

Harald Geißler, Joachim Klein, Charlotte Heidsiek

## **Abschlussbericht zum Projekt „Zur Effizienz von Weiterbildungsangeboten am Beispiel von Innovationsmanagement“**

### **Inhalt**

1.	Fragestellung und durchgeführte Forschungsaktivitäten	S. 3
2.	Innovationskompetenz – das Rahmenkonzept	S. 4
3.	Rahmenbedingungen für Weiterbildungsangebote zum Innovationsmanagement	S. 8
3.1	Internetrecherche	S. 8
3.2	Interviews mit Betrieben	S. 14
3.3	Interviews mit Weiterbildungsanbietern	S. 17
3.4	Hypothesen für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement	S. 18
4.	Seminaranalysen	S. 19
4.1	Wahl der Kooperationspartner und Auswahl der untersuchten Seminare	S. 19
4.2	Seminaranalyse I: Ausbildung zum Innovationstrainer durch die Firma „motiv“	S. 21
4.2.1	Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign	S. 21
4.2.2	Das didaktisch-methodische Design	S. 22
4.2.3	Vermittelte Inhalte und Kompetenzen	S. 25
4.2.4	Effekte des Trainings	S. 26
4.2.4.1	Evaluation der einzelnen Module	S. 26
4.2.4.2	Evaluation der gesamten Trainingsreihe	S. 27
4.2.5	Bewertung	S. 28
4.3	Seminaranalyse II: Seminarreihe zur Ausbildung zum Prozessberater	S. 29
4.3.1	Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign	S. 29
4.3.2	Didaktisch-methodisches Design	S. 30
4.3.3	Vermittelte Inhalte und Kompetenzen	S. 30
4.3.4	Untersuchungsergebnisse	S. 32
4.3.4.1	Ergebnisse nach 2 Wochen	S. 32
4.3.4.2	Ergebnisse nach 3 Monaten	S. 35
4.3.5	Bewertung	S. 37
4.4	Seminaranalyse III: Seminarreihe zur Umsetzung der	

	Verwaltungsstrukturreform	S. 38
4.4.1	Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign	S. 38
4.4.2	Didaktisch-methodisches Design	S. 40
4.4.3	Untersuchungsergebnisse	S. 40
4.4.4	Beurteilung	S. 42
4.5	Seminaranalyse IV: Seminar „Projektmanagement“ der PSI AG	S. 42
4.5.1	Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign	S. 42
4.5.2	Didaktisch-methodisches Design	S. 44
4.5.3	Untersuchungsergebnisse	S. 44
4.5.4	Bewertung	S. 45
5.	Zusammenfassung und Gesamteinschätzung	S. 45
6.	Literatur	S. 49

## 1. Fragestellung und durchgeführte Forschungsaktivitäten

Das Projekt „Zur Effizienz von Weiterbildungsangeboten am Beispiel von Innovationsmanagement“ wurde in der Zeit vom 01. 10. 2001 bis zum 30. 09. 2003 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und im Herbst 2004 abgeschlossen.

Es wurde versucht, die Frage zu beantworten, ob bzw. wie es mittels Seminaren möglich ist, Innovationskompetenz nachhaltig zu fördern. Voraussetzung dafür war, zunächst zu untersuchen, was unter „Innovationskompetenz“ zu verstehen ist.

Die Arbeit gliederte sich in zwei thematische Blöcke:

A) Klärung der Vorstellung von Innovationskompetenz im Internet, in Betrieben und bei Weiterbildungsanbietern. In diesem Zusammenhang wurden folgende Forschungsaktivitäten durchgeführt:

- Internetrecherche bzgl. des Angebots von Seminaren zur Vermittlung von Innovationskompetenz
- Durchführung von 75 Interviews mit Betrieben (Personalleiter(innen))
  - zwecks Erfassung der Wertschätzung von betrieblicher Innovationskompetenz bei Fach- und Führungskräften.
  - zwecks Erfassung der Qualifikationen, die nach Auffassung der Betriebe für betriebliche Innovationskompetenz relevant sind und damit für externe Weiterbildungsanbieter den Marktbedarf bzw. die Nachfrage nach Innovationsmanagementkompetenzen definieren.
  - zwecks Erfassung der Weiterbildungsmaßnahmen, die in den Betrieben zur Verbesserung betrieblicher Innovationskompetenz angeboten werden und als wegweisend eingeschätzt werden können.
- Interviews mit 403 Weiterbildungsanbietern, die laut ihrer Selbstdarstellung die Vermittlung von Qualifikationen anbieten, die im engeren und weiteren Sinne für Innovationskompetenz stehen. Ziel dieser Interviews war es, die jeweils vorliegenden Vorstellungen über Innovationskompetenz zu ermitteln und zu klären, ob sie Weiterbildungsveranstaltungen anbieten,
  - die sich direkt auf Innovationsmanagement beziehen
  - oder in denen Qualifikationen vermittelt werden, die für Innovationskompetenz wichtig sind, ohne dass sich das betreffende Weiterbildungsangebot direkt und explizit auf Innovationsmanagement bezieht.
- Durchführung einer Open Space Veranstaltung zum Innovationsmanagement zwecks Ermittlung bzw. Evaluation der Vorstellungen, die betriebliche Personalentwickler(innen) und Weiterbildungsanbieter über Innovationskompetenz haben.

B) Evaluation ausgewählter Seminare. In diesem Zusammenhang wurden folgende Forschungsaktivitäten durchgeführt:

- Teilnehmende Beobachtung von drei Seminarreihen und einem dreitägigen Einzelseminar. Zwei dieser vier Bildungsmaßnahmen waren offene Seminare im klassischen Sinne, eine Bildungsveranstaltung eine betriebsinterne Seminarreihe und eine Seminarreihe eine Hybridbildung aus offenem und betriebsinternem Seminar
- Dokumentation der Weiterbildungsveranstaltungen
- Rekonstruktion und Evaluation des didaktisch-methodischen Designs der Weiterbildungsveranstaltungen
- Zeitlich gestaffelte Durchführung von Interviews mit den Teilnehmern der Seminare zur Erfassung des Lerntransfers.

## 2. Innovationskompetenz – das Rahmenkonzept

In seinen Analysen zum Innovationsmanagement macht Erich Staudt (z.B. 1995, 2002) deutlich, dass Innovationsmanagement ein Zusammenspiel von Technik, Ökonomie/Organisation und Personal notwendig macht. Mit der Entwicklung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich Emanzipationsmöglichkeiten und –notwendigkeiten von der ehemals technikdeterminierten Schrittfolge Technik-Ökonomie/Organisation-Personal ergeben und den Faktor Personal zu einem gleich wichtigen Innovationsfaktor neben Technik und Ökonomie/Organisation gemacht.

Diese neue Betrachtungsweise setzt sich in der Literatur zum Innovationsmanagement allerdings nur langsam durch. So wird die Gleichgewichtigkeit von Technik auf der einen Seite und Ökonomie und Organisation auf der anderen Seite anerkannt wird, der Faktor Personal jedoch deutlich nachgeordnete diskutiert. In diesem Sinne schlagen z.B. Vahs/Burmester (2002) für die Produktinnovation ein Modell vor, das aus folgenden fünf Phasen besteht:

1. *Initiierung von Produktinnovationen* im Dialog zwischen Technik und Marketing
  2. *Gewinnung von Ideen* vor allem im Kontext eines strategischen Marketings, das sich der Möglichkeiten psychologischer Kreativitätstechniken (wie Brainstorming, Brainwriting, morphologischer Analysen, Synektik) bedient
  3. *Bewertung der neuen Ideen* vor allem mit Bezug auf ihre technischen, ökonomischen und organisationalen Umsetzungsmöglichkeiten
  4. *Ideenauswahl*
  5. *Ideenumsetzung* vor allem mithilfe eines professionellen Projektmanagements, das neben vielen anderen Faktoren und Aspekten auch einen Blick auf den Faktor Personal zu werfen hat
  6. *Markteinführung* mittels moderner Marketingtechniken
- Phasenübergreifend kommt hierzu noch das Innovationscontrolling hinzu.

Eine solche Fokussierung auf Produktinnovation ist für die Literatur zum Innovationsmanagement charakteristisch. Sie lässt eine – weitgehend implizite – Vorstellung von Innovationskompetenz entstehen, die sich vor allem durch marketing- sowie technik-

und organisationsfokussierte Methodenkompetenzen konkretisiert und sich vorrangig an Schlüsselpersonen entsprechender Innovationsprojekte wendet.

Die Integration der Innovationsfunktion in die Unternehmensorganisation und in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Prozessfähigkeit hat demgegenüber eine nachgeordnete Bedeutung (vgl. Vahs/Burmester 2002, S. 293 ff.). Die Notwendigkeit ihrer Integration in die strategische und operative Personalentwicklung schließlich wird so gut wie gar nicht besehen bzw. beschränkt sich auf allgemeine Einschätzungen zur Bedeutung von Vertrauen (z.B. Wahren 2004, S. 45 f.) und „mitarbeiterzentrierter, kooperativer, delegativer, coachender sowie teamorientiert-moderierender Führungsformen“ (Wahren 2004, S. 51).

Vor diesem Hintergrund ist nicht erstaunlich, dass es bisher nicht gelungen ist, eine Vorstellung von Innovationskompetenz zu entwickeln, die über die Zielgruppe der Schlüsselpersonen entsprechender Innovationsprojekte hinausgeht, und dass auch das Anforderungsprofil an diese Schlüsselpersonen, die man weithin als Innovationsmanager bezeichnet, eher vage bleibt und eine deutliche Technik- und Management-Bias aufweist, wie am Beispiel der folgenden Auflistung von Fähigkeiten deutlich wird:

- „Management-Know How sowohl in strategischer als auch in operativer Sicht;
- Fähigkeit zur interdisziplinären Arbeit und Teamfähigkeit;
- Fähigkeiten in der Anwendung von Kommunikations- und Präsentationstechniken
- Grundverständnis für die zu entwickelnden Produkte bzw. Verfahren,
- Fähigkeit, neue Ideen im Zusammenwirken mit den Fachbereichen voranzutreiben;
- Kenntnisse über Tools zur Unterstützung der einzelnen Arbeitsschritte (z.B. Kreativitäts- und Bewertungstechniken);
- Fähigkeit, Ideen effizient bis zur Marktreife voranzutreiben“ (Bessau/Lenk (1999, S. 64)

Im Rahmen des Projekts haben wir uns einer solchen Sichtweise nicht angeschlossen. Im Anschluss an die zu Beginn dieses Abschnitts angeführte Position von Erich Staudt sind wir vielmehr der Meinung, dass die Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie das Personal zu einem gleichwertigen Partner neben Technik und Ökonomie/Organisation machen und dass sich die „Emanzipation“ des Personals – im Rahmen von Innovationsmanagement – in einer Vorstellung von Innovationskompetenz ausdrücken kann und sollte, die wir skizzenhaft folgendermaßen umreißen wollen (vgl. Geißler 2000):

Innovationskompetenz von Organisationen beruht auf der Innovationskompetenz ihrer Mitglieder. In diesem Sinne ist eine organisationale und eine personale Innovationskompetenz zu unterscheiden. In beiden Ausprägungen geht es um eine spezielle *Lernfähigkeit*, nämlich zu lernen, aussichtsreiche Alternativen zum Vorliegenden zu erkennen, zu bewerten und zu erproben und aus den so gemachten Erfahrungen mit Blick auf die Zukunft kritisch-konstruktive Konsequenzen zu ziehen. In diesem Sinne wird zum einen an das Konzept des Organisationslernens, so wie es von Argyris/Schön (1978) entwickelt worden ist, angeschlossen und zum anderen an das berufs- und betriebspädagogische Konzept der Schlüsselqualifikationen (z.B. Reetz/Reitmann 1990):

Im berufs- und betriebspädagogischen Diskurs über Schlüsselqualifikationen hat sich der Konsens entwickelt, vor allem im Anschluss an Reetz drei grundlegende Schlüsselqualifikationen zu unterscheiden, nämlich

- die *Selbstkompetenz*, mit den eigenen personalen Ressourcen kompetent und verantwortungsbewusst umgehen zu können,
- die *Methoden- und Fachkompetenz*, den inhaltlichen Aufgaben und Sachansprüchen gerecht zu werden,
- und die *Sozialkompetenz*, mit anderen angemessen kooperieren zu können.

Grundgedanke dieses Konzepts ist, dass diese drei Schlüsselqualifikationen nicht additiv neben einander stehen, sondern eine konzeptionelle Einheit bilden, d. h. sich wechselseitig bedingen und implizieren. So ist eine Selbstkompetenz alleine für sich gar nicht denkbar, denn der Umgang mit eigenen Ressourcen orientiert sich immer an den Bedingungen und Herausforderungen des personalen Umfeldes, d. h. an Inhalten und Aufgaben auf der einen Seite und Menschen auf der anderen Seite. Entsprechend impliziert das Konzept der Fach- und Methodenkompetenz, dass diese von konkreten Subjekten unter Einsatz ihrer personalen Ressourcen zur Anwendung gebracht wird und hinsichtlich ihrer Realisierungsmöglichkeiten und Folgen mit Bezug auf das soziale Umfeld und die Kooperation mit anderen reflektiert werden muss. In genau derselben Weise ist die Sozialkompetenz nicht als eine isolierte Schlüsselqualifikation denkbar, denn auch sie muss von konkreten Subjekten unter Einsatz ihrer personalen Ressourcen vollzogen und mit Bezug auf die sich stellenden inhaltlichen Aufgaben konkretisiert werden.

Vor diesem Hintergrund lässt sich **Innovationskompetenz** folgendermaßen beschreiben:

- Die Grundlage von Innovationskompetenz ist *Selbstkompetenz* bzw. Selbstführung. Gemeint ist damit ein Umgang mit den eigenen Ressourcen (Fähigkeiten, Motivationen), bei dem bewährte Routinen verlassen und interpsychische „Innovationsspiele“ gewagt werden.
- Zur Selbstkompetenz muss *Methodenkompetenz* hinzu kommen, d. h. die Beherrschung
  - sowohl routinemäßiger Methoden
  - wie auch kreativ-heuristischer Methoden.

Diese Methodenkompetenz muss sich mit der oben beschriebenen Selbstkompetenz verbinden und so die Fähigkeit begründen, die erlernten Methoden kreativ anzuwenden und in aufgabenbezogene „Innovationsspiele“ einzubringen.

- Um die Methoden nicht nur individuell, sondern auch in der Kooperation mit anderen anwenden zu können, muss schließlich noch *Sozialkompetenz* hinzu kommen, um die Fähigkeit zu entwickeln, Prozesse, die man mit anderen gemeinsam vorangetrieben hat, metakommunikativ mit ihnen zu reflektieren und aus ihnen – gemeinsam - konstruktive Handlungskonsequenzen zu ziehen und nicht nur aufgabengezogene, sondern auch soziale „Innovationsspiele“ zu wagen.

Im Zuge eines solchen - gewissermaßen sich spiralförmig entwickelndem - Wechsel von prospektivem Handeln und respektiver Reflexion entfaltet sich das, was Argyris/Schön im Zusammenhang mit ihrer Theorie des Organisationslernens als „double-loop learning“ bezeichnen bzw. beschreiben. Argyris/Schön, die „Väter“ der Theorie des Organisationslernens, gehen davon aus, dass organisationales Handeln mit Bezug auf

drei grundlegende Kategorien, die auch für Innovationsmanagement als grundlegend erscheinen, abgebildet werden kann: Es sind Ziele und Zwecke (norms), Vorstellungen über vorliegende Wirkungszusammenhänge (assumptions) und Vorstellungen über die zu nutzenden zielführenden Mittel und Maßnahmen (strategies). Diese drei Handlungskomponenten müssen in eine angemessene Beziehung gebracht werden. Das ist die zentrale Lernaufgabe jedes Menschen. Handeln und Lernen werden von Argyris/Schön also konzeptionell als eine Einheit betrachtet. Entscheidendes Medium hierbei ist Feedback. Es kann in zwei Varianten auftreten und entsprechend zwei Lerntypen begründen, nämlich als innovationsfeindliches „single-loop learning“ und als innovationsfreundliches „double-loop learning“.

