

Innovation, Organisation und Personal – Einblicke in drei Jahrzehnte Managementforschung

Prof. emeritus Dr. Norbert Thom
Prof. h. c. Dr. h. c. mult.

Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre
im Ruhestand

Ehemals Direktor des Instituts für Organisation und Personal
der Universität Bern 1991-2012

www.iop.unibe.ch

20. Juni 2012

Abschiedsvorlesung an der 6. Generalversammlung der mpa alumni unibe

Inhaltsverzeichnis

1. Teil: Innovation

- > Innovationsmanagement in KMU und im öffentlichen Sektor

2. Teil: Organisation

- > Auswahl einer optimalen Organisationsform

3. Teil: Personal

- > Talentmanagement für Nachwuchskräfte

Inhaltsverzeichnis

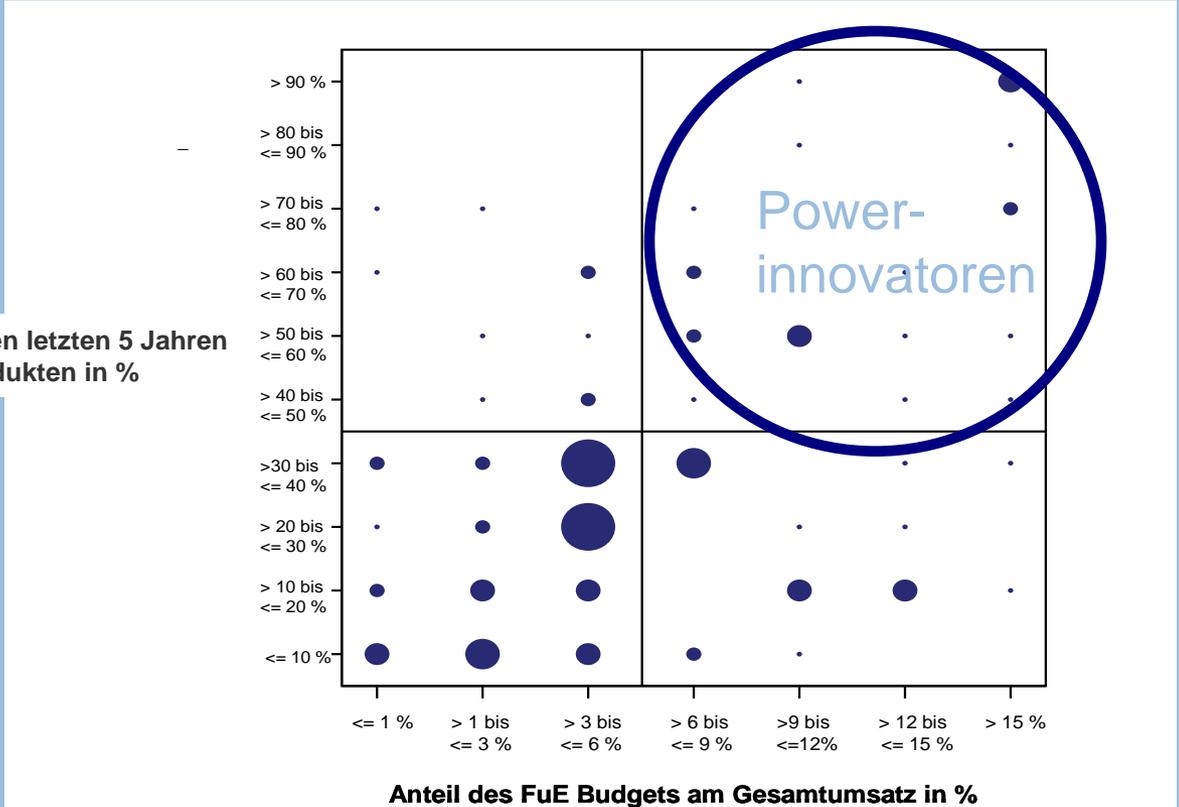
1. Teil: Innovation

- > Innovationsmanagement in KMU und im öffentlichen Sektor

Verteilung der Berner KMU auf vier Cluster

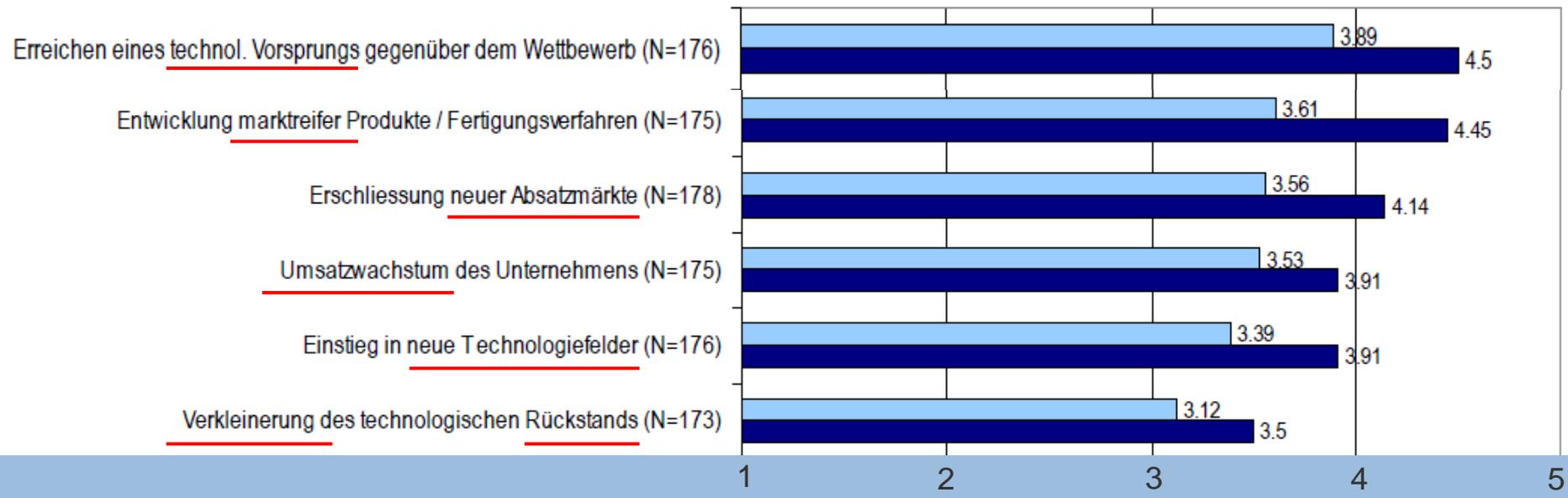
Cluster der «Powerinnovatoren» im Fokus

Umsatzanteil mit in den letzten 5 Jahren neu eingeführten Produkten in %



Ausgewählte Ergebnisse der explorativen Studie im Kanton Bern (I)

