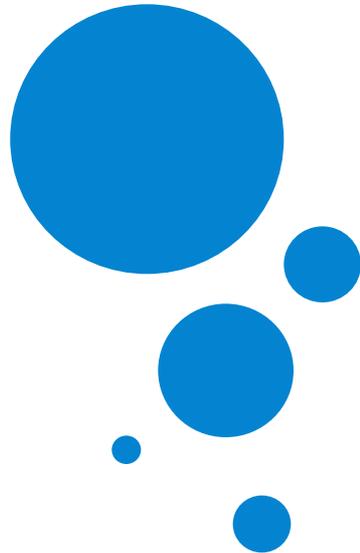


# KEYNOTE

# ERFOLGREICHE TEAMARBEIT UND MITARBEITERFÜHRUNG IN INNOVATIONSPROZESSEN

**Herbert Weinreich  
FAZ-Institut / IHK Darmstadt  
Darmstadt 2008**

# INHALT

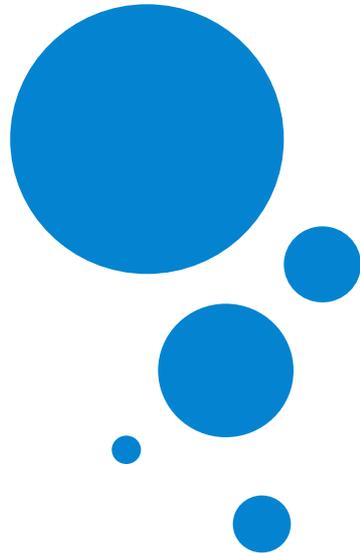


**Zentrale Botschaften zur Teamarbeit und  
Mitarbeiterführung  
im Innovationsprozeß**

**Film zu agiler Teamarbeit**

**Diskussion zur Umsetzungsrealität**

# ZENTRALE BOTSCHAFTEN



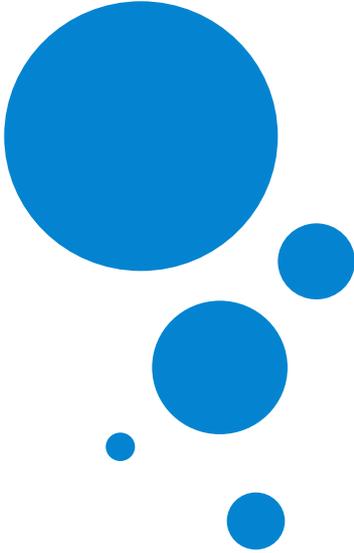
**zur erfolgreichen Teamarbeit und  
Mitarbeiterführung  
in Innovationsprozessen**

**Ziel:**

**Durch innovative Produktentwicklung im  
Team global nachhaltige Wertschöpfung zu  
erzielen.**

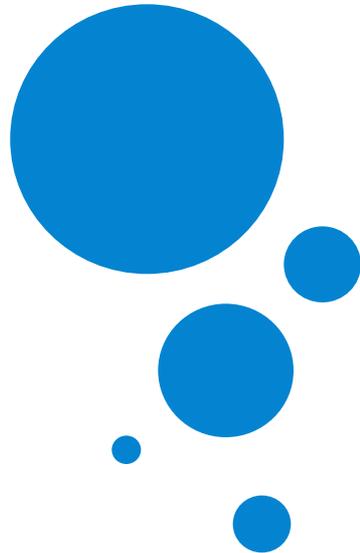
**Es geht darum Spitzenplätze in der 1. Liga  
zu erobern und zu behaupten!**

# HERAUSFORDERUNGEN I:

- 
- **Überwindung von:**
    - ethnozentrischen Einstellungen
    - Stereotypen, Vorurteilen, Ängsten
    - nationalen Haltungen
  - **Förderung kultureller Anpassungen**
  - **andere Kulturen, Nationen zu respektieren**
  - **Menschen wertzuschätzen, die anders sind**
  - **Bedürfnisse von Menschen / Gruppen zu respektieren**
  - **als Unternehmen für Talente aller Welt offen zu sein**
  - **persönliche Zukunftsperspektive in anderen Kulturen suchen**