„Single-loop learning“ bezieht sich auf die Optimierung der Beziehung

- zwischen den *Annahmen über die Wirkungszusammenhänge* in der Welt, mit der man zu tun hat, (assumptions)
- und den Maßnahmen, Verfahren und Strategien, mittels derer gegenüber jenen Wirkungszusammenhängen so interveniert werden kann, dass bestimmte Effekte zu erwarten sind (strategies).

„Single-loop learning ist insgesamt innovationsfeindlich, weil die dritte Kompetenz organisationales Handeln nicht berücksichtigt, nämlich die Ziele und Zwecke (norms) und auf diese Weise Routinen stabilisiert.

Die Alternative hierzu ist „double-loop learning“. Es bezieht sich auf alle drei Komponenten organisationalen Handelns,

- indem es die Ziele und Zwecke („norms“) des eigenen Handelns reflektiert
- und sie einerseits in Beziehung zu den zielführenden Aktivitäten („strategies“) setzt
- und andererseits zu den Vorstellungen über Ursache-Wirkungszusammenhänge, die ihnen zugrunde liegen („assumptions“).

Die Frage, welche dieser beiden Möglichkeiten wahrgenommen wird, hängt von der Selbstkompetenz, und zwar insbesondere der Motivationsstruktur des Handelnden ab. In diesem Sinne unterscheiden Argyris/Schön (1978) zwei alternative Motivationsmodelle, die sie mit Bezug auf unterschiedliche intrapsychische Verhaltensimperative beschreiben:

*Innovationsfeindliches „single-loop learning“* begründet sich auf eine Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz, der folgende Verhaltensimperative zugrunde liegen:

- “Define goals and try to achieve them!
- Maximize winning and minimize losing!
- Minimize generating or expressing negative feelings!
- Be rational!” (ebd., S. 61)

Die innovationsfeindlichen Folgen einer so ausgeprägten Selbst-, Methoden und Sozialkompetenz sind:

- „advocacy coupled with unilateral coercion,
- avoidance of threatening issues,
- nondisconfirmable assertions
- private testing.“ (ebd., S. 112).

Im Gegensatz hierzu beruht das *innovationsfreundliche „double-loop learning“* auf einer Selbst- und Methodenkompetenz, der die intrapsychischen Verhaltensimperative zugrunde liegen

- sich um valide Informationen zu bemühen,
- diese Informationen für Entscheidungen zu nutzen, die gut begründet und Ausdruck personaler Autonomie sind,
- und schließlich mit der eigenen Person zu diesen Entscheidungen und ihren Folgen zu stehen und letztere sorgfältig zu beobachten und auszuwerten (ebd., S. 137).

Konsequenzen einer so ausgeprägten Selbst- und Methodenkompetenz sind

- ein hohes Selbstwirksamkeitsbewusstsein
- und eine Sozialkompetenz, die sich durch einen intensiven Gemeinschaftssinn bei der Wahrnehmung von Aufgaben und im Umgang mit Risiken
- und der Selbstverpflichtung, sich gegenseitig zu schützen, auszeichnet.“ (ebd., S. 137).

### **3. Rahmenbedingungen für Weiterbildungsangebote zum Innovationsmanagement**

Parallel zur Entwicklung des Rahmenkonzepts für Innovationskompetenz wurde versucht, die Rahmenbedingungen für Weiterbildungsangebote zum Innovationsmanagement mittels folgender Forschungsaktivitäten zu klären:

- Mittels einer Internetrecherche wurde geklärt, welche Weiterbildungsangebote zur Förderung von Innovationskompetenz vorliegen.
- In Interviews mit 75 Personalverantwortlichen wurde nach der betrieblichen Bedeutung von Innovation und entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen gefragt.
- Korrespondierend hierzu wurden 403 Weiterbildungsanbieter kontaktiert, um ihr Verständnis von Innovationskompetenz zu klären und sich ein Bild davon zu machen, ob bzw. welche Weiterbildungsangebote sie für die Förderung von Innovationskompetenz machen.

#### **3.1 Internetrecherche**

Für Marketing – und damit auch für Bildungsmarketing – ist das Internet heute „das“ entscheidende Medium. Wir haben deshalb intensiv untersucht, wie sich Weiterbildungsangebote zum Innovationsmanagement für Interessierte im Internet darstellen. Wir haben bei unserer Internet-Recherche die zu den renommiertesten zählende Suchmaschine „Lycos“ benutzt und die Suche von vorneherein auf deutschsprachige Treffer eingegrenzt.

Die *quantitative Analyse* (vgl. Tab. 1) verdeutlicht die große Informationsmenge, die dieses Medium zur Verfügung stellt. Bei den Suchbegriffen „Innovationsmanagement“, „Weiterbildungsinstitute“, „Managementtraining“, „Strategisches Management“, „Projektmanagement“ und „Change Management“ ging die Trefferzahl weit über 100, ja z. T. sogar über 10.000. Bei weiter gefassten Suchbegriffen wie „Innovation“ und „Kreativität“ hatten wir sogar mehr als 100.000 Treffer. (Es kann an dieser Stelle zu Recht die Frage nach der Effizienz dieses Mediums gestellt werden.) Ganz im Gegensatz hierzu steht die Tatsache, dass man bei einer weitgehenden Spezifizierung der Begrifflichkeiten wie im Falle des von uns untersuchten „Innovationsmanagement-Trainings“ nicht mehr fruchtbar wird.

Tab. 1: Internet-Recherche zum Thema „Training zu Innovationsmanagement“

Suchbegriffe bei Lycos	Treffer	Treffer recherchiert
Innovationsmanagement-Training	0	-
Innovationsmanagement	7.022	100
Weiterbildungsinstitute	511	50
Managementtraining	5.300	100
Strategisches Management	10.770	50
Projektmanagement	94.189	50
Change Management	12.176	50
Kreativitäts-Management	19	19

Tab. 2: Weiteres semantisches Umfeld

Kreativität	149.305 (Dez 01)	50
Innovation	177.718 (Nov 01)	50

Die *qualitative Analyse* ergab folgende Ergebnisse:

- Es wurde von dem naheliegendsten Suchbegriff „*Innovationsmanagement-training*“ ausgegangen und es konnte dafür kein einziger Treffer ermittelt werden (siehe Tab. 1). Anscheinend ist dieser Begriff zu spezifisch und verkleinert das Ergebnisfeld zu sehr.
- Unter dem Suchbegriff „*Innovationsmanagement*“ wurden 7.022 Treffer ermittelt. Diese Tatsache spricht für eine hohe Bedeutung bzw. Marktattraktivität. Wir haben deshalb die ersten 100 Treffer geöffnet, um zu eruieren, was sich inhaltlich dahinter verbirgt. Es wurde dabei davon ausgegangen, dass die Analyse dieser ersten 100 Treffer einen ausreichend verlässlichen Eindruck von der Art der Inserenten insgesamt vermittelt und damit abgeschätzt werden kann, ob und wenn ja inwieweit die von uns gesuchten Informationen über Weiterbildungsveranstaltungen zum Thema „*Innovationsmanagement*“ unter dem genannten Suchbegriff gefunden werden können. Dabei ergaben sich folgende Einsichten:
  - Der Begriff „*Innovationsmanagement*“ wird sehr weit gefasst und es werden viele verschiedene Inhalte bzw. Aspekte darunter subsumiert (siehe dazu auch die Ausführungen weiter unten).
  - Diese weite „*Bedeutungsstreuung*“ führt zu einer Unübersichtlichkeit, die sowohl Trainingsanbieter als auch Trainingsnachfrager abschrecken dürfte.
  - In der Regel sind die angebotenen Seminare zu *Innovationsmanagement* keine offenen Seminare, sondern maßgeschneiderte für die jeweilige Situation des betreffenden Unternehmens zugeschnittene Seminare. Es sind demnach vorwiegend Unternehmensberatungen, die hierbei in Er-

scheinung treten. Trainingseinrichtungen im eher klassischen Sinn sind so gut wie nicht vorzufinden.

- Bei dem Suchbegriff *Weiterbildungsinstitute* fiel folgendes auf:
  - Verschiedenste Institutionen bieten ihre Weiterbildungen an, für Unternehmen, für Dokumentaristen, für den Gesundheitsbereich, zum Spracherwerb, etc.
  - Unter den Weiterbildungsangeboten gibt es keine Eintragungen zum Thema „Innovationsmanagement“.
  - Daneben gibt es Websites für spezielle Ereignisse wie z. B. eine Bildungsmesse.
  - Es sind sogar Eintragungen zu finden, die mit Weiterbildung nur ganz peripher etwas zu tun zu haben, wie z.B. die, mit der man auf Stellensuche gehen kann (Job Research), Frauennetzwerke, etc.

Hieraus könnte man schlussfolgern, dass Dienstleistungen zum Innovationsmanagement zur Zeit auf wenig Marktnachfrage stoßen und die Weiterbildungsinstitute daraus die Konsequenz ziehen, bei ihrer Marktpräsentation Assoziationen zum Innovationsmanagement zu meiden, weil diese markttechnisch für sie schädlich wären. Wenn sich diese Hypothese weiter bestätigen sollte, wäre das ein nicht geringes volkswirtschaftliches Alarmzeichen, denn es gibt ernst zu nehmende ökonomische Erkenntnisse, dass Innovationsmanagement für den Standort Deutschland von sehr großer Bedeutung ist (siehe z.B. Staudt 2002).
- Bei dem Suchbegriff *Managementtraining* fiel folgendes auf:
  - Es gibt eine große Anzahl von verschiedensten Trainingsangeboten, angefangen von eher traditionellen Trainings in Projektmanagement, Vertriebsmanagement, Finanzstrategien, IT-Training, Immobilienmanagement, etc. bis hin zu weicheren und teilweise ausgefalleneren Themen wie Stressmanagement, Persönlichkeitsentwicklung, positives Denken, Gedächtnistraining, etc..
  - Neben diesen Trainingsangeboten wird auch für Managementzeitschriften und -newsletter geworben.
  - Bei all diesen Einträgen gibt es wiederum keinerlei Hinweise auf „Innovationsmanagement“.
- Diese Einschätzung verstärkt sich bei dem Suchbegriff *Strategisches Management*:
  - Unter diesem Suchbegriff finden sich professionelle Angebote von strategischem Management im Zusammenhang mit Marketing, Controlling, IT Management, Portfolio Management, etc.
  - Daneben inserieren einige Universitäten.
  - Und schließlich sind Literaturhinweise zu Büchern über strategisches Management vorzufinden.
  - Es gibt keine Hinweise auf „Innovationsmanagement“.
- Bei dem Suchbegriff *Projektmanagement* ergaben sich folgende Hinweise:
  - Unter diesem Suchbegriff finden sich Angebote von Unternehmensberatungen.

- Daneben inserieren Einrichtungen, Vereine und Gesellschaften für Projektmanagement und auch Universitäten.
- Es finden sich des weiteren Hinweise auf Literatur oder Buchverlage.
- Zu „Innovationsmanagement“ ist wiederum nichts vermerkt.
  
- Ein ganz ähnliches Bild ergab sich bei dem Suchbegriff *Change Management*:
  - Denn unter diesem Suchbegriff gibt es wieder vielfältigste Angebote von Unternehmensberatungen und Einrichtungen zu Change Management, Change Management in Verbindung mit NLP, Coaching, Team Management, Personalentwicklung, Arbeitszeitflexibilisierung, etc..
  - Daneben inserieren Universitäten und Institute.
  - Es gibt des weiteren Hinweise auf Literatur zum Thema.
  - Es finden sich erneut keinerlei Hinweise auf „Innovationsmanagement“.
  
- Bei dem Suchbegriff *Kreativitäts-Management* ergaben sich folgende Erkenntnisse:
  - Zwar ergab dieser Suchbegriff vergleichsweise wenige Treffer (vgl. Tabelle 1),
  - aber es gibt Hinweise auf Unternehmensberatungen, Werbeagenturen, Universitäten, Querverbindungen zur Kunst und den Wettbewerbsfaktor „Kreativität“.
  - Es finden sich keinerlei explizite Hinweise auf Innovationsmanagement (was möglicherweise mit der Hypothese 2 a zu erklären wäre).

Um ausgehend von diesen ersten Einsichten zu etwas weitergehenden Erkenntnissen zu kommen, haben wir die Suchbegriffe modifiziert, indem wir das Wort „Management“ weggelassen haben und unter den Worten „Kreativität“ und „Innovation“ gesucht haben.

- Bei dem Suchbegriff *Kreativität* ergaben sich dabei folgende Erkenntnisse:
  - Es existiert eine extreme Bedeutungsbreite, so dass sich Hinweise zu Aspekten fanden wie Esoterik, Kultur, Politik, Gesellschaft, Wohnen, Papier, Erfinderclubs, Rhetorik, Konzentrationsverbesserung, etc..
  - Zu „Innovationsmanagement“ war nichts explizit zu finden.Dieses Rechercheergebnis war für uns sehr bedeutsam. Denn wir haben sichere Erkenntnisse, dass es einen breiten und florierenden Markt zur Förderung von Kreativität gibt, der definitiv auf die Entwicklung von Kompetenzen zum Innovationsmanagement zielt. Offensichtlich meiden die Anbieter dieser Dienstleistungen bei ihrer Präsentation im Internet, Assoziationen zum Innovationsmanagement aufkommen zu lassen.
  
- Diese Einschätzungen und Problemaufrisse werden gestützt, wenn man den Suchbegriff *Innovation* eingibt:
  - Denn auch hier ist die Trefferquote sehr hoch
  - und die Bedeutungsstreuung sehr breit.
  - Es gibt Treffer über Datenbank-Design, Patentwesen, Innovationszeitschriften, Institute, Zeitschriftenartikel, Kongresszentren, Unternehmen wie Mercedes-Benz, Aventis, Fahrradrahmenbau, etc..
  - Zu „Innovationsmanagement“ gab es erneut keine expliziten Hinweise.

Ausgehend von diesem Zwischenergebnis haben wir im Zuge einer *vertieften qualitativen Analyse* die Treffer zum Suchbegriff „Innovationsmanagement“ eingehender auf ihre Inhalte analysiert. Es waren entweder Namen von Firmen oder Institutionen, oder auch verschiedenste Aspekte zum Thema „Innovation“ vorzufinden. Wie in Tabelle 3 ersichtlich, sind die Universitäten 25 Mal vertreten. Beraterfirmen tauchen 18 Mal auf und der Begriff der „Produktinnovation“ 8 Mal. Danach folgen Zeitschriften, Kontaktvermittlung und Geschäftsanbahnung, Umweltaspekte und eine Reihe anderer Begriffe mit vergleichsweise geringen Trefferhäufigkeiten.

Setzt man diese Erkenntnisse in Beziehung zu der äußerst schwachen Internet-Präsentation von Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement, könnte man die Vermutung formulieren, dass derartige Angebote bzw. das Wording/Labeling „Innovationsmanagement“ bisher den Touch des Akademischen haben und deshalb im Marketing gemieden werden. Diese Einschätzung wird durch bisher durchgeführte Interviews mit Weiterbildungsanbietern bestätigt.

Tab. 3: Service-Anbieter und/oder Aspekte bei den ersten 100 Treffern zum Suchbegriff „Innovationsmanagement“

Firmen / Institutionen Thematische Treffer	Anzahl der Treffer
Universitäten	25
Beraterfirmen	18
Produktinnovation	8
Kontaktvermittlung und Geschäftsanbahnung	3
Zeitschriften	2
Umweltaspekte	2
Kurse	2
Finanzierung	2
E-Business	1
Qualitätsmanagement, ISO 9001	1
Patentinformation	1
Technologie	1
Marketing	1
Weitere Aspekte: Existenzgründung, Forschung Prozesse, Dienstleistungen, Literatur (Buchtipps), Austausch von Knowhow, Methoden, Fach-Diskussionen, Habilitanden-Workshop, Forschungs-Veröffentlichung, Hinweise auf Tagung, Lebensfreude, etc.	19
Einträge deutschsprachiger, ausländischer Inserenten, die nicht zur Zielgruppe unserer Untersuchung gehören	13

Schaut man sich exemplarisch die ersten 3 Kategorien näher an (vgl. Tab. 4), so ist am Beispiel des „Institutes für Entrepreneurship und Innovationsmanagement“ der Hum-

boldt-Universität Berlin zu sehen, dass u.a. Informationen zu den Zielsetzungen des Institutes und zu Lehrveranstaltungen veröffentlicht werden. Außerdem werden Forschungsschwerpunkte dargestellt und Ergebnisse von Forschungsprojekten präsentiert.

