















INHALTSVERZEICHNIS

S. 8	Hospitation <i>René Träder</i>		S. 42	Team-Meeting <i>René Träder</i>	
S. 12	Rollenkompass <i>René Träder</i>		S. 46	Magische Dreiecke der Veränderung <i>René Träder</i>	
S. 18	Mitarbeitergespräche <i>Wolfgang Scholl & René Träder</i>		S. 50	Intervision <i>Frank Schmelzer & René Träder</i>	
S. 24	Vertrauensvoller Beratungsprozess <i>Julia Pullen & René Träder</i>		S. 54	Strategie-Ideen-Werkstatt <i>Frank Schmelzer & René Träder</i>	
S. 28	Cockpit <i>Frank Schmelzer & René Träder</i>		S. 58	Mitarbeiterkompetenz-Kreise <i>Jens Hüttner & René Träder</i>	
S. 34	Ideen-Kaffee-Ecke <i>René Träder</i>		S. 62	Head-Meeting <i>René Träder</i>	
S. 38	Bürospaß & Denkerferien <i>René Träder</i>		S. 66	Ideenspaziergang <i>Jens Hüttner & René Träder</i>	

S. 70 Aktuelle Stunde
René Träder



S. 74 (Begleitung von) Arbeitsgruppen
Jens Hüttner & René Träder



S. 78 Ideen-Börse
Frank Schmelzer & René Träder



S. 82 Das perfekte Unternehmen
René Träder



S. 88 Mitarbeiterkompetenz-Tag
Jens Hüttner & René Träder



S. 92 World-Café
Jens Hüttner & René Träder



S. 96 Blue Ocean
Frank Schmelzer & René Träder



S. 100 Innovationsprojekt-Analyse IPA
Sebastian Kunert & René Träder



S. 108 Change-Story-Workshop
Stephan Bedenk



S. 114 Strategie-Workshop
Frank Schmelzer & René Träder



S. 120 Innovationsverantwortliche/r
Jens Hüttner, Frank Schmelzer & René Träder



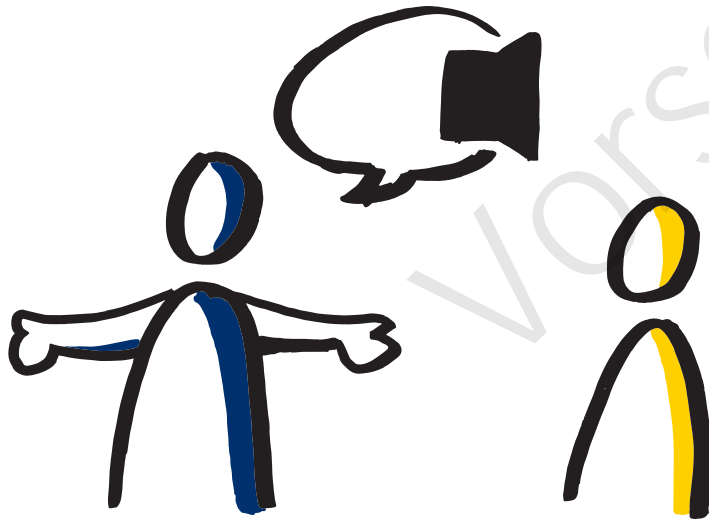
S. 126 Survey-Feedback
Wolfgang Scholl & René Träder



S. 132 Ideenmanagement:
Open-Innovation
Sebastian Kunert



HOSPITATIONEN



KURZBESCHREIBUNG

Hospitationen ermöglichen das praktische Kennenlernen und die Optimierung von Arbeitsprozessen, da sich Mitarbeiter/innen aus vor- und nachgelagerten Bereichen gegenseitig am Arbeitsplatz besuchen und dadurch Tätigkeiten und Prozesse direkt beobachtet werden. Zudem wirken sich diese Vernetzungen positiv auf die Unternehmenskultur aus, denn die Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinaus führt zu mehr Verständnis für Abläufe und Probleme anderer.

Häufig wissen Mitarbeiter/innen nur wenig über die Aufgaben und Arbeitsbedingungen ihrer Kolleginnen/Kollegen, was zu Reibungsverlusten bei den Abläufen und unnötigen Konflikten führen kann.

