



holistic-net

Ideen  
W  
Innovation  
Kreativität

**ideenmanagement  
& betriebstrategie**

**Kreativität und Innovation durch kooperatives  
Beteiligungs- und Veränderungsmanagement**

werner alten

hannover münchen camaiore 2003

**“Wenn du einen Apfel hast und ich einen Apfel habe und wir diese Äpfel tauschen, dann wird jeder von uns nach wie vor einen Apfel haben.**

**Aber wenn du eine Idee hast und ich eine Idee habe und wir diese tauschen, dann wird jeder von uns zwei Ideen haben.”**

**George Bernard Shaw**



sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Viele wollen Ideen und Innovationen managen

Das Dilemma ist:

Diese Aufgabe ist hoch komplex, konfliktgeladen,  
risiko- wie auch chanceträchtig.

Die Crux ist:

All das gilt auch für Betriebs- und Personalräte.

Der Clou ist:

Arbeits- und beteiligungsorientierte *Ansätze können*  
sicherstellen, dass das Ideen- und Veränderungsmanagement  
nicht nur zu ökonomischen, sondern auch zu *sozialen*  
Fortschritten führt.

Die Frage ist:

Wollen *und* können *und* dürfen  
Betriebs- und Personalräte das?

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Ideen und Innovationen managen verlangt **KOMPETENZ:**

- ▶ **Kompetenzentwicklung** definiert sich vorrangig aus der Einbettung in betriebliche Ziele und Prozesse.
- ▶ Im Kern geht es um eine Verbesserung der **Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter.** Maßstab hierfür ist die Verwertbarkeit und Umsetzung der Kompetenzen auf externen Märkten.
- ▶ Die Verbesserung der Handlungsfähigkeit bedeutet zugleich ein **ganzheitliches Verständnis von Unternehmensentwicklung und Qualifizierung.**
  - ▶ Normative Fragen, strategische Ansätze und operative Instrumente müssen ineinander greifen. Technische Lösungen, betriebswirtschaftliches Denken und das Wissen um die sozialen und kommunikativen Beziehungen der Handelnden wirken zusammen und müssen bei der Entwicklung von Lösungsansätzen mit berücksichtigt werden.
- ▶ Im einzelnen geht es um die Förderung und Entwicklung dreier miteinander verbundener Aspekte (vgl. Becker, 1999, 514), nämlich

**Wollen**

**+**

**Können**

**+**

**Dürfen**



sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Ideen und Innovationen managen verlangt ...

**Wollen**

die Motivation  
zum Lernen und  
zum Handeln

**Können**

die Befähigung  
zu kompetentem  
Berufshandeln

**Dürfen**

die Gestaltung  
von Arbeits-  
beziehungen mit  
dem Ziel einer  
Verlagerung von  
Kompetenzen  
auf die Ebene  
der Mitarbeiter

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

**ALLE können kreativ sein,  
ALLE können Komplexität managen,**

[- aber wie ?]

allein sie [Sie auch] müssen

**wollen + können + dürfen**

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

# ALLE können kreativ sein, vielen bleibt's erspart war?um

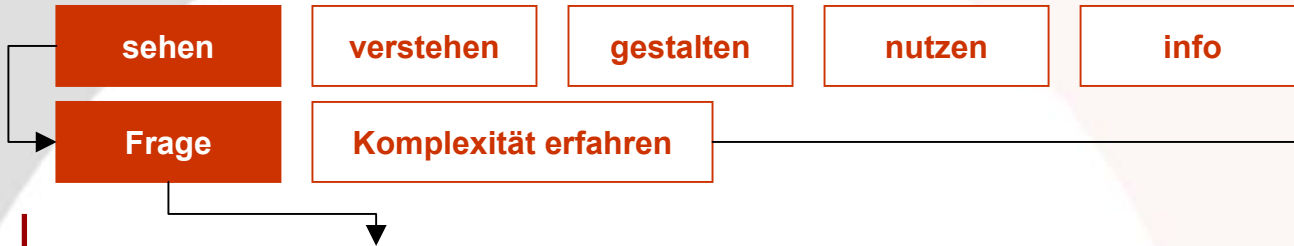
In diesen Zeiten hoher  
**Komplexität + Unsicherheit  
+ Beschleunigung**

sind  
**Hierarchie und Macht**  
die dominanten Formen von Organisation und Entscheidung,  
und eben [noch] nicht

## Offene Kommunikation

—durch→

## Kooperation + Vernetzung



## Was ist Komplexität ?

Aus eigener Beobachtung nehmen wir solche Situationen typischerweise als komplex wahr, die neu, nicht vollständig durchschaubar und mit verschiedenen, oft widersprüchlichen Zielsetzungen verbunden sind. Sie weisen eine hohe Zahl von Elementen und Variablen auf, die untereinander vernetzt, über vielfältige Rück-koppelungen miteinander verbunden sind und sich wechselseitig beeinflussen.

### Eigenschaft von Situationen oder Systemen, die sowohl

1. unüberschaubar
2. vernetzt
3. eigendynamisch
4. undurchsichtig
5. wahrscheinlichkeitsabhängig
6. instabil sind.

definitiv



Versuchen Sie bitte, sich Situationen, Aufgaben in Erinnerung zu rufen, die Sie als Betriebsrat oder Manager ganz persönlich als *komplex* empfunden haben.

- ➔ Beispiel
- ➔ Grund
- ➔ Ursache
- ➔ ...

... und was hat sich als Umgangsform mit Komplexität besonders bewährt ?



sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

Frage

Kreativität erfahren

## Was ist Kreativität ?

### Aspekte kreativen Denkens

- ➔ Sensivität gegenüber Problemen (Erkennen)
- ➔ Flüssigkeit des Denkens (produzierte Menge)
- ➔ Flexibilität des Denkens (Leichtigkeit Bezugssysteme zu wechseln, neue Informationen aufzugreifen etc.)
- ➔ Originalität des Denkens (Neuheit und Seltenheit von Problemlösungen)

definitiv



Versuchen Sie bitte, sich eine Situation in Erinnerung zu rufen, in der Sie als Betriebsrat oder Manager ganz besonders *kreativ* waren.

- ➔ Beispiel
- ➔ Grund
- ➔ Ursache
- ➔ ...

... und was hat sich als kreativitätsförderlich bewährt ?



Es geht immer AUCH

**anders**

anders  
anders

- ➔ Bedenklich ist, dass die Komplexität im Zusammenhang mit Organisation und Management im sozialen System Unternehmung häufig auf mehr oder weniger sträfliche Art und Weise ignoriert, allenfalls selektiv wahrgenommen, mindestens aber unterschätzt zu werden scheint.
- ➔ Die Crux liegt darin, daß im allgemeinen der gesunde Menschenverstand mit Komplexität nichts zu tun haben will. Alles was ist, ist auch anders möglich und damit riskant!

➔ Die wahrgenommene Komplexität des Neuen kann zu einer **Überforderung** und damit Inaktivität führen

ANDERS

anders  
anders

↑ oder wirkt als **Stimulanz** und läßt so eine offenere Sichtweise zu, die wiederum Innovation fördert.

ανδερσ

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

Angst vor Veränderung

sehen  
fühlen

- ➔ Tempo und Unberechenbarkeit des Wandels
- ➔ „etwas ganz anderes machen zu müssen“
- ➔ „Nicht-wissen-wie-es-weiter-geht“
- ➔ Überforderung, Ausweglosigkeit, Hoffnungslosigkeit
- ➔ ...