Bedeutung von Innovationszielen

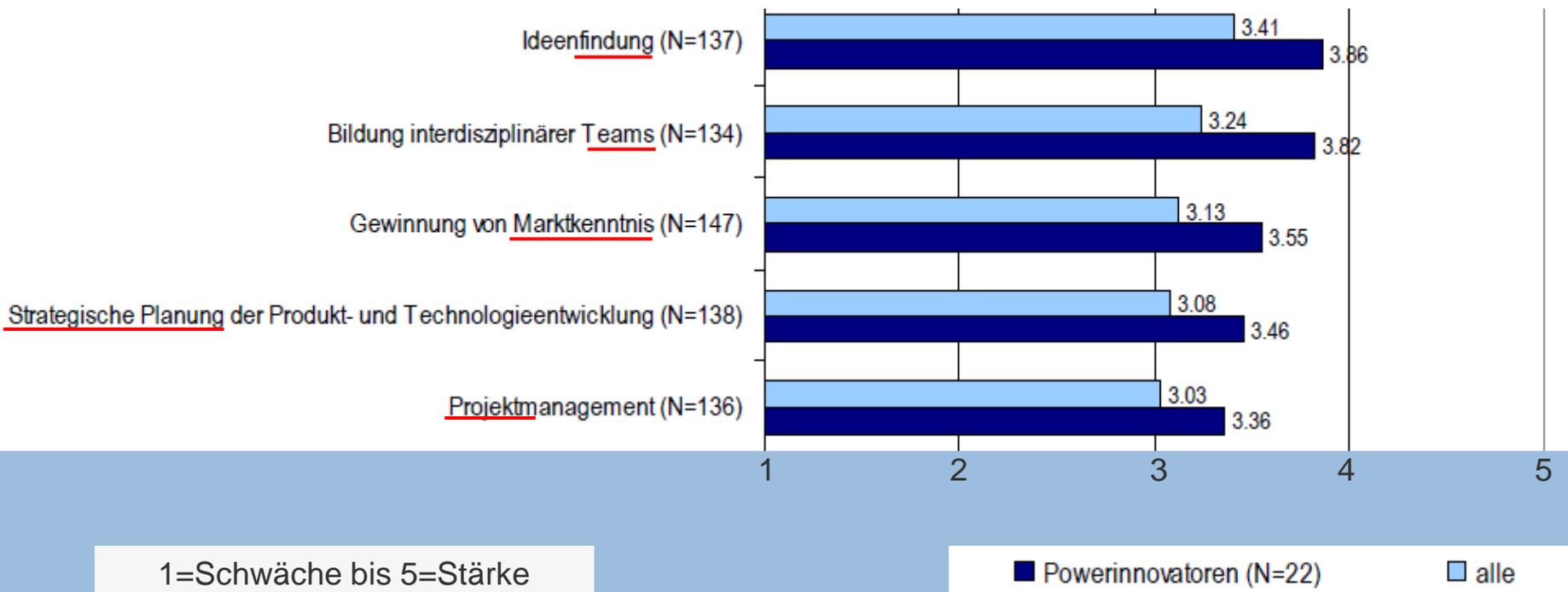


Bedeutung
1=keine bis 5=sehr hoch

■ Powerinnovatoren (N=22) □ alle

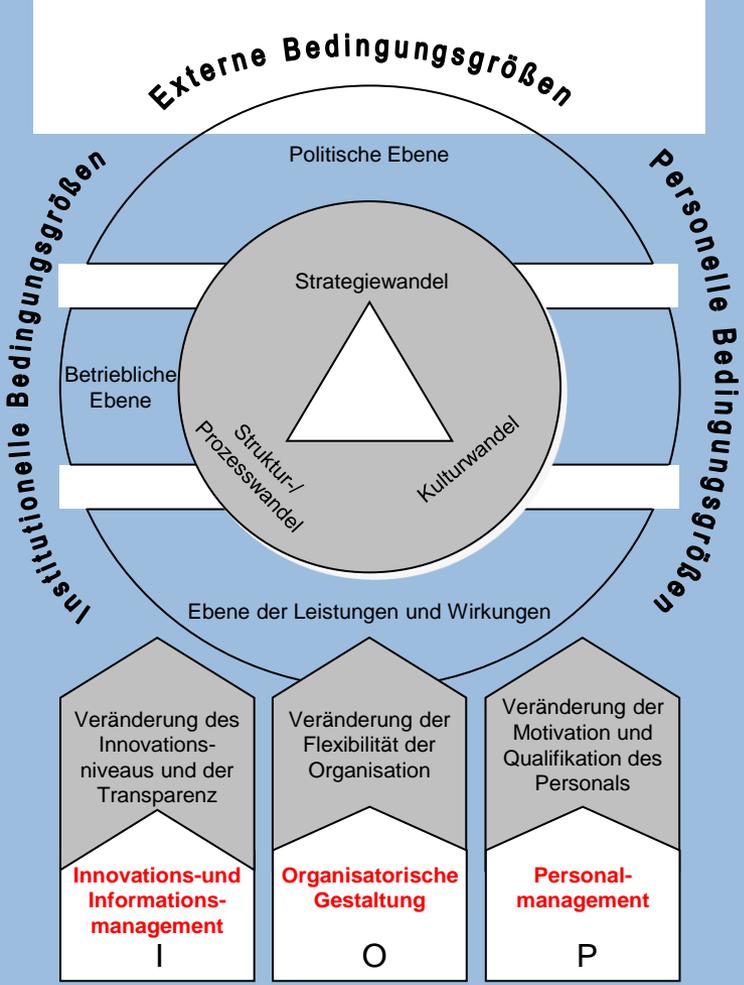
Ausgewählte Ergebnisse der explorativen Studie im Kanton Bern (II)

Stärken und Schwächen bei Aktivitäten des Innovationsmanagements



Einordnung des IM ins IOP-Modell für den öffentlichen Sektor

Integrativer Ansatz zur Umsetzung des Wandels



Jede Innovation ist ein Wandlungsprozess,

aber

nicht jeder Wandel ist eine Innovation!

(vgl. Thom/Ritz 2008: 42 ff.)

