Champ Net

Vernetzung zentraler Kompetenzträger durch sozio-digitale Werkzeuge – Herausforderungen und Lösungsansätze

Orientierungs- und Handlungshilfe für Unternehmen, Intermediäre und interessierte Wissenschaftler

Steffen Kinkel und Ralph Lichtner (Herausgeber)

Steffen Kinkel, Ralph Lichtner, Brita Schemmann, Andreas P. Schmidt, Sebastian Behrendt, Michael Koch, Christine Kunzmann, Dominique Fara, Melanie Menke, Sarah Migas, Volker Große-Heitmeyer, Holger Möhwald, Witali Karsten und Gregor Röhrig

Hochschule Karlsruhe Technik und Wirtschaft
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

der Bundeswehr Universität München

wilo

sartorius

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

INHALTSVERZEICHNIS

1 Die Handlungshilfe im Überblick: Konzepte und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kompetenzvernetzung im Unternehmen 1

Steffen Kinkel und Ralph Lichtner (Hochschule Karlsruhe)

A. Definition und Verortung von innovationsrelevanten Engpasskompetenzen

2 Engpasskompetenzen für die Innovationsfähigkeit von Wertschöpfungschampions – Herausforderungen und Lösungsszenarien 8

Steffen Kinkel, Brita Schemmann und Ralph Lichtner (Hochschule Karlsruhe)

2.1 Einführung Wertschöpfungschampions: innovativ, produktiv und dennoch gefährdet? 9

2.2 Engpasskompetenzen und deren Ausmaß erkennen 10

2.3 Innovationsrelevante Kompetenzen 11

2.4 Determinierende Teilkompetenzen der vier Engpasskompetenzen – der Karlsruher Kompetenzfächer 15

2.5 Praxisbezogener Ansatz zur Identifikation von Engpasskompetenzen 17

2.6 Ausblick: Innovative Lösungsansätze zur vernetzten Kompetenzentwicklung 20

2.7 Fazit: Kritische Kompetenzengpässe erkennen und mit digitaler Vernetzung begegnen 22

2.8 Literatur 22

3 Innovationsrelevante Engpasskompetenzen deutscher Wertschöpfungschampions – Eine Bestandsaufnahme 25

Steffen Kinkel, Brita Schemmann und Ralph Lichtner (Hochschule Karlsruhe)

3.1 Zielsetzung 26

3.2 Theoretischer Rahmen 28

3.3 Datenbasis 30

3.4 Welche innovationsrelevanten Kompetenzen werden von deutschen Wertschöpfungschampions als besonders wichtig eingeschätzt? 32

3.5 Welche (kritischen) Kompetenzengpässe zeichnen sich bei deutschen Wertschöpfungschampions ab? 34

3.6 Wie unterscheiden sich die (kritischen) Kompetenzengpässe je nach Art der Unternehmen? 38

3.7 Sehen deutsche Wertschöpfungschampions noch ungenutzte Kompetenzpotenziale im eigenen Unternehmen? 40

3.8 Schlagen sich die Bewertungen der Befragten in der digitalen Unterstützung und Vernetzung der Innovationsarbeit nieder? 41

3.9 Fazit 44

3.10 Literatur 45

4 Innovationsarbeit deutscher Wertschöpfungschampions – Verhaltene Transformation zur digitalen Vernetzung 47

Ralph Lichtner, Steffen Kinkel und Brita Schemmann (Hochschule Karlsruhe)

4.1 Digitale Transformation: Ein Balanceakt für Wertschöpfungschampions 48

4.2 Befragte Unternehmen 50

4.3 Nutzung digitaler Plattformen im Innovationsprozess 52

4.4 Nutzen im Innovationsprozess 55

4.5 Digitale Vernetzung von Kompetenzträgern 61

4.6 Zentrale Erkenntnisse 67

4.7 Literatur 69

B. Die ChampNet-Toolbox zur Vernetzung von Engpasskompetenzträgern

5 Das ChampNet-Prozessmodell zum agilen Management von Engpasskompetenzen und Erfahrungswissen 71

Christine Kunzmann (Universität der Bundeswehr München), Andreas P. Schmidt (Hochschule Karlsruhe), Witali Karsten und Holger Möhwald (Sartorius AG)

5.1 Einführung 72

5.2 Ein neues Modell für das Kompetenzmanagement 73

5.3 Fazit und Ausblick 77

5.4 Literatur 78

6 Zusammenhang zwischen digitalen Aktivitäten in ESN und innovationsrelevanten Schlüsselkompetenzen – Eine explorative Analyse 79

Ralph Lichtner und Steffen Kinkel (Hochschule Karlsruhe)

6.1 Einführung 80

6.2 Vernetzte Arbeit und Schlüsselaktivitäten 81

6.3 Vorgehen der explorativen Analyse 84

6.4 Ergebnisse – Aktionskategorien nach Wichtigkeit 86

6.5 Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick 90
6.6 Anhang 92
6.7 Literatur 93

7 Lernpartnerschaft bei Sartorius – Ein Leitfaden und Phasenmodell 95

Holger Möhwald und Witali Karsten (Sartorius AG)