**Diese 9 Herausforderungen betreffen 60-80%  
menschlicher Ineffektivität globaler Kooperation!**

# HERAUSFORDERUNGEN II:



- **Gesellschaftliche, technologische, rechtliche Entwicklungen weltweit beobachten und bewerten**
  - **Ressourcen jedweder Art dort verfügbar zu machen, wo der globale Wettbewerb stattfindet**
  - **Partner finden,**
    - **in und für Netzwerke(n)**
    - **für Joint Ventures**
    - **für Strategische Allianzen**
- um Kooperation erfolgreich zu managen!**

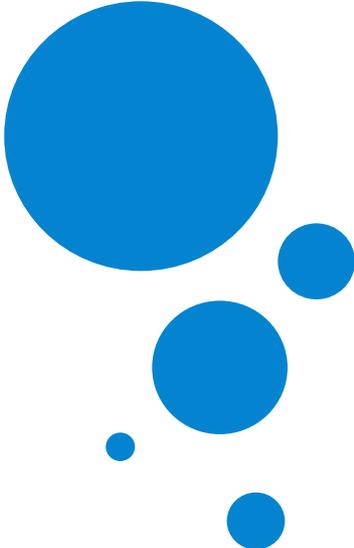
# HERAUSFORDERUNGEN III:

Veränderungen bezogen auf globale Innovationsprojekte:

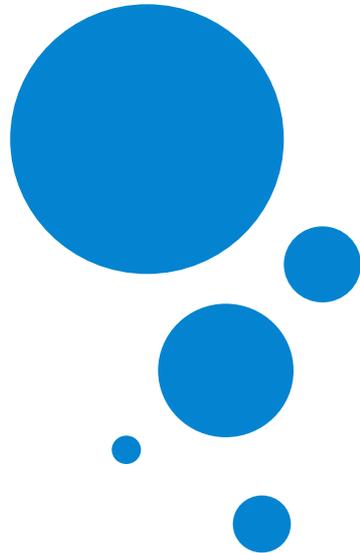
- globale Kundenorientierung
- globaler Wettbewerb bei niedrigen Wachstumsraten
- Verkürzung der Produktlebenszyklen
- Entwicklungen in der 3. Welt und Asien
- Unternehmensumstrukturierungen (downsizing)
- feindliche Übernahmen
- Wissensexpllosion (es leben so viele Wissenschaftler wie noch nie)
- internationale Krisen (z.B. Bankenkrise, Nahost, Irak, Afrika, Südamerika)

# HERAUSFORDERUNGEN IV:

## Merkmale globaler Innovationsprojekte:

- 
- **inhaltliche Komplexität**
  - **organisatorische Komplexität**
    - interdisziplinär
    - abteilungs- / funktionsübergreifend
    - Kulturübergreifend
    - Länder- / Erdteilübergreifend
  - **Intransparenz**
  - **Unsicherheit, Risiko**
  - **Dynamik**

