

Arbeitswelt 2030

Co-Inkubation in Unternehmen:
Von Mitarbeiterförderung bis zur
Innovationssteigerung



Im Auftrag der:

Klaus Sailer, Sabrina Wannags, Christina Weber

ISBN: 978-3-943872-10-1

Copyright ©

Prof. Dr. Klaus Sailer, Sabrina Wannags, Christina Weber

Strascheg Center for Entrepreneurship

München 2016

Vorwort

Liebe Leser und Leserinnen,

Zukunftsstarke Unternehmen stehen im Wettbewerb um Kunden und die besten MitarbeiterInnen. Auf globalen Märkten zählen Innovationskraft und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, um neue Ideen umzusetzen.

Die Unternehmensziele können dabei völlig unterschiedlich sein. Erfolgreich zu sein kann sowohl bedeuten, an Traditionen festzuhalten als auch kontinuierliche Veränderung an allen Arbeitsplätzen einzufordern.

Wie kann ein Unternehmen die eigenen MitarbeiterInnen bedarfsgerecht weiterbilden? Welche Freiheiten benötigen MitarbeiterInnen, um produktiv und innovativ ihre eigene Karriere

mit dem Erfolg des Unternehmens zu verbinden?

In dieser zweiten Studie in Zusammenarbeit mit der Adecco Stiftung wird ein Modell entwickelt, das es erlaubt, MitarbeiterInnen in Abhängigkeit der Unternehmensziele in ihrer Innovationsfähigkeit zu fördern.

Dieses unternehmerische Konzept ermöglicht es, Innovationsförderungsmaßnahmen mit ansteigender Intensität im Unternehmen zu etablieren, um gleichzeitig die Innovationskraft des Unternehmens und die der MitarbeiterInnen zu stärken.

Die Ergebnisse der Studie vermitteln neben fünf kompakten Innovationsstrate-

gien vor allem eins: Am Anfang stehen die Entscheidung und die Vision für die gemeinsame Arbeitswelt 2030.

Viel Freude beim Lesen.



Christina Weber
Leitung Forschung



Sabrina Wannags
Forschung & Qualifizierung

Inhalt

Vorwort.....	2
Inhalt.....	4
Einleitung.....	5
Studiendesign.....	8
Nutzungsmotive.....	14
Co-Inkubations-Modell	20
Co-Inkubations-Dimensionen	24
Co-Inkubations-Konfigurator.....	49
Co-Inkubations- Strategien.....	57
Fazit.....	66
Unterstützer der Studie	67
Die Autoren	71
Quellen	72

Einleitung



Die Arbeitswelt im Wandel

Die Veränderungen der Arbeitswelt von morgen sind bereits heute spürbar. Kleine und mittelständische Unternehmen wie auch Konzerne setzen neue Arbeitskonzepte um, die mehr auf die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen eingehen.

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Nach langen Jahren steht das Arbeitszeitmodell der industriellen Revolution auf wackligen Beinen. Zeitliche Komponenten, technologische Standards und Führungsverhalten der Vorgesetzten werden kritisch diskutiert. Derzeit beschäftigen sich viele Unternehmen und Einrichtungen mit der zukünftigen Arbeitswelt. Neue Formate, Foren und Preise wie der New Work Award, der Unternehmen für zukunftsweisendes Arbeiten im deutschsprachigen Raum kürt, sind sichtbare Boten einer großen Veränderung.

Großkonzerne setzen bereits auf eine große Auswahl unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes. Neue Konzepte von Bosch bieten Home Office, auf Betreuungszeiten abgestimmte Arbeitsplätze in der Produktion und Job-Sharing als neue Optionen an, welche auf eine flexiblere und familienbewusstere Arbeitskultur zielen. Die Firma Heitkamp & Hülscher legt großen Wert auf die Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes, die Mitarbeitergewinnung und –bindung soll durch Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg gestärkt werden. [1]

Laut Kununu, einer der größten Arbeitgeber-Bewertungsplattformen, streben die meisten ArbeitnehmerInnen heute flexibles Arbeiten sowie die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf an. Von rund 90.000 Suchanfragen interessieren sich 54 % für „flexible Arbeitszeiten“, 34 % für die Möglichkeit im „Home Office“ zu arbeiten und 20 % würden gerne einen

Hund mit zur Arbeit nehmen. Sind diese heutigen „Top 3“ die Benefits, die den alt bekannten - Firmenwagen, betriebliche Altersvorsorge oder Kantine - den Rang ablaufen? [2]

Besonders diskutiert werden die Themen Führung und Autonomie und deren Einfluss auf die Leistungserbringung im Unternehmen. Als Beispiel kann hier der „Gallup - Engagement Index“ von Deutschland erwähnt werden, eine etablierte Studie zur Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterbindung mit seit 2001 jährlich neu gesetzten Forschungsschwerpunkten. [3] Laut Aussagen von Marco Nink, Senior Practice Consultant bei Gallup, besitzt „nur jeder Zehnte in der deutschen Bevölkerung von Natur aus das Talent zu führen und weitere zehn Prozent sind dazu in der Lage Führungsverhalten zu erlernen“. [4] Im gleichen Zuge gewinnt Autonomie in der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung, weil MitarbeiterInnen ihre Aufgaben und Projekte zunehmend selbst koordinieren und steuern möchten.

Die Arbeitswelt von morgen steht somit neuen vielschichtigen Anforderungen gegenüber. Besonders deutlich wird, dass Unternehmen bereits heute nicht nur im Bereich Innovationsfähigkeit, sondern auch im Bereich Mitarbeitergewinnung und -bindung in gegenseitigem Wettbewerb stehen. Um auch in der zukünftigen Arbeitswelt bestehen zu können, müssen Unternehmen bereits heute handeln und entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und Attraktivität des Arbeitsplatzes einleiten.

Diese Veröffentlichung sucht Antworten auf den sich abzeichnenden Wandel und befasst sich deshalb mit dem Thema, wie mittels „Co-Inkubation“ im Unternehmen MitarbeiterInnen mit neuen Bedürfnissen gefördert werden können und sich gleichzeitig eine Steigerung der Innovationsfähigkeit erzielen lässt. Co-Inkubation umfasst in dieser Studie drei wichtige Dimensionen neuer Arbeitsprozesse, nämlich Raum, Zeit und Arbeitsweise. Eine konkrete Abgrenzung des Forschungsgegenstandes erfolgt im nachfolgenden Kapitel.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde untersucht, welchen fördernden Beitrag Veränderungen in diesen einzelnen Dimensionen leisten können, und wie durch individuell kombinierte Strategien vorab definierte Unternehmensziele zu erreichen sind.

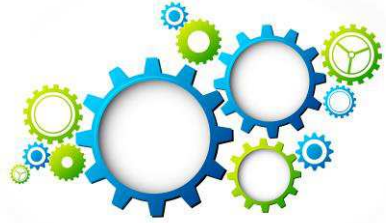
Mit dem hier vorgestellten Co-Inkubations-Konfigurator können Firmen (1) im Rahmen der drei Dimensionen eine Selbsteinschätzung des persönlichen Innovationspotenzials vornehmen. Neben dieser Standortbestimmung lassen sich (2) weitere Maßnahmen ableiten,

durch die die eigenen Fähigkeiten zum Innovieren zukünftig gefördert werden können. Außerdem bietet der Konfigurator (3) die Möglichkeit ein Benchmark zu anderen Unternehmen oder bestehenden Unternehmensstrategien zur Innovations- und Mitarbeiterförderung vorzunehmen.

Zusammenfassend befasst sich diese Veröffentlichung mit der Fragestellung: Wie kann Co-Inkubation in Unternehmen dazu beitragen, Innovationssteigerungen in einer Arbeitswelt 2030 zu realisieren und gleichzeitig der neuen Generation von MitarbeiterInnen individuelle Förderung und Projektinitiative zu ermöglichen?