Stress bei Unsicherheit und Kontrollverlust

Mut für Veränderung

Hinter jeder neuen Situation verbirgt sich aufgrund ihrer Unbekanntheit die Gefahr, weder über ausreichende Informationen noch über geeignete Mittel und Lösungswege zu verfügen.

Die Chance, wegen mangelnder Kompetenz die Kontrolle zu verlieren oder sie überhaupt nicht zu erreichen, ist prinzipiell gegeben. Sich mit Risiko und dem mit Komplexität einhergehenden Stress sich auszusetzen, erfordert immer Mut und Selbstvertrauen.

➔ Veränderung braucht **Mut**

emotional  
intelligent

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

vertrauen

emotional  
intelligent

”

Das Problem der Komplexität ist der Hintergrund aller Vertrauensbildung:

Der Vertrauende entlastet sich durch sein Vertrauen von Komplexität, die er nicht tragen kann. Wer sein Vertrauen missbrauchen will, muss seinerseits diese Komplexität übernehmen. Er muss so komplexe Verhaltensforderungen auf sich laden, muss eine sehr weitreichende Beherrschung der relevanten Informationen und lückenlose Kontrolle der dem Vertrauenden zugänglichen Nachrichten sicherstellen, so dass er selbst Gefahr läuft, unter dem Druck der Komplexität zusammenzubrechen. ...

Im Hinblick auf die Funktion, Systempotenzial für Komplexität zu erhöhen, ist Vertrauen rational. Ohne Vertrauen sind nur sehr einfache, auf der Stelle abzuwickelnde Formen menschlicher Kooperation möglich, und selbst individuelles Handeln ist viel zu störrisch, als dass es ohne Vertrauen über den sicheren Augenblick hinaus geplant werden könnte. Vertrauen ist unentbehrlich, um das Handlungspotenzial eines sozialen Systems über diese elementaren Formen hinaus zu steigern. Ganz neue Arten von Handlungen, vor allem solche, die nicht unmittelbar befriedigen und daher künstlich motiviert werden müssen, werden in einem System möglich, das Vertrauen aktivieren kann.

Durch Vertrauen gewinnt ein System Zeit, und Zeit ist die kritische Variable auf den Aufbau komplexer Systemstrukturen. Die Befriedigung von Bedürfnissen kann vertagt und doch sichergestellt werden. Instrumentelles, an Fernwirkungen orientiertes Handeln kann institutionalisiert werden, wenn der Zeithorizont eines Systems durch Vertrauen entsprechend ausgedehnt wird. Verfügung über liquide Geldmittel, Macht und Wahrheit, alles vertrauensabhängige Mechanismen, ermöglicht eine Indifferenz des Systems gegenüber zahllosen Umwelt ereignissen und damit Gewinn an Reaktionszeit.

Luhmann 2000

”

→ **Kreativität ist Vertrauenssache**



**Z**

**iel**

**KOMPLEX**

für Betriebsräte und andere Kreatoren

- ▶ **Kreativität und  
Veränderungsfähigkeit für  
ökonomische und soziale Fortschritte  
fördern und aktivieren**
- ▶ **durch kooperatives  
Beteiligungs- und  
Veränderungsmanagement**



# D er kreative Weg

für Betriebsräte und andere Kreatoren

- ▶ **Sensibilität für Kreativität und relevante Veränderungen im eigenen Umfeld fördern und aktivieren durch**
- ▶ **schonungslose Analyse und Reflexion eigener Verhaltensweisen, Kommunikation, Kooperation und Organisation**
- ▶ **und konsequente NEU-Orientierung für das eigene strategische Handeln**

*ein Komplex von Eigentümlichkeiten ...*

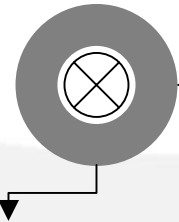


Betriebs- und Personalräte müssen sich entscheiden, welche Politik sie im Interesse der Mitarbeiter praktizieren wollen, wenn die Unternehmensführung das Wissens- und Kreativitätspotenzial der Beschäftigten systematisch ausschöpfen will.

## Betriebsräte wollen

Kreativität und Veränderungsfähigkeit für ökonomische und soziale Fortschritte fördern und aktivieren

durch kooperatives Beteiligungs- und Veränderungsmanagement



sich beteiligen

entweder *und* oder

schützen

gestalten



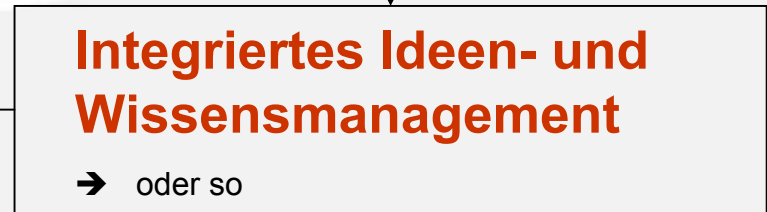
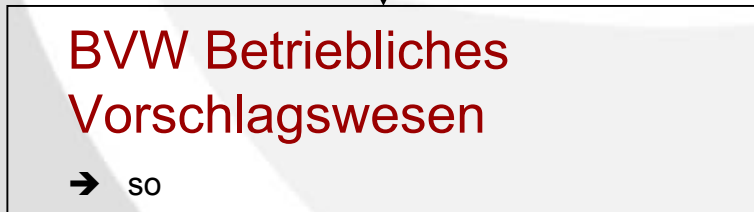
# Betriebsräte wollen

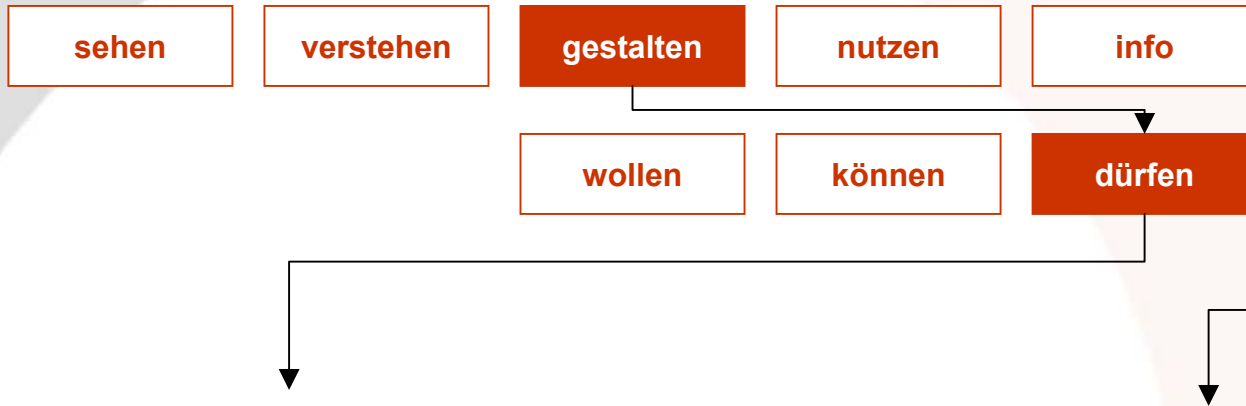
## Ideen managen

entweder *und* oder

insulär

strategisch





## BVW Betriebliches Vorschlagswesen

Mitbestimmungspflichtige soziale  
Angelegenheit mit Initiativrecht  
auf Abschluss einer  
Betriebsvereinbarung  
und Recht auf Einigungsstelle

### § 87 Abs. 1 Nr.12 BetrVG:

Auszug aus § 87 Abs. 1 BetrVG

„(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche  
Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten  
mitzubestimmen:

...

12. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen.“

Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf alle  
Systeme und Methoden, durch die Vorschläge  
von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur  
Verbesserung oder Vereinfachung der betrieblichen  
Arbeit angeregt, gesammelt, ausgewertet und  
bewertet werden.