# BOTSCHAFT 1

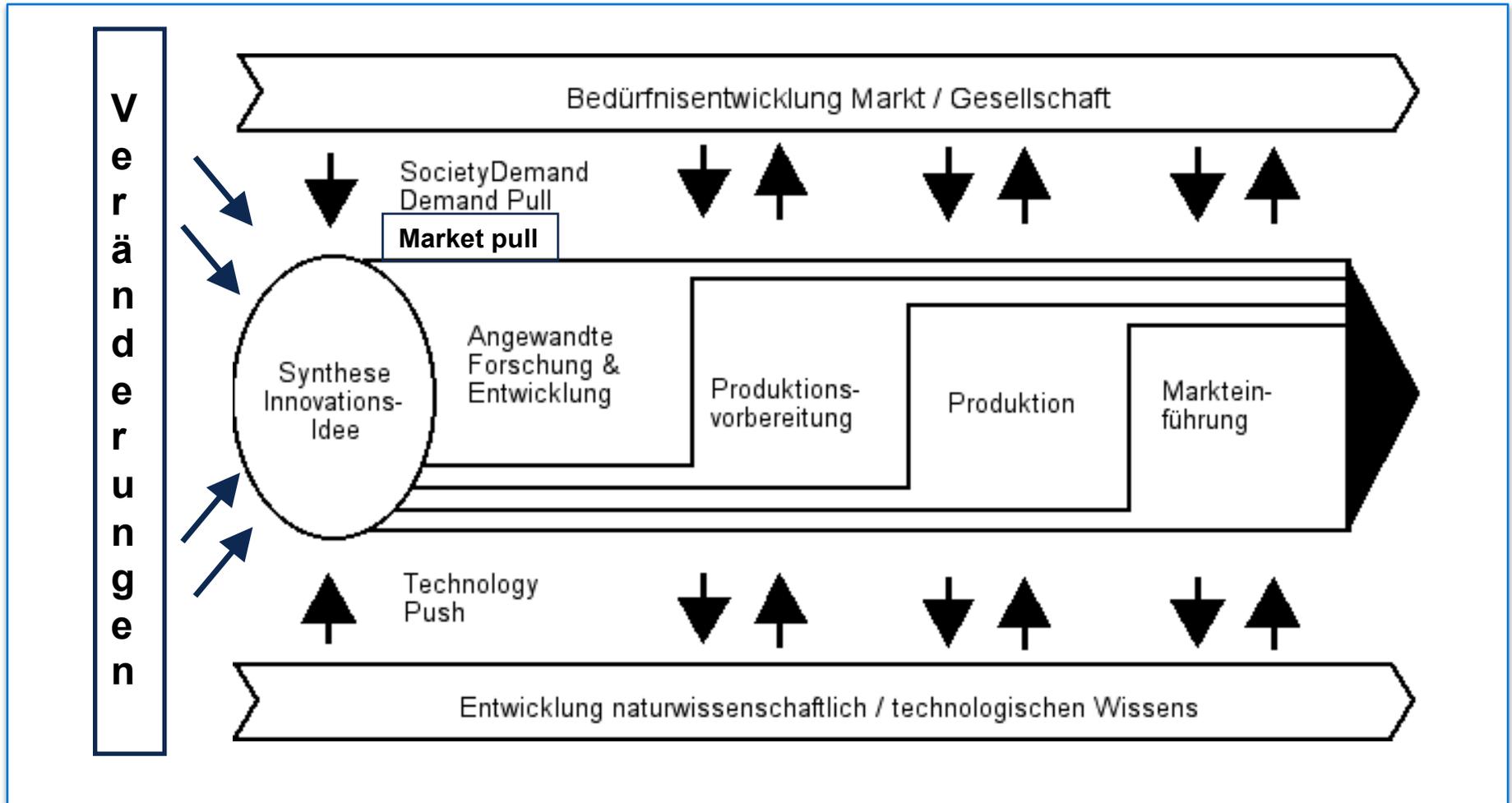


Der **Mensch** steht **zentral** im **Mittelpunkt**

als:

- **Kunde**
- **Mitarbeiter**
- **Interessengruppe**
- **Investor**
- **Wettbewerber**
- **Kooperationspartner**
- **Unternehmer**

# Innovationsprozess als Brutkasten (Inkubator)



# BOTSCHAFT 2

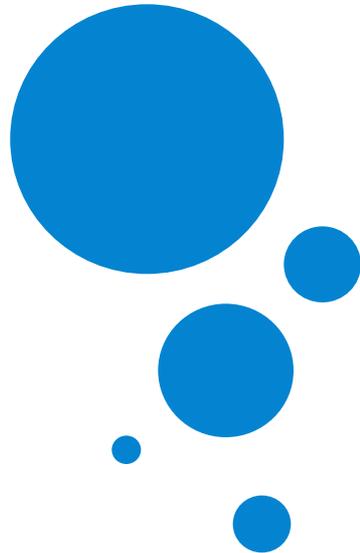
Wettbewerbsfähige Projektteams  
sind die **Startup Bedingungen** um **innovative  
Angriffe** auf etablierte