Studiendesign



Forschungshintergrund und –vorgehen

Der Forschungsgegenstand „Co-Inkubation“ wurde in mehreren Teilprojekten mit gezielten Schwerpunkten bearbeitet. Die Einzelergebnisse wurden am SCE zu einem Gesamtergebnis zusammen geführt.

Dieses Kapitel gibt Aufschluss über die erfolgten Forschungsaktivitäten, die eingesetzten Methoden und den Ablauf des Forschungsprojekts. Weiterhin werden die Definition des zentralen Forschungsgegenstandes „Co-Inkubation“ und der Aufbau dieser Veröffentlichung erläutert.

Forschungshintergrund

Das von der Adecco Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Arbeitswelt 2030“ beinhaltet derzeit zwei Veröffentlichungen.



Vorstudie

Innovative Konzepte im Spannungsfeld
interner und externer Arbeitsmärkte

--> 12 Zukunftsszenarien --> 1 Auswahl



Studie A

Co-Inkubation in Unternehmen: Von
der Mitarbeiterförderung bis zur
Innovationssteigerung

Im Zuge einer Vorstudie wurde erörtert, welche zukünftigen Chancen und Herausforderungen sich für die Arbeitswelt von morgen eröffnen. Aus den dabei gewonnen Erkenntnissen wurden zwölf mögliche Zukunftsszenarien bzw. Handlungsfelder abgeleitet, die in der zukünftigen Arbeitswelt 2030 einen entscheidenden Einfluss auf die Erfolgsaussichten einer Organisation haben werden. Die Studie kann auf den Webseiten (www.adecco-stiftung.de/Publikationen.aspx und www.sce.de/arbeitswelt2030) eingesehen werden.

Das Zukunftsszenario „Co-Inkubation“ wurde zusammen mit der Adecco Stiftung als Forschungsfeld zur weiteren Vertiefung ausgewählt.

Vorgehensweise bei der Erarbeitung des zentralen Forschungsgegenstandes „Co-Inkubation“

In der Vorstudie wurde die *Nutzung von physischen Räumen*, in denen interdisziplinäre Teams sich für eigene Projektinitiativen treffen und selbstorganisiert arbeiten können, als großes Potenzial zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen identifiziert.

Auf Grundlage dieser Erkenntnis wurde das Forschungsfeld weiter erschlossen. Beim Vergleich verschiedener Arbeitskonzepte innovativer Firmen wurde deutlich, dass sehr unterschiedliche *zeitliche Ressourcen* für innovative Projektarbeit zur Verfügung gestellt werden. Eine Korrelation zwischen der zur Verfügung gestellten Arbeitszeit und dem Impact des Unternehmens wurde festgestellt, was die Dimension „Zeit“ als wichtigen Stellhebel im Bereich Innovationsförderung auswies. Auch standen Projektteams in einer innovativen *temporären* Arbeitsumgebung ganz neuen Chancen und Herausforderungen der *Zusammenarbeit* gegenüber: Interdisziplinarität, Internationalität und Dynamik innovativer Projektarbeit erforderten *Besonderheiten der Arbeitsweise* im Team.

Auf Basis dieser Zusammenhänge wurde die weiterführende Untersuchung angelegt. An der Schnittstelle zwischen firmeninternen und –externen Arbeitsprojekten wurde das Forschungsfeld definiert wie folgt:

Co-Inkubation umfasst die Organisation von internen und externen Arbeitsmärkten sowie zusätzlich die Befähigung heterogener Gruppen zur Kollaboration in Innovationsprozessen mit flexiblen Zeitmodellen und speziell ausgestatteten Arbeitsräumen.

Um gezielte Einblicke in das komplexe Forschungsfeld zu erlangen, wurde die Forschungsarbeit in mehrere Einzelprojekte aufgeteilt. Die Projektbeteiligten, Studierende der Hochschule München, weiterer Hochschulen sowie Berufstätige an Team- und Innovationsprojekten, sollten ihre Projektergebnisse autonom, also zunächst im eigenen Kontext erarbeiten und bei Bedarf virtuell verbinden.

Folgende Forschungsmethoden kamen in den Teilprojekten zum Einsatz:

- Literatur- und Online-Recherche
- Teilnehmende Beobachtung und Action Research
- Szenario-Entwicklung
- Leitfaden- und Experten-Interviews

Zur Sicherstellung des gemeinsamen Verständnisses und zur Identifizierung von Synergieschnittstellen wurde eine Auftaktveranstaltung durchgeführt. Mit messbaren Zielvereinbarungen je Teilprojekt wurde der Umfang des Gesamtprojekts bestimmt. Dabei wurden drei Schwerpunkte zur Vertiefung der relevanten Dimensionen Raum, Zeit und Arbeitsweise gesetzt.

Co-Incubation Organisation von internen und externen Arbeitsmärkten in Innovationsprozessen			
Dimension	Speziell ausgestattete Arbeitsräume	Flexible Zeitmodelle	Befähigung zu heterogener Gruppenarbeit
Teilprojekte	▪ Bachelorthesis ▪ Semesterprojekt	▪ Masterthesis ▪ Bachelorthesis	▪ Expertenmeinung

Speziell ausgestattete Arbeitsräume

Mobile Raumkonzepte wurden in einer Bachelorarbeit, welche die Förderung von Intrapreneurship-Prozessen als Stellhebel zur Innovationssteigerung und Unterstützung unternehmerisch denkender MitarbeiterInnen untersuchte, und mittels eines Semesterprojekts, welches sich mit der Gestaltung eines flexiblen Arbeitsraumes beschäftigte, erarbeitet.

Im Zuge der Bachelorarbeit von Thomas Acuner wurde anhand von theoretischen Grundlagen untersucht, „welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit ein Intrapre-

neurship-Prozess in einem Raumkonzept zur Förderung von Intrapreneuren, angestoßen werden kann.“ [4] Im empirischen Teil der Arbeit wurde mittels qualitativer Interviews mit unternehmerisch handelnden MitarbeiterInnen ergründet, „welche Anforderungen Intrapreneure an einen solchen Raum stellen und ob sich diese mit dem Intrapreneurship-Modell nach Hornsby et al. (Hornsby u. a. 1993) decken.“ [4] Diese Theorie beschreibt den Prozess, wie ein Organisationsmitglied zu einem Intrapreneur wird. Der Prozess beginnt mit einer sich bietenden Möglichkeit und führt hin zur Implementierung einer voll entwickelten Idee. In der Bachelorarbeit wird eine Handlungsempfehlung zur zukünftigen Gestaltung eines internen Raumkonzepts, dem „Intragenerator“, ausgesprochen.

Die gestalterische Ausführung eines flexiblen Raumkonzeptes erfolgte auch innerhalb eines studentischen interdisziplinären Semesterprojekts (Real Project) im Bereich Entrepreneurship-Ausbildung am SCE. Studierende entwickelten hier das Konzept „Study in the box“, welches durch Umbau alter Schiffscontainer dem Problem mangelnder Lern- und Rückzugsräume an der Hochschule München entgegenwirken soll. Eine Studentin aus dem Semesterprojekt, Lena Mosch, hat dieses Konzept auf Bedürfnisse der Arbeitswelt 2013 übertragen und als mobilen innovativen Arbeitsraum für Unternehmen ausgearbeitet.

Flexible Zeitmodelle

Im Bereich Flexible Zeitmodelle wurden neue Erkenntnisse durch eine Masterthesis erarbeitet sowie Teilerkenntnisse aus der Bachelorarbeit genutzt.