Generelle Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor

Personenbezogene Barrieren

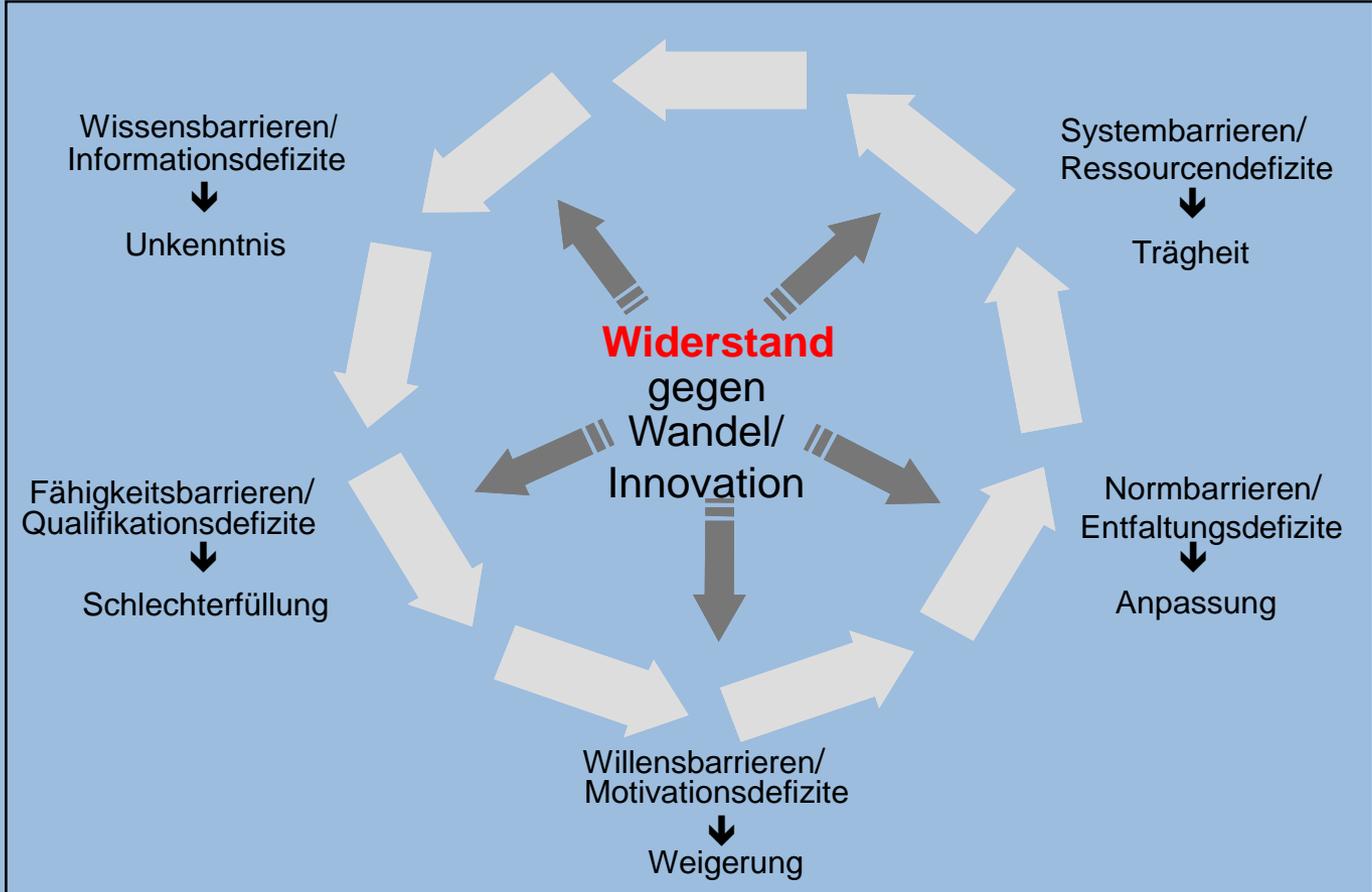
- > Fähigkeits-, Willens-, Risikobarrieren

Systemimmanente Innovationshindernisse

- > Budgeterhöhung als Erfolgskriterium (vgl. NFA-Betrag an Kanton Bern)
- > Divergierende Anspruchsgruppen und komplexe Zielsysteme
- > Eher Maximierung statt Optimierung
- > Abhängigkeit des Verwaltungshandelns (Primat der Politik)
- > Geringe Fehlertoleranz (mediale Wachsamkeit)
- > Wertekonflikte (Routine vs. Innovation als Kulturdifferenz)
- > Planung und Analyse (viel Abklärung, wenig Freiraum)

(vgl. Thom 2011: 18 f.)