- **Technologien**
- **Prozesse**
- **Businessmodelle**
- **Unternehmen und**
- **Branchen**

**zu führen!**

Vorausgesetzt, der **Unternehmer ermächtigt**  
und gibt die **Entscheidungs- und  
Handlungsspielräume** (Empowerment)

# BOTSCHAFT 3

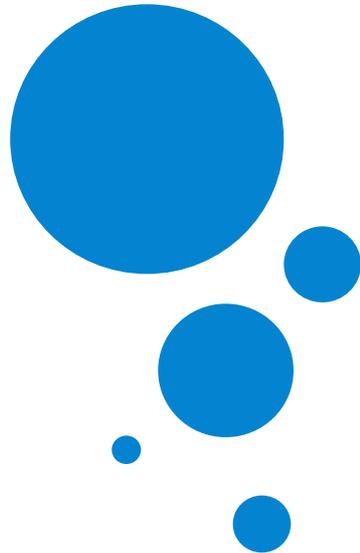


Nur Unternehmen, die es schaffen,  
eine **Partnerschaft** zwischen

- **Linienorganisation und**  
(am Tagesgeschäft orientiert)
- **Projektorganisation herzustellen**  
(am Innovationsgeschäft orientiert)

haben eine **globale Wachstumschance!**

# BOTSCHAFT 4



**Die Anforderungen bei Innovationsprojekten sind unterschiedlich! Professionelle Teamarbeit und situativ angemessene Mitarbeiterführung sind für mittlere und große Projekte der Schlüssel zum Erfolg.**

Bei der Entwicklung neuer Produkte sind globale und nationale Teams auf der **Prozesskette** miteinander im Wettbewerb.

Es geht in der Regel um:

**Bedürfniserkennungs-Wettbewerb**

**High Tech Wettbewerb**

**Zeit-/Prozeßwettbewerb**

**Kostenwettbewerb**

# BOTSCHAFT 5

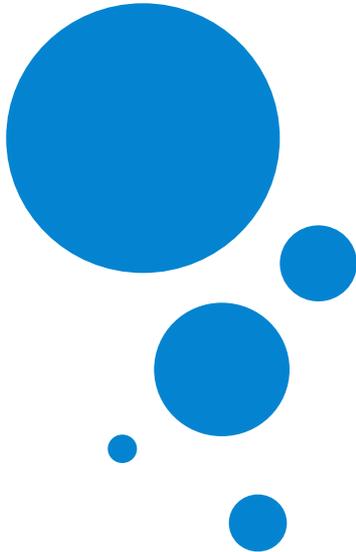
**Globale Produktentwicklung** erfordert aufgrund dieser Anforderungen

- **interdisziplinäre Zusammenarbeit**
- **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit**
- **kulturübergreifende Zusammenarbeit**

Neben **technische** Komplexität tritt also

- **soziale,**
- **emotionale und**
- **organisatorische Komplexität.**

Die **organisatorische Komplexität** ist nur in **teamorientierten Organisationsformen** bewältigbar!