Die Beratungsfirmen - analysiert am Beispiel von „Lenz Consulting“ - stellen sich selbst vor und verschiedene Aspekte ihrer Tätigkeit wie Strategie, Qualität, Phasen der Innovation, Risikomanagement, Projektmanagement, Kundenorientierung, EFQM, Zielkostenmanagement, In-House-Trainings, etc..

Im Zusammenhang mit dem Begriff der „Produktinnovation“ sind Aspekte wie die Bewertung von Technologien zu finden, sowie Marktstudien, Prognosen über Anwendungsreife und Implementierungszeiträume, Begleitung bei der Entwicklung neuer Produkte, Rentabilität neuer Produkte, Rahmenbedingungen des Marktes, etc..

Bei all diesen Darstellungen taucht der Begriff des „Innovationsmanagement“ nicht auf.

Tab. 4: Qualitative Analyse der Service-Anbieter und/oder Aspekte bei den Treffern zum Suchbegriff „Innovationsmanagement“

- Anbieter - Thematische Aspekte	Analysiertes Beispiel
Universitäten	„Institut für Entrepreneurship und Innovationsmanagement“ an der Humboldt Universität Berlin
Beratungsfirmen	„Lenz Consulting“
Produktinnovation	TuTech – TUHH Technologie GmbH
Kontakte	„Agentur T, Agentur für das Innovationsmanagement“
Zeitschriften	Internet-Zeitschrift: „innovation-aktuell“
Umweltaspekte	„ABAG-itm“
Seminare	„BUP Weiterbildung“
Finanzierung	„Innovation Market: Kontaktforum für Kapitalbeteiligung, Existenzgründung & Technik“
E-Business	„E-Business by Innochange“
Qualitätsmanagement, ISO 9001	„EuroNorm – Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovationsmanagement mbH“
Patentinformationen	INSTI (Innovationsstimulierung der deutschen Wirtschaft)
Technologie	„B'Results“ (Business Results GmbH)

Zusammenfassend ergibt sich folgende Einschätzung:

- Vor allem mit Blick auf die Innovationsdynamik der sich globalisierenden Märkte muss in der deutschen Wirtschaft von einem hohen objektiven Bedarf nach Innovationsmanagement ausgegangen werden. Diese Einschätzung wurde im Rahmen unserer Internetrecherche durch die Erkenntnis gestützt, dass wir unter dem Suchbegriff „Innovation“ fast 180.000 Treffer und unter dem Suchwort „Innovationsmanagement“ ca. 7.000 Treffer erzielen konnten. Sie wurde weiterhin bestätigt durch Interviews mit IHKs, die in Kooperation mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft sehr aufwendig umfangreiche und systematische Qualifizierungsmaßnahmen zum Innovationsmanagement entwickelt haben.
- Im krassen Gegensatz dazu ist festzustellen,
  - dass nur sehr wenige offene Seminare zum Thema „Innovationsmanagement“ angeboten werden, d. h., dass Angebot und Nachfrage sehr gering sind. (Angekündigte offene Seminare fallen oft aus, weil sich nicht genügend Teilnehmer anmelden. Es gibt Anbieter wie z. B. die IHKs, die mit großem Aufwand Seminare zum Innovationsmanagement entwickelt haben, sie aber nicht verkaufen können.)
  - und dass es nur sehr wenige Anbieter gibt, die sich auf Innovationsmanagement spezialisiert haben.

### 3.2 Interviews mit Betrieben

Um eine Vorstellung davon zu bekommen, welche Einzelfähigkeiten in den Betrieben für Innovationsfähigkeit verlangt werden, wie sie mit Blick auf die verschiedenen Zielgruppen bewertet werden und welche Maßnahmen ergriffen werden, um sie zu fördern, wurden 75 telefonische Interviews durchgeführt. Sie eröffneten folgende Einsichten:

- Innovationskompetenz konkretisiert sich in folgenden Fähigkeiten:
  - Kreativität
  - Strategisches Denken
  - Offenheit und Aufgeschlossenheit
  - Mut
  - Systemisches Denken
  - Visionäres Denken
  - Flexibilität
  - Fachkompetenz

Diese Zusammenstellung von Einzelfähigkeiten, die für Innovationsmanagement grundlegend sind, ist zu einem großen Teil identisch mit den Erkenntnissen, die aus der Internet-Analyse gewonnen wurden. D. h.: die Vorstellungen der Anbieterseite korrespondieren mit denjenigen der Nachfragerseite.

- Innovationskompetenz hat nach Meinung der Interviewten in ihren Unternehmen – differenziert nach Zielgruppen – folgende Bedeutung:

	MA	Untere FK	Mittlere FK	Obere FK	Gesamt
Keine Bed.	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Geringe Bed.	7 %	2 %	1 %	0 %	10 %
Mittlere Bed.	7 %	11 %	6 %	4 %	28 %
Große Bed.	7 %	6 %	10 %	8 %	31 %
Größte Bed.	4 %	6 %	8 %	13 %	31 %
	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %

Zusammenfassend ergibt sich damit folgendes Gesamtbild:

- Für 62 % der Betriebe hat Innovationskompetenz bei allen Zielgruppen eine große und größte Bedeutung.
  - Für 59 % der Betriebe hat Innovationskompetenz bei allen Zielgruppen eine mittlere bis große Bedeutung.
  - Und bei 10 % der Betriebe hat Innovationskompetenz insgesamt nur eine geringe Bedeutung bzw. ist Innovationskompetenz ein „Fremdwort“.
- In den Betrieben herrscht bezüglich der Frage, welche Maßnahmen für die Verbesserung ihrer Innovationskompetenz geeignet sind, eine gespaltene Einstellung:
- Denn im Kreise derjenigen, für die Innovationskompetenz zumindest eine gewisse Bedeutung hat, meinen 3 %, dass Seminare geeignet sind, sie zu fördern, und dass organisationsstrukturelle Maßnahmen nicht nötig sind,
  - während 11 % dieses bestreiten und die Auffassung vertreten, dass die Verbesserung von Innovationskompetenz nur durch organisationsstrukturelle Veränderungen bewirkt werden kann.
  - 74 % schließlich vertreten die „vermittelnde“ Auffassung, dass einerseits bestimmte organisationsstrukturelle Voraussetzungen für die Verbesserung von Innovationskompetenz erfüllt sein müssen, diese aber auf keinen Fall ausreichen, sondern auf dieser Grundlage entsprechende Seminare angeboten werden müssen.
- (Anmerkung: 12 % machten keine Angaben.)

Im Einzelnen heißt das:

Diejenigen, die meinen, dass die Verbesserung von Innovationskompetenz vorrangig oder unterstützend durch organisationsstrukturelle Veränderungen verbessert werden kann, denken dabei vor allem an folgendes:

- Coaching
- Zielvereinbarungsgespräche
- Interne vor externer Stellenbesetzung
- Vorschlagswesen
- Job-Rotation
- Strategie-Workshops
- Wissensmanagement
- Mitarbeiter-Befragungen

Diejenigen, die meinen, dass die Verbesserung der Innovationskompetenz durch Seminare verbessert werden kann, denken dabei vor allem an Seminare zu folgenden Thematiken:

- Führung
- Innovation
- Kreativität

- Change Management
- Projektmanagement
- KVP
- Kommunikation
- Kundenorientierung
- Präsentation
- Vernetztes Denken

Wie hier deutlich wird, genießt die Fähigkeit zum Innovationsmanagement bzw. Innovationskompetenz vor allem mit Blick auf die Führungskräfte, und – wenn auch zum Teil etwas abgeschwächt – auch mit Blick auf die Fachkräfte eine hohe bis sehr hohe Wertschätzung.

Auf der anderen Seite hingegen herrscht große Unsicherheit, die Frage zu beantworten, welche Fähigkeiten denn im Einzelnen Innovationskompetenz definieren. Genannt werden hier

- in ersten Linie Kreativität
- und im Anschluss daran ein Kranz unterschiedlichster Fähigkeiten wie vor allem
  - strategisches Denken
  - ganzheitliches bzw. systemisches Denken
  - Fähigkeit zur Kritik und Selbstkritik
  - und Teamfähigkeit.

Die daran anschließende Frage, welche Angebote das betreffende Unternehmen seinen Fach- und Führungskräften denn mache, um deren Innovationskompetenz zu fördern, löste im Allgemeinen eine mehr oder weniger große Verlegenheit aus. Denn die meisten Unternehmen konnten bis auf einige wenige Seminare zum Kreativitätstraining nur äußerst wenig anführen.

Eine an dieser Stelle hervorzuhebende Ausnahme bildet ein Bankenverbund, der seit einigen Jahren „*kollegiale Beratung*“ durchführt. Bei den befragten Banken wurde diese Maßnahme, die in Form eines Seminars durchgeführt wurde, top-down implementiert, indem zunächst nur obere Führungskräfte an ihr teilnahmen. Ziel der aus sieben Modulen bestehenden Seminarreihe war es, die Teilnehmer zu befähigen, sich gegenseitig bei der Durchführung von Projekten zu beraten. Voraussetzung für die Teilnahme an der Seminarreihe war es deshalb, Mitglied in einer Projektgruppe zu sein und während der Dauer der (über 24 Monate laufenden) Maßnahme konkreten Beratungsbedarf zu haben. Nachdem die Seminarreihe mit sehr großem Erfolg mit den oberen Führungskräften durchgeführt wurde, wurde sie anschließend in mehreren Runden mit den mittleren und dann mit den unteren Führungskräften durchgeführt.

Zusammenfassend ergibt sich damit folgende Gesamtbild:

- Proklamatorisch wird organisationale und personale Innovationskompetenz von den Personalverantwortlichen in den Betrieben als außerordentlich hoch eingeschätzt, und zwar vor allem für mittlere und obere Führungskräfte, in etwas abgeschwächter Form aber auch für Mitarbeiter und untere Führungskräfte. Dabei scheint die Regel zu gelten: Je höher die Hierarchieebene desto wichtiger ist personale Innovationskompetenz.
- Im krassen Gegensatz dazu steht,

- dass die Personalverantwortlichen in den Betrieben nur äußerst vage Vorstellungen über die Fähigkeiten haben, die Innovationskompetenz im Einzelnen bestimmen,
- und dass die Betriebe nur sehr wenige Weiterbildungsangebote zur Förderung der personalen Innovationskompetenz bereitstellen.

Dieser Widerspruch mildert sich ein wenig durch die Aussagen eines nicht unerheblichen Teils der Befragten, dass die organisationale Innovationskompetenz die entscheidende Beobachtungs- und Gestaltungsgröße sei und diese primär durch organisationale Maßnahmen (wie etwa der Einführung/Verbesserung bestimmter Managementsysteme bzw. –tools) und nur sekundär wenn überhaupt durch Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden könne.

### 3.3 Interviews mit Weiterbildungsanbietern

Ergänzend zur Internetanalyse, die zu Beginn des Projekts durchgeführt wurde und zu der Erkenntnis führte, dass nur sehr wenige Weiterbildungsangebote zum Innovationsmanagement angeboten wurden, wurde das „Jahrbuch der Management-Weiterbildung 2002“ mit seinen insgesamt 1296 Weiterbildungsanbietern ausgewertet. Jeder Anbieter hat dort die Möglichkeit, sein Leistungsprofil mit Bezug auf 20 vorgegebene Kriterien vorzustellen. Unter diesen 20 Kriterien ist das Kriterium „Innovationsmanagement“ nicht enthalten. Wir haben deshalb geprüft, ob es vielleicht unter anderen Kriterien subsummiert sein könnte und haben uns dabei auf folgende neun Kriterien konzentriert:

- Lern- und Kreativitätstechniken
- Projekt-/Prozessmanagement
- Teambildung/Teamführung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Coaching
- Konfliktmanagement
- Mitarbeiterführung
- Organisationsentwicklung
- Qualität/Service

Von den insgesamt 1296 Anbietern weisen 1154 (89 %) mindestens eines dieser Leistungskriterien aus. Von diesen 1154 Anbietern wurden 403 (34,9 %) interviewt. Als Interviewform wurde dabei ein fiktives Kaufgespräch gewählt. Das heißt, wir fingierten Interesse an einem Weiterbildungsseminar zum Innovationsmanagement. Wenn deutlich wurde, dass der Anbieter ein solches Seminar nicht anbot, wurde gefragt, ob er denn Seminare anböte, in denen man möglichst viele derjenigen Kompetenzen erlernen könne, die für Innovationsmanagement wichtig sind.

Als Ergebnis wurde dabei folgendes deutlich:

- Bis auf die untersuchten Ausnahmen bieten die Anbieter keine Weiterbildungen an, die sich explizit auf Innovationsmanagement beziehen.
- Als Grund hierfür wurde angeführt, dass im Markt hierfür keine Nachfrage bestände.
- Bei Interesse an Innovationsmanagement wurden Seminare angeboten, die sich auf folgende Inhalte bezogen:
  - Entdeckung der vorliegenden Ressourcen (strategische Personalentwicklung)

- Entwicklung von Wachstumsmöglichkeiten in stagnierenden Märkten
- Erkennen von Markttrends
- Führungskräfteentwicklung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Projektmanagement
- Zielvereinbarungen
- Moderation
- Coaching

Insgesamt wurde deutlich, dass Innovationsmanagement zur Zeit unter Profillosigkeit leidet. Die Anbieterseite verhält sich damit spiegelbildlich zur Nachfragerseite.

### **3.4 Hypothesen für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement**

Ausgehend von unseren Marktbeobachtungen haben wir folgenden Erklärungshypothesen für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement entwickelt:

#### *Hypothese 1: falscher Ansatz*

Der entscheidende Grund für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement ist, dass Innovationsmanagement-Seminare grundsätzlich zu kurz greifen, wenn es um die Verbesserung von Organisationsstrukturen geht. Denn Seminare können nur der Entwicklung personaler Innovationskompetenz dienen. Gefragt aber sind Tools für die Entwicklung organisationaler Innovationskompetenz.

#### *Hypothese 2: Marketingproblem*

Der entscheidende Grund für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement ist, dass es den Weiterbildungsanbietern bisher nicht gelungen ist, entsprechende Angebote hinreichend gut zu vermarkten. Das Problem ist grundsätzlich lösbar, und zwar durch eine bedarfsgerechte und forschungsunterstützte Profilschärfung des Produkts, eine verbesserte Kommunikationspolitik (d. h. vor allem adressatengerechte Zielgruppenansprache) und last not least durch eine deutlich verbesserte Seminarqualität.

#### *Hypothese 3: sozio-ökonomisches Basisproblem*

Der entscheidende Grund für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement ist eine für die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft insgesamt charakteristische tiefgreifende Innovationsphobie, die vor allem in Krisenzeiten aktiviert wird und dazu führt, das Allheilmittel vorrangig in dem inzwischen allerdings obsolet gewordenen „deutschen Produktionsmodell“ (Baethge/Schiersmann 1998, S. 19 f.) sehen. Es ist ein Modell, das auf inkrementale Innovation setzt und einschneidende Innovationen als unverantwortliches Risiko meidet. Ein solches insgesamt innovations-

unfreundliches Umfeld bot bisher auch der Wissenschaft wenig Anreize, die Entwicklung organisationaler Innovationskompetenz und ihre Förderung durch Weiterbildungsmaßnahmen zu erforschen.