Die Bezeichnung *Hospitation* stammt vom lateinischen *hospes* ab, was mit „Gast“ übersetzt werden kann und hier bedeutet, dass sich Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz gegenseitig besuchen. Dadurch gewinnen sie wertvolle Einblicke in den Arbeitsbereich und die spezifischen Anforderungen ihrer Kolleginnen/Kollegen und lernen diese besser kennen. Sinnvoll ist das vor allem für vor- und nachgelagerte Bereiche, wenn Arbeitsschritte ineinandergreifen und einen möglichst flüssigen Ablauf erfordern, aber auch für



den Erfahrungsaustausch von Mitarbeiter/innen mit ähnlichen Aufgaben an unterschiedlichen Standorten. Hospitationen sind in verschiedenen Branchen (z.B. Handwerk, Industrie, Dienstleistung, etc.) einsetzbar und haben auf mehreren Ebenen positive Effekte für die Organisation:

- Mitarbeiter/innen entwickeln ein größeres Verständnis für das Gesamtprodukt bzw. den -prozess, die Organisation und für ihre Kolleginnen/Kollegen
- sie können sich gut funktionierende Strategien „abgucken“ und lernen voneinander
- Prozesse können gemeinsam optimiert werden
- Probleme werden leichter/direkt gelöst
- die Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg wird flüssiger

ABLAUF

Vorbereitung

Zu Beginn wird eine verantwortliche Person ermittelt, die sich um die Hospitationen kümmert. Zu ihren Aufgaben gehört es, in den Abteilungen den Nutzen der neuen Maßnahme und das weitere Vorgehen zu kommunizieren, einen Plan zu erstellen, welche Mitarbeiter/innen sich wann und wo treffen, diese zusammenzuführen und, wenn möglich, in größeren Gruppen den Austausch anzuregen. Idealerweise verfügt der/die Verantwortliche über Kenntnisse in Moderationstechniken oder wird darin geschult, um die Treffen optimal zu gestalten. Stehen die einzelnen Termine fest, können sie über das Intranet oder am *Schwarzen Brett* veröffentlicht werden. Eine Woche vor der Hospitation erinnert die Person die Beteiligten per Mail (erneut mit Namen, Zeit und Ort) an das Treffen, wobei zur besseren Vorbereitung auch schon erste Informationen über die Abteilung bzw. das Aufgabengebiet mitgeliefert werden können.

Durchführung

Der/die Verantwortliche führt die Beteiligten zusammen, stellt sie vor, bespricht noch einmal kurz den weiteren Ablauf und vereinbart einen zeitlichen Rahmen. Bevor sie/er die Mitarbeiter/innen allein lässt, können sie eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterzeichnen, um Angst vor einer negativen Beurteilung oder dem „Weitererzählen“ von Details in Flurgesprächen entgegenzuwirken.

Der/die hospitierte Mitarbeiter/in zeigt und erklärt dem/der anderen den Arbeitsplatz und die Abläufe. Jederzeit sind Nachfragen möglich und im Anschluss haben beide noch Zeit, um sich über Erfahrungen und Probleme auszutauschen.

Nachbereitung

Die verantwortliche Person kommt zur vereinbarten Endzeit hinzu und moderiert ein gemeinsames Ergebnisgespräch, bei dem Erkenntnisse und Ideen von beiden Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern in ihrem individuellen Erinnerungsprotokoll festgehalten werden. Schwerpunkte können hier Lösungsvorschläge für gemeinsame Schwierigkeiten und die nächsten Schritte sein, aber auch der allgemeine Eindruck über die Tätigkeit oder Dinge, die man nützlich findet und am eigenen Arbeitsplatz integrieren könnte.

Zeitaufwand

- Durchführung: ca. 90 Minuten bis ein Tag
- Vor- und Nachbereitung: ca. 60 Minuten pro Hospitation (Verantwortliche/r)

Setting

- Arbeitsplätze der beteiligten Mitarbeiter/innen

Material

- Vertraulichkeitsvereinbarung
- Formblätter zum Festhalten der Ergebnisse (Erinnerungsprotokoll)
- E-Mail-Kommunikation/Intranet (oder alternativ *Schwarzes Brett*)

Kosten

- Personalkosten (Verantwortliche/r)
- Ausfall der regulären Arbeitszeit bei den Hospitierenden und Verlangsamung der Arbeit bei den Besuchten