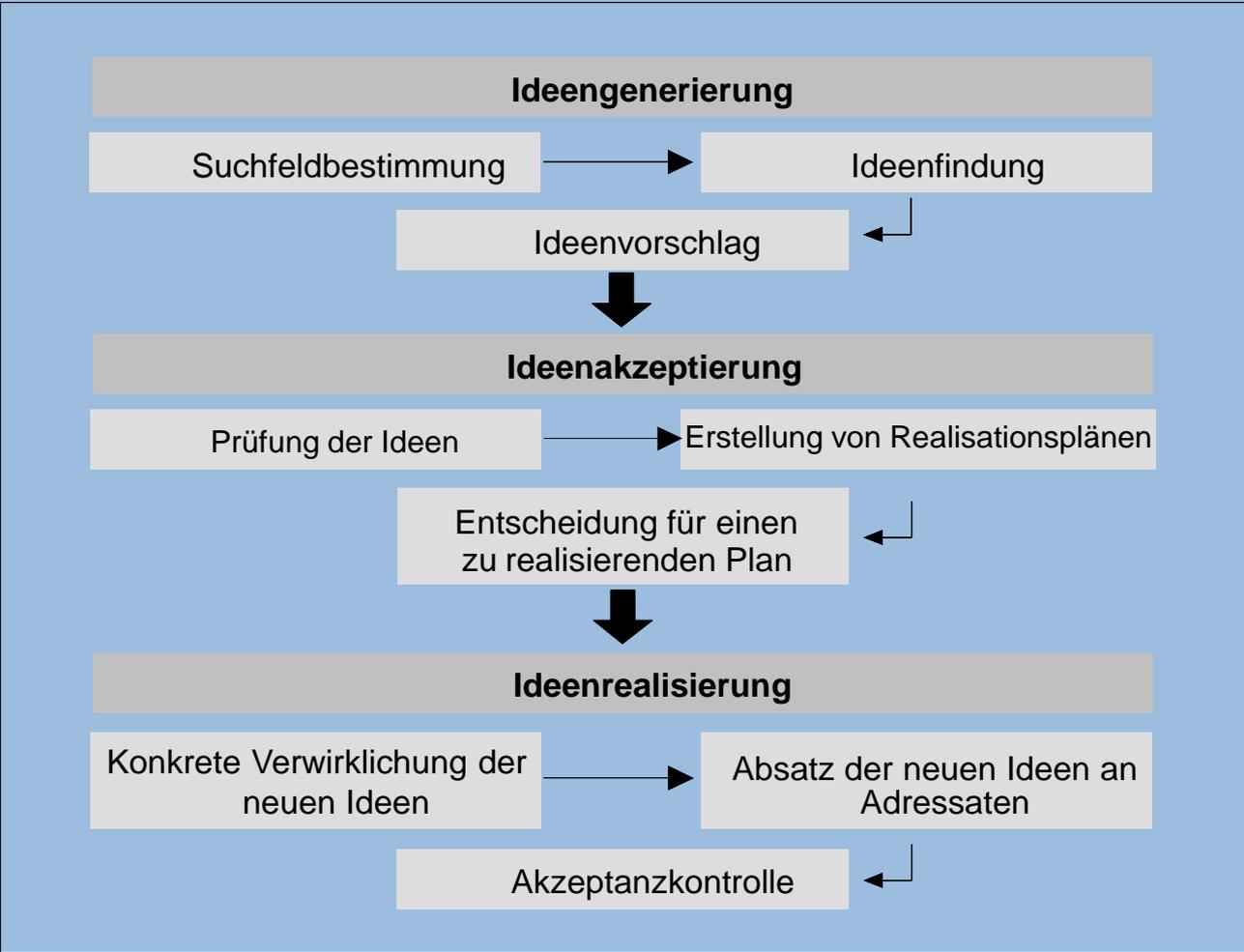
Konfliktgehalt: Innovationswiderstand



(vgl. Thom/Ritz 2008: 98)

Innovationen und ihre Förderung in allen Phasen

Innovationsprozess und die unterschiedlichen Anforderungen an Beteiligte (mündliche Ergänzungen)



Generalisiertes Phasenmodell
(ohne Feedback-Schleifen)

(vgl. Thom/Ritz 2008: 137, Abb. nach Thom 2001: 235)

Inhaltsverzeichnis

2. Teil: Organisation

> Auswahl einer optimalen Organisationsform

Ausgangslage und Problemstellung (I)

Wir kennen alle eine „**schlechte**“ Organisation:

- > Zu kleiner Handlungsspielraum
- > Kaum Entscheidungsfreiräume
- > Lange Entscheidungswege, sogar Entscheidungsstaus
- > Über- und Unterforderung der Mitglieder
- > Doppelspurigkeiten
- > Lähmende Konflikte
- > Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten



Bild: AWESTA-Berlin

Ausgangslage und Problemstellung (II)

- > Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten „on-the-job“
- > Zu viele Hierarchiestufen ohne stufengerechten Mehrwert
- > Zu späte Reaktionen auf Änderungen im Umfeld (z. B. neue Marktsituationen)
- > Zu viele Kommissionen/Stäbe
- > ...

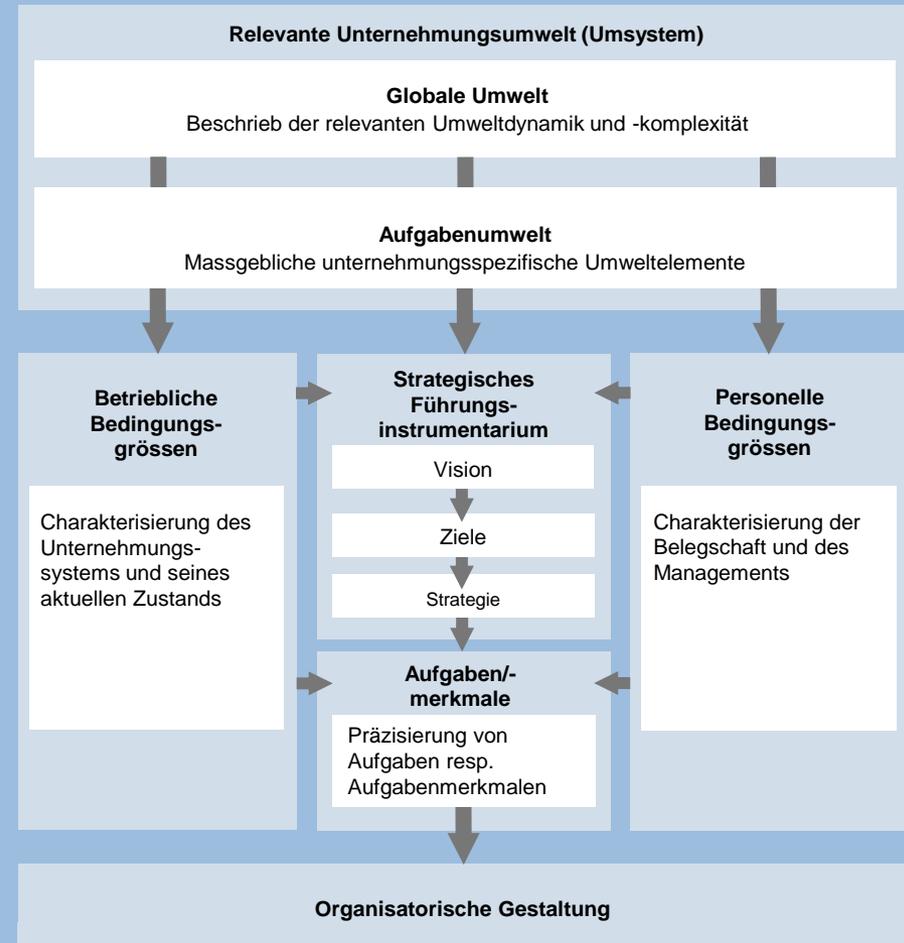
Fragestellung:

Wie können
Organisationsformen
optimiert werden?