## 4. Seminaranalysen

### 4.1 Wahl der Kooperationspartner und Auswahl der untersuchten Seminare

In dem Projekt wurden vier Seminare auf ihre Effizienz untersucht. Es handelt sich dabei um Seminare recht unterschiedlicher Art und Länge:

1. Die aus vier Modulen (d. h. 11 Tagen) bestehende Ausbildung zum Innovationstrainer durch die Firma „motiv – Gesellschaft für Innovation“ war eine Hybridbildung aus offenem und betriebsinternem Seminar;
1. die aus acht Modulen (d. h. 24 Tagen) bestehende Ausbildung zum Prozessberater durch die Firma „ibo-Beratung und Training GmbH“ war ein offenes Seminar;
2. die aus acht Modulen (d. h. 16 Tagen) bestehende Seminarreihe zur Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform durch die Firma „Hendricks Consult“ war eine Inhouse-Weiterbildung
3. und das dreitägige Seminar zum Projektmanagement durch die Firma PSI war ein offenes Seminar.

Die Entscheidung für die Auswahl dieser vier Seminare fiel vor dem Hintergrund intensivster Bemühungen,

- einerseits im Weiterbildungsmarkt Seminare zum Innovationsmanagement überhaupt zu finden
- und andererseits die wenigen Anbieter zu motivieren, bei der Untersuchung mitzuarbeiten.

In diesem Zusammenhang wurden langwierige Verhandlungen mit folgenden Anbietern geführt, ohne zu dem gewünschten Erfolg zu kommen:

- Firma „Janus“. Diese Firma scheint auf dem Weiterbildungsmarkt für Innovationsmanagement nach „motiv“ die Nummer Zwei zu sein. Angeboten wird ein fünftägiges Seminar mit dem Titel „Methodik des InnovationsManagements“. Voraussetzung ist die Teilnahme an einem fünftägigen persönlichkeitsbildenden Seminar („Persönlichkeit und Kommunikation“ oder „Persönlichkeit und Führungsstil“ oder „GruppenProzesse und TeamManagement“ oder „KonfliktManagement“ oder „SelbstManagement und SelbstCoaching“). Nach zunächst völlig erfolglosen Verhandlungen war es möglich, ein mehrstündiges Interview durchzuführen und das Curriculum kennenzulernen. Eine Teilnahme und Interviews mit den Teilnehmer(innen) konnte jedoch nicht arrangiert werden.
- Weiterhin wurde mit der Firma „Beyer Consult“ verhandelt. Es handelt sich hier um eine kleinere Weiterbildungsfirma, die Innovationsmanagement neben einer Reihe anderer Seminare anbietet. Die Geschäftsführerin war zu einer Kooperation nur bereit, wenn die volle Seminargebühr gezahlt worden wäre.
- Nach anfänglichem vorsichtigem Interesse zog sich die Firma „TriSolver“ zurück. Es handelt sich hierbei um eine kleine Trainings- und Beratungsfirma, die sich auf Kreativitätstechniken für die technische Produktinnovation spezialisiert hat.

- Der Weiterbildungsanbieter „Die AKADEMIE“ zeigte sich grundsätzlich kooperationsbereit. Dass es dann doch nicht zu einer Kooperation kam, lag daran, dass die angebotene „Ausbildung zum Innovationsmanager“ wegen mangelnder Nachfrage nicht durchgeführt wurde.

Vor diesem Hintergrund kann es als Erfolg gewertet werden, dass für die Studie der Marktführer, die Firma „motiv“, für eine Kooperation gewonnen werden konnte und dass diese Kooperation sich als außerordentlich gut und intensiv erwiesen hat. Da die „Nummer Zwei“ nicht gewonnen werden konnte und da der Markt für Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement so klein ist, dass es neben den oben angeführten Weiterbildungsanbietern sonst kaum nennenswerte Anbieter gibt, haben wir uns entschlossen, unsere Arbeit auf „themennahe“ Angebote auszuweiten.

Auf der Grundlage dieser thematischen Ausweitung entwickelte sich eine intensive Kooperation vor allem mit der Firma „ibo-Beratung und Training GmbH“. Zwar bietet die „ibo-Beratung und Training GmbH“ nicht direkt eine Ausbildung zum Innovationsmanager an, liegt aber mit ihrer Ausbildung zum Prozessberater inhaltlich sehr nahe beim Thema Innovationsmanagement. Die „ibo-Beratung und Training GmbH“ wurde 1982 von Herrn Prof. Dr. Götz Schmidt gegründet. 2004 waren 50 angestellte (inkl. Trainer und Berater), 12 freie Mitarbeiter(innen) und 2 Werkstudenten beschäftigt. Die Weiterbildung zum Prozessberater wird seit 1997 angeboten. In den letzten Jahren schlossen durchschnittlich 24 TeilnehmerInnen pro Jahr die Weiterbildung ab. Für die Kooperation mit der „ibo“ sprachen folgende Gründe:

- Das ibo-Curriculum zum Prozessberater weist viele Ähnlichkeiten mit dem motiv-Curriculum zum Innovationsmanager auf.
- Im Gegensatz zum motiv-Curriculum, dessen Module in einer festgeschriebenen Reihenfolge in einer festen Gruppe durchlaufen wird, besteht das ibo-Curriculum aus offenen Bausteinen, die in beliebiger Reihenfolge absolviert werden können. Es gibt dort deshalb auch keine feste Lerngruppe. Weiterhin werden die verschiedenen Module des ibo-Curriculums von verschiedenen Trainern durchgeführt. Es konnte untersucht werden, welche Bedeutung diese Unterschiede im didaktischen Rahmendesign für die Entwicklung von Innovationskompetenz hat.

Der dritte Kooperationspartner war die Firma „Hendricks Consult“. Es handelt sich hierbei um einen Weiterbildungsanbieter, der sich auf die Schulung von Fach- und Führungskräften der öffentlichen Verwaltung und hierbei vor allem auf die Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform spezialisiert hat. Für die Untersuchung einer entsprechenden Seminarreihe sprachen folgende Gründe:

- Es wurde vermutet (und anschließend auch bestätigt), dass die Zielsetzung der Seminarreihe zur Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform mit der Zielsetzung zum Innovationstrainer zu einem wesentlichen Teil sehr ähnlich ist. Denn in beiden Fällen geht es nicht so sehr um die „1 %“, die für die Generierung von Kreativität notwendig ist, sondern vor allem um die „99 %“, die für die Umsetzung des Neuen wichtig ist.
- Eine weitere Ähnlichkeit besteht in dem äußeren organisatorischen Rahmen, d. h. im Zeitvolumen und der Zeitstrukturierung. So besteht die Ausbildung zum Innovationstrainer aus vier Modulen bzw. 11 Seminartagen, während die Seminarreihe zur Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform aus acht Modulen bzw. 16 Seminartagen besteht. In beiden Fällen ist das Design des Intervalltrainings gewählt.
- Angesichts dieser Ähnlichkeit der grundsätzlichen Zielsetzung erscheint es reizvoll, zwei Seminarreihen zu untersuchen, die sich an extrem unterschiedliche Praxisfelder und Zielgruppen wenden. Denn die Ausbildung zum Innovationstrainer wendet

sich vor allem an mittlere Führungskräfte der Wirtschaft sowie an Trainer, während das Angebot der Firma „Hendricks Consult“ auf die öffentliche Verwaltung zielt und dort vor allem auf Führungsnachwuchskräfte und untere Führungskräfte.

Als viertes Untersuchungsobjekt haben wir uns schließlich für ein Seminar der Firma PSI zum Projektmanagement entschlossen. Das PSI ist ein großes Unternehmen (AG), das sich vor allem auf die IT-Beratung bzw. Entwicklung von IT-Problemlösungen konzentriert hat und in diesem Zusammenhang auch Weiterbildungsangebote offeriert. In dieser Hinsicht ist das PSI marktführend für Weiterbildungsangebote zum Projektmanagement. Für eine Untersuchung eines viertägigen Seminars zum Projektmanagement sprachen folgende Gründe:

- Die Analyse der Vorstellungen der betrieblichen Nachfrager von Innovationsmanagement zeigte, dass Projektmanagement als ein wesentlicher Aspekt von Innovationsmanagement betrachtet wird.
- Vor diesem Hintergrund erhob sich die Untersuchungsfrage, welche Bedeutung dem methodischen Vermittlungsdesign zukommt. Denn das Seminar des PSI beschränkte sich auf nur ein Modul, während die Ausbildung zum Innovationstrainer aus vier Modulen besteht. Noch wesentlicher aber ist, dass letztere sehr intensiv teilnehmeraktivierende Methoden einsetzt, während das Seminar des PSI sehr stark stoff- und inputorientiert angelegt ist.

## **4.2 Seminaranalyse I: Ausbildung zum Innovationstrainer durch die Firma „motiv“**

### **4.2.1 Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign**

Die untersuchte Ausbildung zum Innovationstrainer gliedert sich in vier Module, von denen das vierte Modul ein Prüfungsmodul ist. Die Module fanden an folgenden Terminen statt:

- Modul 1: 6. – 8. Mai 2002
- Modul 2: 3. – 5. Juni 2002
- Modul 3: 2. – 4. September 2002
- Modul 4: 7. – 8. Oktober 2002

Die Ausbildung zum Innovationstrainer wurde von 3 Trainern durchgeführt, und zwar von Harald Korsten, dem Geschäftsführer der Firma „motiv“ und Anbieter dieser Weiterbildung, und zwei betrieblichen Trainern der „Schweizerischen Bundesbahn“ (SBB).

Grund für dieses Setting war, dass 11 der 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmer Führungskräfte der SBB waren. Die anderen Teilnehmer kamen von der Deutschen Bank und Toyota Deutschland. Außerdem nahm ein „freier“ Trainer sowie ein Rechtsanwalt teil, der sich – was für dieses Thema besonders interessant ist – auf das Patentrecht spezialisiert hat.

Es war möglich, dass Herr Joachim Klein, dessen Projektmitarbeit durch das Ministerium für Bildung und Forschung finanziert wurde, an allen vier Modulen teilnahm und auf diese Weise einen sehr intensiven Einblick bekommen konnte.

Herr Klein fertigte von jedem Modul eine detaillierte Verlaufsanalyse an. Das dabei leitende Untersuchungsinteresse bestand zunächst darin, das zugrunde liegende didaktisch-methodische Design zu rekonstruieren. Denn es wurde mit Blick auf die Theorie-tradition der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung die Hypothese entwickelt, dass die Effizienz des im Seminar Gelernten nicht so sehr von den einzelnen Inhalten und dem methodisch-rhetorischen Vermittlungsgeschick des Trainers abhängt, sondern sich zu einem wesentlichen Teil durch das didaktisch-methodische Design bestimmt.

Das so rekonstruierte didaktisch-methodische Design wurde in einem eintägigen Workshop mit dem Haupttrainer, Herrn Harald Korsten, evaluiert.

Auf dieser Grundlage wurde die Effizienz der vier Module mithilfe von je drei Interviews untersucht. Das erste Interview wurde 4 – 6 Wochen nach dem jeweiligen Modul, das zweite Interview nach sechs und das dritte nach acht Monaten durchgeführt.

Methodische Grundlage für die Evaluation der einzelnen Module war ein Fragebogen, der zu Beginn des jeweils nächsten Seminars ausgegeben und ausgefüllt wurde. Dadurch, dass der Durchführende dieser Untersuchung, Herr Joachim Klein, an den Weiterbildungsmaßnahmen persönlich teilnahm, konnte ein 100%iger Rücklauf sichergestellt werden. Außerdem war es möglich, nach Durchsicht der schriftlich ausgefüllten Fragebögen vertiefende Fragen zu stellen.

Die methodische Grundlage für die Untersuchung der gesamten Seminarreihe war ein telefonisches Interview, das sich an einem Interviewleitfaden orientierte. Es orientiert sich am Paradigma qualitativer Sozialforschung (siehe z.B. Lamnek 1995).

#### **4.2.2 Das didaktisch-methodische Design**

Für die Deutung der Befragungsergebnisse ist die Rekonstruktion des didaktisch-methodischen Designs wichtig. Es zeichnet sich in erster Linie durch folgendes didaktische Rahmensetting aus:

**Didaktisches Rahmensetting, das sich**

- **zum einen durch eine Strukturähnlichkeit zwischen dem Seminargeschehen und den betrieblichen Prozessen, die für Innovationsmanagement relevant sind,**
- **und zweitens durch das Merkmal des Intervall-Trainings, d.h. Verzahnung von Seminar und praktischer Erprobung in der Praxis, ausgezeichnet.**

Das didaktische Rahmensetting mit dem Merkmal der Strukturähnlichkeit des Seminargeschehens mit den betrieblichen Prozessen, die für Innovationsmanagement relevant sind, drückt sich in folgenden didaktisch-organisatorischen Einzelmerkmalen aus:

- Das gesamte Lehr-Lernsystem bestand aus zwei Subsystemen, nämlich dem Trainer-System (mit 3 Trainern) und dem Teilnehmer-System mit 16 Teilnehmer(innen). Diese Struktur bildete organisationale Hierarchie ab, denn das Trainer-System übte gegenüber dem Teilnehmer-System Steuerungsfunktionen und – zumindest im vierten Modul – Bewertungsfunktionen aus.
- Das Teilnehmer-System gliederte sich in vier Tischgruppen. Diese bekamen Aufgaben, die sie intern und in Abstimmung mit den anderen Gruppen lösen mussten. Auf diese Weise wurde betriebliche Kooperation in Gruppen und zwischen Gruppen abgebildet.
- In allen vier Modulen wurde mit einer sogenannten „Resonanzgruppe“ gearbeitet. Sie bestand aus den Sprechern der Tischgruppen und den drei Trainern und stellte somit ein Verbindungssystem der zuvor genannten Subsysteme dar. Die „Resonanzgruppe“ übernahm Funktionen, die in betrieblichen Projekten Steuergruppen ausüben.
- Die Prozesse in den Tischgruppen, zwischen den Tischgruppen, in der Resonanzgruppe und im Plenum wurden ständig hinsichtlich ihrer Qualität beobachtet und bewertet. Auf diese Weise wurde betriebliches Qualitätsmanagement didaktisch nachgestellt.

Die Verzahnung von Seminar und der Erprobung des dort Gelernten in der betrieblichen Praxis wurde folgendermaßen organisiert:

- Es wurden drei Lerngruppen gebildet. Diese Subsysteme trafen sich jeweils zwischen den 4 Modulen, also dreimal, ohne Beteiligung der Trainer. Es stand ihnen frei, ihre Arbeitsprozesse sowie –inhalte zu wählen. Sie organisierten sich selbst und boten somit eine Zwischenebene zwischen gänzlich geschützter Trainingsumgebung und völlig ungeschützter beruflicher Realität.

Der Sinn und der Vorteil des didaktischen Rahmensettings der Strukturähnlichkeit von Seminargeschehen und betrieblichen Prozessen, die für Innovationsmanagement relevant sind, ist:

- Das Transferproblem minimiert sich, d. h. im Seminar erscheinen viele der typischen Probleme, die sich auch im betrieblichen Innovationsmanagement ergeben. Diese Probleme werden nicht (wie zum Beispiel bei Case Studies) in das Seminar hineingetragen, sondern entstehen im Seminarprozess quasi auf natürliche Weise.
- Das Seminar bietet eine ideale Gelegenheit, um diese typischen Probleme in allen wichtigen Einzelheiten ohne Zeitdruck und sonstige Restriktionen, die in Betrieben „normal“ sind, zu thematisieren und zu analysieren.
- Im Gegensatz zum betrieblichen Alltag bestanden im Seminar unvergleichlich bessere Bedingungen, um die für den betrieblichen Alltag typischen Probleme des Innovationsmanagement in einer vorbildlichen Weise zu bearbeiten und zu lösen.