- ➔ Technische Verbesserungsvorschläge
- ➔ organisatorische Maßnahmen
- ➔ ökonomische Maßnahmen
- ➔ Gesundheitsschutz und Unfallverhütung
- ➔ humane Gestaltung der Arbeitsplätze
- ➔ soziale und persönlichkeitsförderliche  
Maßnahmen

**BVW Betriebliches  
Vorschlagswesen**



## BVW Betriebliches Vorschlagswesen

§ 87 Abs. 1 Nr.12 BetrVG:

### Was ist mitbestimmungspflichtig ?

1. Definition des Verbesserungsvorschlages
2. Aufbau und allgemeine Organisation des BVW
3. Ausgestaltung des Einreichungsverfahrens
4. Festlegung der Teilnehmer/innen
5. Prämienregelung und Bewertungsmaßstäbe

### Was ist mitbestimmungsfrei ?

1. Schutzfähige Arbeitnehmererfindungen
2. Bestellung der einzelnen Organmitglieder
3. Entscheidung über das Budget für VV
4. Prämienprozentsatz und maximale Prämienhöhe
5. Prämienverteilung für nichtgenutzte VV
6. Verwendung oder Nichtverwendung der VV
7. Festlegung der Prämienhöhe im Einzelfall
8. Einbeziehung der leitender Angestellte