# BOTSCHAFT 6

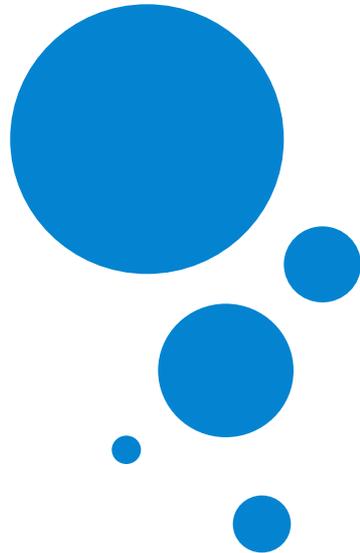
**Teamarbeit entsteht jedoch nicht von selbst!**

Empirische Erfahrungen zeigen, dass dass sich **selbstentwickelnde** und **selbststeuernde Team** nur für Themen **einfacher Komplexität** die Wahrheit ist.

Bei mittlerer und höherer Komplexität und entsprechendem Wettbewerbsdruck müssen Unternehmen in eine **professionelle Teamentwicklung** investieren und das Team benötigt eine Arbeitsteilung zwischen **Fach- und Steuerungsintelligenz!**

Von der Linienorganisation gefördertes **teamorientiertes Projektmanagement** kann  $\frac{1}{2}$  Jahr Vorsprung bei der Markteinführung eines neuen Produktes bedeuten!

# BOTSCHAFT 7



Aufgrund der Komplexität braucht das Innovationsteam eine **Koordinationsfunktion**, die die Aufgaben der **Steuerung als Servicefunktion** für das Team und im Unternehmen übernimmt.

Es ist eine **Rollen-Entwicklung** notwendig, über

- Gruppensprecher
- Teamsprecher
- Teamkoordinator
- Projektkoordinator
- zum **echten** Projektleiter

In dieser **Koordinationsfunktion** ist die organisatorische\* **Prozess-Steuerungskompetenz** (Moderation) wichtiger als das fachliche Expertenwissen des Spezialisten im **Kern-Team!**

\* strategische, dispositive, methodische, sozial-emotionale Kompetenz

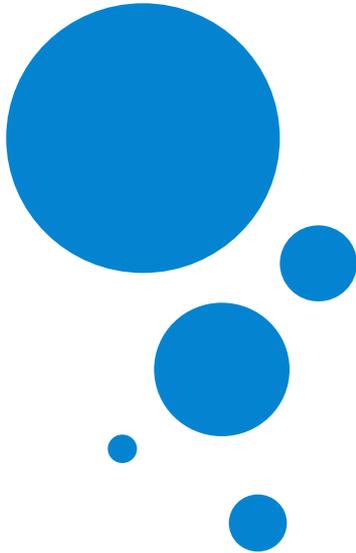
# BOTSCHAFT 8

Der **Unterschied** zwischen Gruppe und Team liegt in:

- der Beziehung zur **Aufgabe** (Identifikation)
- den Beziehungen zu anderen **Teammitgliedern**
- der **Loyalität** gegenüber dem Team
- der Bereitschaft **zu folgen, zu unterstützen**
- der Bereitschaft sich **voll einzusetzen**
- der Bereitschaft sich **auf eine Teamkultur einzulassen**
- eine **Teamkultur mit zu etablieren und aufrechtzuerhalten!**

Ein **funktionierendes Team** fordert, schützt und unterstützt! Es bietet die **Basis** für die eigene **Weiterentwicklung** und die **Beherrschung von Komplexität in kurzer Zeit!**

# BOTSCHAFT 9 (1/2)



**Zur Führung von Teams gehören Führungsfähigkeiten pur:**

- Kommunikationsfähigkeiten
- Präsentationsfähigkeiten
- Einfühlungsvermögen
- Zuhören können
- Selbstbehauptung
- Kooperations- und Konfliktfähigkeit,
- Schnelle Auffassungs- u. Strukturierungsgabe
- Entscheidungsfähigkeit

# BOTSCHAFT 9 (2/2)

**Zur Führung von Teams gehören Führungsfähigkeiten pur:**

- Zeitgefühl
- Geduld, Ausdauer, Erhaltungsfähigkeiten
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Verhandlungskompetenz
- Verkäuferische Kompetenz
- Networking und Kontaktmanagement
- Umsetzungsorientierung

