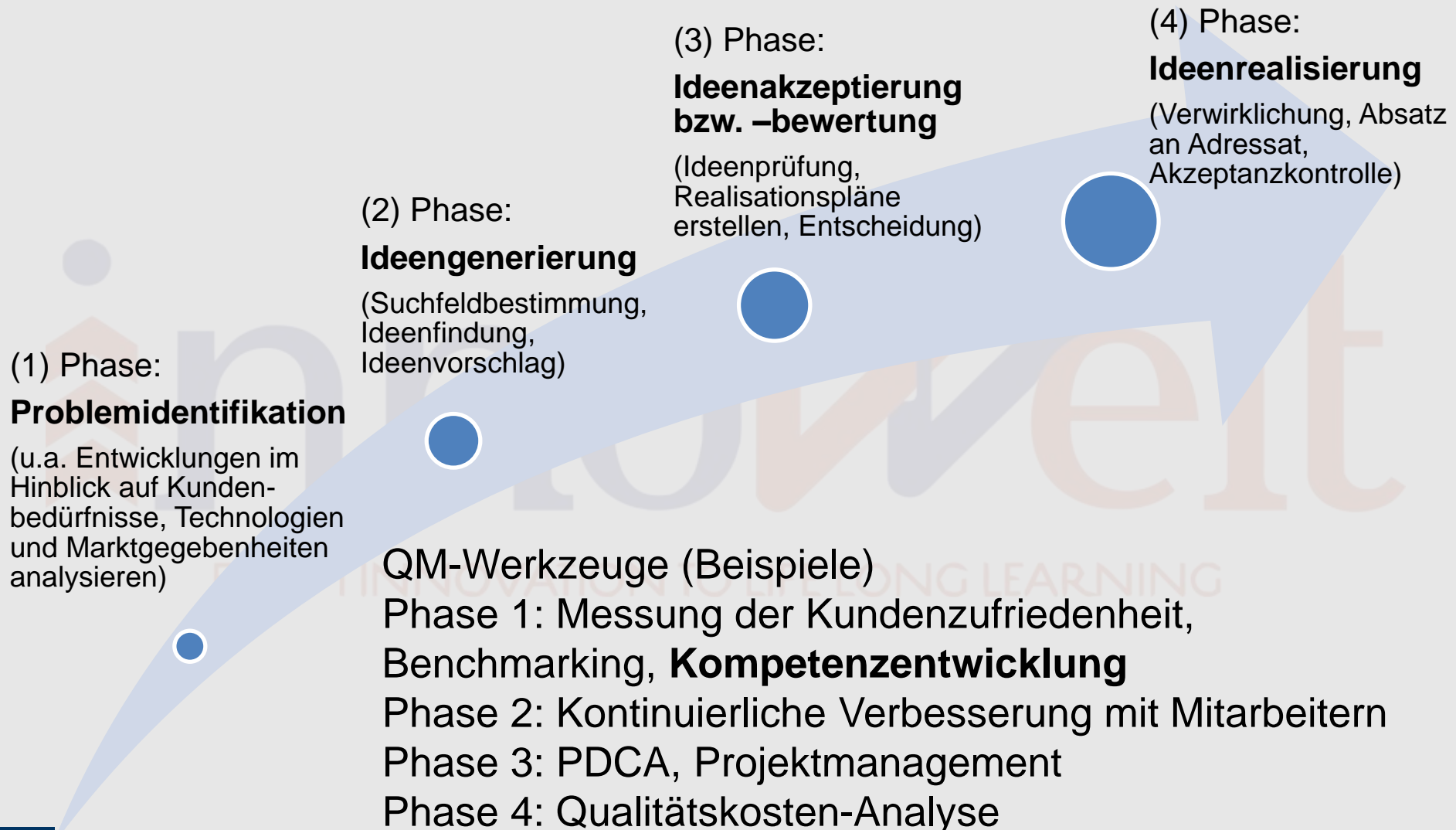
- Eliminieren potenzieller Fehler und Risiken
- Befolgen festgelegter Prozeduren



Qualitätsmanagement als strategisches Instrument mit Werkzeugen und Prinzipien zur Unterstützung von Innovationen

vgl. www.innosupport.net/index.php?id=5980&L=1

Innovationsprozess und Werkzeuge des Qualitätsmanagements



Kompetenz: Grundlage für Innovation

„Die Fähigkeit von Betrieben, neue Produkte auf den Markt zu bringen und ihre Wertschöpfungsprozesse technisch und organisatorisch auf neuestem Stand zu halten, hängt entscheidend von den Mitarbeitern, ihren Kompetenzen und ihrem Wissen ab“ (Armbruster et al., 2005)

Kompetenzentwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil von Innovationsprozessen (Staudt, Kröll & von Hören, 1999)

FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING

Aspekte der Innovationskompetenz

- Der Umgang mit und die Bewältigung von Unsicherheit, Informationslücken und Risiken
- Die Bewältigung der Aufgaben im Innovationsprozess
- Der Einsatz von Promotoren für Innovation
- Die kontinuierliche Reflektion, Bewertung und Optimierung von Lösungsschritten und Ergebnissen
- Das Identifizieren von Innovations- / Verbesserungspotenzial durch Qualitätsmanagement

www.fitfuerinnovation.de

Integration von Innovation, Kompetenzentwicklung und Qualitätsmanagement

Kompetenzentwicklung

Qualitätsmanagement



Werkzeug des Qualitätsmanagement:
Plan-Do-Check-Act (PDCA)

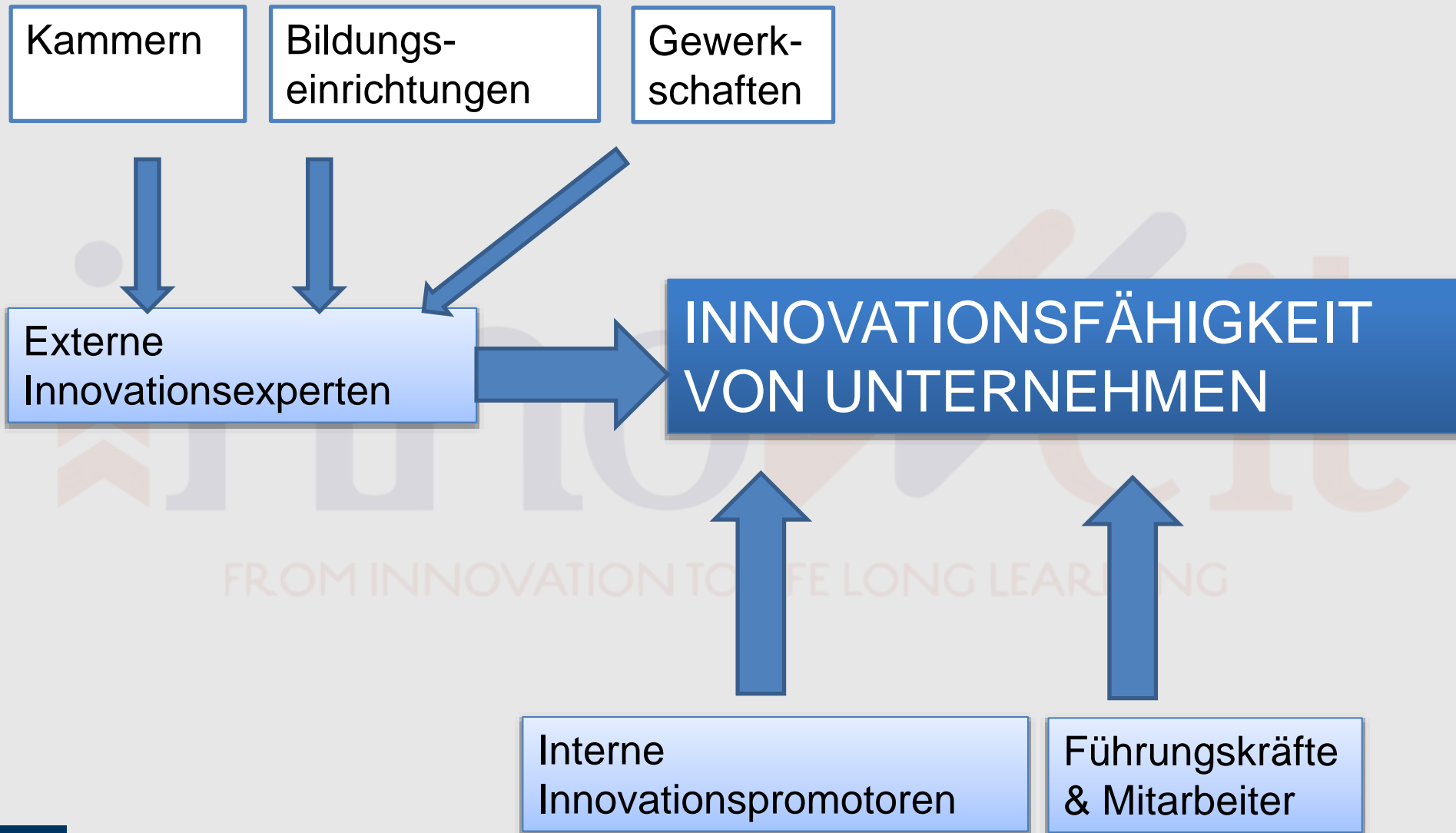


3. InnoWeit-Projekt: Ziele, Arbeitsschritte und Ergebnisse

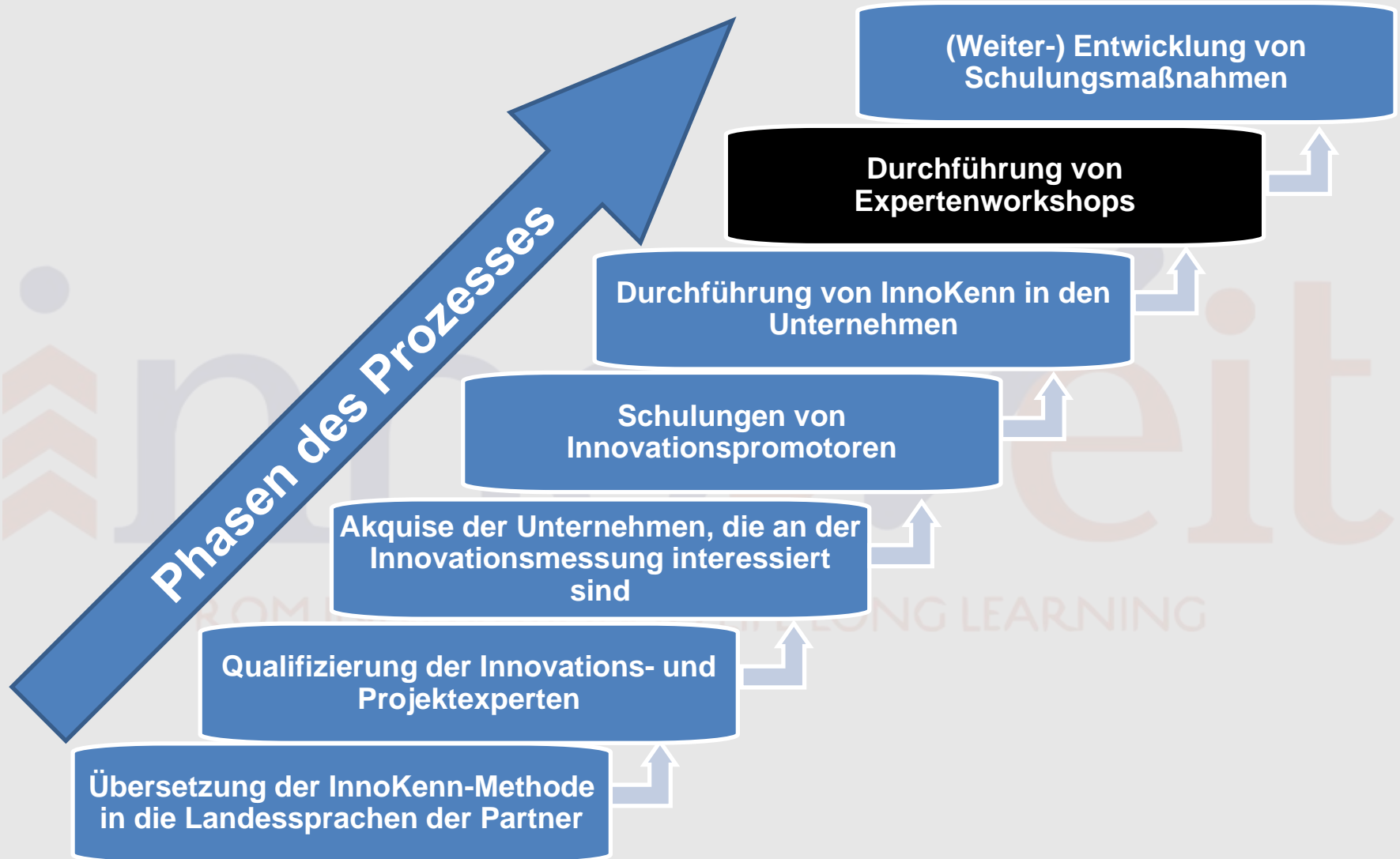
FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING

- Transfer einer anerkannten Methode zur Messung der Innovationsfähigkeit (InnoKenn) einschließlich des Trainings zur Nutzung der Methode in die EU-Länder Griechenland, Bulgarien, Ungarn, Spanien und Litauen