7.1 Rückblick und Motivation zur Wiederaufnahme der Lernpartnerschaften 96
7.2 Bislang praktizierte Methoden des Kompetenztransfers bei Sartorius SLI 98
7.3 Das 6-Phasenmodell für die Entwicklung von Lernpartnerschaften 101
7.4 Phase 1 im 6- Phasenmodell: Bedarfsentstehung 102
7.5 Phase 2 im 6- Phasenmodell: Findungsprozess 103
7.6 Phase 3 im 6- Phasenmodell: Vorbereitung zur Umsetzung 106
7.7 Phase 4 im 6- Phasenmodell: Umsetzung der Maßnahme 111
7.8 Phase 5 im 6- Phasenmodell: Analyse und Bewertung 113
7.9 Phase 6 im 6- Phasenmodell: Auslauf und Anschluss 114
7.10 Ein abschießendes Fazit 115
7.11 Anhang 115

8 Vorgehen zur Identifikation und Vernetzung von Engpasskompetenzen bei WILO – Der „Ruder-Achter mit Steuermann" und das WILO-Dreieck zur integrierten Kompetenzvernetzung entstehen 119

Dominique Fara, Sarah Migas und Melanie Menke (WILO SE)

8.1 Identifikation von Engpasskompetenzen und Kompetenzträger/innen 120
8.2 Engpasskompetenzen in ihren unternehmensspezifischen Ausprägungen 123
8.3 Das WILO-Dreieck zur integrierten Kompetenzvernetzung entsteht 125

9 Themenspezifische Communities of Interest zur Verbesserung des Kundenverständnisses sowie der fachübergreifenden Vernetzung 131

Dominique Fara, Sarah Migas und Melanie Menke (WILO SE), Sebastian Behrendt (Universität der Bundeswehr München)

9.1 Fachübergreifende Vernetzung von Experten – Community of Generalism 132
9.2 Customer-oriented Community zur Verbesserung des Kundenverständnisses 135
9.3 Evaluation der Maßnahmen 138
9.4 Anhang 145
9.5 Literatur 146

C. Unterstützung der Kompetenzvernetzung durch Enterprise Social Networks (ESN) – Ansatzpunkte und Grenzen

10 Einführung von Enterprise Social Networks (ESN) zur Vernetzung von Engpasskompetenzträgern – Regeln für ein erfolgversprechendes Vorgehen 147

Sebastian Behrendt und Michael Koch (Universität der Bundeswehr München)

10.1 Enterprise Social Networks 148
10.2 Einführung eines ESN 149
10.3 Erfolgsfaktoren 152
10.4 Erfolgsmessung 159
10.5 Literatur 161

11 Continuous Improvement Network (CIN) bei Sartorius – Aufbau und Evaluation eines globalen Netzwerks zur Etablierung von Best Practices bei KVP-Methoden 163

Witali Karsten und Gregor Röhrig (Sartorius AG), Sebastian Behrendt (Universität der Bundeswehr München)

11.1 Einführung 164
11.2 Entstehung der CIN Community 164
11.3 Beschreibung der CIN Community 168
11.4 Evaluation 175
11.5 Anhang 181
11.6 Literatur 190

D. Erfolgsfaktoren der Kompetenzvernetzung und Lessons learned: Wie bekomme ich Mitarbeiter und Bereiche dazu, sich zu vernetzen und ihr Wissen zu teilen?

12 Erfolgsbewertung und Barrieren von Lernpartnerschaften bei Sartorius – Ein Praxisbericht 191

Witali Karsten, Holger Möhwald und Volker Große-Heitmeyer (Sartorius AG), Sebastian Behrendt (Universität der Bundeswehr München)

12.1 Lernpartnerschaft 192
12.2 Evaluation 192
12.3 Evaluationsergebnisse 195
12.4 Literatur 198

13 Trust for High Performance – TruPe – Ein Personalentwicklungsprogramm zu einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit bei WILO **199**

Dominique Fara, Sarah Migas und Melanie Menke (WILO SE), Brita Schemmann (Hochschule Karlsruhe), Sebastian Behrendt (Universität der Bundeswehr München)

13.1 Definition und Ziele des Programms 200

13.2 Evaluation von TruPe 201

13.3 Anhang 208

13.4 Literatur 209

E. ChampNet Quintessenzen

14 Das Wichtigste kompakt: Konzepte und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kompetenzvernetzung im Unternehmen **210**

Steffen Kinkel und Ralph Lichtner (Hochschule Karlsruhe)

13 Trust for High Performance – TruPe – Ein Personalentwicklungsprogramm zu einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit bei WILO