Genereller Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung

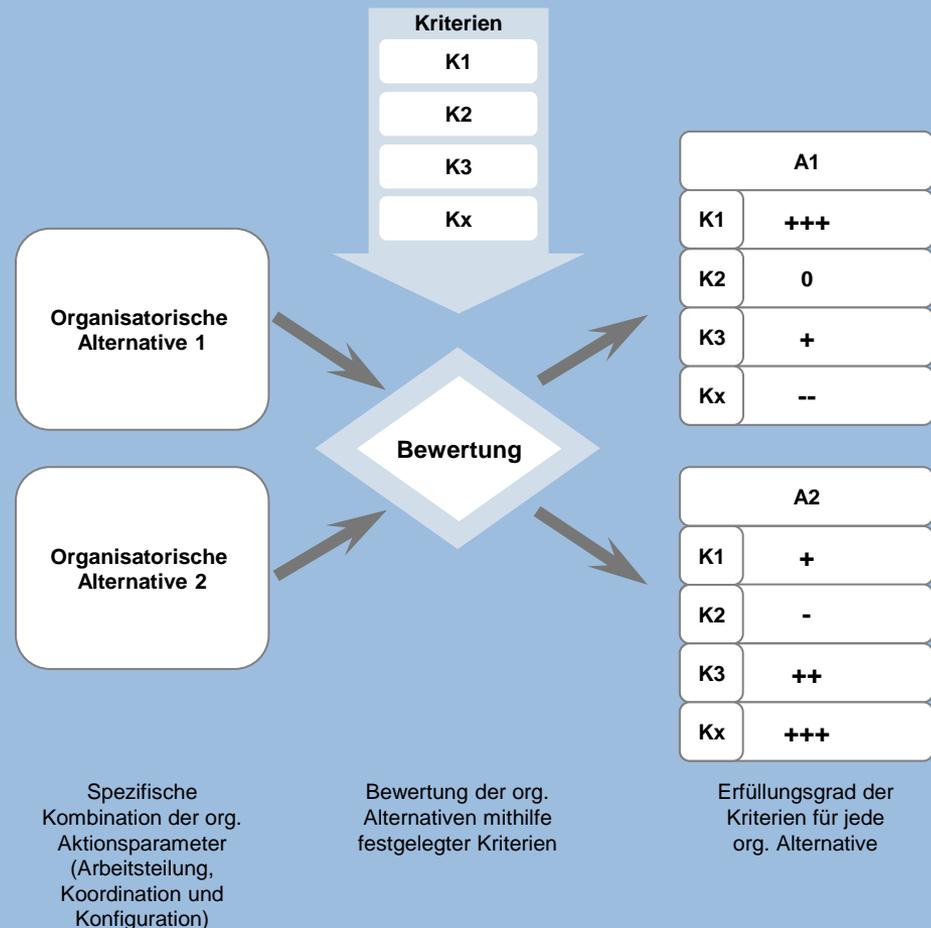
- > Festlegung der **konzeptionellen** Grössen (Bedingungs- und Handlungsgrössen)
- > Ordnung der **Beziehungszusammenhänge** (Einflussrichtungen)



(vgl. generell Grochla 1978: 61-65; speziell Thom/Wenger 2010: 29)

Bewertung von Organisationsstrukturen durch Kriterien

- > Nach der Feststellung der grundsätzlichen Eignung (**Effektivität**) ist die Leistungswirksamkeit (**Effizienz**) einer organisatorischen Alternative zu bewerten.
- > Dies geschieht anhand von **abstufbaren Kriterien**.



(vgl. Thom/Wenger 2010: 52)

Hypothetische Nutzwertanalyse als Beispiel

(methodisch einfach, in der Umsetzung sehr aufwendig)

Nr.	Effizienzkriterien	Gewichtung (fiktiv)	Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
			Punktwert	Produkt	Punktwert	Produkt	Punktwert	Produkt
1	Zielorientierung der Organisation	20	3	60	4	80	2	40
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwands	15	2	30	4	60	3	45
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	10	3	30	5	50	4	40
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	20	4	80	4	80	3	60
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit	20	2	40	3	60	4	80
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	15	4	60	2	30	5	75
	Total	100		300		360		340

(Thom/Wenger 2010: 172)

Wissenschaftliche Erfahrungsbasis

(1) Wissenschaftliche Expertise

- > Lange Forschungstradition (Auswahl)
 - Grochla/Thom 1980
 - Thom 1988
 - Cantin/Thom 1995
 - Thom/Wenger 1996
 - Wenger 1999
 - Thom/Wenger 2002
 - Thom/Wenger 2010
- > Erprobung auf allen Stufen der Hochschullehre und Führungskräfteweiterbildung

Praktische Erfahrungsbasis

(2) Praktische Erfahrung

- > Einsatz des Konzepts im öffentlichen und privaten Sektor
 - Bundesministerium der Verteidigung (Führungsstab der Streitkräfte) in Deutschland
 - Schweizerische Post (Projekt OFS: Optimierung der Führungsstrukturen)
 - Vielzahl von Reorganisationen (Private, Öffentliche und Non-Profit-Organisationen)

Fazit und Ausblick

- > **Nützlichkeit** des Verfahrens für die Bewältigung der hochkomplexen Entscheidungssituation ist hinreichend **erprobt**.
- > Beteiligte erhalten mehr Klarheit über eigene **Effizienzvorstellungen** und vertieften Einblick in die organisatorischen **Wirkungszusammenhänge**.
- > Weiterhin ist eine enge **Kooperation** zwischen Wissenschaftlern und Praktikern wünschenswert.
- > Ziel: Schaffung theoretisch fundierter, stringenter und zugleich praktischer **Hilfestellungen**.

Inhaltsverzeichnis

3. Teil: Personal

> Talentmanagement für Nachwuchskräfte

Talentmanagement für Nachwuchskräfte

Ursprung und Bedeutungswandel

> Ursprung

Talent: **Antike Gewichtseinheit** und die entsprechende **Geldsumme**

> Bedeutungswandel

Anfang des 16. Jh. von Paracelsus übertragen auf:

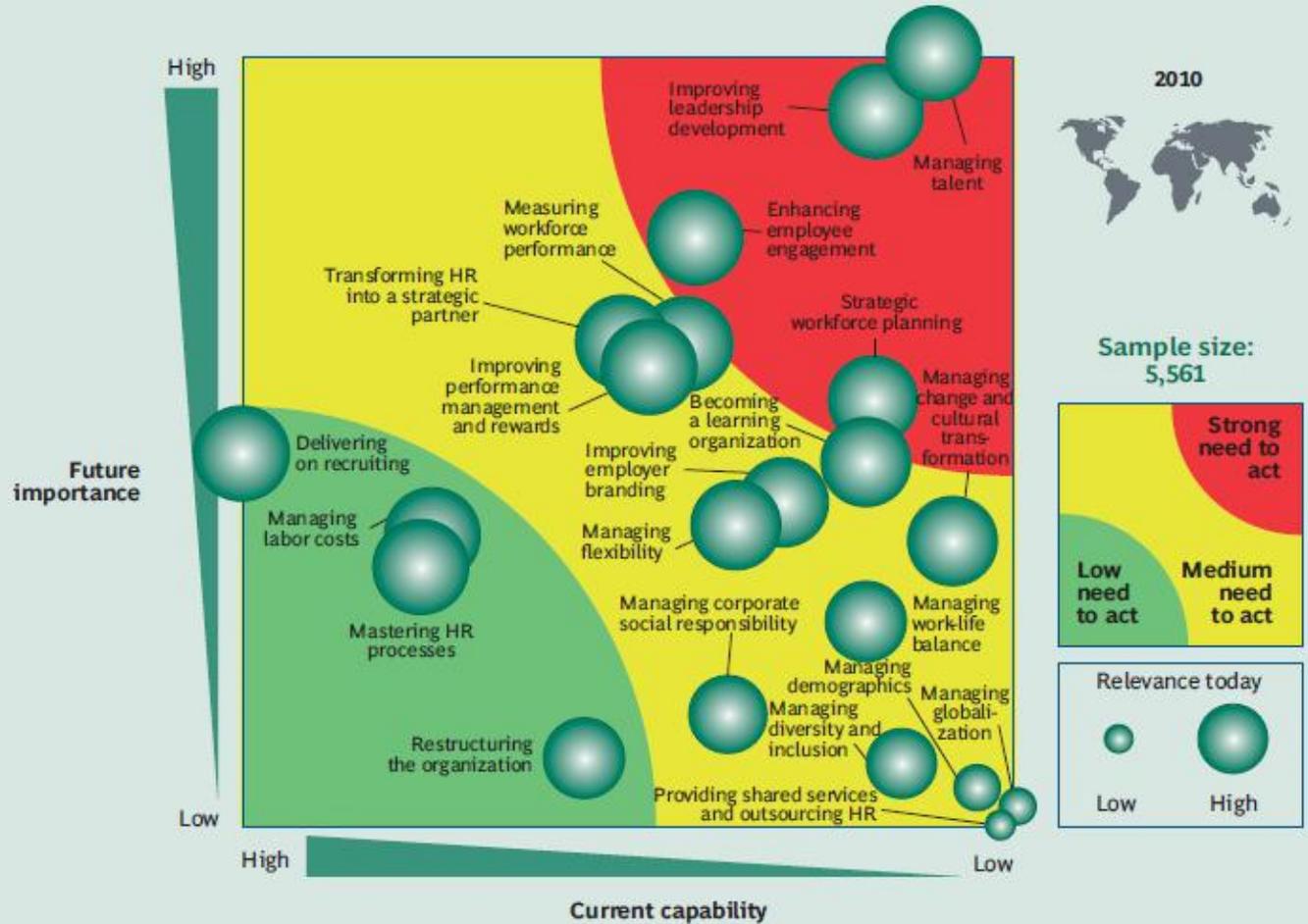
Fähigkeit, Vermögen auf einem bestimmten Gebiet **etwas zu leisten**, wozu nicht jedermann in der Lage ist

→ **Besondere Begabung**

(vgl. Pfeifer et al. 2005: 1409)

Talente

Relevanz der Thematik



Sources: Proprietary Web survey with 5,561 responses; BCG/WFPMA analysis.

(The Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations 2010: 8)

Talentmanagement

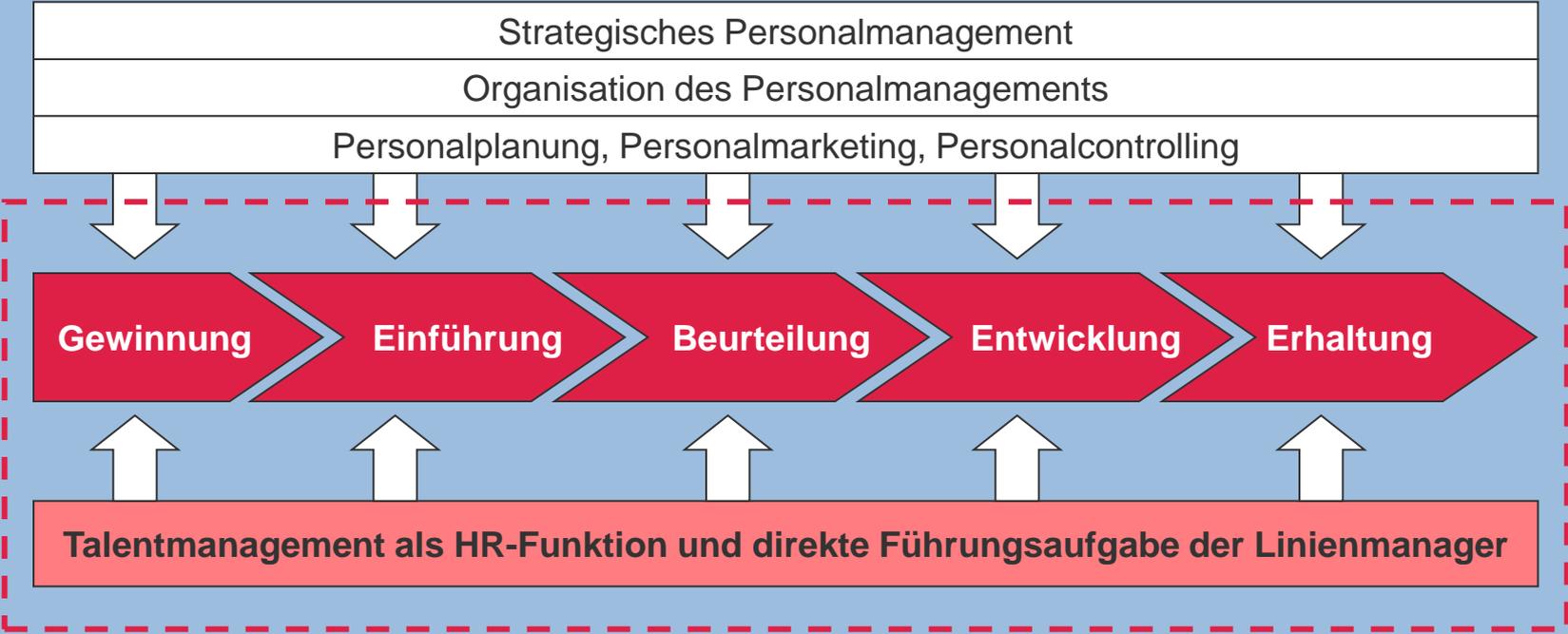
Arbeitsdefinition

„Es geht um **Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeiter mit hohem Potenzial** – egal ob Manager, Spezialisten oder einzelne Mitarbeiter – auf allen Organisationsebenen.“ (BCG/WFPMA 2008: 6).