BVW Betriebliches Vorschlagswesen

sehen

verstehen

gestalten

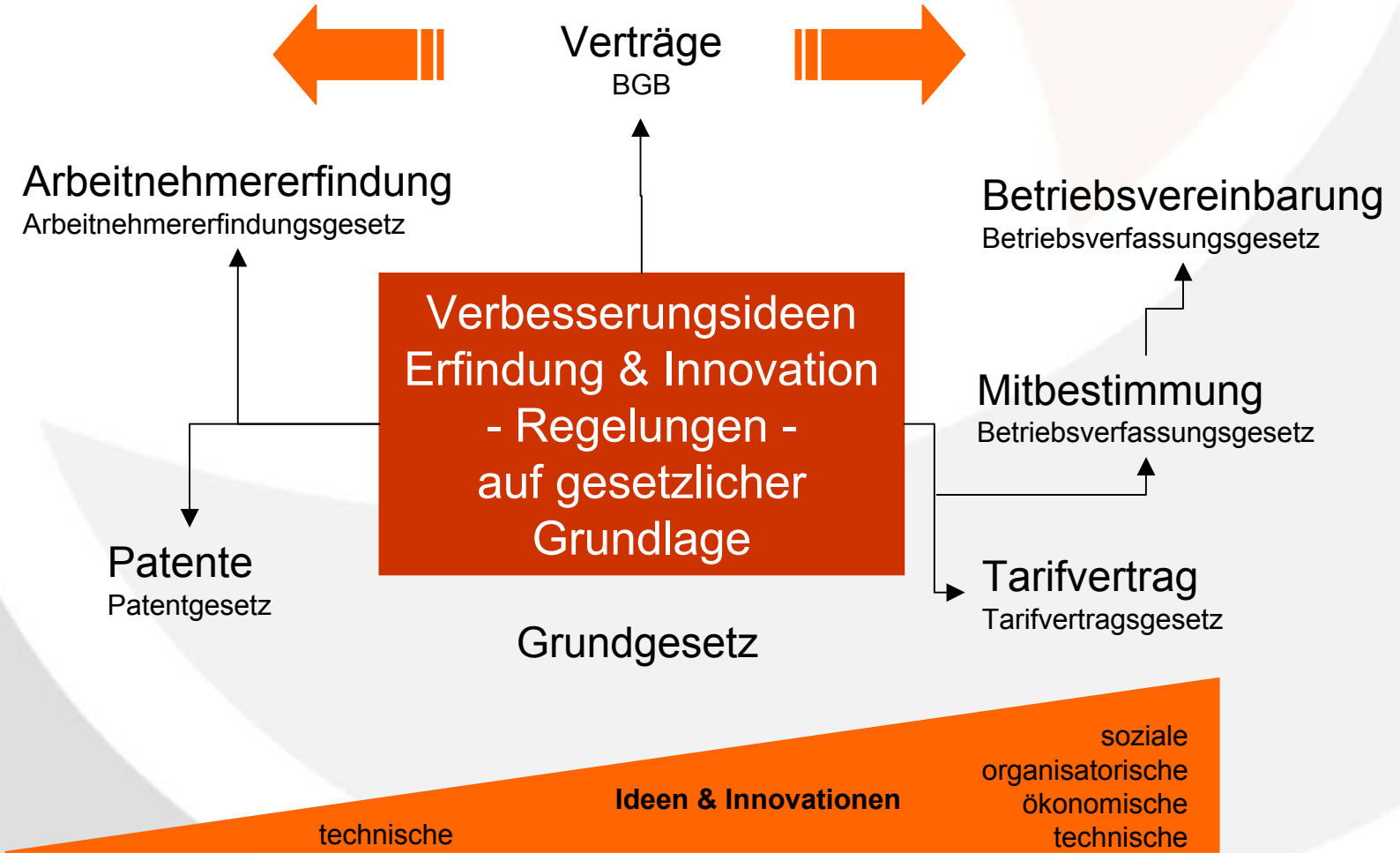
nutzen

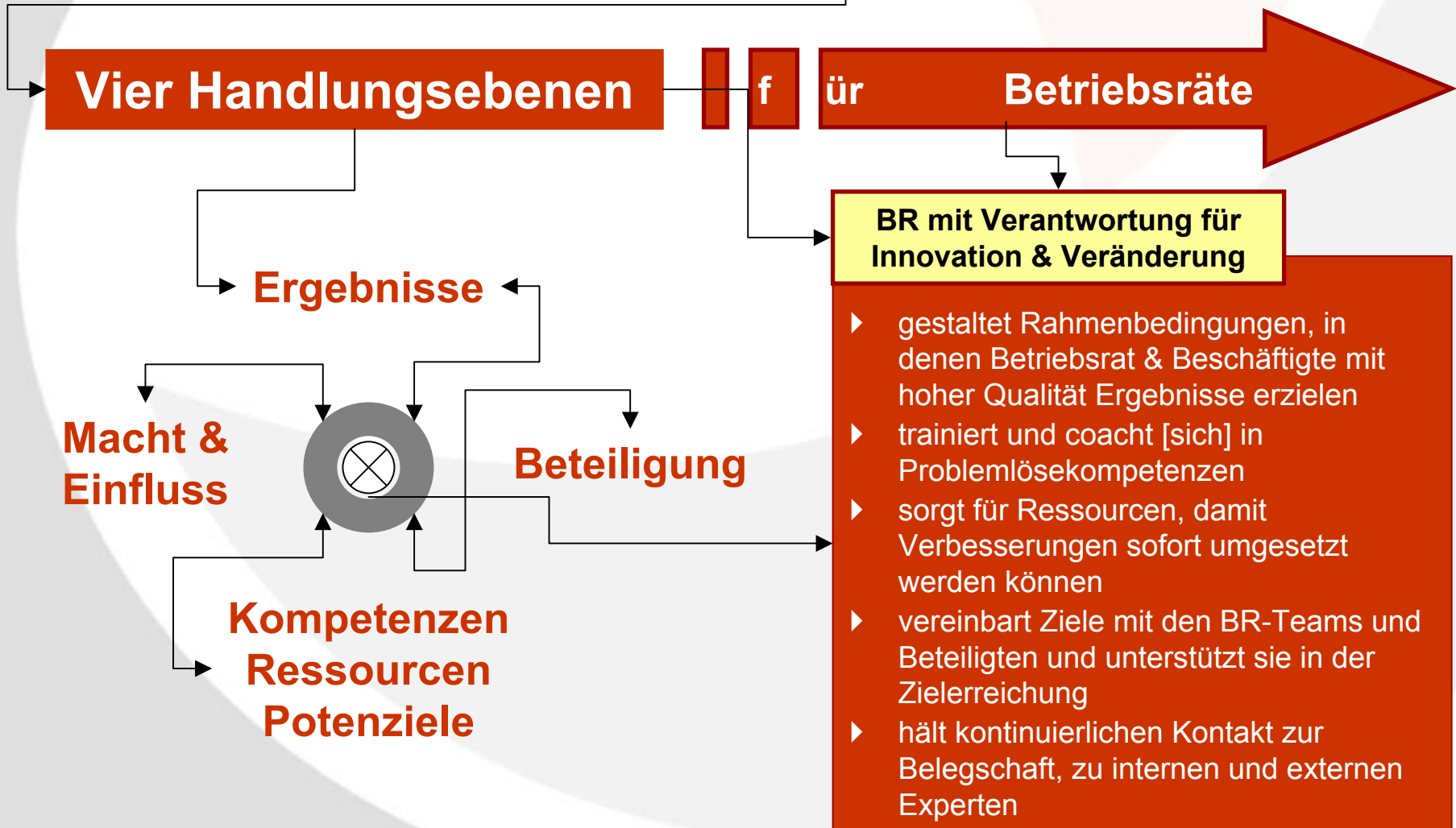
info

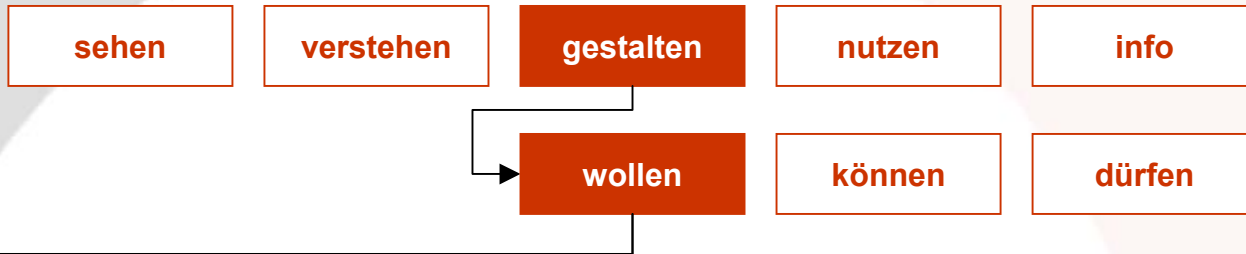
wollen

können

dürfen







**Betriebliches  
Ideenmanagement**

## Betriebsvereinbarung zur Regelung des Ideenmanagements

### Beteiligungskonzept entwickeln

- ➔ Problem- und IST-Analyse
- ➔ Ziel und Strategie festlegen
- ➔ Eckpunkte für Soll-Konzept
- ➔ Umfeld & Machbarkeit analysieren
- ➔ Verantwortung und Team bestimmen
- ➔ Promotoren und Netzwerk aktivieren
- ➔ Planung
- ➔ Beteiligungs- / Umsetzungskonzept
- ➔ Beteiligungs- und Projektcontrolling

### Eckpunkte

1. Leistungskontrakt
2. Schutz vor negativen Auswirkungen; Nachteilsverbot vereinbaren
3. Ausweitung auf soziale und ökologische Aspekte - neben technischen, ökonomischen, organisatorischen
4. Verbindung und Vernetzung mit Maßnahmen der Unternehmensentwicklung und Wissensmanagement
5. Paritätische Besetzung an Steuerungs- und Planungsgruppen; Beteiligung an Qualitätszirkeln, Problemlöse- /Projektgruppen
6. Bereitstellung von Ressourcen und Tools
7. Information und Qualifizierung aller Beteiligten
8. Kontinuierliche Prozessebeteiligung und Wirkungskontrolle

# Was ist strategisches integratives Ideen- und Veränderungsmanagement ?

Strategisches Ideen- und Veränderungsmanagement richtet sich auf die Unternehmung als Ganzes.

Wer dabei ausschließlich an Verbesserungen und Erneuerungen von Produkten, Verfahren und Prozessen denkt, hat allerdings die Pointe verpasst. Es geht um ...

- ➔ Problemlösungen, Innovationen und Verbesserungen,
- ➔ die *alle* Akteure, Beziehungen und Aktivitäten, Bereiche und Ebenen einbeziehen und
- ➔ darauf ausgerichtet sind, die Veränderungsfähigkeit der Organisation in ihrer *Gesamtheit* zu erhöhen.

ein Komplex von  
Zumutungen ...



## Der Betriebsrat

### BR Arbeit als Innovationspolitik

HBS Fallstudie über Beschäftigte in Innovationsprozessen erteilt Betriebsräten gute Noten:  
Das eigentliche Human Resource Management als Unternehmensaufgabe sei allzu oft schlichte klassische Personalverwaltung geblieben.

BR sind echte Innovationsmotoren unter der Voraussetzung, dass sich das Unternehmen im Veränderungsprozess um den Schutz der Beschäftigten bemüht.

Dann bieten BR eine distanzierte und erweiterte Sicht auf das Unternehmen, sind Empfänger ungefilterter Informationen aus der Belegschaft, denken bereichsübergreifend und sind langfristig orientiert.

In ihnen schlummern ungenutzte Potenziale als Partner bei strategischen Unternehmensentscheidungen und als Moderatoren von Umstrukturierungsprozessen.

In ihnen schlummern ungenutzte Potenziale als Partner bei strategischen Unternehmensentscheidungen und als Moderatoren von Umstrukturierungsprozessen.

Quelle: boeckler.de/

## Innovations-Co-Management

Theorie  
Praxis

Immer dann, wenn wir etwas genau erforscht und womöglich auch noch wissenschaftlich begründet haben, kommt jemand und lacht.



sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Dimensionen holistischer Wissensorganisation und Unternehmensentwicklung

Ideen + Innovationen  
Veränderungen

Ideen + Innovationen  
Veränderungen

### Strategie

Unternehmensziele  
Potenziale & Portfolio  
Planung & Controlling

### Struktur

Organisation & Prozesse  
Kommunikation & Vernetzung  
Lernen & Wissensarbeit

### Wissens- und Veränderungsmanagement

Führung & Beteiligung & Anreiz  
Personal- & Teamentwicklung  
Human Resources Management