Die Masterthesis „Flexible business incubation between internal and external labour markets“ von Natalia Startseva erlangt mittels umfangreicher Hintergrundrecherche einen aktuellen Überblick über best practice in „flexible business incubation“ in globalen Firmen. Äußerst unterschiedliche Zugänge zur Flexibilisierung der Arbeitsabläufe im Unternehmen existieren bereits, und insbesondere der für innovative Projektarbeit zur Verfügung gestellte *zeitliche* Rahmen wurde herausgestellt. Hier wurde ersichtlich, auf welchen unterschiedlichen Wegen Firmen ihren MitarbeiterInnen, deren Bedürfnissen *und* unterschiedlichen Innovationspotenzialen entgegenzukommen versuchen. Eine Systematisierung schien daher wünschenswert.

Auch in der Bachelorarbeit wurden Rechercheergebnisse in Bezug auf flexible Zeitmodelle gewonnen, die in das Gesamtmodell Co-Inkubations-Konfigurator einfließen, insbesondere bezüglich der Förderung intrinsisch motivierter MitarbeiterInnen.

Befähigung zu heterogener Gruppenarbeit

Im dritten Bereich, der Befähigung heterogener Gruppen zur Arbeitsfähigkeit, wurde die Erfahrung der Teamentwicklungsleiterin Ulla Reiter mit dem Fokus auf interkulturellen Gesichtspunkten genutzt. Ihre praktischen Erkenntnisse wurden mit dem Teambuilding-Modell von Tuckman verbunden, um teamdynamische Prozesse und zwischenmenschliche Beziehungen in temporärer Dynamik abzubilden. Aufgrund der Internationalisierung der Arbeitswelt 2030 werden zunehmend Teamkonstellationen aus unterschiedlichen Herkunftsländern entstehen, welche ein erhöhtes Konfliktpotenzial im Bereich interkulturelle Differenzen aufweisen. Dass bereits interdisziplinäre studentische Teams nicht voraussetzungslos virtuell zusammenarbeiten können, belegte die Szenario-Entwicklung eines weiteren studentischen Teams.

Alle Teilprojektergebnisse wurden am Strascheg Center for Entrepreneurship ausgewertet und zusammengeführt. Das neu entwickelte Co-Inkubations-Modell hilft Unternehmen dabei, vorhandenes Innovationspotenzial gezielt zu fördern und die Innovationsfähigkeit der MitarbeiterInnen weiter zu entwickeln – und das in Abhängigkeit spezifischer unternehmensinterner Zielsetzungen.

Aufbau dieser Veröffentlichung

Die Veröffentlichung ist aufgebaut wie folgt:

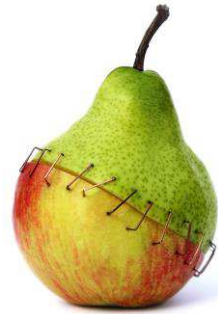
Zunächst werden Unternehmens- und Mitarbeitermotive zur Nutzung von Co-Inkubations-Aktivitäten dargestellt. Im nächsten Schritt erfolgt die Einführung des neu entwickelten dreidimensionalen Co-Inkubations-Modells. Die drei relevanten Dimensionen – Raum, Zeit und Arbeitsweise – sowie deren Funktion als Stellhebel werden im Kapitel Co-Inkubations-Dimensionen näher erläutert. Jede Dimension wird beschrieben und mit Beispielen aus der Praxis und Ergebnissen aus den Teilprojektarbeiten untermauert.

Im Folgekapitel werden die drei Dimensionen zu einem Co-Inkubations-Konfigurator zusammengeführt, der die unterschiedliche Nutzungsmotive (Kap. 3) und Ressourceneinsätze (Kap. 5) verbindet. Mit Hilfe dieses Steuerungsinstruments können Unternehmen einen Ausbau ihrer Innovationsfähigkeit von ersten Pilotprojekten bis zu einer ganzheitlichen Co-Inkubations-Strategie vorantreiben.

Der Mehrwert des hier vorgestellten Konzepts ist eine über alle Stufen geführte doppelseitige Sicht auf die Nutzungsmotive sowohl einer Firma als auch deren MitarbeiterInnen. Dies bietet als Systematik der Einbindung verschiedener gesellschaftlicher Akteure nicht nur ökonomischen, sondern auch gesellschaftlichen Mehrwert.

Die Quellenangaben von Recherche- und Teilprojektergebnissen sind im Fließtext dieser Studie durch eckige Klammern referenziert. Sie verweisen auf das Quellenverzeichnis am Ende der Studie.

Nutzungsmotive



Unternehmens- und Mitarbeitermotive zur Nutzung von Co-Inkubations-Modellen

Unternehmen und MitarbeiterInnen haben unterschiedliche Motive zur Nutzung von Co-Inkubations-Modellen. Eine Implementierung von innovationsfördernden Aktivitäten als Unternehmensstrategie birgt deshalb auch unterschiedliche Chancen für beide Parteien.

Unternehmen und MitarbeiterInnen verfolgen unterschiedliche Motivationsgründe und Vorteile in der Nutzung von Co-Inkubations-Aktivitäten. Aus den Literaturrecherchen geht hervor, dass für Unternehmen der langfristige und erfolgreiche Erhalt der Unternehmung von zentraler Bedeutung ist. MitarbeiterInnen streben vor allem nach mehr Individualität, Wertschätzung ihrer Arbeitsleistung und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung.

Unternehmen

Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Aufgrund der Globalisierung und Dynamisierung der Märkte wird es für Firmen

immer wichtiger, Faktoren für den Unternehmenserfolg zu identifizieren, die langfristig den Fortbestand des Unternehmens sichern. [5] Mit der Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit können Firmen sich einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern erarbeiten. [6] Um die eigene Innovationsfähigkeit zu entwickeln, können Intrapreneurship-Prozesse gefördert und weiter ausgebaut werden.

„Intrapreneurship ist der Prozess, bei dem ein Organisationsmitglied oder eine Gruppe von Organisationsmitgliedern aus eigener Motivation heraus eine sich bietende Gelegenheit nutzt, um durch eine innovative Ressourcenkombination einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen.“ [7]

Mögliche betriebliche Ansätze für die Förderung von Intrapreneurship sind zum einen das Zur-Verfügung-Stellen von zeitlichen Ressourcen für die MitarbeiterInnen, die Innovationsvorhaben voranbringen möchten und dafür Unterstützung benötigen; und zum anderen die zielgerichtete Beauftragung strategischer Innovationsprojekte. Ganz konkrete Projekte bzw. Innovationsthemen, die in einer Firma von MitarbeiterInnen unternehmerisch vorangetrieben werden, können sowohl aus betrieblichen Abläufen als auch aus der persönlichen Mitarbeitererfahrung oder neuen fachlichen Erkenntnissen resultieren. Dieses stets „nachwachsende“ Potenzial an Innovationsideen kann besser erkannt und gewinnbringend weiter vorangetrieben werden.

Es geht bei diesem Bestreben erfolgreich zu bleiben darum, bestehendes Innovationspotenzial für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erkennen und auszuschöpfen sowie darum, MitarbeiterInnen nach deren Bedarfen zu fördern.