13.1 Definition und Ziele des Programms

Das Projekt ChampNet begann bei Wilo mit einer explorativen Analyse und Verortung der Kompetenzträger im Unternehmen, welche früh den Fokus auf den R&D Bereich als Zielgruppe richteten. Wie bereits erläutert, ist Wilo in den letzten Jahrzehnten organisch gewachsen, Industrie 4.0 und insbesondere Digitalisierung sind strategische Foki. Zum anderen hat WILO starke traditionelle Wurzeln und Werte, durch welche die Unternehmenskultur geprägt ist. Um die strategischen Ziele der Unternehmung zu erreichen, sollten diese jedoch im Einklang mit der Kultur stehen. In einer Technologieentwicklungsabteilung ergab sich die Möglichkeit, die für die Ziele notwendige Kultur im Rahmen eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte und Mitarbeiter zu beeinflussen. Unter einem Entwicklungsprogramm verstehen wir eine ganzheitliche Teamentwicklung aller Mitarbeiter und Führungskräfte der Abteilung über einen Zeitraum von mehreren Monaten, bei dem die individuellen Herausforderungen der Abteilung gezielt gemeinsam bearbeitet werden, z.B. Strategie, zwischenmenschlicher Umgang, Verhalten in Veränderungen oder bei Konflikten, Marketing etc. Dieses Programm basierte auf den „*Five Dysfunctions of a Team*“ (siehe Abbildung 13.1) von Patrick Lencioni (2014) und bereitete das Team auf eine von Vertrauen geprägte, offenere Haltung und damit effizientere Zusammenarbeit vor, die für bereichsinterne und bereichsübergreifende Kompetenzvernetzung sehr vorteilhaft ist.

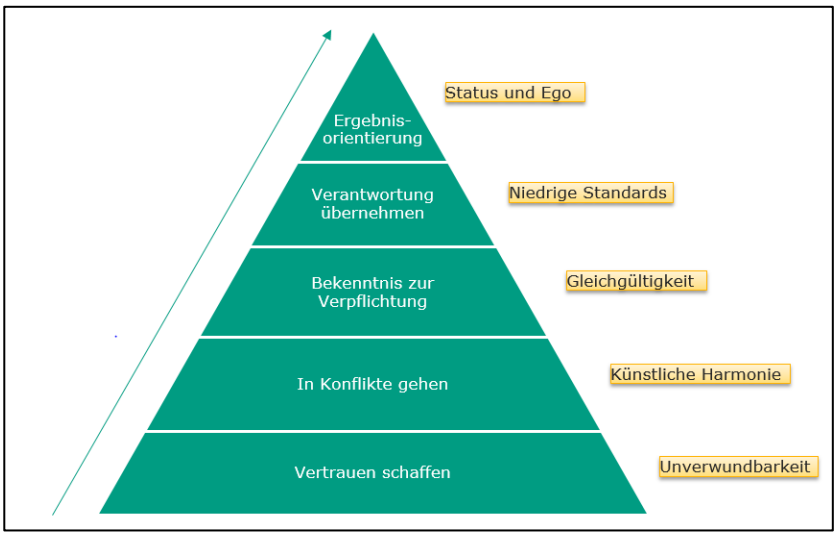

Abbildung 13.1: 5 Dysfunctions of a Team by Patrick Lencioni

Während die gelben Felder in der Abbildung die Herausforderungen der Teams widerspiegelt, sind in der Pyramide die dazugehörigen Zielhierarchien abgebildet. Ziel dieses Entwicklungsprogramms waren beispielhaft die Mindset-Veränderung auf allen Ebenen bezüglich:

- Proaktivität - auch über Abteilungsgrenzen hinaus
- Gelebte Lösungsorientierung
- Transparenzerhöhung nach außen und innen
- Verantwortung übernehmen und einfordern
- gemeinschaftlich gelebtes Verständnis von Vertrauen

Nebst Sparring auf den oberen Führungsebenen wurden mehrtägige Workshops zu den *5 Dysfunctions of a Team* von Patrick Lencioni (2014) konzipiert und durchgeführt. Zusätzlich fanden Workshops zur zukünftigen Strategie und Transfer der Theorie in die tägliche Arbeit statt. Insgesamt nahmen 48 verschiedene Mitarbeiter und leitende Angestellte aus dem Bereich Technology Development an verschiedenen Workshops zu den Themen

- „High Performance-Philosophie“
- „Maßnahmen optimiertes Kundenverständnis implementieren“
- „Maßnahmen zum optimierten Fachüberblick implementieren
- „Vertrauen im Team und in Veränderungen“
- „Gemeinsam in die Zukunft“
- sowie zur „Kommunikation zum echten Commitment“ teil.

Ein Teil der Mitarbeiter und Führungskräfte war ebenso Teil der Customer-oriented Community und / oder der Community of Generalism (**siehe Kapitel 13.2.3**). Im Anschluss an das Programm wurde gemessen, ob die Maßnahmen nicht nur den Kompetenzstand der Teilnehmer beeinflussen, sondern auch einen Einfluss auf die (Abteilungs-) Kultur haben.

13.2 Evaluation von TruPe

Um den Erfolg der Maßnahmen im Rahmen des TruPe Programms und die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur zu untersuchen, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes eine

Evaluation durchgeführt. Um eine klare Ausrichtung der Evaluation zu ermöglichen und das notwendigen Vorgehens zu ermitteln, wurde die Evaluation in das Framework von (Herzog et al. 2015) eingeordnet. Dies ermöglicht zudem eine Vergleichbarkeit mit den anderen Evaluationen innerhalb des Projektes, aber auch mit anderen Maßnahmen.