Das didaktische Rahmensetting der Strukturähnlichkeit von Seminargeschehen und betrieblichen Prozessen, die für Innovationsmanagement relevant sind, wurde durch die Verzahnung folgender didaktischer Prinzipien konkretisiert und differenziert:

### **Verzahnung**

- **des didaktischen Prinzips der *deduktiven* Veranschaulichung von Theorie-Inputs durch anschließende praktische Übungen, wobei dieses didaktische Prinzip gekennzeichnet ist durch die Merkmale**
  - **der Inhalts- und Ergebnisorientierung**
  - **und Ausrichtung auf das Kognitive**
- **mit dem didaktischen Prinzip der *induktiven* Nutzung von im Hier-und-Jetzt des Seminargeschehens gemachten persönlichen Erfahrungen für die Erarbeitung allgemeiner (theoretischer) Erkenntnisse und konzeptionell begründeter Empfehlungen. Im Gegensatz zum ersten stehen bei diesem didaktischen Prinzip**
  - **Prozesssensibilisierung und -reflexion**
  - **und Sensibilisierung für das Emotionale und Soziale im Vordergrund.**

Das heißt im Einzelnen:

- Das Seminargeschehen wurde zum einen durch das didaktische Prinzip der *deduktiven Veranschaulichung von Theorie-Inputs durch anschließende praktische Übungen* bestimmt.  
Das Seminargeschehen fokussierte damit auf die zu vermittelnden bzw. zu lernenden Inhalte, die zunächst einmal kognitiv vorgestellt wurden und anzueignen waren, - und zwar durch verstehendes Zuhören und praktische Erprobung in entsprechend angelegten Übungen. Der Fokus der Aufmerksamkeit konzentrierte sich bei ihnen auf die zuvor vermittelten Inhalte und dementsprechend auf die Ergebnisse, die in den praktischen Übungen erarbeitet werden sollten. Der Fokus der Aufmerksamkeit richtete sich nicht auf den Prozess und seine Qualität. Mit dieser Ergebnisorientierung und Zurückstellung von Prozessorientierung korrespondierte eine Betonung des Kognitiven und eine Vernachlässigung der sich einstellenden individuellen Emotionen sowie sozial-emotionalen, d. h. gruppenspezifischen Prozesse.
- Dieses erste didaktische Prinzip wurde systematisch verzahnt mit dem didaktischen Prinzip der induktiven Nutzung faktisch gemachter Seminarerfahrungen für die Erarbeitung allgemeiner (theoretischer) Erkenntnisse und konzeptionell begründeter Empfehlungen.

Gegenläufig zum ersten didaktischen Prinzip standen beim zweiten didaktischen Prinzip zunächst einmal nicht inhaltliche Gedanken, Konzepte und Ergebnisse im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, sondern individuelle Gefühle und methodische sowie sozio-emotionale Prozesse. Diese waren Ausgangs- und Bezugspunkt einer Prozessanalyse, in der verallgemeinerungsfähige (theoretische) Erkenntnisse und konzeptionell begründete Empfehlungen erarbeitet wurden.

### 4.2.3 Vermittelte Inhalte und Kompetenzen

Auf der Grundlage dieses didaktischen Designs erfolgte der Lernprozess der Teilnehmer in drei Schritten. Sie wurden angeleitet durch die drei entsprechenden Schwerpunkte der drei Ausbildungsmodule:

- Modul 1: Selbstreflexion und Feedback
- Modul 2: Anwendung/Erprobung verschiedener Innovationstechniken
- Modul 3: Prozessbegleitung und Coaching

Mit dieser didaktischen Anlage deutet sich an, dass hier eine Vorstellung von Innovationsmanagement bzw. Innovationskompetenz zugrunde gelegt wurde, die über ein soziotechnologisches Verständnis weit hinaus geht. Denn die didaktische Analyse machte folgendes deutlich:

**Innovationskompetenz konstituiert sich im „Kompetenzdreieck“ von**

- **Methodenkompetenz (insb. Kreativitäts- und Problemlösungsmethoden), - und zwar als Antwort auf die Herausforderung methodischer Unstrukturiertheit,**
- **Sozialkompetenz als Antwort auf die Herausforderung sozialer Abgrenzungen**
- **und Selbstkompetenz als Antwort auf die Herausforderung persönlicher Ängste im Umgang mit Aufgaben und Personen.**

**Die so angelegte Innovationskompetenz wird**

- **zunächst als Handlungskompetenz (Modul 1 und 2)**
- **und dann als Beratungskompetenz (Modul 3) entfaltet.**

- Inhalte des Moduls 1: Motivation und Eigenverantwortung: die Grundpfeiler der Innovationsfähigkeit
- Qualität, Innovation – Schlagworte werden lebendig
- Führungsstile
- Die Phasen des Innovationsprozesses
- Veränderungshemmnisse
- Metakommunikation
- Umgang mit Kritik (Selbstbild und Fremdbild, Feedback als Grundprozess des Lernens)

- Selbstreflexion: Wirkungen von Verhalten, Verhaltensmuster in schwierigen Situationen, Selbstbild, Rolle als Trainer und Berater
- Nützliche Werkzeuge (Ishikawa- und Chancen/Risiko-Analyse) für die „Akquisitions“-Phase von Innovationsprojekten
- Handlungsfelder des Innovationstrainers
- Transfer der Lernfelder in den Arbeitsalltag

Inhalte des Moduls 2:

- Moderatorenrolle
- Innovation und KVP
- Innovationsprozess-Phasen „Start“ und „Verankerung“ Kreativitätstechniken, Zielformulierungs- und Bewertungstechniken
- Innovationsteam bei der Arbeit
- Selbstreflexion
- Didaktisches Konzept zur effektiven Arbeit mit Teams und zur Teamsteuerung

Inhalte des Moduls 3:

- Nützliche Werkzeuge für die Innovationsprozess-Phasen „Begleitung“ und „Ablösung“: Systemdenken, Teamlernen, Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen, mentale Landkarten
- Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur
- Coaching
- Prozessbegleitung
- Train-the-Trainer Training

#### **4.2.4 Effekte des Trainings**

Die folgenden Analysen gliedern sich in zwei Teile, nämlich

- Evaluation der einzelnen Module nach jeweils 4-6 Wochen (4.1.4.1)
- Evaluation der gesamten Trainingsreihe nach 6 und nach 8 Monaten (4.1.4.2)

Die folgenden Aussagen stützen sich ausschließlich auf die subjektiven Eindrücke der Seminarteilnehmer(innen). Eine teilnehmerunabhängige Beobachtung und Analyse des Verhaltens der Teilnehmer(innen) nach dem Seminar am Arbeitsplatz war nicht möglich. Weiterhin ist anzumerken, dass die ursächliche Zuschreibung von Veränderungen/Verbesserungen des Verhaltens am Arbeitsplatz eine Interpretation der Seminarteilnehmer(innen) ist, deren Validität nicht überprüft werden konnte.

##### **4.2.4.1 Evaluation der einzelnen Module**

Im Folgenden werden nicht alle, sondern nur die interessantesten Ergebnisse vorgestellt:

##### **Modul 1:**

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Modul 1 waren, antworteten die Teilnehmer (Reihenfolge nach Ranking):

- Training von Feedback
- Bedeutung und Üben von Reflexion und vor allem Selbstreflexion
- Öffnung für Neues und Erhöhung der Lernbereitschaft
- Lernen und Durchführung von Prozessanalyse

Diese Frage wurde spezifiziert durch die Frage, was die Teilnehmer in ihrer Entwicklung besonders befördert hat. Die wichtigsten Antworten waren:

- Gruppenarbeit
- Kennenlernen und Praktizieren des Action-Learning-Ansatzes
- Offener und angstfreier Austausch mit anderen

### **Modul 2:**

Wichtigste Erkenntnis des Moduls 2 war:

- wiederholtes Üben der verschiedenen Kreativitäts- Problemlösungs- und Planungstechniken

Besonders förderlich für die Lernentwicklung war:

- das Vertrauen zwischen den Trainern und der Gruppe und zwischen den Gruppenmitgliedern

### **Modul 3:**

Wichtigste Erkenntnis des Moduls 3 war,

- wie wichtig beim Coaching und der Prozessberatung der ressourcenorientierte Ansatz ist.

Besonders förderlich für die Lernentwicklung war:

- die Begeisterung, Energie und menschliche Offenheit der Trainer

#### **4.2.4.2 Evaluation der gesamten Trainingsreihe**

Für die beiden Nacherhebungen, die nach 6 und 8 Monaten durchgeführt wurden, waren die Antworten auf folgende Fragen besonders interessant:

Auf die Frage, was die Teilnehmer(innen) in der Praxis angewandt haben, lauteten die Antworten:

- Feedback
- Coaching
- Kreativitätstechniken

Mit der Anwendung dieser neuen Kompetenzen konnten die Teilnehmer(innen) gute Erfolge erzielen. Zu den wichtigsten Erfolgen gehörte in diesem Zusammenhang, dass zwei Drittel der Teilnehmer

- bisher nicht erkannte Schwachpunkte und Fehlerquellen
- sowie Verbesserungsmöglichkeiten an ihrem Arbeitsplatz und –umfeld erkannten.

Die Frage nach der Anwendung des Gelernten muss unterschieden werden von der Frage, was für die Teilnehmer(innen) am wichtigsten war. Die Antworten lauteten:

- Reflexion auf der Grundlage von Selbstreflexion
- aktives Zuhören und Feedback

Aufgrund der Seminarreihe war es den Teilnehmer(innen) möglich, eigene bisherige Schwächen zu erkennen und an ihnen zu arbeiten. Genannt wurden dabei vor allem

- Feedback
- Coaching
- und Kreativitätstechniken

Weiterhin ist zu bemerken,

- dass alle Teilnehmer(innen) die Erfahrung gemacht haben, dass das Seminar ihre Arbeitsmotivation deutlich gesteigert hat,
- und dass alle der Auffassung waren, dass durch derartige Weiterbildungsveranstaltungen wirkungsvoll Innovationskompetenz vermittelt werden kann.

#### 4.2.5 Bewertung

Die von der Firma „motiv“ durchgeführte Ausbildung zum Innovationstrainer kann in vieler Hinsicht als vorbildlich bewertet werden. Dabei sind vor allem folgende **Qualitätsmerkmale** zu nennen:

- **Nutzung von Synergien bei der Entwicklung des Weiterbildungs-„Produkts“**  
Die Konzeption der „Ausbildung zum Innovationstrainer“ ist ein Kooperationsprodukt zwischen der Firma „motiv – Gesellschaft für Innovation“, der Schweizer Bundesbahn (SBB) und dem Institut der deutschen Wirtschaft. Auf diese Weise konnten verschiedene hochwertige Ressourcen zusammenwirken und Synergieeffekte erzeugen.
- **Organisationaler Teilnehmer- und Trainermix**  
Es hat sich als sehr positiv erwiesen, dass etwa zwei Drittel der Teilnehmer(innen) aus einem Unternehmen (in diesem Fall der SBB) kamen und dass ein Drittel aus anderen Unternehmen kam bzw. selbst Unternehmer waren (Trainer, Rechtsanwalt). Entsprechend erwies es sich als günstig, dass zwei der drei Trainer Angestellte der SBB waren.
- **Strukturiertes Intervalltraining**  
Die Ausbildung bestand aus vier Modulen, die im Abstand von 4-6 Wochen durchgeführt wurden. Für die Praxisphasen wurden Lerngruppen organisiert. Ihre Aufgabe bestand in einem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer bezüglich der Anwendung des im Seminar Gelernten in ihrer Praxis. Ergebnisse und Prozessqualität der Lerngruppentreffen wurden im Seminar thematisiert.
- **Verschränkung von Inhalts- und Prozessorientierung (Zwei-Ebenen-Lernen)**  
Im Mittelpunkt der Seminarkonzeption stand die Idee, den Seminarprozess, in dem bestimmte Inhalte vermittelt wurden, ständig zu reflektieren und damit das zu üben, was - nach Auffassung der Konzeptersteller – für Innovationsmanagement das Wichtigste ist, nämlich die Verschränkung von Inhalts/Ergebnisorientierung und Prozessorientierung. Die Teilnehmer(innen) lernen so ständig auf zwei Ebenen, nämlich auf der Ebene der zu vermittelnden Lerninhalte (z. B. Kreativitätstechniken) und auf

der Ebene der Reflexion des eigenen Seminargeschehens. In diesem Zusammenhang kam der Selbstreflexion und dem Feedback eine zentrale Stellung zu. Die Verschränkung von Inhalts- und Prozessorientierung korrespondierte mit einer entsprechenden Verschränkung der didaktischen Prinzipien der Deduktion und Induktion.

- **Nachbildung betrieblichen Innovationsmanagements im Seminar**  
Die Seminarkonzeption beruhte auf einem organisatorisch-didaktischen Setting, das wesentliche Merkmale betrieblichen Innovationsmanagements nachbildete, nämlich Arbeitsgruppen, die sich dreifach abstimmen müssen, nämlich gruppenintern, mit anderen Gruppen und mit der Projektleitung.
- **Trainerqualifikation**  
Vor allem die Verschränkung von Inhalts- und Prozessebene im Seminar durchzuführen, verlangte sehr anspruchsvolle Trainerqualifikationen.

### 4.3 Seminaranalyse II: Seminarreihe zur Ausbildung zum Prozessberater

#### 4.3.1 Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign

Die untersuchte Weiterbildung zum Prozessberater der „ibo Beratung und Training GmbH“ wurde von Frau Charlotte Heidsiek, Mitarbeiterin an der Professur für Allgemeine Pädagogik mit dem Schwerpunkt Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt Universität Hamburg durchgeführt. Die Ausbildung schließt mit einem ibo-Zertifikat ab und gliedert sich in 5 Pflichtmodule (inkl. Abschlussmodul) und 2 Wahlmodule. Die Zielgruppe sind Organisator(innen), Projektleiter(innen), Führungskräfte in den Bereichen Organisation und Personal, alle Mitarbeiter(innen), die an organisatorischen Veränderungsprozessen mitwirken sowie interne und externe Berater(innen).

Die Teilnehmer(innen) der einzelnen Module strebten zum einen den Abschluss der Prozessberater-Reihe an und zum anderen nahmen Personen teil, die nur einzelne Seminare aufgrund der Themen besuchten. In der Regel sollte eine Teilnehmerzahl von 12 Personen pro Seminar nicht überschritten werden. Die einzelnen Module wurden von 5 verschiedenen Trainer(innen) durchgeführt. Die Programminhalte der Module lauten:

#### Pflichtmodule:

- Modul: Rollen und Wirkungsfelder von Veränderungsbegleitern
- Modul: Change Management und organisationales Lernen
- Modul: Persönliche Kompetenz in der Arbeit mit Teams
- Modul: Einzelcoaching von Mitarbeitern
- Abschlussmodul

#### Wahlmodule:

- Modul: Change Management und Unternehmenskultur
- Modul: Werkzeuge methodischer Teamarbeit
- Modul: Teampotenziale systematisch entwickeln
- Modul: Beratung in Konfliktsituationen

Von den insgesamt neun Modulen wurden alle im Zeitraum zwischen November 2003 bis Juli 2004 von Frau Charlotte Heidsiek hospitiert. Es war möglich, dass Frau Heid-

siek an allen neun Modulen teilnahm und auf diese Weise einen sehr intensiven Einblick bekommen konnte. Die Untersuchende fertigte von jedem Modul eine detaillierte Verlaufsanalyse an. Das dabei leitende Untersuchungsinteresse bestand zunächst darin, das zugrunde liegende didaktisch-methodische Design hinsichtlich der Förderung von Innovationskompetenz zu rekonstruieren.

Die Evaluation der Module hinsichtlich des Transfers des Gelernten erfolgte mithilfe von Telefoninterviews. Jeweils zwei Wochen und drei Monate nach einem Modul wurde ein Telefoninterview durchgeführt, wobei die methodische Grundlage für die Evaluation der einzelnen Module ein Interviewleitfaden war. Dieser orientierte sich am Paradigma qualitativer Sozialforschung (siehe Lamnek 1995).

### **4.3.2 Didaktisch-methodisches Design**

Im Vergleich zum motiv-Curriculum Innovationstrainer lassen sich folgende Merkmale des didaktische Rahmensetting nennen:

- Das didaktische Rahmensetting war durch die Tatsache geprägt, dass die Teilnehmer(innen) die Module in beliebiger Reihenfolge durchlaufen konnten und sich auf diese Weise keine feste Lerngruppe bilden konnten.
- Die Bildung von Peergroups zur Unterstützung des Lerntransfers wurde nicht gefördert bzw. es entstanden keine, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass es keine feste Lerngruppe gab.
- Das didaktische Rahmensetting wies nur wenig Strukturähnlichkeit zwischen dem Seminargeschehen und den betrieblichen Prozessen auf, die für Innovationsmanagement relevant sind.