### Unternehmenskultur

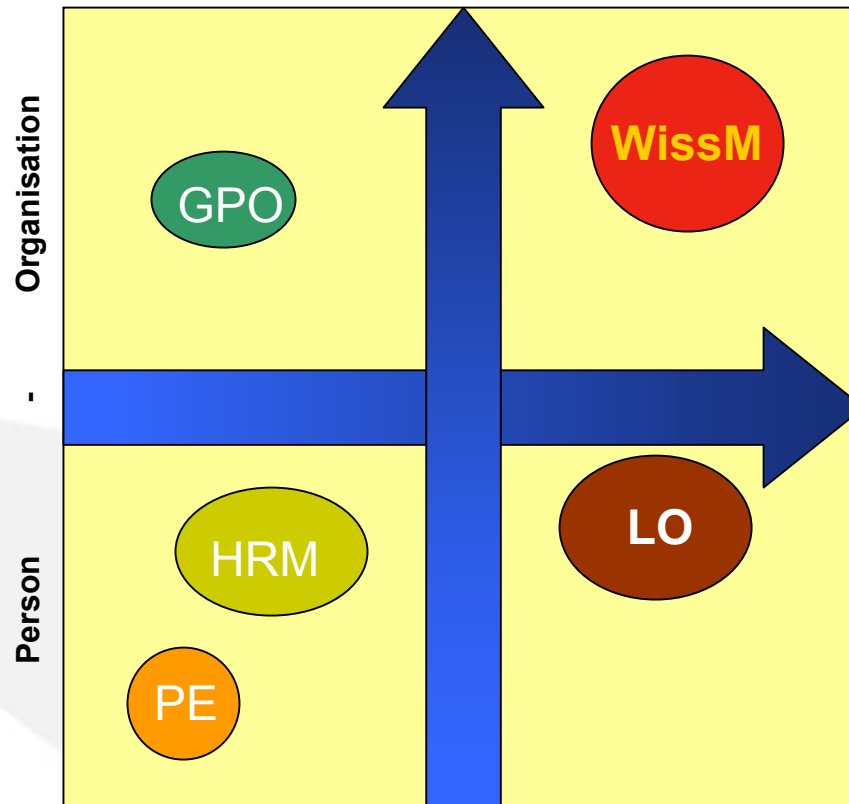
Internet / Intranet  
Hard- & Software  
IT-Infrastruktur

### Technologie



## Positionierung von Ideen- und

## Veränderungsmanagement



**Strategisches  
integratives  
Ideenmanagement**  
(Ideen-/Innovations-  
management als Element  
der Wissensorganisation)

**„Insuläres“  
Ideenmanagement**  
(BVW Betriebliches  
Vorschlagswesen;  
Teamkonzepte, u.ä.)

- PE - Personalentwicklung
- GPO - Geschäftsprozessoptimierung
- HRM - Human Resource Management
- LO - Lernende Organisation
- WissM – Wissensmanagement

Quelle: nach H. Willke 1997

**Einzelmaßnahmen - kontinuierlicher Prozeß**

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Innovationsförderliche Bedingungen in Organisationen

Offene  
Kommunikation

Vernetzte kooperative  
Organisationsstruktur

**kreative  
Menschen**

Die Innovation in Organisationen wird in der Regel begünstigt durch:

- ➔ hohe Aufgabenkomplexität
- ➔ ausgeprägten Informationsaustausch innerhalb der Organisation
- ➔ geringe Zentralisierung
- ➔ geringe Standardisierung
- ➔ ausgeprägte Beteiligungskultur
- ➔ ...

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Offene Kommunikation

### 7 Elemente offener Kommunikation

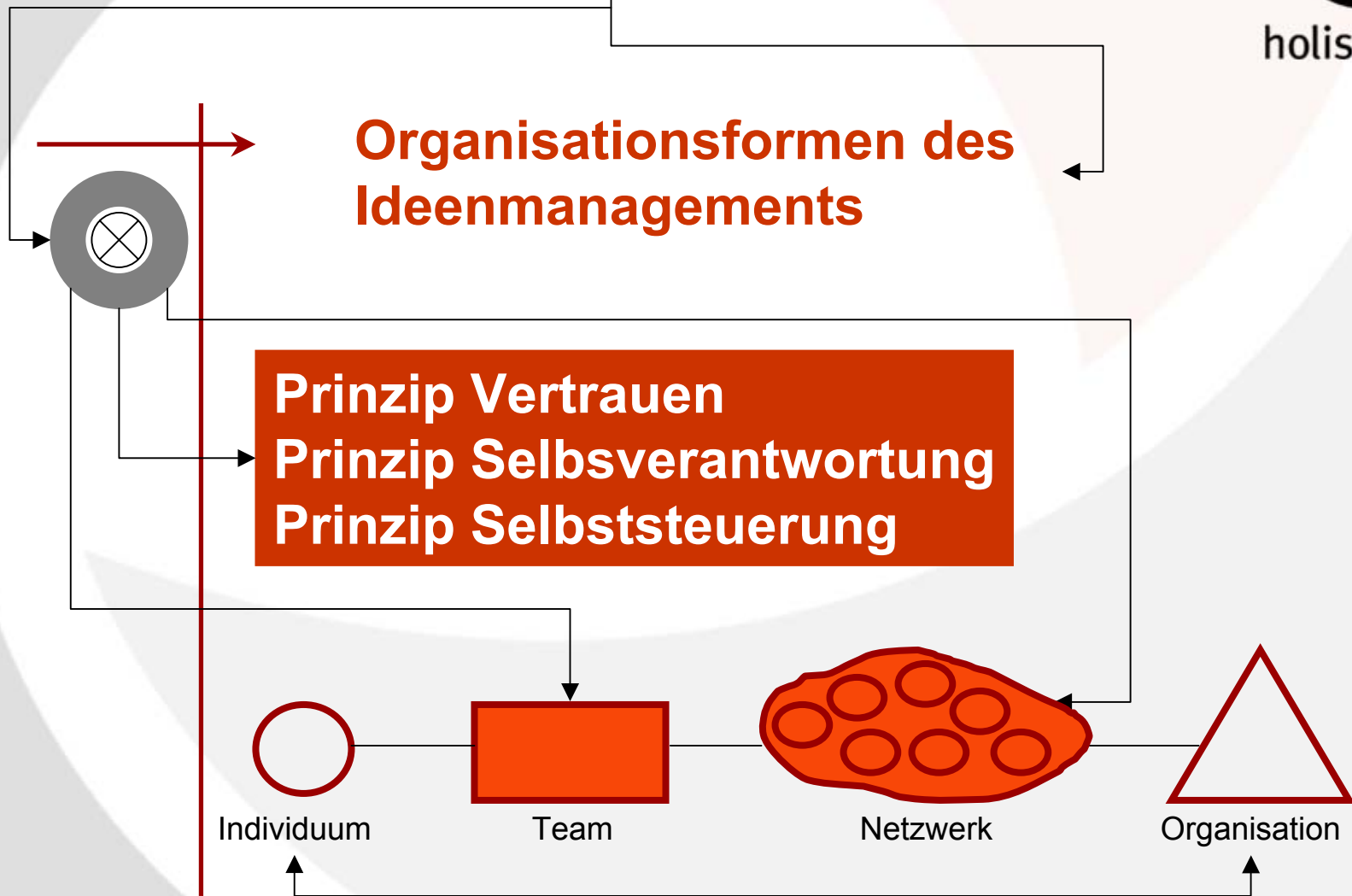
1. Fördern Sie die Fähigkeit anderer, deren eigene Ideen zu artikulieren und sich der unterschweligen Annahmen, Vorlieben und Ängste bewusst zu werden, indem Sie das selbst vorleben.
2. Halten Sie anderen Leuten zugute, dass diese in hohem Maße in der Lage sind, sich selbst zu beurteilen und zu analysieren, ohne dadurch so aus der Fassung gebracht zu werden, dass sie ihr Gefühl für Selbstverantwortung und die Möglichkeit zu entscheiden, verlieren. Testen Sie diese Hypothese immer wieder.
3. Vertreten und reflektieren Sie Ihre Position, aber erkunden Sie auch immer die Position anderer.
4. Sich während des Erkundens verwundbar zu fühlen, ist ein Zeichen von Stärke.
5. Ermutigen Sie sich und andere zu sagen, was sie wissen, aber bisher zu sagen fürchteten.
6. Verzerren Sie Ihre Darstellungen möglichst wenig und versuchen Sie nicht, das Verzerren Ihrer Darstellungen zu vertuschen.
7. Vertreten Sie Ihre Prinzipien, Werte und Ansichten in einer Form, dass diese auch hinterfragt werden können, und ermutigen Sie damit andere Leute, das gleiche zu tun.