Aus Sicht des Managements bzw. der Maßnahmenverantwortlichen sollte kontrolliert werden wie sich die Haltung der Teilnehmer zu bestimmten Fragestellungen im Laufe der Zeit verändert und ob die gesamte Maßnahme eine positive Entwicklung nimmt. Dafür sollte die Ausgangssituation ermittelt werden (Nullmessung), sowie die Situation im Verlauf der Maßnahme und nach Abschluss dieser. Der Fokus lag dabei auf der Gruppe der Teilnehmer des TruPe Programms. Diese sollten den Nutzen des Programms und dessen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur durch eine Umfrage erörtern. Die Ausrichtung der Evaluation lässt sich somit wie Abbildung 13.2 zeigt, in das Framework einordnen.

Zeit (Wann wird evaluiert?)	**Ex ante**		**Fortlaufend**		**Ex Post**	
Zweck (Warum wird evaluiert?)	Verständnis	**Kontrolle**	Entwicklung	Legitimation		
Analyseebene (Welche Ebene wird evaluiert?)	Einzelperson		**Gruppe**		Organisation	
Perspektive (Für wen wird evaluiert?)	Nutzer		Plattformbetreiber		**Management**	
Evaluationsobjekt (Was wird evaluiert?)	Nutzung		**Nutzen**			
Daten (Welche Daten werden genutzt?)	Qualitativ		**Quantitativ nicht-monitär**		Quantitativ monitär	
Datensammlung (Wie werden Daten gesammelt?)	Interviews	**Umfragen**	Log-File Analyse	Inhalts-analyse	Prozess-beobachtung	Finanz-kalkulation
Kontext (Welche Beziehung haben die Daten?)	Vergleichend		Normativ		**Verbesserung**	

Abbildung 13.2: Einordnung der Evaluation in das Framework von (Herzog et al. 2015)

13.2.1 Online- Fragebogenbeschreibung

Das TruPe Programm verfolgte wie oben beschrieben eine ganzheitliche Herangehensweise basierend auf den fünf Dysfunktionen von Teams (Lencioni 2009): *Vertrauen, Konfliktverhalten, Lösungsorientierung, Kreativität* und *Verantwortung*. Ziel war es zu ermitteln, inwiefern das Programm nicht nur den Kompetenzstand der Teilnehmer verbessert, sondern auch Einfluss auf die (Abteilungs-)Kultur hat. Daher wurde zu drei verschiedenen Zeitpunkten eine Online-Umfrage unter den Teilnehmern durchgeführt. Vor Beginn des Programms erfolgte eine sogenannte *Nullmessung*. Diese sollte die Grundstimmung der Teilnehmer erfassen und die Analyse der Veränderung dieser im Verlauf des Programms ermöglichen. Zur Mitte des Programms (nach ca. sechs Monaten) wurde diese Umfrage wiederholt (*Zwischenmessung*) und

nach weiteren vier Monaten, nach Abschluss des Programms, noch einmal (*Abschlussmessung*). Die Umfrage wurde online zur Verfügung gestellt und die Teilnehmer jeweils direkt in einem Workshop gebeten diese auszufüllen. Nach jeweils 2 Wochen wurde nochmal per Mail daran erinnert. Die Teilnahme an der Umfrage erfolgte freiwillig und anonym. Der Teilnehmerkreis war eine Produktentwicklungsabteilung mit ca. 40 Personen, darunter fünf Führungskräfte. Die Nullmessung brachte 27 vollständig ausgefüllte Fragebögen, die Zwischenmessung brachte 21 und die Abschlussmessung wieder 27 Rückläufer. Dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 70%.

Die Umfrage bestand aus 29 Fragen, eingeteilt in fünf Themenblöcke, die sich an die Trainingsinhalte des Entwicklungsprogrammes anlehnen sowie an die fünf Dysfunktionen. Die Fragen beziehen sich daher ebenfalls auf die Themen Vertrauen, Konfliktverhalten, Lösungsorientierung, Kreativität und Verantwortung. Bei der Skala handelt es sich um eine 5-stufige Likert Skala von *stimme voll zu* bis *stimme gar nicht zu*. Eine komplette Auflistung der Fragen ist im Anhang zu finden. Einige Beispielitems waren:

- „Ich spreche nur dann im Team über Probleme oder Schwächen, wenn es gar nicht mehr anders geht.“ (Thema Vertrauen)
- „Ich habe bei der Arbeit Zeit und Freiräume, um kreativ zu sein und neue Ideen zu entwickeln.“ (Thema Kreativität)