Steigerung der Profitabilität

Wie wichtig es für Unternehmen ist, sich stets neu zu erfinden, macht eine Betrachtung der durchschnittlichen Le-

bensspanne von Firmen deutlich. Von den im Jahr 1950 in der Fortune-500-Liste geführten Unternehmen existierten im Jahr 2015 nur noch zwölf Prozent. [5]

Innovationsfähigkeit zeichnet sich dabei nicht nur als ein wichtiger Stellhebel aus, um das Unternehmen langfristig gut am Markt zu positionieren, sondern hat laut befragten Unternehmen in einer Studie der Strategieberatung Arthur D. Little die größten Auswirkungen auf Unternehmenswachstum und Profitabilität. [8]

Ein weiterer wichtiger Faktor, um Profitabilität und Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu steigern, stellt das Engagement der MitarbeiterInnen dar. Laut der aktuellsten Studie von Gallup entstehen der deutschen Wirtschaft durch eine mangelnde emotionale Bindung der MitarbeiterInnen an ihre Unternehmen jährlich Produktivitätseinbußen zwischen 76 und 99 Mrd. Euro. [3]

„Emotional hoch gebundene Mitarbeiter zeichnen sich durch eine Reihe von Verhaltensweisen aus, die die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unterstützen“. [3]

Durch das Implementieren von ganzheitlichen Co-Inkubations-Strategien können die MitarbeiterInnen aber nicht nur die

Wertschätzung ihrer Leistung erfahren, sondern sie bilden auch ihre eigenen „Zukunftsfähigkeiten“ aus.

Attraktivität des Arbeitsplatzes

Arbeitgeber stehen immer stärker im globalen Wettbewerb, um gut qualifiziertes Fach- und Führungspersonal zu gewinnen und nachhaltig ans Unternehmen zu binden. Die Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes gewinnt auch aus demographischen Gründen zunehmend an Bedeutung. [9] Der Drang nach freier Entfaltung in beruflicher, aber auch privater Karriere nimmt bei beiden Geschlechtern zu:

„Wir-Werte (Partnerschaft, eigene Familie, Freunde) und solche, die auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit abzielen, stehen höher im Kurs als beruflicher Erfolg im klassischen Sinne.“ [10]

Die zukünftige Generation wird deshalb besonders großen Wert auf gut durchdachte Aus- und Weiterbildungsprogramme legen sowie auf die Möglichkeit selbststimmt in einer guten Atmosphäre arbeiten zu können.

Neben der Schaffung eines physischen und zeitlichen Rahmens, bei dem eigene

Projektinitiativen vorangetrieben werden können, erhöht zielgerichtete Schulung in innovativer Projektarbeit und in strukturierten autonomen Arbeitsweisen den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Arbeitgebern, und trägt wiederum zur langfristigen Mitarbeiterbindung bei.

MitarbeiterInnen

Aus Mitarbeiterperspektive gibt es ebenso starke Motive für mehr Flexibilität in der beruflichen Karriere, für die Einführung von Innovationsprojekten und für eine Öffnung der betrieblichen Abläufe innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Eigene Projektinitiativen

Viele MitarbeiterInnen möchten sich mit eigenen Projektinitiativen selbstverwirklichen und gleichzeitig dem Unternehmen einen Mehrwert schaffen. Hierfür erwarten solche MitarbeiterInnen eine entsprechende Wertschätzung ihres Engagements, z.B. durch ein „offenes Ohr“ beim Vorgesetzten für einzelne Verbesserungsvorschläge oder durch angemessene Unterstützung bei der Realisierung neuer Arbeitsinhalte. [11]

Durch das Freisetzen von zeitlichen und räumlichen Ressourcen können solche

MitarbeiterInnen damit beginnen, eigene Verbesserungsvorschläge umzusetzen, Projektinitiativen voranzutreiben oder den fachlichen Austausch mit Kollegen zur Innovationsförderung in Bewegung zu setzen.

Flexible Arbeitszeiten

Wann, wo und wie eine Person am besten ihr Arbeitspensum erledigt ist, individuell sehr unterschiedlich. „Familienzeiten“ und „Pflegezeiten“ erfahren heute größere gesellschaftliche Anerkennung als noch in den Generationen zuvor. Auch Männer nehmen öfter eine Auszeit, wenn sie Väter werden, und Frauen erwarten trotz privater Verpflichtungen viel selbstverständlicher Anschluss an betriebliche Führungsriege. Sie zeigen zunehmend weniger Bereitschaft, sich „nur“ mit kurzfristigen Perspektiven in eine Karriere hineinzuarbeiten. Aus Mitarbeitersicht besteht somit ein stark wachsendes Interesse an neuen Arbeitsweisen mit „flexible working times“. [11]

Flexible Arbeitsweisen, die eine autonome Arbeitsorganisation ermöglichen, brauchen strukturelle Schnittstellen, durch die Ergebnisse wieder ins Unternehmen zurückfließen. Erst dies ermöglicht MitarbeiterInnen, ihr Berufs- und

Arbeitsleben besser in Einklang zu bringen.

Diversität von Arbeitsansprüchen

Über längere Karriereprozesse, firmenintern und auf externen Arbeitsmärkten, haben einzelne MitarbeiterInnen unterschiedliche Anforderungen an ihre Weiterentwicklung. Aus den durchgeführten Interviews geht konkret hervor:

MitarbeiterInnen möchten neu Gelerntes anwenden:

„I deepened my knowledge of technical issues“

MitarbeiterInnen möchten Erfahrungen weitergeben

„know how exchange“, „learned to establish priorities“

MitarbeiterInnen möchten ihr „Können“ einsetzen

„how tools and methodology can impact the project in a positive way“

MitarbeiterInnen möchten Ihre Ideen ausprobieren

“I discovered a new project methodology and adapted it to a collaborative and digital way of working“

“it was also the opportunity to learn to use new tools adapted to this kind of project“

MitarbeiterInnen möchten neue Menschen kennenlernen und neue Perspektiven einnehmen

“can work and talk to different people with different background”, “different cultures”

“inform all project members and stakeholders upfront about the risks the project management might result in”

MitarbeiterInnen benötigen auch Routineabläufe

„Plan resource allocation“

[11]

Individuelle Co-Inkubations-Strategien können diesen diversen Ansprüchen von ArbeitnehmerInnen entsprechen und bieten gleichzeitig die Möglichkeit, neue Projektvorhaben voranzutreiben. In vielen Projektstudien äußern ArbeitnehmerInnen deutliche Wünsche nach Zeitautonomie, nach beruflicher Weiterentwicklung und nach Persönlichkeitsentwicklung über die fachlichen Grenzen hinaus. [12]

Aber Herausforderungen wie offene Teamabläufe, die Unterschiedlichkeit der

Ansprüche, temporär schwankende Ressourcen der Einzelnen oder divergente Vorerfahrungen und Vorwissen bedingen wiederum einen neuen Bedarf an Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Ein genauer Blick auf die beiden unterschiedlichen Zugänge zum Thema Co-Inkubation hilft dem Management beim Verständnis der Veränderungen und ermöglicht eine Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmensziel.

In jedem Einzelfall sollte die Einführung von Co-Inkubations-Aktivitäten und Intensität auf die Unternehmensziele abgestimmt werden.

Aber wie? Eine eigene Positionierung beginnt dabei sicherlich mit der Firmengröße und dem anvisierten Markt, aber umfasst genauso die Vision des Unternehmens und den Vernetzungsgrad, den es braucht, um diese Vision nachhaltig umzusetzen.

Unternehmensziel

Auf Basis beider identifizierten Nutzungsmotive lässt sich das Unternehmensziel bezüglich der Innovationsaktivitäten bestimmen. Die Nutzungsmotive werden hier in externe und interne Einflussfaktoren eingeteilt. Zu den externen Einflüssen zählen z. B. die Konkurrenz durch andere Unternehmen, die ein ähnliches Produktportfolio am Markt anbieten oder als alternative Arbeitgeber auftreten, wie auch gesellschaftliche und technologische Umbrüche. Zu den internen Einflussfaktoren zählen die veränderten Mitarbeiteranforderungen an einen attraktiven Arbeitsplatz sowie die eigene Firmenvision. Im hier vorgeschlagenen Modell kommt es auf eine passgenaue Abstimmung der Dimensionen: Raum, Zeit und Arbeitsweise an.