„Talent Management fokussiert auf den **personalwirtschaftlichen Kernprozess** von **Rekrutierung** über **Evaluation** und **Entwicklung** bis hin zum **Retention Management**.“ (Jäger 2009: 15)

Talentmanagement

Ganzheitlicher Prozess



Talentmanagement als übergreifender Kernprozess des Personalmanagements

(in Anlehnung an Jäger 2009: 20, ausgehend von Thom/Ritz 2008: 319)

Talentmanagement durch Trainee-Programme

Definition

„Traineeprogramme gehören zu den **berufsvorbereitenden Maßnahmen** und bieten insbesondere für **Hochschulabsolventen** die Möglichkeit der systematischen Einarbeitung [..] und Integration in das neue Unternehmen.“

(Becker 2007: 171)

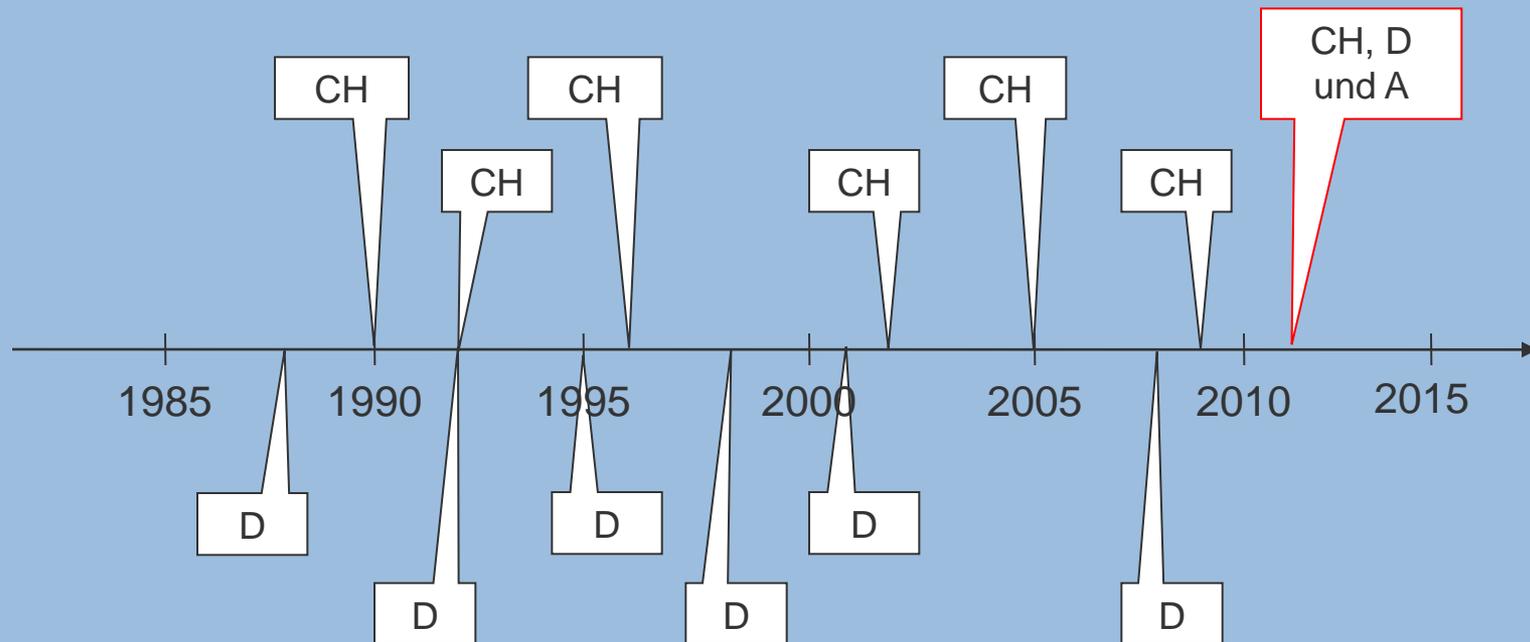
„Durch das TrPr soll ein ausgewählter Kreis von **Hochschulabsolventen** eine **Grundlagenausbildung** für die spätere Übernahme von Führungsfunktionen erhalten, die Kenntnisse über eigene Fähigkeiten und Neigungen vertiefen, Kommunikationsbeziehungen aufbauen, Organisationsstruktur und -kultur einer Unternehmung kennenlernen können.“

(Thom 1987: 218)

Trainee-Programme

Forschungstradition

Empirische Erhebungen von Prof. Thom und betreuten Studierenden



- ➔ Lange Tradition in der Forschung zu Trainee-Programmen
- ➔ Erkenntnisgewinn über die Zeit (Längsvergleiche)

Trainee-Programme

Fachvorgesetzter als „Engpassfaktor“

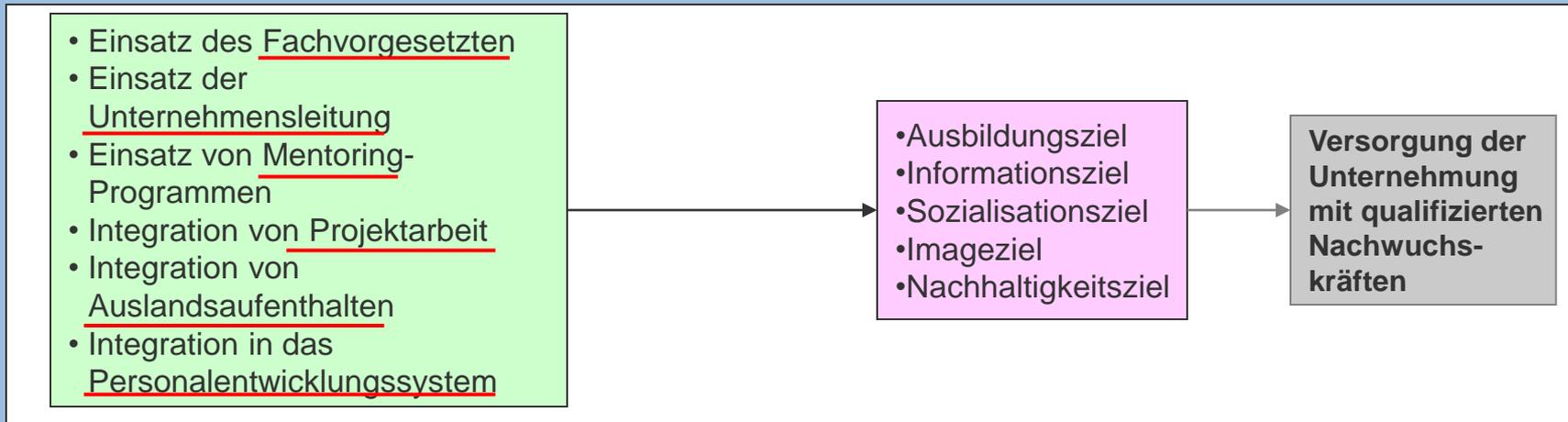
Einschätzung der **zeitlichen Überlastung** des **Fachvorgesetzten** für den effektiven und effizienten Ablauf des Programms