13.2.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der drei Befragungen sind in vereinfachter Form in Abbildung 13.3 grafisch dargestellt. Die komplette Auflistung der Fragen ist im Anhang dargestellt. Während auf der X-Achse die Fragebogenitems abgebildet sind, gibt die Y-Achse deren durchschnittliche Bewertung an. Die Fragen konnten bei der Befragung mit einer Skala von 1 – 5 („Stimme zu“ bis „Stimme gar nicht zu“) beantwortet werden. Während die grüne Linie die Durchschnittwerte der Abschlussmessung darstellen, veranschaulichen die graue bzw. die gelbe Linie die Zwischen bzw. die Nullmessung. Bei Betrachtung des Diagramms wird deutlich, dass die Durchschnittwerte der Abschlusswerte meistens unter denen der ersten beiden Evaluationen liegen. Die Werte der Abschlusswertung stellen somit eine Verbesserung der Unternehmenskultur dar und können durch die Teilnahme an den Workshops erklärt werden. Des Weiteren lassen sich verschiedene Ausreißer erkennen: Während die meisten Ausreißer auf eine negativ formulierte Fragestellung zurückgeführt werden können, und daher auch als gut bewertet worden sind, wurden letztendlich nur die Fragen 7, 9 und 11 von den Teilnehmern als negativ bzw. problematisch eingeschätzt:

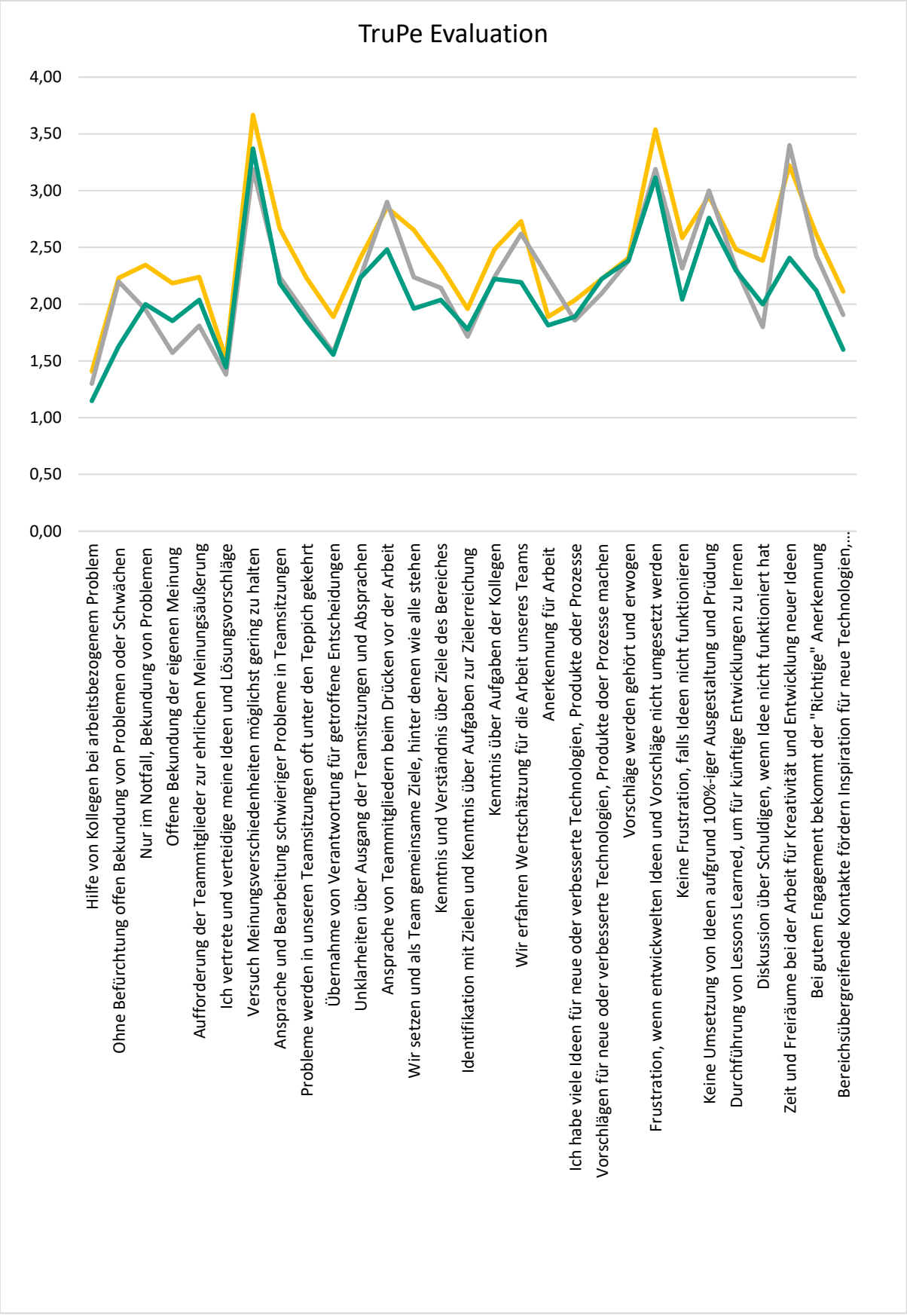

Abbildung 13.3: Ergebnisse der TruPe- Evaluation

Bei der Analyse der gesamten Ergebnisse ist zunächst deutlich erkennbar, dass die meisten Fragen bei der Nullmessung am schlechtesten bewertet worden sind. Am meisten Zuspruch erhielten bei der Nullmessung insbesondere folgende Frageitems:

- Frage 1: Ich kann mich darauf verlassen, dass mir meine Kollegen helfen, wenn ich ein arbeitsbezogenes Problem habe oder Unterstützung brauche. (durchschnittliche Bewertung: 1,41)

- Frage 6: Ich vertrete und verteidige meine Ideen und Lösungsvorschläge. (durchschnittliche Bewertung: 1,52)

- Frage 18: Ich erfahre von Leuten, bei denen es mir wichtig ist, Anerkennung für meine Arbeit. (durchschnittliche Bewertung: 1,89)

Es lässt sich für die Nullmessung zusammengefasst sagen, dass die Höchstwerte von den Probanden insbesondere für das Vertrauen in das eigene Team gegeben wurden, (förderliches) Konfliktverhalten fiel den Teilnehmern hingegen noch schwer. Auch der Freiraum für kreative Arbeit wurde bei der Nullmessung sehr niedrig eingeschätzt.

Wird die Nullmessung mit der Zwischenmessung nach 5 Monaten zeitlichem Abstand verglichen, lassen sich bereits erste positive Veränderungen wahrnehmen. Einzig allein die Möglichkeiten der kreativen Arbeit werden als negativer empfunden, alle übrigen Fragen sind mind. gleich oder positiver bewertet worden, siehe Abbildung 13.3. Da zum Zeitpunkt der Zwischenmessung bereits Maßnahmen der Communities und von TruPe umgesetzt worden sind, ist anzunehmen, dass diese Maßnahmen bereits förderlich für die Verbesserung der Abteilungskultur, des Kundenverständnis und der Vernetzung der Kollegen untereinander waren.

Nach Abschluss des Programms wurde eine finale Messung durchgeführt. Wie bereits oben erwähnt, wurden fast alle Fragen in der Abschlussmessung besser von den Teilnehmern bewertet als in der Nullmessung zu Beginn des Förderprojekts. Es zeigt sich eine signifikant positive Veränderung der wahrgenommenen Abteilungskultur bzgl. der Hauptthemen (Vertrauen, Konfliktverhalten, Lösungsorientierung, Kreativität und Verantwortung). Insbesondere bei der Frage nach den Freiräumen für kreative Arbeit ist eine enorme Verbesserung erkennbar: Während des Befragungszeitraumes ist die durchschnittliche Bewertung um knapp 30% angestiegen (Nullmessung: 3,22 / Abschlussmessung: 2,41). Dieser positive Effekt ist wahrscheinlich auch auf die neugeschaffenen Kreativräume zurückzuführen, die im Rahmen von ChampNet mit dem Bereich Technology Development konzipiert, eingerichtet und gestaltet wurden (**vgl. Kapitel 8.3**). Auch die Vernetzung der Kollegen untereinander wurde durch die durchgeführten Workshops sowie andere, unterstützende Maßnahmen erheblich

gefördert. Während diese Frage bei der Nullmessung durchschnittlich noch mit der Note 2,11 bewertet worden ist, erzielte sie bei der Abschlussmessung im Durchschnitt eine 1,60. Auch hier ist also aus Sicht der Mitarbeiter eine Verbesserung um knapp 25% erzielt worden.

13.2.3 Schnittmenge TruPe / CoG im Vergleich zu nur CoG Teilnehmer

Wie bereits erwähnt waren einige der Mitarbeiter von Technology Development sowohl Teilnehmer des TruPe-Entwicklungsprogramms als auch Teilnehmer der Community of Generalism. Während die Teilnehmer beider Programme 29 Fragen zu einem breiteren Spektrum beatworten mussten, haben die Teilnehmer, die ausschließlich die Workshops der CoG besucht haben, nur die ersten 18 Frageitems zur Evaluation der Inhalte und des Nutzens der Community of Generalism beantwortet. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass es uns im Nachhinein möglich war zu identifizieren, wer nur an der CoG bzw. wer an TruPe und der CoG teilgenommen hat. Es wurden daraufhin die übereinstimmenden Fragen der Teilnehmer miteinander verglichen und in Abbildung 13.4 dargestellt. Während die „Teilnehmer Technology Development“ an dem Entwicklungsprogramm TruPe und an der Community of Generalism teilgenommen haben, handelt es sich bei den „Fachbereichsübergreifenden Teilnehmern“ um die Teilnehmer, die nur bei den Workshops der Community of Generalism teilgenommen haben.