Unternehmen können auf externe und interne Einflussfaktoren, die ihre Unternehmensziele verändern, mit Innovationsförderung reagieren. Der Einsatz von Co-Inkubations-Strategien lässt sich je nach Bedarf dosieren.

Co-Inkubations-Modell

Ein Modell zur Innovationssteigerung und Mitarbeiterförderung

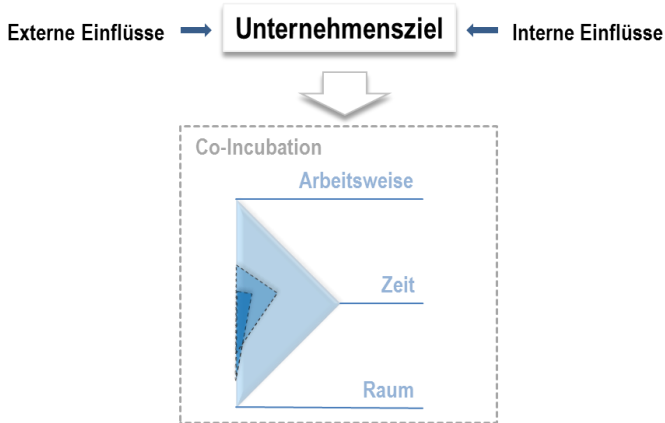
Das Co-Inkubations-Modell kombiniert drei sich ändernde Dimensionen der Arbeitswelt 2030: Raum, Zeit und Arbeitsweise. Die Kombination der einzelnen Dimensionen und die Intensität der Veränderung stehen in starkem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens.

Innovationsförderung zeichnet sich seitens der Arbeitgeber sowie der MitarbeiterInnen als zentraler Faktor der Ausgestaltung der Arbeitswelt von morgen aus. Unternehmen können durch ganzheitliche Co-Inkubations-Strategien unternehmensförderliche Verhaltensweisen von MitarbeiterInnen gezielt fördern, nutzen und weiter ausbauen.

Grundlage der hier vorgestellten Co-Inkubations-Strategien ist das Co-Inkubations-Modell, welches die Dimensionen, Raum, Zeit und Arbeitsweise umfasst. Verschiedene Kombinationen fördern unterschiedlich intensive Innovationssteigerungen und betriebliche Veränderung.

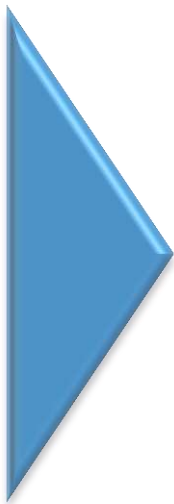


Im Folgenden werden die herausgearbeiteten Wirkungszusammenhänge zwischen internen und externen Einflüssen auf das Unternehmensziel und daraus resultierende Effekte auf die Co-Inkubations-Strategie dargestellt.



Das Unternehmensziel wird durch externe und interne Einflussfaktoren geprägt. Die im Zuge der Forschungsaktivitäten erkannten innovations- und mitarbeiterfördernden Dimensionen Raum, Zeit und Arbeitsweise bilden zusammen das „Co-Inkubations-Modell“. Dieses wird in Form eines Dreiecks dargestellt. Die spezifische Form des Modelldreiecks verändert sich in Abhängigkeit vom individuell festgelegten Unternehmensziel: Es bestimmt, welche Dimension in welchem Ausmaß ausgeschöpft werden soll, um vorhandene Innovationssteigerungspotenziale zu nutzen oder Mitarbeiterpotenziale weiter auszubauen. In der Abbildung sind exemplarisch drei unterschiedliche Ziele dargestellt. Das äußere Dreieck bildet die Strategie der maximalen Ausschöpfung der Handlungspotenziale aller drei Dimensionen ab. Die beiden kleineren Dreiecke zeigen mögliche Kombinationen und Nutzungsintensitäten innerhalb der Dimensionen auf.

Die Anordnung der Dimensionen innerhalb des Dreiecks wurde bewusst gewählt. Im Zuge der Sichtung der umfangreichen Rechercheergebnisse wurden unterschiedliche Intensitätsstufen zur Innovations- und Mitarbeiterförderung herausgearbeitet und in einen dreistufigen Prozess überführt.



3. Innovationsfähigkeit entwickeln + weiter ausbauen

durch Weiterbildung werden MitarbeiterInnen in **heterogenen Teams** zur **erfolgreichen innovativen Projektarbeit** befähigt

2. Innovative Potenziale nutzen + fördern

durch zur Verfügung stellen von **zeitlichen Ressourcen**

1. Innovative Grundpotenziale nutzen

durch Einrichten einer innovationsförderlichen Arbeitsumgebung in Form eines **physischen Raumes**

Auf der niedrigsten Stufe werden mittels Bereitstellung eines physischen Arbeitsraumes, optimiert für dynamische Projektarbeit, die innovativen Grundpotenziale im Unternehmen genutzt. Bereits in der Vorstudie wurde erkannt, dass betrieblich bedingte Leerzeiten neben Überstundenabbau auch für innovative Mehrwerttätigkeiten wie strategische Planung, persönliche Reflexion oder Vorantreiben persönlicher Projekte genutzt werden können. Es besteht somit ein Potenzial für innovatives Handeln in jedem Unternehmen. Durch Angebot einer neuen, bedürfnisorientierten Arbeitsumgebung werden intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen in der Verfolgung eigener Projektinitiativen unterstützt. Weiterhin kann Tagesgeschäft in diese speziell eingerichteten Räumlichkeiten verlegt werden, welches eine Innovationssteigerung fördert.

Um das vorhandene innovative Bestreben im Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln, kann ein gezieltes Zur-Verfügung-Stellung von zeitlichen Ressourcen erfolgen. Hierfür bieten sich unterschiedliche Zeitmodellvarianten an (Kap 5), angefangen von der Freistellung einzelner MitarbeiterInnen vom Tagesgeschäft bis hin zum Einführen eines prozentualen Zeitkontingents für innovative Projektarbeit unternehmensweit. Weiterhin können Arbeitszeitformate wie Sabbatical zur Verfolgung eigener Projektinitiativen als Instrument der Wertschätzung und persönlichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen von der Personalentwicklung die Intensität zusätzlich steigern. Das Schaffen und Kombi-

nieren von zeitlichen Freiräumen erhöht den Impact der Innovations- und Mitarbeiterförderung im Unternehmen deutlich.

Dies bedingt eine Erhöhung der Dynamik aller Arbeitsprozesse und erfordert in der dritten Stufe des Modells auch die Befähigung heterogener Gruppen zur innovativen Projektarbeit. Damit können zusätzlich enorme Leistungssteigerungen erwirkt werden. Indem die MitarbeiterInnen entsprechend geschult werden, kann Zeit gemeinsam produktiv genutzt und der Verlust von Energie in teamdynamischen Prozessen vermieden werden. Weiterhin können unternehmensweit strukturelle Schnittpunkte gesetzt werden, die einen Rückfluss der erarbeiteten Ergebnisse ins Unternehmen erleichtern.

Jede Dimension kann auch einzeln angewendet werden, jedoch steigert sich in der Kombination die Förderintensität um ein Vielfaches. Die ersten beiden Stufen dieses Ansatzes umfassen Ressourcen innerhalb der Unternehmensorganisation und bilden in Kombination ein einfaches Co-Inkubations-Modell. Um alle Handlungsspielräume der drei herausgearbeiteten Dimensionen ganzheitlich zu nutzen, benötigt es die gezielte Weiterbildung der MitarbeiterInnen in Arbeitsweisen und Führung in einem dynamischen Co-Inkubations-Umfeld.

Das Schaffen von Freiräumen und die Weiterbildung der MitarbeiterInnen zur Förderung innovativer Projektarbeit stehen in einem engen Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Nicht jedes Unternehmensziel erfordert höchste Innovationsfähigkeit im Arbeitsalltag.