In diesem Rahmen konnten folgende methodische Prinzipien gefunden bzw. rekonstruiert werden:

- Einige Module zeichnen sich durch eine vorwiegend induktive Wissensvermittlung aus, indem eng an die Vorerfahrungen bzw. an die aktuellen Seminarerfahrungen der Teilnehmer(innen) angeschlossen wurde.
- Andere Module hingegen folgten mehr dem Modell einer deduktiven Wissensvermittlung, indem didaktisch strukturierte Überblicke über bestimmte Thematiken gegeben wurden und anschließend versucht wurde, Verbindungen zu den Teilnehmererfahrungen herzustellen.

### **4.3.3 Vermittelte Inhalte und Kompetenzen**

Das Curriculum zum Prozessberater war so aufgebaut, dass Prozessarbeit auf drei Ebenen geleistet werden musste, nämlich auf den Ebenen: Individuum, Gruppe und Organisation. Die Förderung von Innovationskompetenz fand dementsprechend in diesen drei Bereichen statt. Die einzelnen Module bezogen sich auf diese Ebenen.

#### **Inhalte des Moduls „Rollen und Wirkungsfelder des Veränderungsbegleiters“**

- Was ist Prozessberatung?
- Nutzen von Prozessberatung
- Instrumente der Prozessberatung

- Praxisfelder der Prozessberatung
- Rollen des Prozessberaters

### **Inhalte des Moduls „Change Management und organisationales Lernen“**

- Auswirkungen von Strukturveränderungen
- Muster von Veränderungsprozessen
- Aufgabenfelder und Interventionen des Prozessberaters im Change Management
- Widerstände gegen organisatorische Veränderungen
- Einsatz von Werkzeugen des Change Managements zur Minimierung von Widerständen in Veränderungsprozessen
- Methoden zur Planung, zur Begleitung, erfolgreichen Umsetzung und zum Controlling von Veränderungsprozessen

### **Inhalte des Moduls „Persönliche Kompetenz in der Arbeit mit Teams“:**

- Erleben von Gruppendynamik
- Selbst- und Fremdbild-Abgleich
- Reflexion und Gestaltung der eigenen Rolle in der Gruppe
- Feedback geben und nehmen
- Analyse und Reflexion von Gruppendynamik

### **Inhalte des Moduls „Einzelcoaching von Mitarbeitern“**

- Erfolgsfaktoren des Beratungsprozesses
- Klientenorientierte Anwendung von Coaching-Methoden und –Techniken
- Rollenanforderungen und Grundhaltung des Prozessberaters in Einzelberatungssituationen
- Gestaltung und Strukturierung des Coaching-Prozesses

### **Inhalte des Moduls „Change Management und Unternehmenskultur“**

- Kulturelemente erfolgreicher Unternehmen
- Veränderungsfördernde bzw. –hemmende Typen von Unternehmenskultur
- Entstehung von Kultur
- Funktion von Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg
- Analyse von Unternehmenskultur
- Gestaltung von Unternehmenskultur im Rahmen eines Veränderungsprozesses
- Neue Impulse für eine gemeinsame positive Kultur durch die bewusste geplante Synergie am Beispiel einer Fusion und Schritte zur Förderung dieser

### **Inhalte des Moduls „Werkzeuge methodischer Teamarbeit“**

- Einsatz und Durchführung von Moderation bei Gruppenarbeiten
- Einsatz von Moderationsmedien
- Strukturierung von Prozessen auf der inhaltlichen und der zwischenmenschlichen Ebene
- Beobachtung von Teamentwicklungsprozessen und deren zielgerichtete Beeinflussung

### **Inhalte des Moduls „Teampotenziale systematisch entwickeln“**

- Kennenlernen des Verfahrens der Teamentwicklung in der Praxis
- Erkennen von Krisen in Teams
- Anleitung von Beziehungsklärungen
- Anwendung geeigneter Interventionen
- Techniken und Informationen über gruppendynamische Prozesse

### **Inhalte des Moduls „Beratung in Konfliktsituationen“**

- Einschätzung und Entwicklung des eigenen Konfliktverhaltens

- Erweiterung der persönlichen Kompetenz als Prozessberater sowie Gestaltungs- und Interventionsmöglichkeiten
- Bearbeitung eigener Konflikte
- Systemische Beratung bzw. Coaching von Konflikten anderer
- Einsatz von Konfliktbearbeitungstechniken

#### 4.3.4 Untersuchungsergebnisse

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse gliedert sich in zwei Teile, nämlich

- Evaluation der einzelnen Module nach jeweils 2 Wochen (4.2.4.1)
- Evaluation der einzelnen Module nach 3 Monaten (4.2.4.2)

Die folgenden Aussagen stützen ausschließlich auf die subjektiven Eindrücke der Seminarteilnehmer(innen). Eine teilnehmerunabhängige Beobachtung und Analyse des Verhaltens der Teilnehmer(innen) nach dem Seminar am Arbeitsplatz war nicht möglich. Weiterhin ist anzumerken, dass die ursächliche Zuschreibung von Veränderungen/Verbesserungen des Verhaltens am Arbeitsplatz eine Interpretation der Seminarteilnehmer(innen) ist, deren Validität nicht überprüft werden konnte.

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen Fragen nach

1. Inhalten und Prozessen, die den Teilnehmer(innen) besonders wichtige Erkenntnisse vermittelten
2. Inhalten und Prozessen, die den Teilnehmer(innen) weniger wichtig erschienen
3. erwünschten, aber nicht angesprochenen Themen
4. Transfer des Gelernten in die Praxis
5. Reaktion des Umfeldes
6. Resümee

##### 4.3.4.1 Ergebnisse nach 2 Wochen

Im Folgenden werden nicht alle, sondern nur die interessantesten Ergebnisse bezüglich des Transfers der Inhalte in die Praxis vorgestellt. Zuerst erfolgt die Präsentation der Ergebnisse der ersten Befragung. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der ersten und vierten der oben genannten sechs Fragen.

#### **Modul 1: Rollen und Wirkungsfelder des Veränderungsbegleiters**

(von 13 Teilnehmer(innen) wurden 7 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Rolle des Veränderungsmanagers in dem Veränderungsprozess kennen lernen, klären und reflektieren (7)
- Die persönliche Entwicklung wurde durch die gruppensystemischen Prozesse gefördert (6)
- Neue Interventionen kennen gelernt und ausprobiert, z.B. die systemischen Fragen (4)
- Erfahrungsaustausch in der Gruppe nach den einzelnen Übungen war hilfreich (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Noch nicht (6)
- Nehme mich in Prozessen mehr zurück (2)
- Mit Sicherheit, ich weiß nur nicht im Einzelnen was
- Mehr Bewusstsein bei den Mitarbeiter(innen) schaffen
- Beziehungsebene in Projekt analysiert

## **Modul 2: Change Management und organisationales Lernen**

(von 13 Teilnehmer(innen) wurden 6 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Bezug zu Praxisbeispielen war gegeben (3)
- Wirkung von Hebeln in Change Projekten wurde deutlich (2)
- Vorgehensweisen bei der Begleitung von Change Prozessen vermittelt bekommen (3)
- Die Wichtigkeit der Einbeziehung der Beziehungsebene in Projekten wurde bewusst (2)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Reflexion von Verhaltensweisen in Change Projekten (3)
- Partizipation verschiedener Parteien bei Projekten (3)
- Zielklärung in Projekten (1)
- Es war bisher keine Anwendung des Gelernten möglich (1)

## **Modul 3: Persönliche Kompetenz in der Arbeit mit Teams**

(von 8 Teilnehmer(innen) wurden 7 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Analyse von Gruppendynamik (5)
- Arbeit auf der Prozessebene wurde ermöglicht (3)
- Persönliches Feedback bekommen (2)
- Bedeutung von Zielfindung in Gruppen wurde deutlich (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Eigene Wirkung in Gruppen reflektiert (3)
- Noch nicht (2)
- Gemeinsame Zieldefinition (1)

## **Modul 4: Einzelcoaching von Mitarbeitern**

(von 11 Teilnehmer(innen) wurden 7 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Einüben von Fragestellungen (5)
- Verschiedene Rolle im Coaching-Prozess einüben (5)
- Überblick Coaching gewonnen (4)
- Anforderungen an den Coach wurden verdeutlicht (4)
- Persönliches Feedback erhalten (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Nein (5)
- Mitarbeitergespräche (2)

### **Modul 5: Change Management und Unternehmenskultur**

(von 5 Teilnehmer(innen) wurden 4 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Diagnose-Instrumente zur Unternehmenskultur angewendet (2)
- Wirkungszusammenhang von organisatorischen Veränderungen und Unternehmenskultur hergestellt (1)
- Merkmale der Unternehmenskultur sowohl theoretisch als auch praktisch analysiert (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Nein (3)

### **Modul 6: Werkzeuge methodischer Teamarbeit**

(von 9 Teilnehmer(innen) wurden 8 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Techniken der Moderation ausprobieren (6)
- Ablauf der Moderation kennen lernen/Rad der Moderation (3)
- Rolle des Moderators analysiert und ausprobiert (3)
- Reflexion gruppendynamischer Prozesse (1)
- Erleben von Gruppendynamik (1)
- Feedback zur eigenen Person erhalten (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Moderationen anders durchgeführt (4)
- Rolle des Moderators bewusster wahrgenommen (3)
- Nein (3)

### **Modul 7: Teampotenziale systematisch entwickeln**

(von 16 Teilnehmer(innen) wurden 10 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Ausprobieren von Interventionstechniken (7)
- Erleben von Gruppenprozessen bzw. Teamentwicklungsprozessen (6)
- Reflexion des eigenen Verhaltens/Selbsterfahrung (3)
- Erfahrungsaustausch wurde ermöglicht (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Noch nicht (6)
- Einsatz von Interventionstechniken (1)
- Verhaltensweisen von Mitarbeitern bei Veränderungen (1)
- Höhere Sensibilität für und in Gruppenprozessen (1)
- Eigenes Verhalten in Gruppen verändert (1)

### **Modul 8: Beratung in Konfliktsituationen**

(von 10 Teilnehmer(innen) wurden 8 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Grundlagen zum Konflikten theoretische reflektiert und analysiert (4)
- Selbstklärungsphasen als Instrument zur Selbstreflexion angewendet (6)
- Konfliktbewältigungsstrategien vorgestellt bekommen und reflektiert (2)
- Beratungsleitfaden vorgestellt bekommen und umgesetzt (1)
- Methoden der Konfliktklärung kennen gelernt und ausprobiert (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Konfliktgespräche im Unternehmen führen (4)
- Positive Einstellung gegenüber dem Konfliktpartner (2)
- Noch nicht (4)

#### **4.3.4.2 Ergebnisse nach 3 Monaten**

##### **Modul 1: Rollen und Wirkungsfelder des Veränderungsbegleiters**

(von 13 Teilnehmer(innen) wurden 6 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Rolle des Veränderungsmanagers in dem Veränderungsprozess kennen lernen, klären und reflektieren (3)
- Die persönliche Entwicklung wurde durch die gruppendynamischen Prozesse gefördert (2)
- Neue Interventionen kennen gelernt und ausprobiert, z. B. die systemischen Fragen (3)
- Erfahrungsaustausch in der Gruppe nach den einzelnen Übungen war hilfreich

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Wichtigkeit der Prozessbegleitung (im Kontrast zur Expertenberatung) erkannt (2)
- Anwendung von systemischen Fragen (1)
- Eine Anwendung des Gelernten war (noch) nicht möglich (3)

##### **Modul 2: Change Management und organisationales Lernen**

(von 11 Teilnehmer(innen) wurden 5 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Vorgehensweisen bei der Begleitung von Change Prozessen vermittelt bekommen (2)
- Phasen von Veränderungsprozessen kennen lernen (1)
- Bezug zu Praxisbeispielen war gegeben (1)
- Wirkung von Hebeln in Change Projekten wurde deutlich (1)
- Die Wichtigkeit der Einbeziehung der Beziehungsebene in Projekten wurde bewusst (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Reflexion von Verhaltensweisen in Change Projekten (5)
- Partizipation verschiedener Parteien bei Projekten (3)
- Eine Anwendung des Gelernten war (noch) nicht möglich (1)

##### **Modul 3: Persönliche Kompetenz in der Arbeit mit Teams**

(von 8 Teilnehmer(innen) wurden 6 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Analyse von Gruppendynamik (3)
- Arbeit auf der Prozessebene wurde ermöglicht (3)
- Persönliches Feedback bekommen (3)
- Methoden zur Reflexion von Gruppen kennen gelernt und ausprobiert (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Eigene Wirkung in Gruppen reflektiert (2)
- Mitarbeitergespräche (2)
- Reflexion von Gruppenprozessen (1)
- Eine Anwendung des Gelernten war (noch) nicht möglich (2)

#### **Moduls 4: Einzel-Coaching von Mitarbeitern**

(von 11 Teilnehmer(innen) wurden 5 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Verschiedene Rolle im Coaching-Prozess einüben (4)
- Überblick Coaching gewonnen (3)
- Anforderungen an den Coach wurden verdeutlicht (3)
- Einüben von Fragestellungen (2)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Mitarbeitergespräche (4)
- Zielklärung mit dem Klienten (1)

#### **Modul 5: Change Management und Unternehmenskultur**

(von 5 Teilnehmer(innen) wurden 2 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Merkmale der Unternehmenskultur sowohl theoretisch als auch praktisch analysiert (1)
- Organisationsentwicklung als Instrument zur Veränderung kennen gelernt (1)
- Diagnose-Instrumente angewendet (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Mehr Sensibilität für Veränderungsprozesse und die Bedeutung für die Unternehmenskultur (1)
- Eine Anwendung des Gelernten war (noch) nicht möglich (1)

#### **Modul 6: Werkzeuge methodischer Teamarbeit**

(von 9 Teilnehmer(innen) wurden 7 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Techniken der Moderation ausprobieren (3)
- Rolle des Moderators ausprobieren (3)
- Ablauf der Moderation kennen lernen/Rad der Moderation (2)
- Reflexion gruppendynamischer Prozesse (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Inhaltsneutrale Moderationen anders durchgeführt (4)

- Rolle des Moderators bewusster wahrgenommen (1)

### **Modul 7: Teampotenziale systematisch entwickeln**

(von 16 Teilnehmer(innen) wurden 7 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Ausprobieren von Interventionstechniken (5)
- Erleben von Gruppenprozessen bzw. Teamentwicklungsprozessen (5)
- Reflexion des eigenen Verhaltens/Selbsterfahrung ( )
- Erfahrungsaustausch ( )
- Definition und Merkmale von Teams kennen gelernt (3)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Eine Anwendung des Gelernten war (noch) nicht möglich (4)
- Einsatz von Interventionstechniken (2)
- Verhaltensweisen von Mitarbeitern bei Veränderungen (1)
- Höhere Sensibilität für und in Gruppenprozessen (3)
- Eigenes Verhalten in Gruppen verändert (1)

### **Modul 8: Beratung in Konfliktsituationen**

(von 10 Teilnehmer(innen) wurden 7 interviewt)

Auf die Frage, was die wichtigsten Erkenntnisse dieses Moduls waren, antworteten die Teilnehmenden (Reihenfolge nach Ranking):

- Grundlagen zum Konflikten theoretische reflektiert und analysiert (5)
- Selbstklärungsphasen als Instrument zur Selbstreflexion angewendet (4)
- Konfliktbewältigungsstrategien vorgestellt bekommen und reflektiert (2)
- Beratungsleitfaden vorgestellt bekommen und umgesetzt (1)
- Methoden der Konfliktklärung kennen gelernt und ausprobiert (1)

Bzgl. des Transfers antworteten die Teilnehmenden:

- Eine Anwendung des Gelernten war (noch) nicht möglich (6)
- Konfliktgespräche im Unternehmen führen (3)
- Positive Einstellung gegenüber dem Konfliktpartner (2)
- In eigenen Trainings (1)

### **4.3.5. Bewertung**

Wie vor allem anhand des oben dargestellten gelungenen Transfers deutlich wird, kann die Effizienz der Seminarreihe als gut bewertet werden. Hierfür können vor allem folgende drei Gründe aufgeführt werden:

#### **▪ Günstiger Teilnehmermix**

Es hat sich als sehr positiv erwiesen, dass die Teilnehmer(innen) aus sehr unterschiedlichen Unternehmen und Branchen kamen und dort verschiedene Funktionen ausübten. Weiterhin war es günstig, dass etwa ein Drittel der Teilnehmer(innen) freiberufliche Trainer(innen) und Berater(innen) waren. Dass die Zusammensetzung der Teilnehmer(innen) aufgrund der Wahlfreiheit der Module jedes mal unterschiedlich war und sich so keine feste Gruppe bilden konnte, wirkte sich nicht negativ aus,

sondern konnte als eine Herausforderung wahrgenommen werden, die angesichts permanenter Restrukturierungen und intensiver Projektarbeit zunehmend den betrieblichen Alltag widerspiegelt.