- Gezielte Entwicklung, Erprobung und Durchführung von Kompetenzentwicklungsprogrammen auf Grundlage der gewonnenen Ergebnisse

Zielgruppen im Projekt „InnoWeit“



Projekt-Phasen



- Anwendung der InnoKenn-Methode in Pilotunternehmen nahezu abgeschlossen
 - Methode passt für KMUs
 - Verbesserungshinweise für die Anpassung der Methode, bspw. Anpassung der Fragen und Skalen an Landeskultur, maschinelle Verarbeitung von Daten, Empfehlung von Maßnahmen
- Erfolgreicher Zwischenbericht an die Nationale Agentur
- Entwicklung der Selbstlernmaterialien (Module) in Arbeit
 - Entwurf des Moduls 4 „Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit“ durch Pilotanwender positiv evaluiert



innov@reit

4. Ausblick

FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING

- Geplante Buchpublikation
- Abschlusskonferenz am 25./26. Juni 2015, Bochum
- Fertigstellung und Evaluation der Module 1 – 3
- Abschlussbericht an die Nationale Agentur bis 30.09.2015

FROM INNOVATION TO LIFE LONG LEARNING

● Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt: Dr. Martin Kröll,

Institut für Arbeitswissenschaft Ruhr-Universität Bochum

Martin.Kroell@rub.de

Dr. Monika Küpper

Monika.Kuepper@rub.de