Co-Inkubations-Dimensionen

Raum, Zeit und Arbeitsweise

Die einzelnen Dimensionen werden in Unterdimensionen gefasst, welche verschiedene Nutzungsmöglichkeiten und Chancen der Innovations- und Mitarbeiterförderung bieten. Sie erfordern auch unterschiedlich hohe Investitionen seitens des Unternehmens.

Nachfolgend werden die im Zuge der Forschungsaktivitäten herausgearbeiteten drei wichtigen Dimensionen – Raum, Zeit und Arbeitsweise – des Co-Inkubations-Modells einzeln näher erläutert. Die Erkenntnisse der autonom bearbeiteten Teilprojekte fließen maßgeblich in diesen Teil der Studie mit ein.



Raum



Zur Nutzung von innovativen Potenzialen

Routinestrukturen und Unternehmenskultur verhindern oftmals, dass Innovationspotenziale von an sich unternehmerisch denkenden MitarbeiterInnen genutzt werden. [7] Solche MitarbeiterInnen sitzen über alle Organisationseinheiten verteilt, und sie können auch andere KollegInnen zur Mitarbeit an Innovationsprojekten und zur Entwicklung von intrapreneurialen Verhaltensweisen motivieren. Das Schaffen eines gemeinsamen freien Raumes für MitarbeiterInnen, die Innovationen vorantreiben möchten, ist ein konkreter Ansatz zur Förderung von Intrapreneurship-Prozessen im Unternehmen. [13]

Die erforschte Dimension „Raum“ wird seitens des SCE in drei Unterdimensionen – interne, externe und mobile Raumkonzepte – aufgeteilt, welche sich maßgeblich durch ihre physische Verortung unterscheiden.

INTERN



EXTERN



MOBIL



Die gewünschte Raumausstattung ähnelt sich bei allen Unterdimensionen – intern, extern und mobil. Der Fokus bei dieser Betrachtung liegt auf den unterschiedlichen Nutzungsintensitäten aufgrund der Erreichbarkeit von MitarbeiterInnen im betrieblichen Arbeitsalltag.

Deshalb wird die Raumausstattung nachfolgend einmalig und zusammenfassend aufgeführt.

Raumausstattung

Raumgestaltung

Im Zuge der Raumgestaltung handelt es sich um offene Arbeitsräume mit unterschiedlichen Rückzugsmöglichkeiten und gezielten Austauschbereichen. Die mobilen Einbauelemente wie flexible Sitz- und Arbeitsmöglichkeiten in bunten Farben fördern die Kreativität und eröffnen die Möglichkeit, die Arbeitsumgebung je nach Bedarf und Gruppe anzupassen.

Arbeitsmittel

Es sollte eine Grundausrüstung an Darstellungshilfen wie Flipcharts, verschiedene Boards sowie bunte Verbrauchsmaterialien in Form von Stiften und Kärtchen bestehen. Die technischen Komponenten konzentrieren sich schlicht auf einen Internetzugang, ausreichend Lademöglichkeiten und die Verfügbarkeit eines Beamer.

Verpflegungsmöglichkeit

Gemeinsame Verpflegung dient der Netzworlbildung. Die Möglichkeit zum ungezwungenen interdisziplinären Austausch mit neuen KollegInnen wird mit einer Tasse Kaffee oder kleinen Speisen erhöht. Ideenaustausch und Identifizieren von gemeinsamen Problemen wie Lösungsideen oder Wünschen wirkt sich positiv auf innovative Projektarbeit sowie abteilungsübergreifende Netzworlbildung aus. [13] [14] [15]

Nachfolgend wird pro Kategorie – intern, extern und mobil – je ein Raum-Beispiel im Hinblick auf Verortung, Konzeptgrundlage und Nutzung innerhalb des Co-Inkubations-Modells dargestellt.

Raumkonzept – intern

Interne Raumkonzepte sind lokal am Unternehmen verortet und bieten somit allen die Möglichkeit, einen innovationsfördernden Ar-



beitsbereich während des aktuell laufenden Tagesgeschäfts oder direkt im Anschluss zu nutzen – egal ob für eigeninitiierte oder für beauftragte Innovationsprojekte. Eine Implementation ist besonders empfehlenswert, wenn Innovationsförderung dauerhaft in der Unternehmensstrategie verankert werden soll.

Die Größe des Raumes bzw. Anzahl der Räume hängt hierbei von der Unternehmensgröße und der Nachfrage seitens der MitarbeiterInnen ab. Diese Nachfrage variiert und sollte rege beobachtet werden, um bei steigendem Bedarf das Raumangebot ausweiten zu können, damit vorhandenes Innovationspotenzial stets bestmöglich ausgeschöpft wird.

Zu internen Raumkonzepten sind bereits zahlreiche Praxisbeispiele in einigen innovativen Unternehmen vorhanden. Besonders große Unternehmen wie Google sind für ihre kreativen Arbeitsumgebungen bekannt, so hat erst im April 2016 Google zur Eröffnung seines neuen Büros in München die Presse und ausgewählte Persönlichkeiten eingeladen. [16]

Um im Zuge dieser Forschungsarbeit aber tiefere Erkenntnisse bezüglich interner Raumkonzepte zu gewinnen, wurde eine Bachelorthesis mit dem Setting eines dynamischen Co-Inkubations-Umfeldes beauftragt. Der Bachelorant, Thomas Acuner, hat in seiner Thesis „Der Intragenerator – Ein Raumkonzept zur Förderung von Intrapreneuren“ konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche bei der Implementierung eines speziell eingerichteten Arbeitsraumes im Unternehmen zur Förderung von Innovationen und zur Verfolgung eigener Projektinitiativen als hilfreiche Grundlage dienen.

Die Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung eines internen Co-Inkubations-Raumes basieren auf der Fragestellung, inwiefern sich die Anforderungen aktiver Intrapreneure an einen Raum mit den Positivfaktoren des Intrapreneurship-Modells nach Hornsby decken. Dieses Modell beschreibt den Prozess, wie ein Organisationsmitglied zu einem Intrapreneur wird. Der Prozess beginnt mit einer sich den MitarbeiterInnen bietenden Möglichkeit und führt hin zur Implementierung der ausgearbeiteten Idee. Es wurden qualitative Interviews mit Intrapreneuren in einem Ideen-Entwicklungs-Workshop durchgeführt, um subjektive Eindrücke, Ansprüche und Einschätzungen zu erheben. [13]

Internes Raumbeispiel – Handlungsempfehlung „Intragenerator“

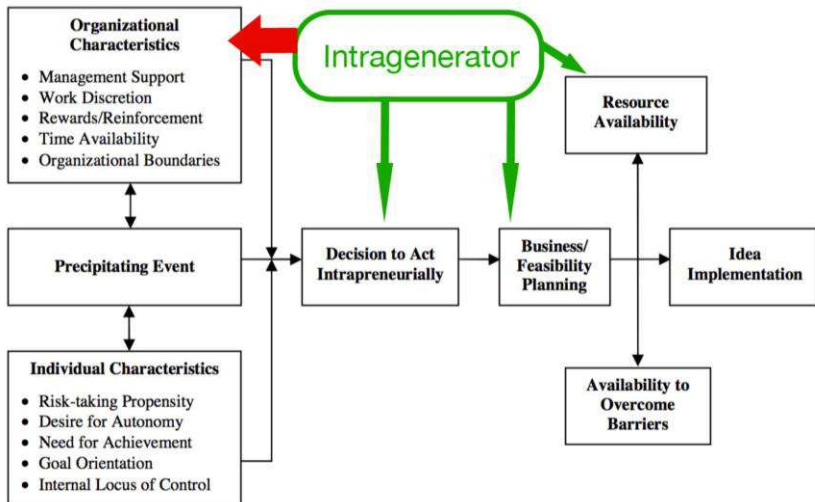
Der Intragenerator „ist vom normalen Arbeitsplatz getrennt, jedoch einfach erreichbar. Da jeder Mitarbeiter potenzieller Intrapreneur sein kann (Eckardt 2015, S.19), ist auch jeder Mitarbeiter einer Organisation berechtigt den Raum zu nutzen, um an Innovationen zu arbeiten. Durch die Raumorganisatoren ist es für die Mitarbeiter möglich, sich gezielt in bestimmten Themengebieten weiterzubilden, um ihre eigene Innovationsidee vorantreiben zu können.“ [13]