(nach C. Argyris)

„Die sicherste Methode,  
kreative Problemlösungen  
zu verhindern, besteht in der  
bürokratisch-administrativen  
Organisation der Arbeit,  
in der strikten Erfolgsorientierung  
an konventionellen Problemlösungen  
und in der honorierten Vermeidung  
von Misserfolgen.“

E.F. Weinert

sehen    verstehen    **gestalten**    nutzen    info



**Ideenmanagement braucht zwischen Mensch und Organisation:  
 Teams + Netzwerke**



sehen

verstehen

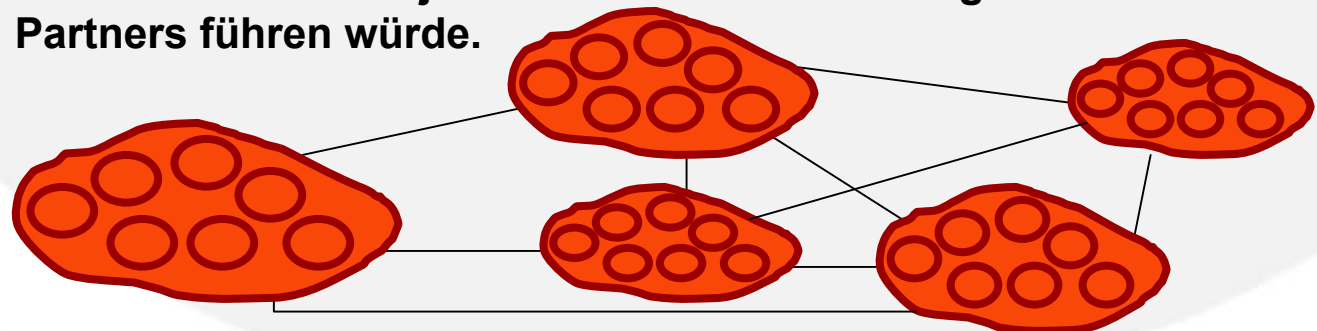
gestalten

nutzen

info

## Ideenmanagement braucht die Wirksamkeit von Netzwerken

- ➔ ihre gemeinsame Intention, die Orientierung an einer Aufgabe, einer Vision oder einem Thema;
- ➔ die Personenorientierung, d.h., Netzwerke beziehen sich nicht auf Rollen und Funktionen und lassen auch kaum Delegation und Stellvertretung zu;
- ➔ das Tauschprinzip, indem ein Markt für Ideen, Informationen und Beziehungen oder auch bloß für Optionen auf diese eröffnet wird;
- ➔ die freiwillige Teilnahme, da jeder als ungerechtfertigt erlebter Druck oder jede Sanktion zum Rückzug des Partners führen würde.



**Ideenmanagement ist Beziehungsmanagement**

„  
If you have an apple and I have an apple and we exchange these apples then you and I will still each have one apple.  
But if you have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas.

George Bernard Shaw

”





sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

## Netzwerke

### Netzwerke sind höchst anspruchsvoll, denn sie:

1. verlangen Leistung oder die Erwartung von Leistungen.  
Wer auf diesem Markt nichts zu bieten hat, fällt durch den Rost;
2. sind aber weder planbar, noch lassen sich ihre Leistungen eindeutig nachvollziehen;
3. bieten kaum Sicherheit und Solidarität; letztlich ist jedes Individuum auf sich selbst angewiesen;
4. leben im Erfolgsfall von einem Ehrenkodex: Handle so, wie du von anderen behandelt werden willst ...;
5. nützen die immer stärker werdenden Widersprüche und helfen auf der Suche nach Orientierung.