**Ausgewogenheit zwischen linker und rechter Gehirnhälfte!**

**Führungsbereitschaft und -erfahrung!**

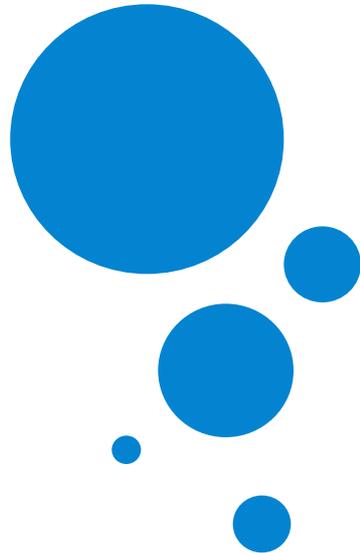
**Frau / Mann kommt aber nicht als Teamleiter auf die Welt!**

# BOTSCHAFT 10

**Nachhaltiger Führungserfolg** im Team  
entsteht durch: (**MbObjectives** und **MbSystem**)

- **Respekt und Wertschätzung**
- **Beteiligung (z.B. Planung, Spielregeln usw.)**
- **Vertrauensbildendes Führungsverhalten**
- **Rückrat** auf der Basis transparenter Werte
- **Authentizität, Verlässlichkeit**
- **Kontrolle zur eigenen Selbstorganisation**
- **Bereitschaft als Vorbild die kulturellen Werte zu verkörpern**
- **Management-und Führungstätigkeit in der Balance**
- **Freischwimmen von normierten Managementlehren zum eigenen situativen Führungsstil**

# BOTSCHAFT 11



**Organisatorische Strukturen** wie Aufbau- und Ablauforganisation für **globale Partnerschaft** sind notwendig, aber nicht hinreichend.

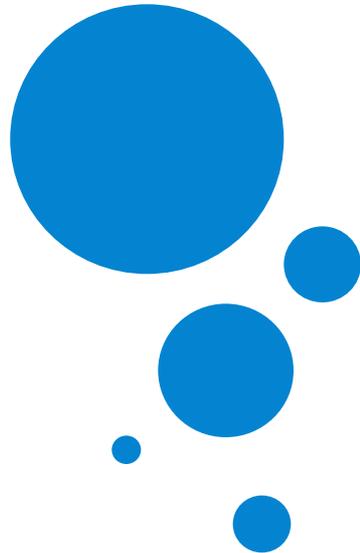
**Management** und **Managementmodelle** reichen nicht aus, was gebraucht wird ist