Ein „Intragenerator“ soll primär als temporärer Arbeitsplatz für innovative Arbeiten im Tagesgeschäft, sowohl alleine als auch im Team, genutzt werden. Weiterhin kann ein informeller Austausch erfolgen, der zur abteilungsübergreifenden Netzwerkbildung beiträgt. Der Wunsch nach fachlicher Weiterbildung in direktem Bezug auf das aktuell durchgeführte Projekt, insbesondere in den Bereichen Marketing, Recht, Vertrieb und Technologie, wurde von befragten Intrapreneuren geäußert. [13]

Mehrwert des internen Raumkonzeptvorschlags

Das interne Raumkonzept basiert auf Wünschen solcher MitarbeiterInnen, die intrinsisch motiviert sind und innovative Projektvorhaben vorantreiben wollen. Sie benötigen Unterstützung seitens des Unternehmens. Im Unternehmen befindliches Innovationspotenzial kann mit zielgerichteten Maßnahmen erkannt und gefördert werden.

„Das Raumkonzept des Intragenerators soll die förderlichen Organisationseigenschaften eines Unternehmens unterstützen.“ [13] Daher wurde das Raumkonzept in das Theoriemodell in Hornsby eingefügt (vgl. Abbildung). Die entstehenden vier Schnittstellen sind wichtig für eine erfolgreiche betriebliche Implementierung. Sie wurden im Teilprojekt mit den Interviewaussagen eines konkreten Anwendungsfalls belegt.



Detailliertere Ausführungen zu dem Intragenerator-Konzept finden sich in der Bachelorarbeit von Thomas Acuner, veröffentlicht auf der Forschungsseite (www.sce.de/arbeitswelt2030).

Raumkonzept – extern

Externe Raumkonzepte zielen auf Aktivität außerhalb des Unternehmens und bieten die temporär begrenzte Möglichkeit, losgelöst vom hektischen oder vom routinebehafteten Arbeitsgeschehen einen innovationsfördernden Arbeitsbereich zu betreten. Sie eignen sich insbesondere, um in kompakten Veranstaltungsformaten wie Kreativ-Workshops neue Lösungsmöglichkeiten zu finden und zu entwickeln, oder um Austausch- und Strategietagungen abzuhalten. Je nach Ressourceneinsatz kann die Organisation von Ausstattungsetting, Verpflegung und Ablauf der Formate selbst vorgenommen oder von externen Dienstleistern ausgeführt werden.



Raumangebote für externe Arbeitsumgebungen in Form von Co-Working-Spaces - beispielsweise combinat56 in München - erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Sie sind eine Alternative zum Home Office, bei dem nur der eigene Laptop und benötigte Arbeitsdokumente mitgenommen werden müssen. Arbeitsinfrastruktur und kollegiales Umfeld durch andere Anwesende bieten eine angenehme Arbeitsatmosphäre. [17] Neue Dienstleistungsangebote wie virtuelle Büros, bei denen die Kommunikation zum Kunden und Geschäftspartnern vom externen Dienstleister wie Dussmann Office übernommen werden, entwickeln sich. [18] Für innovative Projektarbeiten werden Raumausstattungen benötigt, die sich während der laufenden Arbeit auch als Raumsettings inkl. Möbel und Materialien schnell umstellen lassen. Das nachfolgend seitens des SCE recherchierte Raumbeispiel ermöglicht so, auf dynamische Bedürfnisse der MitarbeiterInnen flexibel zu reagieren.

Externes Raumkonzeptbeispiel – Praxisbeispiel „allynet GmbH“

Das Unternehmen hat sich darauf spezialisiert verschiedene Raumausstattungskonzepte als externer Dienstleister anzubieten, darunter auch einen Innovationsraum, optimiert eingerichtet für Workshops und Projekte. Ziel ist es, eine passende Umgebung für innovative Arbeitswelten zu gestalten. Neben der kreativ inspirierenden Gestaltung erleichtern insbesondere mobile Einbauelemente die individuelle Anpassung des Ausstattungssettings. Das Besondere an dem Raumangebot besteht auch darin, dass neben den herkömmlichen Verbrauchsmaterialien wie Flipcharts und Moderationskoffer auch Bau- und Bastelmaterialien, InnovationLab-Materialien wie Klebmais, Lego Spielsteine und Schachfiguren zur Grundausstattung zählen. Auch werden bereits Methodenvorschläge wie Design Thinking, Canvas und Kanban Mountain View unterbreitet. [14]

Verwendet wird der Raum vornehmlich als große Kreativ-Lounge oder unterteilt in zwei Gruppenräume. In diesen sollen für Firmenkunden neu gewonnene Erkenntnisse erlebt und erinnerbar gemacht werden und auch den Gedanken von Veränderung transportieren. [14]

Mehrwert eines externen Raumkonzepts

Externe Raumkonzepte bieten den Vorteil vollkommen losgelöst vom Tagesgeschäft in ruhiger und kreativer Arbeitsatmosphäre innovative Projektarbeit leisten zu können. Zu-

sätzlich kann auf das Know-How von externen Dienstleistern und Beratungsleistungen zugegriffen werden. Es fallen für nur selten benötigte Einrichtungssetting keine Anschaffungsinvestitionen an, da diese für einen temporären Zeitraum angemietet werden können. Diese Arbeitsumgebung eignet sich besonders wenn ein gezielt zusammengestelltes Experten-Team komplett neue Innovationen entwickeln soll. Weiterhin können externe Stakeholder in die Projektarbeit miteingebunden werden ohne diese physisch auf dem eigenen Firmengelände zu haben, dies erleichtert die Trennung von firmeninternem Wissen, welches für die Projektarbeit geteilt werden darf und den Firmeninterna die nicht nach außen gegeben werden sollen.

Raumkonzept – mobil

Mobile Raumkonzepte können sowohl intern als auch extern verortet werden. Die lokal flexiblen Raumkonzepte, z. B. in Form schön eingerichteter Container, eignen sich für erste Feldversuche, einen physischen Raum dauerhaft intern im Unternehmen zu implementieren, oder auch, um extern temporäre Nutzungen an einem frei gewählten Ort mit lokaler Beteiligung oder Szenarie abseits vom Tagesgeschäft zu erproben.