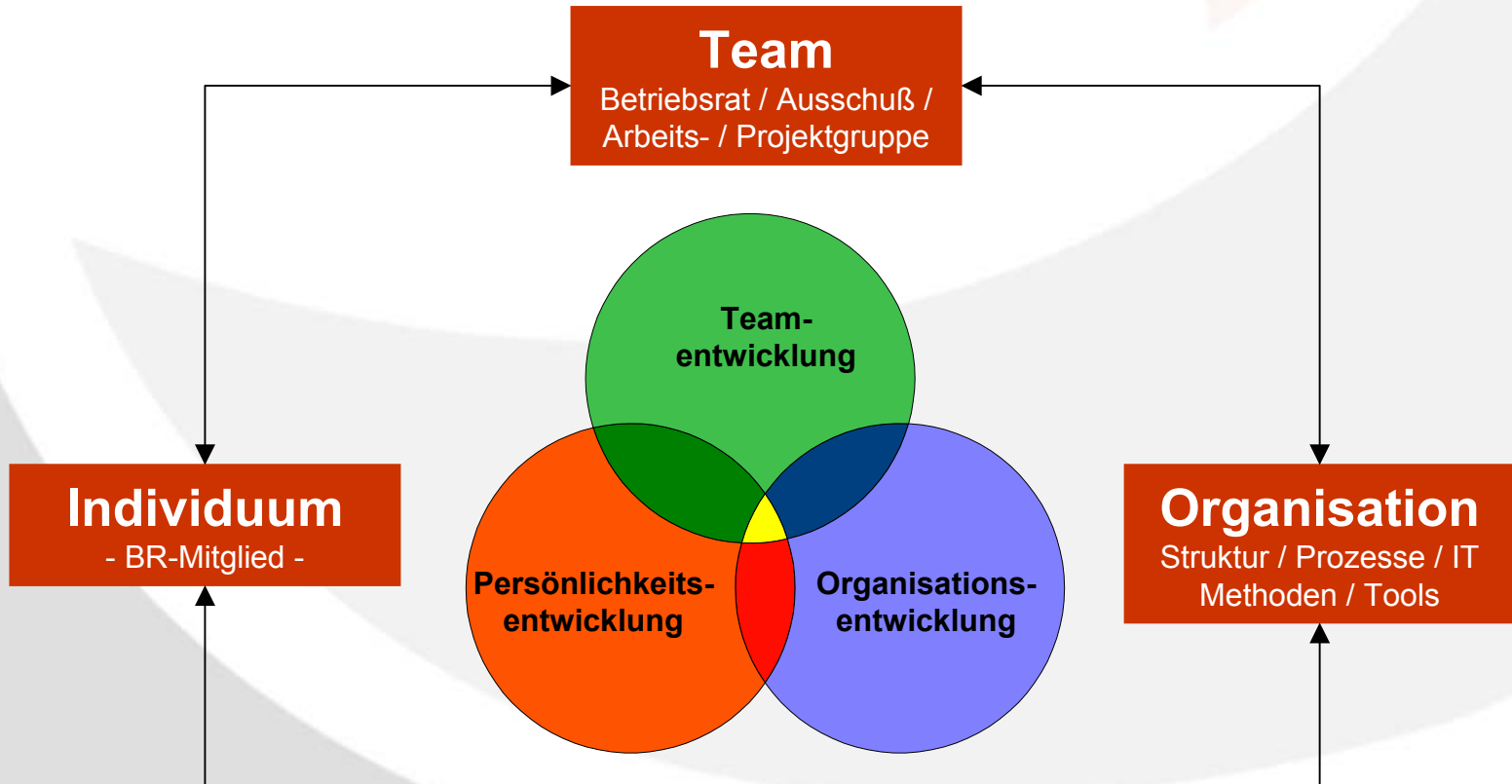
para  
dox

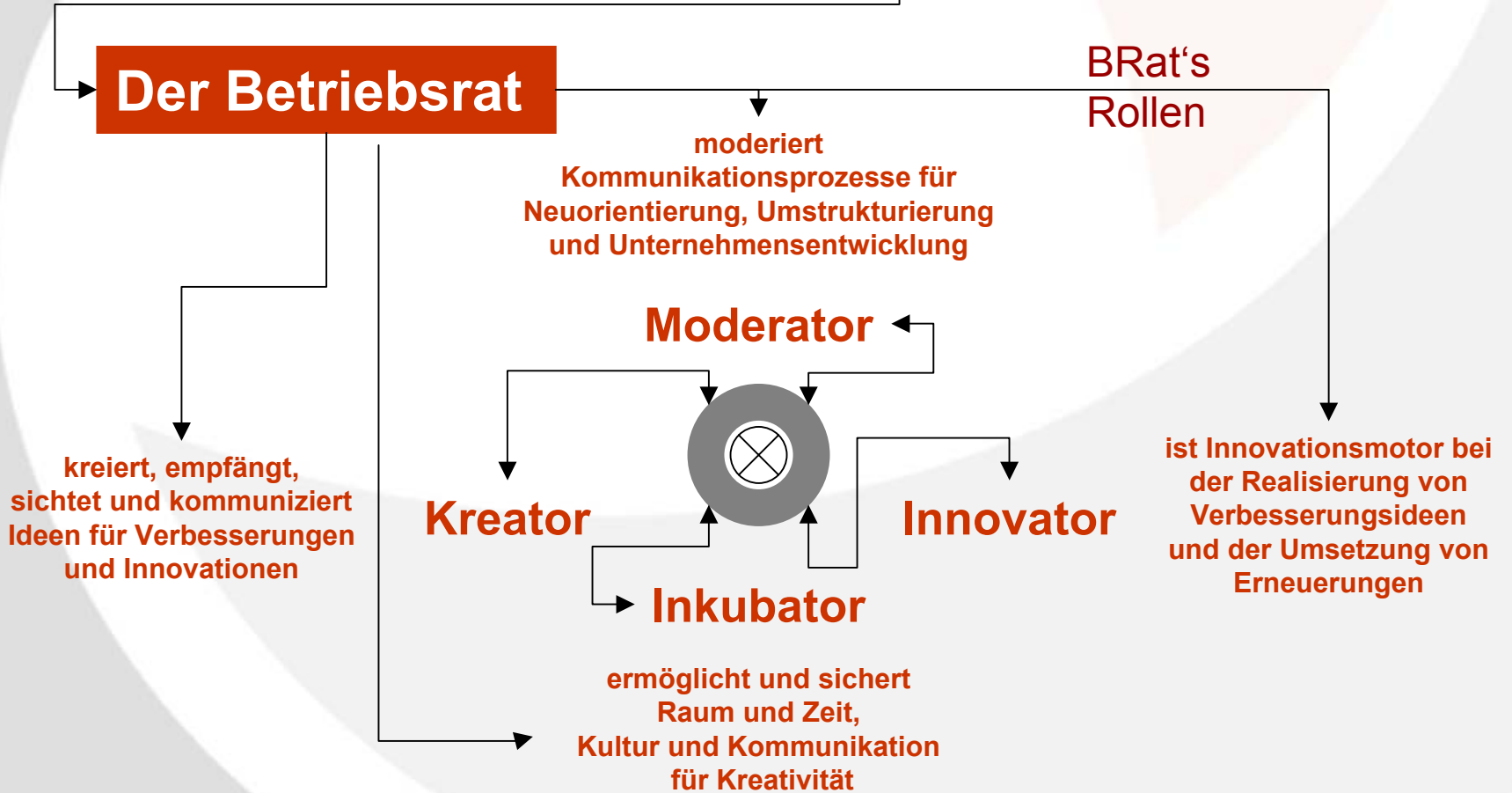
Netzwerke können andere Organisationsformen nicht ersetzen, nur ergänzen, und gerade darin liegt ihr besonderer Wert.

Netzwerke können Individuen, Gruppen oder Organisationen zu Entlastung und zu Produktivitäts- und Kreativitätssprüngen verhelfen.

Netzwerke und Erwartungen lassen sich nicht managen, und jeder Versuch einer Steuerung oder Kontrolle wird fehlschlagen.

**Netzwerke** haben etwas Flüchtiges, Unvollkommenes und Informelles. Diese Eigenschaften sind Stärken, die in einer komplexer werdenden Welt besser zur Entfaltung kommen. Sie sind ein notwendiges Hilfsmittel mit Unübersichtlichkeit zurecht zu kommen.









sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

wollen

können

dürfen

## Kreativitätspotenzial im Betriebsrat entwickeln

### Problemlösen durch Kreativität

Zur Frage der Kreativität gibt es zwei unterschiedliche Positionen:

- ➔ Kreativität ist der durch Inspiration gewonnene Einfall einer kreativen Persönlichkeit
- ➔ Kreativität ist die originelle Nutzung einer reichen und hochwertigen Wissensbasis

### Aspekte kreativen Denkens

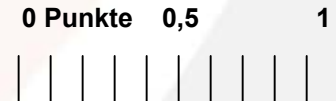
- ➔ Sensivität gegenüber Problemen (Erkennen)
- ➔ Flüssigkeit des Denkens (produzierte Menge)
- ➔ Flexibilität des Denkens (Leichtigkeit Bezugssysteme zu wechseln, neue Informationen aufzugreifen etc.)
- ➔ Originalität des Denkens (Neuheit und Seltenheit von Problemlösungen)



Kreative Persönlichkeit	
<b>Kreativitätspotenzial im Betriebsrat entwickeln</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Fähigkeit zur Entdeckung und Identifizierung von Problemen:</b> Erkennen von Widersprüchen, Unverträglichkeiten und Lücken im Wissen, Infragestellen von Gewohnheiten und herkömmlichen Denk- und Verfahrensweisen</li> <li>2. <b>Überdurchschnittliche Frustrationstoleranz:</b> Fähigkeit innere Spannungen, Mißerfolge zu ertragen</li> <li>3. <b>Die Fähigkeit, spielerisch eine Vielzahl von Einfällen</b> (Assoziationen, Vorstellungen, Symbole, Ideen) zum angepeilten Problem <b>zu produzieren</b> (= Flüssigkeit)</li> <li>4. <b>Flexibilität:</b> Die Fähigkeit zur Neuorganisation von Wissen und Erfahrung, zur Änderung von Meinungen, Erwartungen und Einstellungen</li> <li>5. <b>Überdurchschnittliche Energie:</b> ständig erneuerte Auseinandersetzung mit dem Problem, Überwindung von Barrieren durch Zwischenlösungen oder Neuformulierungen des Problems</li> <li>6. <b>Überdurchschnittlich sichere Urteilskraft</b> und Bewertungsfähigkeit beim Erkennen von Problemen und bei der Identifizierung der aussichtsreichen Lösungsansätze</li> <li>7. <b>Ein breit gefächertes und in bestimmten Bereichen gründliches Wissen.</b> Starke Motivation und zielbezogenes Verhalten der Informationsaufnahme führt zu dem Aufbau von Wissens(chäfts)systemen</li> <li>8. <b>Die Fähigkeit, die gefundene kreative Lösung kommunizierbar zu machen,</b> sie also in eine Sprache (Worte, Farben, Töne, Bilder, Symbole, Metaphern oder Formeln) zu übersetzen. Das macht eine Lösung verständlich und ggf. auch akzeptabel.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Nur unter diesen Bedingungen wird die Innovation zu einer sozialen Funktion.</b></p>