**echte Führung,**

sowohl in der **Linie** als auch im **Team,**

um eine **Innovationskultur** zu **erreichen** und zu **leben!**

# BOTSCHAFT 12

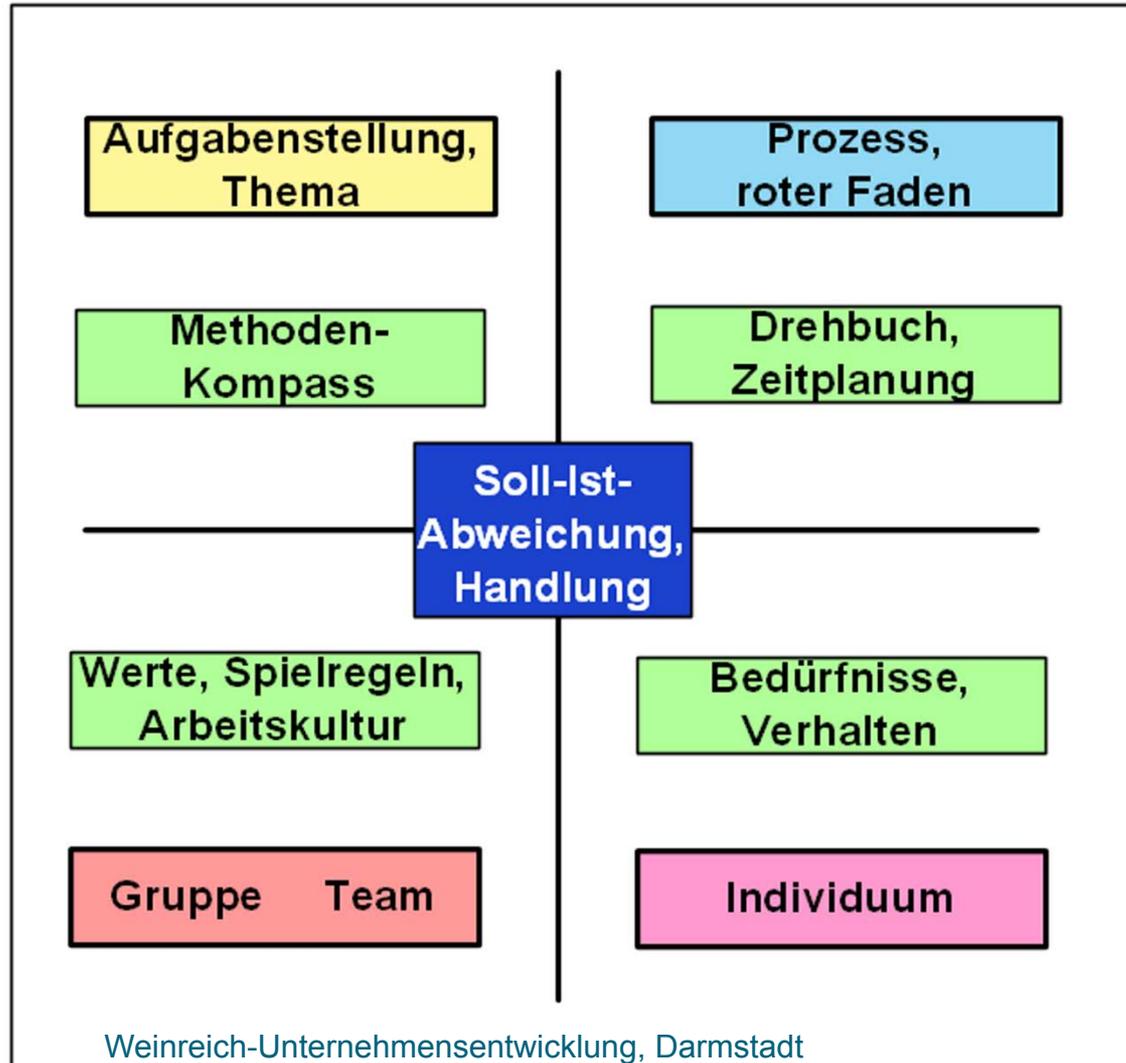
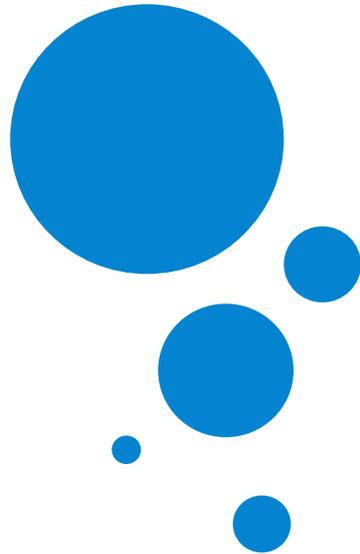


Internes und externes **Coaching** von **Projektleitern** und **Teammitgliedern**

- bei Beginn (**Briefing /Contracting**),
- während des Innovationsprojektes,  
bei Bedarf z.B. vor wichtigen Gates als  
**Boxenstop**
- und am Ende (**Debriefing**),

ist erfolgreicher **Beschleuniger** das **Wettrennen**  
**von Teams** zu gewinnen!

# 4 FENSTER-MODELL INTEGRIERTER MODERATION



# MODELL EINER GANZHEITLICHEN MODERATION IM TEAM