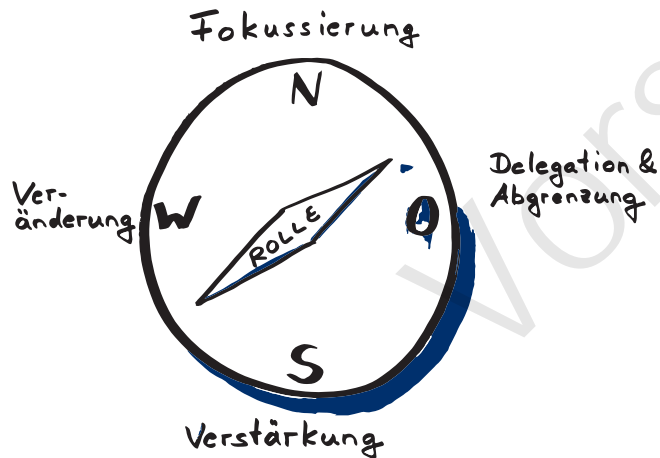
Häufigkeit

- variabel wählbar
- eventuell zwei bis drei Hospitationen pro Mitarbeiter/in, die in einem Abstand von einem viertel bis halben Jahr durchgeführt werden

Hospitationen eignen sich nicht nur für verschiedene Unternehmensbereiche, sondern können auch den Austausch zwischen verschiedenen Hierarchieebenen unterstützen. So können sie bspw. auch in Mitarbeitergesprächen vereinbart werden. Sie müssen keinem festgelegten Plan folgen, sondern können von den Mitarbeiter/innen selbst initiiert werden, indem sie Besuchswünsche äußern. So können sie sagen, in welche Abteilungen sie gerne wollen und welche Abteilungen ihren Arbeitsplatz besuchen sollten.

Beteiligte könnten Angst vor einer Beurteilung und negativen Konsequenzen für sie haben. Da sie sich ihre Aufgaben nur oberflächlich vorstellen könnten, sollte im Vorfeld, wenn die Maßnahme den Mitarbeiter/innen vorgestellt wird, ein besonderes Augenmerk auf Transparenz gelegt werden. Hierbei ist es wichtig, den Sinn und Zweck von Hospitationen darzulegen und zu erklären, was mit den gewonnenen Erkenntnissen geschehen soll. Außerdem sollte bei der Zusammenführung der Mitarbeiter/innen und der anschließenden Auswertung auf eine konstruktive Atmosphäre geachtet und der Prozess strukturiert moderiert werden. Eventuell ist im Vorfeld das Einverständnis des Betriebsrates nötig.

ROLLENKOMPASS



KURZBESCHREIBUNG

Dieses Schema unterstützt die Analyse, Klärung und Veränderung der beruflichen Rolle, was vor allem für Führungskräfte wichtig ist und auch der/dem Innovationsverantwortlichen bei der Orientierung im Vorfeld und der späteren Arbeit hilft.

Jeder Beruf, aber auch jede Position und Tätigkeit innerhalb einer Organisation, ist aufgeladen mit Stereotypen und Modellerfahrungen: Diese Rollenerwartungen können explizit (also bewusst zugänglich und benennbar) oder auch implizit (unbemerkt im Hintergrund wie eine „Software“ arbeitend) sein. Da diese Rollenerwartungen in der eigentlichen Person, aber auch in Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten, Kundinnen/Kunden und dem persönlichen sozialen Umfeld aktiv sind, haben sie einen Einfluss auf die Arbeit, denn Interaktionen werden maßgeblich von ihnen beeinflusst. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Rollen (Rollenklarheit herstellen) ist daher wichtig, um optimal arbeiten zu können und stellt eine Voraussetzung für Veränderungen dar. Das Hauptproblem dabei ist, dass diese Rollenerwartungen keine klar definierten Kriterien aufweisen, sondern indirekt vermittelt bzw. durch die Organisationskultur überliefert werden. Der *Rollenkompass* (nach Thomas Bachmann) hilft dabei, an den eigenen



Erwartungen und dem Verhalten vertiefend und strukturiert zu arbeiten, sodass Aufgaben klarer und Veränderungen leichter möglich werden. Anders ausgedrückt: Durch den *Rollenkompass* werden die eigenen Bilder und die Erwartungen von außen sichtbar, zudem können personale und organisationale Ressourcen und Hemmnisse identifiziert werden.

Vorbereitung

Dem/der Teilnehmer/in (Führungskraft, Innovationsverantwortliche/r) wird der *Rollenkompass* vorgestellt, wobei die vier Seiten und die anvisierten Ziele (Reflexion, Klärung, Strukturierung und Handlungsmöglichkeiten) genauer erklärt werden.

ABLAUF

Durchführung

Zu Beginn steht die Sammlung im Mittelpunkt: Auf einer Pinnwand werden die vier Seiten des Kompasses (inklusive Leitfrage) dargestellt, die nach und nach individuell bearbeitet werden. Besondere Beachtung wird dabei auch der Unterscheidung zwischen dem Blick nach innen und nach außen geschenkt. Der Coach bzw. der/die Leiter/in unterstützt diesen Prozess durch Nachfragen und Zusammenfassungen.