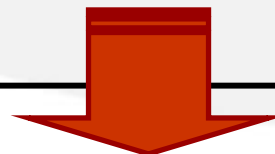


**Klarer Vorsprung mit dem Betriebsrat ?  
- Diagnose der Innovationsfaktoren**



**Erfolgsfaktoren**

<p><b>Strategie</b></p>	<p>Ist die durchschnittliche Durchlaufzeit von Innovationsprojekten des Unternehmens <u>mit</u> Beteiligung des Betriebsrates kürzer? Trägt der Betriebsrat mit dazu bei, dass das Unternehmen die kritischen Kompetenzen konsequent und zügig auf Spitzenstand bringt bzw. hält? Sind die sozialen und ökologischen Erneuerungen der letzten drei Jahre, höher als die der Konkurrenten?</p>	
<p><b>Prozesse</b></p>	<p>[Fragen stellen Sie]</p>	<p>[punkten Sie]</p>
<p><b>Strukturen</b></p>	<p>[Fragen stellen Sie]</p>	<p>[punkten Sie]</p>
<p><b>Ressourcen-einsatz</b></p>	<p>[Fragen stellen Sie]</p>	<p>[punkten Sie]</p>
<p><b>Kultur</b></p>	<p>[Fragen stellen Sie]</p>	<p>[punkten Sie]</p>



sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info

wollen

können

dürfen

## Kreativitäts- und Problemlösetechniken für Betriebsratsarbeit

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um den Einsatz kreativer Problemlösetechniken zu fördern, z.B. könnte man sich konzentrieren auf

➔ die konkrete Verbesserung der eigenen intuitiven Fähigkeiten

oder [besser: und]

➔ man verändert die Organisationskultur eines Unternehmens dahin gehend, dass bei zukünftigen Entscheidungen vermehrt die Komponente „Kreativität“ einfließt.

1. Techniken zur Analyse des Umfelds
2. Techniken zur Wahrnehmung und Identifizierung der Probleme
3. Techniken zur Entwicklung der Alternativen
4. ...

### Beispielsweise:

- ▶ Brainstorming - Kopfgeburten
- ▶ Mind Mapping - Landschaften
- ▶ Story Telling - Geschichten
- ▶ ...
- ▶ Open Space Technology - Freiräume
- ▶ Walking Work Technology - Wandern
- ▶ ...

sehen    verstehen    **gestalten**    nutzen    info

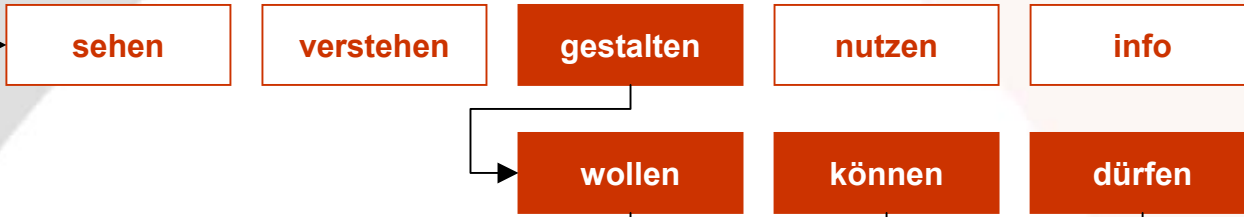
wollen    können    dürfen

**Innovationsfähigkeit**    braucht richtige Balance

im Rahmen

pers ö nlich  
best i mmt





**Freedom means to have  
enough space for  
c o m p l e x i t y  
in yourself**

**Richard Sennett**

**Wer Komplexität bewältigen will,  
muss selbst komplex sein.  
Wer Unsicherheit umgehen will,  
muss sie zulassen können.  
Franz Reither**

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info



holistic-net

# negarF



sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info



holistic-net

**MOSAICO**

*Multidisciplinary European Association for Learning*

**Research & Development & Consultancy**

Human Resources  
Learning & Education  
Occupational Training  
Leadership & Management  
Organizational Development  
Knowledge Management

at  
international & regional  
& organizational level

**Founder Member  
Vice President**

**Werner Alten EFOB**

*Entwicklungs-  
Forschung & Beratung*

**Betriebsräteberatung  
&  
Managementberatung**

Unternehmensentwicklung  
Personal- & Teamentwicklung  
Organisationsentwicklung  
Technologieanwendung

Wissensmanagement  
Projektmanagement  
Komplexitätsmanagement

Beteiligung & Mitbestimmung  
Politikberatung

**Selbständiger  
Berater**

**holistic-net**

*Gesellschaft für Informations- &  
Kommunikations-SystemembH*

**Beratung &  
Dienstleistung im  
Bereich Informations-  
& Kommunikations-  
technologien**

IT-Strategieberatung  
Anwendungsentwicklung  
Web- & Groupware-  
Technologie

Web Solutions  
Mobile Computing  
IT Infrastructure

Collaborative Solutions  
Knowledge Management  
E-Learning

**Geschäftsführender  
Gesellschafter**

Technologie

**Mensch**

**Organisation**



## creator

- ➔ Werner Alten, Diplom-Oekonom, ist tätig in den Bereichen Organisationsforschung, Betriebsräteberatung, IT- und Managementberatung. Er wohnt in Italien.
- ➔ Schwerpunkte seines integrativen Engagements umfassen die Entwicklung von Humanressourcen und Organisationen, die Strategie- und Anwendungsentwicklung von IuK-Technologien, Wissensmanagement und E-Learning, Netzwerkmanagement und Regionalentwicklung.
- ➔ Er besitzt mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Beratung von Führungskräften und Betriebsräten. In seiner interdisziplinären Forschungs- und Beratungstätigkeit kooperiert er mit Partnern und Kunden auf lokaler wie auch auf internationaler Ebene.



- ➔ *holistic-net GmbH* in Hannover ist Anbieter von Beratungs- und Dienstleistungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Der inhaltliche Fokus liegt auf den Technologiefeldern Web Solutions, Mobile Computing und Knowledge Management. Werner Alten ist geschäftsführender Gesellschafter der *holistic-net GmbH*.
- ➔ *EFOB Entwicklungsforschung und Beratung* ist eine von Werner Alten 1993 in München gegründete selbständige und unabhängige Beratungseinrichtung. Neben dem Standort München unterhält *EFOB* ein weiteres Büro in Camaione, Italien.
- ➔ Werner Alten ist Gründungsmitglied der seit 1995 international agierenden Forschungsgruppe *MOSAICO Multidisciplinary European Association for Learning*, mit Sitz in Bologna, Italien.

sehen

verstehen

gestalten

nutzen

info



holistic-net

# kontakt

Alles, was Sie auf diesen Blättern gesucht  
und nicht gefunden haben, interessiert mich.  
Alles, was Sie auf diesen Blättern nützlich  
und interessant fanden, freut mich.

Let's change ideas!  
Let's agree to differ!

Wie?

Nehmen Sie einfach Kontakt mit mir auf:

werner alten  
efob entwicklungsforschung  
und beratung

I-55041 Camaiore

T +39 0584 951547

F +39 0584 951046

M +49 170 4349319

E [alten@caen.it](mailto:alten@caen.it)

holistic-net GmbH  
werner alten  
Calenberger Esplanade 1  
D-30169 Hannover

T +49 511 760728 0

F +49 511 760728 99

E [werner.alten@holistic-net.de](mailto:werner.alten@holistic-net.de)

W [www.holistic-net.de](http://www.holistic-net.de)

**+49 170 4349319**

**[werner.alten@holistic-net.de](mailto:werner.alten@holistic-net.de)**