Bei Analyse der Ergebnisse wurde deutlich, dass die verschiedenen Teilnehmergruppen den Nutzen der Maßnahmen unterschiedlich bewertet haben. Während bei einigen Fragen der Unterschied eher unerheblich schien, zeichnete sich bei anderen eine große Differenz ab:

- „Durch die Teilnahme an den Workshops ist mir erst bewusstgeworden, welches Wissen wir im Unternehmen haben, das wichtig für meine Arbeit ist.“
- „Durch die Workshops bzw. die dort erhaltenen Informationen werde ich von Kollegen, die ich vorher nicht kannte, um Informationen, Einschätzungen oder Hilfe gebeten.“

Bei beiden oben genannten Fragen betrug die Differenz der Bewertungen 2,00 – 2,14 Einheiten. Daraus lässt sich ableiten, dass insbesondere das Bewusstsein für relevantes Wissen im Unternehmen sowie die Vernetzung der Kollegen untereinander weniger bzw. langsamer durch vereinzelte Veranstaltungen als mehr bzw. schneller durch einen ganzheitlichen Ansatz mit diversen Maßnahmen und Veranstaltungen erreicht wird. Es ist zudem wichtig, dass dieser Prozess von außen durch eine zentrale Instanz sowie die Vorgesetzten durch gezielte Maßnahmen koordiniert und begleitet wird.

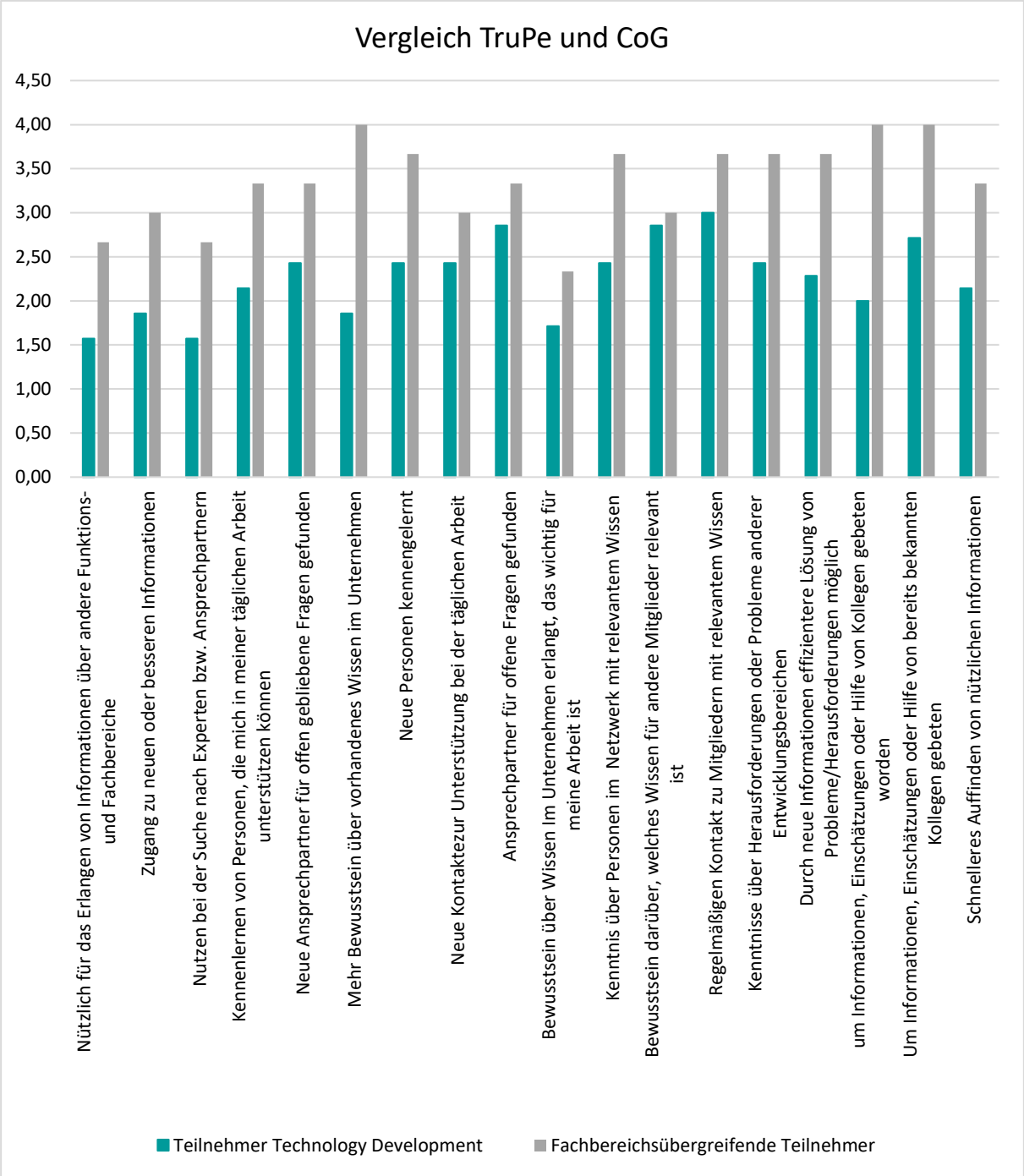

Abbildung 13.4: Vergleich der Evaluationsergebnisse

Insgesamt haben die eingeleiteten Maßnahmen bei Wilo Wirkung gezeigt. Nicht nur die Mitarbeiter aus dem Fachbereich Technology Development konnten ihre sozialen und fachlichen Kompetenzen erweitern, auch die anderen Teilnehmer haben ihre Kompetenzen ausgebaut. Es hat sich jedoch am Beispiel des Fachbereichs Technology Development gezeigt, dass ein ganzheitlicher Ansatz mehr bewirkt als vereinzelte Teilnahmen an Workshops.