Schweiz		Deutschland	
Autor	Rang	Autor(en)	Rang
Kloke (2009: 65)	1	Saner (2009: 66)	3
Ege (2005: 108)	1	Thom/Friedli/Kuonen (2002: 24 f.)	1
Zimmermann (2002: 118)	1	Arnold (1999: 81)	1
Weibel (1996: 113)	1	Schmid (1996: 76)	1
Gattlen (1993: 64)	1	Schmiedeknecht (1993: 72)	1
Liechti (1991: 94)	2	Meyer-Riedt (1987: 60)	1

- ➔ Zeitliche Überlastung des jeweiligen Vorgesetzten als grösstes Problem
- ➔ Ursprungsstudie Thom (1987) kommt zum gleichen Ergebnis

Trainee-Programme

Untersuchungsmodell Neseemann (2012)



- ➔ H1: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen **direkten Fachvorgesetzten** des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H2: Der sichtbare Einsatz der **Unternehmensleitung** für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H3: Der Einsatz eines **Mentoring-Programms** im Rahmen des Trainee-Programms hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H4: Die Integration von **Projektarbeit** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H5: Die Integration von **Auslandsaufenthalten** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- ➔ H6: Die Integration des Trainee-Programms in ein umfassendes **Personalentwicklungssystem** hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung. (vgl. Neseemann 2010: 39)

Trainee-Programme

Fachvorgesetzter (Überprüfung in 130 Unternehmen)

Nr.	Hypothese	Ergebnis Hypothesentest
H1a	Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das Sozialisationsziel von Trainee-Programmen.	Bestätigt.
H1b	Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das fachliche Ausbildungsziel von Trainee-Programmen.	Bestätigt.
H1c	Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das Informationsziel von Trainee-Programmen.	Nicht bestätigt.

(vgl. Neseemann 2012)

Trainee-Programme

Integration in die Personalentwicklung (Überprüfung in 130 Unternehmen)

Nr.	Hypothese	Ergebnis Hypothesentest
H6	Die Integration von Trainee-Programmen in das betriebliche Personalentwicklungssystem hat einen positiven Einfluss auf das Nachhaltigkeitsziel von Trainee-Programmen.	Bestätigt.

(vgl. Neseemann 2012)

Trainee-Programme

Integration in die Personalentwicklung (Beispiel für verwendete **Statistik**)

$$\begin{aligned} \text{NachhZ} = & b_0 + b_1 \text{IntegrTrPrPE} + b_2 \text{AnzBesch} + b_3 \text{BankenVers} + b_4 \text{Industrie} + b_5 \text{Land} \\ & + b_6 \ln(\text{AnzTr}) + b_7 \text{BWL} + b_8 \text{TrPrD} + b_9 \text{TrPrrb} + b_{10} \text{TrPrrü} + b_{11} \text{Alter} + b_{12} \text{Geschl} \\ & + b_{13} \text{HAusb} \end{aligned}$$

	OLS	MM (Schätzer der robusten Regression)
<i>IntegrTrPrPE</i>	0,304*	0,282*
N	48	48
Standardfehler	22,476	16,910
Korrigiertes R ²	0,073	
F-Test	4,682*	
MaxKorr I	0,000	
MaxKorr II		
MaxVIF		
DW-Test	2,257	
BP-Test	0,764	
SW-Test	0,893***	

*, ** sowie *** kennzeichnen Signifikanz zum Niveau von 5 %, 1 % bzw. 0,1 % bei einem zweiseitigen t-Test (unabhängige Variablen), dem einseitigen F-Test (gesamtes Modell) sowie den Teststatistiken zur Überprüfung der Modellvoraussetzungen.

NachhZ ist das operationalisierte Nachhaltigkeitsziel. *IntegrTrPrPE* bezeichnet die Integration des Trainee-Programms in die Personalentwicklung des Unternehmens.

(vgl. Nesemann 2012)

Fazit

Talentmanagement

- Bedeutung gegenwärtig und in Zukunft gross
- Systematik erforderlich: „Management“ (vgl. Steinweg 2009)

*„Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, **Talente** richtig einzusetzen.“*

Robert McNamara (1916 – 2009)
Präsident der Ford Motor Company
Verteidigungsminister der USA
Präsident der Weltbank

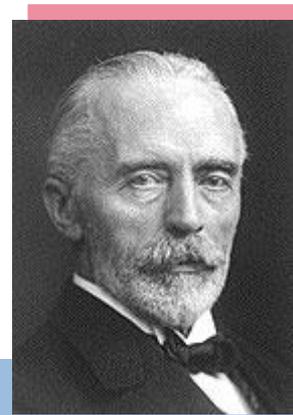
Universität Bern als Talentschmiede

Hochschullehrerkarrieren als Beispiel für Talentmanagement in der Wissenschaft

1. Albert Einstein
2. Eugen Huber
3. Anna Tumarkin
4. **Emil Theodor Kocher**

Die Universität Bern als Talentschmiede

Emil Theodor Kocher (1841-1917)



- > 1872: Im Alter von 31 Jahren, wurde Kocher zum ordentlichen **Professor für Chirurgie** an die **Universität Bern** gewählt, der er ein Leben lang treu blieb.
- > Kocher bearbeitete die unterschiedlichsten Gebiete der Chirurgie. Als besonders **sorgfältiger** und **begabter Chirurg, Forscher** und **Dozent** machte er sich bald über die Landesgrenzen der Schweiz hinaus einen Namen.
- > Besondere Bekanntheit erlangte Kocher auf Grund seiner Verdienste um die **Kropfforschung**.
- > 1909: Kocher wurde für seine Arbeiten zur Physiologie, Pathologie und Chirurgie der Schilddrüse mit dem **Nobelpreis** ausgezeichnet. Er war damit der erste Chirurg und Schweizer Arzt, dem diese hohe Auszeichnung verliehen wurde.
- > Der Meister des „**akademischen VIERKAMPFES**“:
Forschung, Lehre, akademische Selbstverwaltung, Dienstleistung

„Im Grunde sind es immer die
Verbindungen mit Menschen, die dem
Leben seinen Wert geben.“

Wilhelm von Humboldt

**In diesem Sinne danke ich Ihnen für Ihre sehr
geschätzte Anwesenheit am heutigen Anlass!**

Norbert Thom

Professor im Ruhestand

Reto Steiner / Adrian Ritz
Hrsg.

Personal führen und Organisationen gestalten



 Haupt