▪ **Günstiger Trainermix und hohe Trainerqualifikation**

Die insgesamt 8 Seminarmodule wurden von 5 verschiedenen Trainern, und zwar 3 Männern und 2 Frauen durchgeführt. Alle hatten langjährige betriebliche Erfahrungen und waren in der Lage, den zu vermittelnden Stoff mit eigenen Praxiserfahrungen zu illustrieren.

▪ **Professionell aufbereitete Teilnehmerunterlagen**

Jeder Teilnehmer erhielt umfangreiche Unterlagen zur Nachbereitung. Darüber hinaus wurden ihm alle Unterlagen zugeschickt, die im Seminar spontan entwickelt wurden.

#### **4.4 Seminaranalyse III: Seminarreihe zur Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform**

##### **4.4.1 Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign**

Die Teilnehmer(innen) der von der Firma „Hendricks Consult“ durchgeführten und vom Leiter dieser Studien untersuchten achttägigen bzw. 16tägigen Seminarreihe zur Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform waren 16 Personen der Stadtverwaltung Lüneburg - und zwar zwei stellvertretenden Führungskräfte und 14 Sachbearbeiter, die als Führungsnachwuchskräfte identifiziert worden waren.

Bis auf Modul 6 wurde das Seminar nur von einem Trainer durchgeführt. Das Modul 6 wurde wegen der speziellen Thematik (Genderproblematik) zusammen mit einer Trainerin durchgeführt.

Die 6 Module konzentrierten sich auf folgende Inhalte:

Modul 1	Februar 2002	Führungsrollen Warum führe ich? Was ist Führung? Was ist Leitung? Mini-Assessments
Modul 2	März 2002	Geschichte und Dynamik von Organisationen Organisationen und der Einzelne Konzept der öffentlichen Verwaltung Organisationen entwickeln
Modul 3	Mai 2002	Organisationskultur (Leitbild) Persönlichkeitsmodelle
Modul 4	Juni 2002	Verantwortung delegieren

		Motivation Macht haben und abgeben Führungskraft „in der Linie“
Modul 5	August 2002	Führungskraft und Mitarbeiter(in) Gruppendynamik Erwartungen der Mitarbeiter(innen); Erwartungen der Führungskraft; Führungskräfte beurteilen Ziele setzen; Selbstmanagement
Modul 6	September 2002	Führungskraft und Mitarbeiter(in) Fördern und Fordern Mitarbeitergespräch
Modul 7	Oktober 2002	Frauen und Männer in der Führungsrolle Umgang mit geschlechtspezifischen Problemen
Modul 8	Dezember 2002	Besprechungen und Gruppen moderieren und leiten Rollenklarheit Konfliktgespräch Auswertung: Was ist mein persönliches Leitbild? (Was leitet mich als Leiter?) Meine Führungsphilosophie Was brauche ich noch?

Von diesen insgesamt acht Modulen wurden vier hospitiert, nämlich die Module 1, 4, 6 und 7.

Die Evaluation der Module erfolgte im Rahmen von insgesamt sieben Untersuchungsschritten,

- wobei die ersten beiden Untersuchungsschritte sich auf die Anfangssituation der Seminarreihe, d. h. auf das erste Modul 1 bezogen,
- der dritte bis fünfte Untersuchungsschritt sich auf ein jeweils einzelnes der folgenden Module bezog und
- der sechste Untersuchungsschritt das siebte und achte Modul sowie die gesamte Reihe untersuchte.
- Der siebte Untersuchungsschritt schließlich konzentriert sich auf die Langzeitwirkung der Seminarreihe.

Das heißt im Einzelnen:

Untersuchungsschritt 1:	Modul 1	Ende Februar 2002
Untersuchungsschritt 2:	Modul 1	Mitte März 2002
Untersuchungsschritt 3:	Modul 2 – 4	Mitte bis Ende Juli 2002
Untersuchungsschritt 4:	Modul 5	Ende August 2002
Untersuchungsschritt 5:	Modul 6	Oktober 2002
Untersuchungsschritt 6:	Modul 7 - 8 sowie der gesamten Seminarreihe	Januar/Februar 2003

Untersuchungsschritte 7: gesamte Seminarreihe  
Mai/Juni 2003

Wichtigste Lernziele der Seminarreihe waren:

- Entwicklung eines Leitbildes für sich selbst und entsprechend kritische Selbstwahrnehmung der eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft
- Selbstmanagement
- Aktives Zuhören
- Mitarbeiterbeurteilung
- Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche
- Delegation von Verantwortung
- Moderation und Präsentation

#### 4.4.2 Didaktisch-methodisches Design

Hinsichtlich des didaktischen Designs lässt sich feststellen, dass die hier untersuchte Seminarreihe ein klassisches Design bevorzugt. Es besteht aus einem Wechselspiel von

- Trainer/Stoff-Input
- Erfahrungsaustausch und Diskussion des Inputs
- und Erprobung des Inputs durch Rollenspiele u.ä.

Feedback wurde im Wesentlichen nur als Trainingsinhalt vermittelt und nicht zum methodischen Prinzip erhoben. Das gilt vor allem für das Feedback von Kritik. Prozessanalysen, die für die Ausbildung zum Innovationstrainer lehr-lernmethodisch konstitutiv waren, wurden nicht im Ansatz durchgeführt.

#### 4.4.3 Untersuchungsergebnisse

Wie bereits angesprochen startete die Untersuchungsreihe 10 Tage nach der Durchführung des ersten Moduls, indem

- nach dem persönlichen Gewinn,
- den Anwendungsmöglichkeiten des Gelernten am Arbeitsplatz
- und den Reaktionen des organisationalen Umfeldes gefragt wurde.

Dabei wurde erkennbar,

- dass der persönliche Gewinn als sehr wichtig eingeschätzt wurde
- und dass das organisationale Umfeld die Teilnahme an der Seminarreihe und Impulse, die durch das Seminar gegeben wurden, sehr genau beobachtete.

Weiterhin wurde erkennbar,

- dass die Männer die Anwendungsmöglichkeiten des im Seminar Gelernten deutlich skeptischer einschätzten als die Frauen.

Dieses Bild änderte sich jedoch bei der zweiten Befragungsrunde, die vier Wochen nach dem ersten Modul durchgeführt wurde. Denn nun wurde deutlich,

- dass die Männer die Anwendungsmöglichkeiten des im Seminar Gelernten deutlich positiver einschätzten als die Frauen.

Die wichtigsten Ergebnisse des dritten bis sechsten Untersuchungsschritts waren folgende:

Besonders wichtig waren die Antworten auf die Frage, durch welche im Seminar erworbenen Fähigkeiten die Teilnehmer(innen) ihr Verhalten am Arbeitsplatz und in ihrem Arbeitsumfeld verbessern konnten. Hier wurden folgende Antworten gegeben:

- 15 von 16 Teilnehmer(innen) erklärten, „einen besseren Durchblick bekommen zu haben“, und zwar
  - in die Systemzwänge der Verwaltung,
  - darin, wie Führung sein sollte,
  - in die grundsätzlichen Kommunikationsbedingungen,
  - in die Grundlagen der Mitarbeiterführung und darin, wie man Motivationsprozesse fördern kann.
- 13 von 16 Teilnehmer(innen) erklärten, dass sie ihr „persönliches Leitbild“ verbessert haben, und zwar
  - hinsichtlich ihrer Vorbildfunktion,
  - hinsichtlich ihrer Teamfähigkeit,
  - mit Bezug auf die Ziehung klarer Grenzen,
  - mit Bezug auf ihre Verantwortung für ihre Mitarbeiter sowie für die Bürger,
  - hinsichtlich der eigenen Vermittlerfunktion.
  - hinsichtlich ihres kollegialen Verhaltens, d. h. vor allem der Funktion, Impulse zu geben und in Stresssituationen gelassen zu sein,
  - hinsichtlich ihrer Funktion als Organisator
  - und als Vermittler von Wissen.
- 13 von 16 Teilnehmer(innen) waren (ihrer Meinung nach) aufgrund der Seminare besser in der Lage, mögliche Konflikt- und Fehlerquellen im Bereich ihres Arbeitsplatzes zu erkennen.
- 10 von 16 Teilnehmer(innen) erklärten, dass sich durch die Seminarreihe ihre „Diskussions- und Konfrontationsfähigkeit“ verbessert hat, und zwar vor allem
  - hinsichtlich mehr Kompetenzklarheit,
  - durch Anwendung der kommunikationstheoretischen Erkenntnisse der TZI und TA,
  - durch eine bessere Verarbeitung der Gegenargumente,
  - bei der Durchsetzung von Arbeiten, die die Mitarbeiter nicht mögen,
  - und bei der Vertretung der eigenen Meinung gegenüber dem Vorgesetzten.
- 12 von 16 Teilnehmer(innen) sahen aufgrund der Seminare folgende Innovations- bzw. Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich ihres speziellen Arbeitsplatzes und –umfeldes, nämlich vor allem Verbesserungen
  - der Kommunikation
  - und Motivierung mit Mitarbeitern und Kollegen,
  - Förderung von Selbständigkeit und Eigenverantwortung
  - sowie Verbesserungen bei der Planung und Durchführung von Dienstbesprechungen.
- 9 von 16 Teilnehmer(innen) sahen in ihrer Stadtverwaltung punktuelle Innovations- und Verbesserungsmöglichkeiten vor allem hinsichtlich des Austausches wichtiger

Informationen und insbesondere des bereichsübergreifenden Austausches von Schulungswissen.

#### **4.4.4 Beurteilung**

Die untersuchte Seminarreihe wurde mit Teilnehmer(innen) der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Wie oben aufgezeigt, kann die Effizienz der Seminarreihe als gut bewertet werden. Hierfür können vor allem folgende drei Gründe angeführt werden:

- Das zugrunde gelegte recht konservative didaktisch-methodische Design schien mit Blick auf die Bedingungen der vorliegenden Zielgruppe richtig gewählt zu sein. Das didaktisch-methodische Design, das der Ausbildung zum Innovationstrainer zugrunde gelegt wurde, hätte die Teilnehmer(innen) dieser Zielgruppe wahrscheinlich deutlich überfordert.
- Weiterhin hat es sich wahrscheinlich als günstig erweisen, dass der Trainer selbst lange Jahre Mitarbeiter/Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung war. Er kannte die Sorgen und Nöte der Teilnehmer(innen) und sprach ihre Sprache.
- Und schließlich kann der Erfolg der Seminarreihe wohl auch auf ihren Umfang zurückgeführt werden, - frei nach dem Motto: „Steter Tropfen höhlt den Stein.“

Mit Bezug auf diese Erkenntnisse lassen sich folgende Empfehlungen formulieren:

- Das didaktisch-methodische Design und das Anspruchsniveau der Weiterbildung muss den vorliegenden Bedingungen der Praxis und der Zielgruppe genau Rechnung tragen. Innovation in der öffentlichen Verwaltung hat mit ganz anderen Problemen zu tun als Innovation in der Wirtschaft.
- Bei der Auswahl des Trainers ist auf dessen biografischen Hintergrund (d. h. organisationale Sozialisation und Enkulturation) zu achten. Denn dieser entscheidet maßgeblich mit darüber, ob und wie weitgehend die Teilnehmer(innen) sich auf Neues einlassen.

### **4.5 Seminaranalyse IV: Seminar „Projektmanagement“ der PSI AG**

#### **4.5.1 Rahmenbedingungen und Untersuchungsdesign**

Das Seminar, das von Herrn Joachim Klein untersucht wurde, ist Bestandteil des offenen Seminarprogramms der PSI und wird als solches mehrmals pro Jahr angeboten und durchgeführt.

Die 5 Teilnehmer waren Projektmanager oder zukünftige Projektmanager aus unterschiedlichen Branchen wie der Pharmaindustrie und der Druckindustrie, dazu ein Projektmanager aus der PSI selbst und ein IT-Trainer aus der IT-Branche.

Das Seminar ging über 4 Tage (vom 9.-12. September 2002) und wurde von einem hausinternen Trainer durchgeführt, der für sein Unternehmen zugleich als Senior Berater fungiert.

Inhaltlich wurde in 4 Schritten wie folgt vorgegangen:

#### Kapitel 1: Einführung in das Projektmanagement

- Projektdefinition
- Projektorganisation
- Rollen in der Projektarbeit
- Projektauftrag
- Projektinitialisierung

#### Kapitel 2: Projektplanung

- Planungsprozess
- Zielplanung
- Aktivitätenplanung
- Personalplanung
- Hilfsmittelplanung
- Terminplanung
- Kostenplanung
- Risikomanagement

#### Kapitel 3: Projektsteuerung

- Regelkreis der Planung und Steuerung
- Qualitätskontrolle
- Zeitkontrolle
- Kostenkontrolle
- Projektstörungen
- Projektrevision
- Projektmanagementwerkzeuge
- Projektberichte
- Projektsitzungen

#### Kapitel 4: Teammanagement

- Problemschwerpunkte der Projektarbeit
- Gestaltung der Teamarbeit
- Führung
- Menschliche Bedürfnisse
- Motivation
- Kommunikation
- Feedback-Regeln

Das Seminar wurde von Herrn Klein hospitiert. Die ursprüngliche Zusage dazu war eine vorläufige, denn der Trainer hatte Bedenken angemeldet, dass die regulären Teilnehmer sich durch die Teilnahme eines Beobachters eventuell zu stark eingeschränkt fühlen könnten. Diese Bedenken wurden gleich zu Beginn des Seminars mit allen Beteiligten diskutiert, worauf die Teilnehmer ihr Einverständnis zu der Gegenwart eines „Forschers“ aussprachen. Der Verlauf des Seminars zeigte, dass sich die „externe“ Person problemlos integrieren konnte, da es ihr gelang, sich „auf das Spiel einzulassen“ und selbst Erfahrungen und Fragen beizusteuern, sodass sich insbesondere der Trainer am Schluss mehr als zufrieden zeigte.

Die Evaluation der Veranstaltung erfolgte bzw. erfolgt vermittels 4 Erhebungen.

- Untersuchungsschritt 1: (12. Sept. 2002) Die erste Erhebung fand direkt am Ende des Seminars statt. Dazu wurde im klassischen Stil ein Fragebogen mit offenen Fragen ausgeteilt und von den Teilnehmern ausgefüllt.
- Untersuchungsschritt 2: (20.-24. Jan. 2003) Die zweite Erhebung erfolgte durch einen Fragebogen (mit offenen Fragen), der per E-Mail zu- und wieder zurückgeschickt wurde. Dieses Design wurde für diesen Untersuchungsschritt deshalb gewählt, weil die Teilnehmer beruflich sehr stark eingebunden sind und ihnen das Ausfüllen eines Fragebogens mehr zeitliche Flexibilität ließ.
- Untersuchungsschritt 3: (31. März–04. April 2003) Telefoninterview
- Untersuchungsschritt 4: (05.-09. Mai 2003) Telefoninterview

#### **4.5.2 Didaktisch-methodisches Design**

Auch in diesem Seminar fanden wir ein klassisches Design vor. Theoretische Inputs waren gemischt mit Diskussionen im Plenum und einigen praktischen Übungen, Spielen oder Rollenspielen.