Da auch die Initiatoren bzw. Vorgesetzten mit dem Ergebnis des Entwicklungsprogrammes und der Workshop-Reihen sehr zufrieden waren, wird das Konzept von TruPe im Anschluss an das Förderprojekt ChampNet voraussichtlich auch in anderen Fachbereichen angewendet werden.

13.3 Anhang

TruPe Kulturfragebogen

Auswahlmöglichkeiten: *Stimme nicht zu – stimme eher nicht zu – stimme teilweise zu – stimme eher zu – stimme voll zu, außerdem „weiß nicht“*:

1. Ich kann mich darauf verlassen, dass mir meine Kollegen helfen, wenn ich ein arbeitsbezogenes Problem habe oder Unterstützung brauche.
2. Ich kann im Team offen über meine Probleme oder Schwächen sprechen, ohne zu befürchten, dass dies gegen mich verwendet wird.
3. Ich spreche nur dann im Team über Probleme oder Schwächen, wenn es gar nicht mehr anders geht.
4. Ich sage in Teamsitzungen und anderen internen Besprechungen offen meine Meinung.
5. Ich bitte auch andere in Teamsitzungen und anderen internen Besprechungen ihre Meinung offen zu äußern.
6. Ich vertrete und verteidige meine Ideen und Lösungsvorschläge.
7. Ich versuche grundsätzlich Meinungsverschiedenheiten im Team möglichst gering zu halten und einen Kompromiss herbeizuführen.
8. In unseren Teamsitzungen und anderen internen Besprechungen werden die wirklich wichtigen und schwierigen Probleme konkret angesprochen und bearbeitet.
9. Probleme werden in unseren Teamsitzungen oft unter den Teppich gekehrt.
10. Ich stehe hinter den im Team / in den Teamsitzungen getroffenen Entscheidungen und bin mit dafür verantwortlich, dass diese gelebt und umgesetzt werden.
11. Mir ist oft am Ende der Teamsitzungen nicht ganz klar, was wir genau entschieden haben, wie wir weiter verfahren wollen oder wer genau für welche Aufgaben verantwortlich ist.
12. Wenn Teammitglieder sich vor Verantwortung drücken, dann spreche ich sie darauf an.
13. Wir setzen uns als Team gemeinsame Ziele, hinter denen wir alle stehen.
14. Die Ziele der Abteilung und des Bereiches sind mir bekannt und ich verstehe diese.
15. Ich identifiziere mich mit diesen Zielen und weiß, was meine Aufgaben zur Erreichung dieser Ziele sind.

16. Ich weiß woran meine Kollegen gerade arbeiten und wie unsere Arbeit zur Erreichung unserer gemeinsamen Ziele beiträgt.
17. Wir erfahren Wertschätzung für die Arbeit unseres Teams.
18. Ich erfahre von Leuten, bei denen es mir wichtig ist Anerkennung für meine Arbeit.
19. Ich habe viele Ideen für neue oder verbesserte Produkte oder Prozesse.
20. Ich mache oft Vorschläge für neue oder verbesserte Produkte oder Prozesse.
21. Meine Vorschläge und Ideen werden gehört und erwogen.
22. Es frustriert mich, dass nur wenige meiner oder der im Team entwickelten Ideen und Vorschläge umgesetzt werden.
23. Wir trennen uns schnell und ohne Frust von Ideen, die nicht funktionieren.
24. Viele Ideen oder Verbesserungsvorschläge werden nicht umgesetzt, weil wir erst immer alles zu 100% gestalten und testen.
25. Wenn eine Idee nicht funktioniert hat, dann versuchen wir herauszufinden warum dies so ist und was wir daraus für künftige Entwicklungen lernen können.
26. Wenn eine Idee nicht funktioniert hat, dann diskutieren wir oft wessen Fehler und wessen Schuld dies ist.
27. Ich habe bei der Arbeit Zeit und Freiräume, um kreativ zu sein und neue Ideen zu entwickeln.
28. Wenn ich gute Ideen einbringe, dann bekomme ich auch dafür die Anerkennung – und nicht jemand anderes.
29. Meine Kontakte nach außen, beispielsweise zu Kunden oder zu Experten außerhalb unseres Unternehmens, oder zu anderen Abteilungen im Unternehmen sind für mich eine wichtige Quelle der Inspiration für neue Produkte oder Prozesse.

13.4 Literatur

Herzog, Christian; Richter, Alexander; Steinhueser, Melanie (2015): Towards a Framework for the Evaluation Design of Enterprise Social Software. In: *ICIS 2015 Proceedings*.

Lencioni, Patrick (2009): The five dysfunctions of a team. A leadership Fable. Soundview Executive Book Summaries. Concordville, PA, USA.