#### **4.5.3 Untersuchungsergebnisse**

Direkt am Ende des Seminars waren die Teilnehmer äußerst zufrieden mit der Veranstaltung. Sie fanden die Fachkompetenz des Referenten exzellent und die Methodenvielfalt sehr gut.

In der ersten Nacherhebung war auffällig, dass der Nutzen des Seminars sehr breit gefächert dargestellt wurde und es keine Konzentration auf spezielle Aspekte hin gab wie die folgende Aufzählung belegt:

- Bedeutsamkeit des Projektstarts
- Organisation des Auftaktmeetings
- Klare Ziel- und Aufgabendefinition des Projektes
- Offene Diskussion im Team
- Bedeutsamkeit der Kommunikation über das ganze Projekt hinweg
- Hilfen zur Zeitplanung
- Moderation von Projektsitzungen
- Delegation
- Größeres Selbstvertrauen gegenüber dem Management
- Projektcontrolling

In der ersten Nacherhebung, die vier Monate später stattfand, kristallisierte sich heraus, dass für die Teilnehmer in erster Linie drei Aspekte wichtig und verwertbar waren:

- die Projektplanung,
- die Gestaltung der Meetings

- und das Zeitmanagement

Hatte also das Seminar eindeutig den Schwerpunkt auf die Methodenvermittlung gelegt und zwischenmenschliche Aspekte weniger stark betont, so spiegelt sich dies exakt in der weiteren Verwertung von und Fokussierung auf die Methoden durch die Teilnehmer in der Berufspraxis wider.

#### **4.5.4 Bewertung**

Dem hier untersuchten Seminar lag eine traditionelle lehrerzentrierte Methodik zugrunde. Handlungsaktivierende Methoden und erfahrungsorientiertes Lernen wurden gänzlich ausgeblendet. Der Schwerpunkt des Seminars lag eindeutig im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz. Sozial- und Selbstkompetenz wurden nicht vermittelt. Hieraus ergaben sich mehrere Folgewirkungen:

- Zunächst einmal ist zu konstatieren, dass die Teilnehmer dieses methodische Design als vertraut wertschätzen. Persönliche Verunsicherungen, wie sie bei der Vermittlung von Sozial- und Selbstkompetenz unvermeidlich sind, wurden vermieden.
- Die Seminarteilnehmer gingen in die Rolle des Weiterbildungs-Konsumenten und versuchten, möglichst viel Wissen aus dem Seminar mitzunehmen.
- Bei der Anwendung des Gelernten in der Praxis waren sie dann aber ganz auf sich gestellt. Das Transferproblem wurde zu ihrem persönlichen Problem.

Mit Blick auf die Anforderungen von Innovationsmanagement kann ein solches Design nur bedingt empfohlen werden. Es erscheint gut geeignet, die notwendige Fach- und Methodenkompetenz zu vermitteln. Weiterhin kann man auf dieses Design zurückgreifen, wenn es notwendig ist, die Teilnehmer bei persönlicher Verunsicherung infolge von Lernprozessen im Bereich der Sozial- und Selbstkompetenz wieder zu stabilisieren. Insgesamt jedoch erscheint es problematisch bzw. nicht sinnvoll zu sein, Innovationskompetenz schwerpunktmäßig nur auf die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz zu verkürzen. Stattdessen scheint es dringend geraten, die Fach- und Methodenkompetenz zusammen mit Sozial- und vor allem Selbstkompetenz integriert zu vermitteln.

### **5. Zusammenfassung und Gesamteinschätzung**

Das vorliegende Projekt versuchte eine Antwort auf die Leitfrage zu geben, ob bzw. wie es mithilfe von Seminaren möglich ist, Innovationskompetenz nachhaltig zu fördern.

Um diese Frage beantworten zu können, wurde zunächst versucht, eine Vorstellung von Innovationskompetenz zu entwickeln. Dabei zeigte sich, dass der Diskussionsstand der wissenschaftlichen Literatur zum Innovationsmanagement – bezogen auf die hier untersuchte Fragestellung - als insgesamt defizitär einzuschätzen ist. Denn die Literatur zum Innovationsmanagement orientiert sich vorrangig an der Produktinnovation und nimmt dabei im Wesentlichen nur auf ökonomische und technische Aspekte Bezug und lässt im Unklaren, wie die betriebliche Innovationsfunktion mit der strategischen und operativen Personalentwicklung integriert werden müsste.

Vor diesem Hintergrund wurde die generelle Einschätzung von Staudt aufgenommen, dass durch die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie Innovationen nicht mehr dem traditionellen Muster folgen müssen, der Technikentwicklung die Führerschaft zu überlassen und Fragen der Ökonomie und Organisation als abhängige Variablen erster Ordnung und den Personalaspekt als abhängige Variable zweiter Ordnung zu betrachten. Stattdessen ist es – so Stadt – aufgrund der Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie heute möglich und sinnvoll (!), Technik, Ökonomie/Organisation und Personal als drei gleichwertige Parameter für Innovation wahrzunehmen. Mit Bezug auf diese Position war es möglich, eine Vorstellung von Innovationskompetenz zu entwickeln, die einerseits an den berufs- und betriebspädagogischen Diskurs über Schlüsselqualifikation und andererseits an den Diskurs über die lernende Organisation anschließt. In diesem Sinne konnte Innovationskompetenz als eine Fähigkeit beschrieben werden, in deren konzeptionellem Mittelpunkt eine Selbstkompetenz steht, die „Innovationsspiele“ im Umgang mit den eigenen personalen Ressourcen zulässt bzw. stimuliert und es so möglich macht, vorliegende Routinen der Methoden- und Sozialkompetenz, d. h. des Umgangs mit Inhalten/Aufgaben und Menschen zu überwinden. Diese Vorstellung wurde mit Erkenntnissen von Argyris/Schön, den Vätern der Theorie des Organisationslernens, verbunden und Innovationskompetenz als spezifische Ausprägung von „double-loop learning“ interpretiert. - Mit Bezug auf diese konzeptionelle Folie lässt sich die Leitfrage dieser Studie, ob bzw. wie es durch Seminare möglich ist, Innovationskompetenz zu vermitteln, beantworten.

Dabei ist zunächst einmal festzustellen, dass in offenen Seminaren (untersucht am Fallbeispiel 1, 2 und 4) sich das Transferproblem sehr viel schärfer stellt als betriebinternen Bildungsveranstaltungen. Denn sie dienen primär dem personalen Lernen bzw. der Entwicklung der personalen Innovationskompetenz und können deshalb organisationale Innovationskompetenz nur indirekt fördern. Dieses Argument spricht für die in Abschnitt 3.4 formulierte Hypothese, dass der entscheidende Grund für die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement ist, dass Seminare grundsätzlich zu kurz greifen, wenn es um die Verbesserung des Innovationsmanagements geht. Die untersuchten Fallbeispiele geben jedoch Anlass zu der Einschätzung, dass diese Hypothese mit Bezug auf das Problem des Lerntransfers zu modifizieren ist, und nur dann aufrecht erhalten werden kann, wenn deutlich wird, dass es nicht möglich ist, die im Seminar erworbene personale Innovationskompetenz in der Praxis, d. h. am Arbeitsplatz in der Heimatorganisation anzuwenden.

Hinsichtlich des Umgangs mit der Transferproblematik konnten wir anhand der untersuchten Fallbeispiele folgende Problemlösungsstrategien erkennen:

- „Selbstbeschränkungsstrategie“, d. h. Beschränkung auf spezielles Fachwissen, das für Innovationsmanagement wichtig ist und – aufgrund von Seminarunterlagen – auch nach längerer Zeit der Nichtanwendung jederzeit problemlos abgerufen werden kann (Fallbeispiel 4)
- „selektierende Zielgruppenansprache“, d. h. gezielte Einflussnahme auf die Teilnehmerschaft, sodass an dem Seminar vorwiegend Personen teilnehmen, deren Heimatorganisationen günstige Bedingungen für die Anwendung des im Seminar Gelernten haben (Fallbeispiel 2)

- „stoffliche Schrotschussstrategie“, d. h. große thematische Breite des im Seminar vermittelten Wissens und Könnens in Verbindung mit dem Einsatz verschiedener Trainerpersönlichkeiten, sodass gute Chancen bestehen, dass zumindest ein Teil des im Seminar Gelernten in der Praxis angewendet werden kann (Fallbeispiel 2)
- „Hybridbildungsstrategie des Seminardesigns“, d. h. Entwicklung eines innovativen Seminartyps durch Verbindung offener und betriebsinterner Seminare (Fallbeispiel 1)
- „didaktische Mimikriestrategie“, d. h. Schaffung einer Strukturähnlichkeit zwischen dem Seminarsetting und den betrieblichen Prozessen, die für Innovationsmanagement relevant sind (Fallbeispiel 1)

Besonders die beiden letztgenannten Strategien scheinen aussichtsreiche Innovationen im Weiterbildungsmarkt zu sein. Denn die „Hybridbildungsstrategie des Seminardesigns“ ist ein Ansatz, die Stärken offener Seminare, d. h. einerseits Pluralität der Teilnehmer, ihrer Erfahrungshintergründe und Interessenlagen und andererseits der Zwang zur Qualität durch Marktdruck, mit dem wichtigsten Vorteil betriebsinterner Seminare, nämlich der Möglichkeit einer punktgenauen Orientierung am vorliegenden Organisationsbedarf und einer passgenauen Einbindung in die strategische Personalentwicklung bzw. Organisationsentwicklung zu kombinieren. Als ebenfalls sehr innovativ kann die „didaktische Mimikriestrategie“ beurteilt werden.

Betriebsinterne Seminare weisen im Vergleich zu offenen Seminaren grundsätzlich bessere Transferbedingungen auf. Das heißt jedoch nicht, dass die Transferbedingungen von Inhouse-Weiterbildungen immer gut sind. Ganz im Gegenteil muss angenommen werden, dass eine enge Verbindung der Entwicklung personaler Innovationskompetenz in Seminaren mit der Förderung organisationaler Innovationskompetenz durch organisationsstrukturelle Entwicklungsmaßnahmen ein nicht unerhebliches Praxisproblem darstellt. Wie am Fallbeispiel 3 verdeutlicht, scheint diese Einschätzung vor allem für die öffentliche Verwaltung zu gelten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass für eine gute Effizienz von Weiterbildungsmaßnahmen zum Innovationsmanagement vor allem zwei Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen:

- Die Weiterbildungsanbieter müssen auf hinreichend umfangreiche und qualitativ hochwertige Vorarbeiten der Wissenschaft zurückgreifen können. – Diese Bedingung ist bisher nur sehr einseitig erfüllt, weil die Wissenschaft Innovationsmanagement bisher fast ausschließlich nur mit Bezug auf Aspekte der Technik und Ökonomie/Organisation thematisiert und unklar lässt, wie die betriebliche Innovationsfunktion systematisch in die strategische und operative Personalentwicklung integriert werden kann. – Es wird empfohlen, die in dieser Studie umrissenen konzeptionellen Vorstellungen zur Innovationskompetenz weiterzuentwickeln.
- Weiterbildungsanbieter müssen ein innovationsfreundliches sozio-ökonomisches Umfeld vorfinden. – Diese Bedingung trifft heute insgesamt nur sehr wenig zu. – Es wird empfohlen, die tieferen Ursachen für die Innovationsphobie der deutschen Gesellschaft und Wirtschaft und Ansatzpunkte ihrer Überwindung weiter zu erforschen.

In diesem Sinne schließen wir uns der in Abschnitt 3.4 formulierten Hypothese 3 an, dass die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement im Wesentlichen ein sozio-ökonomisches Problem ist. Dabei möchten wir jedoch zu bedenken geben, dass wertvolle Impulse für die Entwicklung von Innovationskultur in Gesellschaft und Wirtschaft auch und gerade aus dem Weiterbildungsmarkt kommen können. Das im Fallbeispiel 1 untersuchte Weiterbildungsunternehmen und sein großer wirtschaftlicher Erfolg bei der Qualifizierung zum „Innovationstrainer“ kann hierfür als Beleg angeführt werden. In diesem Sinne kann auch die im Abschnitt 3.4 formulierte Hypothese 2 bestätigt werden, nämlich dass die geringe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten zum Innovationsmanagement nicht zuletzt auch ein Marketingproblem der Weiterbildungsanbieter ist.

Günstige Rahmenbedingungen alleine reichen aber nicht aus für eine gute Effizienz von Weiterbildungsmaßnahmen zum Innovationsmanagement. Mit Bezug auf die untersuchten Fallbeispiele lässt sich sagen, dass hierzu noch folgende Bedingungen hinzukommen müssen, nämlich

- ein professionelles Seminar-Design,
- eine professionelle Seminar-Durchführung
- und eine professionelle Einbindung des Seminars in die strategische und operative Personalentwicklung.

Vor allem mit Bezug auf die Frage des professionellen Seminar-Designs konnte in der durchgeführten Studie erkannt werden, dass eine gute Effizienz vor allem dann zu erwarten ist,

- wenn die - im Fallbeispiel 1 dargestellte - Hybridform einer Verbindung zwischen offenem und betriebsinternem Seminar gewählt wird,
- wenn - wie im Fallbeispiel 1 illustriert – ein didaktisch-methodisches Design gewählt wird, das im Sinne der didaktischen „Mimikriestrategie“ die betrieblichen Prozesse, die für Innovationsmanagement relevant sind, strukturell nachbildet,
- wenn – wie anhand des Fallbeispiels 3 deutlich wird – eine gute biographische bzw. kulturelle Passung von Trainer und Teilnehmer(innen) gelingt,
- wenn – wie besonders anhand der Fallbeispiele 1 und 2 verdeutlicht werden kann - das Medium praktischer Übungen professionell genutzt wird,
- wenn – wie die Fallbeispiele 1, 2 und 3 deutlich machen – den Teilnehmern hinreichend Raum für Erfahrungsaustausch gegeben wird,
- wenn – wie vor allem im Fallbeispiel 2 - den Seminarteilnehmern im Sinne der didaktischen „Schrotschussstrategie“ ein inhaltlich breites Angebot gemacht wird und sie mit unterschiedlichen Trainerpersönlichkeiten Erfahrungen machen
- und wenn – wie vor allem mit Bezug auf den Erfolg des zweiten und vierten Fallbeispiels deutlich wird - den Teilnehmer(innen) professionell aufbereitete Seminarunterlagen vorliegen.

## 6. Literatur

- Argyris, Chr. / Schön, D.: Organizational learning – a theory of action perspective. Reading/Mass. 1978
- Baethge, M./ Schiersmann, Chr.: Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitsfeld der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin: Kompetenzentwicklung '98. Münster 1998, S. 15 - 90
- Bessau, D. / Lenk, Th.: Der Innovationsmanager in KMU. Wirtschaftswiss. Fakultät Leipzig 1999
- Braun, M./ Feige, A. / Sommerlatte, T. / Little, A. D. (Hrsg.): Business Innovation. Frankfurt 2001
- Geißler, H.: Organisationspädagogik. München 2000
- Hauschild, J.: Innovationsmanagement. 2. Aufl. München 1997
- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Bd. 2: Methoden und Techniken. Weinheim, 3. Aufl. 1995
- Reetz, L. / Reitmann, th.: (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen. Hamburg 1990
- Staudt, E.: Technische Entwicklung und betriebliche Restrukturierung oder: Innovation durch Integration von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Neuwied 1995, S. 21 – 64
- Staudt, E.: Innovationsforschung 2002 – Innovationspatt – ein reformfeindliches Establishment verspielt Deutschlands Chancen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung Nr. 204
- Vahs, D. / Burmester, R.: Innovations-Management. 2. Aufl. Stuttgart 2002
- Wahren, H-K.: Erfolgsfaktor Innovation. Heidelberg 2004