Flexible räumliche Elemente mit unterschiedlichen Ausstattungsmöglichkeiten wie beispielsweise Wohn-, Sanitär- oder Küchencontainer oder Zeltsysteme die für eine Ganzjahresnutzung ausgelegt sind, können mancherorts bereits gemietet werden. [19] Solche Konzepte wurden bisher auf Baustellen eingesetzt, um Wanderarbeitern Aufenthaltsräume zu bieten. Im Bereich temporäre Raumausstattung zeichnen sich heute aber auch andere Dienstleister teilweise mit über 20 Jahren Erfahrung aus, welche innovative Bürokonzepte für effizientes Arbeiten anbieten. [20] Weiterhin wird die Nutzung von alten ungenutzten Containern mit besonderer Aufbereitung wie vereinzelt Glaswänden und großen Fensterelementen für kreativ gestaltete Kaffeehäuser entdeckt. [21]

Mobile Raumangebote sind also in mehrfachen Kontexten bekannt. Angesichts der neuen Anforderungen der zukünftigen Arbeitswelt kommt ihnen aber im Bürokontext eine neue Aufgabe zu. Wo laut den Forschungserkenntnissen seitens des SCE die Nachfrage insbe-

sondere nach flexiblen innovativen Arbeitsumgebungen steigt, werden heterogene Kontexte für besondere Lösungsansätze gesucht. Im Zuge eines Semesterprojekts entstand eine eigene Anwendung des Containermodells, zunächst für die Nutzung von Studenten als Problemlösung für mangelnde Lern- und Rückzugsräume an der Hochschule München. Das Potenzial der mobilen Räume für die zukünftige Arbeitswelt wurde von einer Studentin aus dem Semesterprojekt, Lena Mosch, auf die Firmenbedürfnisse hin angepasst.

Mobiles Raumbeispiel – Konzept „Study in the box“

Mit dem innovativen Umbau alter Schiffscontainer, einem ansprechenden Farbkonzept sowie einer ergonomisch angepassten Innenausstattung wurde ein mobiler Arbeitsraum erdacht. Der mobile Kreativraum besteht aus zwei oder mehr miteinander verbundenen 40-Fuß-Containern, die auf eine oder auf bis zu drei Ebenen stapelbar und auch kombinierbar sind. Der Innenraum kann durch variable Trennwände, bestehend aus Milchglas-scheiben, in bis zu vier Räume unterteilt werden. Die energetische Planung der Container umfasst eine optimierte Energiebilanz durch Solaranlagen auf dem Dach. Durch dieses Merkmal sowie durch „upcycling“ der Schiffscontainer und gewählte Innenausstattung wird hohe Nachhaltigkeit in diesem Raumkonzept großgeschrieben.

Die Raumnutzung erfolgt gedacht durch Studierende in Kleingruppenarbeit und dient konzentriertem Lernen und Arbeiten; für Unternehmen mit Nachwuchskonzepten und MitarbeiterInnen oder Projektteams, die für ihr Innovationsprojekt außerhalb der üblichen Tätigkeit eine innovative Umgebung benötigen, bietet das Konzept neue Anwendungsmöglichkeiten. Auch für Start-ups, die in der Anfangsphase mit geringer Investition eine kreative Arbeitsumgebung benötigen [15], erfüllt das Konzept sehr gut seinen Zweck. Einer Mischung aller genannten „stakeholder“ sind durch geringe Kapazitäten allerdings Grenzen gesetzt.

Detailliertere Ausführungen zum mobilen Raumkonzept finden sich in der Veröffentlichung von Lena Mosch auf der Forschungsseite (www.sce.de/arbeitswelt2030).

Mehrwert eines mobilen Raumkonzepts

Mittels eines mobilen Raumkonzepts können Prozessroutinen und die Annahme des Raumes als innovative Arbeitsumgebung von MitarbeiterInnen schrittweise getestet und validiert werden. Weiterhin lässt sich eine benötigte Größe des Co-Inkubations-Raums in Abhängigkeit von Personal und Raumausstattung feststellen und sukzessive testen, bevor finale Investitionen zur Raumimplementierung getätigt werden.

Weiterhin bieten flexible Räumlichkeiten die Möglichkeit, bestimmte Auslastungsspitzen z.B. für geplante Kreativ-Workshop-Phasen oder für beauftragte Innovationsprojekte zu kompensieren, indem für definierte Zeitspannen ein zusätzlicher Raum ans Unternehmen angegliedert wird. So kann ein zum Event bedürfnisorientiert eingerichteter Container angemietet und an eine gewünschte Stelle auf dem Firmengelände platziert werden.

Ein mobiles Raumkonzept bietet vor allem durch beliebige Ortswahl und wechselnde Ausstattungsmöglichkeiten viele verschiedene Nutzungspotenziale. Es kann für die speziellen Bedürfnisse unterschiedlichster Zielgruppen und Projektphasen angepasst werden.

Raumkonzept Fazit:

Um kontinuierlich Innovationen voranzutreiben oder den MitarbeiterInnen einen Ort zu bieten, an dem sie sich frei entfalten können, ist es sinnvoll, einen Co-Inkubations-Bereich intern im Unternehmen einzugliedern. Für geblockte Kreativphasen, Strategietagungen oder die lokale Annäherung an eine Kundengruppe eignen sich dagegen eher externe Räumlichkeiten, bei denen sich MitarbeiterInnen losgelöst von ihrem Tagesgeschäft einer Aufgabenstellung widmen. Bei ersten Versuchsreihen, Co-Inkubations-Räume im Unternehmen zu implementieren, bei lokalen Einsatzszenarien oder um einem stark schwankendem Bedarf zu entsprechen, eignen sich mobile Raumkonzepte.

Raumkonzept	Unternehmensziel
Internes Raumkonzept	Förderung dauerhaft unternehmerisch denkender MitarbeiterInnen sowie kleinerer und größerer Innovationsvorhaben
Externes Raumkonzept	Durchführung temporär begrenzter Kreativphasen oder Strategietagungen
Mobiles Raumkonzept	Implementierung von flexiblen Co-Inkubations-Räumen im Unternehmen zum Aufbau eines heterogenen Netzwerkes oder zur Abfederung eines stark schwankenden Bedarfs

Weiterhin gilt: Je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens, Innovation im Arbeitsalltag zu implementieren, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die Dimension Raum für neue Arbeitsweisen zu nutzen. Je näher der Raum am eigentlichen Arbeitsplatz liegt, desto regelmäßiger kann dieser für innovative Tätigkeiten genutzt werden.

Eine Kombination von unterschiedlichen Raumkonzepten erhöht den Grad der Innovationsförderung um ein Vielfaches und bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, vorhandene Innovationsaktivitäten gezielt zu unterstützen und zu skalieren.

Die räumliche Verortung steht in einem engen Verhältnis zur Nutzungshäufigkeit, zur Unternehmensgröße und zur Unternehmensmotivation, in mehr Innovation im Arbeitsalltag zu investieren.

Zeit



Zeitliche Freiräume schaffen

Namenhafte Firmen wie Google und 3M haben es vorgemacht und ihren MitarbeiterInnen einen bestimmten Anteil an Arbeitszeit zur Realisierung eigener Projektvorhaben zur Verfügung gestellt. In Zuge solcher temporären Freiräume sind heute sehr bekannte innovative Produkte entstanden wie z.B. das Post-it.

Mit der Erkenntnis des enormen Innovationspotenzials und dem erhofften Mehrwert für ein Unternehmen bereits durch kleine Freiräume im Arbeitsprozess und dem gestiegenen Bedarf an individueller Flexibilität haben sich viele unterschiedliche Zeitmodelle entwickelt, die es MitarbeiterInnen ermöglichen, während der Arbeitszeit an eigenen Projektinitiativen zu arbeiten. An dieser Stelle folgen Beispiele, die aufzeigen, welche unterschiedlichen Ansätze bereits existieren.

Mit den beiden zuerst präsentierten Zeitmodellen wird noch kein Freiraum zur Innovationsförderung geschaffen. Sie zeigen aber bereits, wie Unternehmen auf den veränderten Bedarf nach flexiblen Arbeitszeitmodellen reagieren, welcher die neue Arbeitswelt 2030 prägen wird.

Flexibilisierung von Arbeitszeit

Leerzeiten

Manche Unternehmen bieten den MitarbeiterInnen die Möglichkeit, nach Erledigung des Tagesgeschäfts oder in Phasen von Leerzeiten an eigenen Projektinitiativen in den betrieblichen Räumen zu arbeiten (Bsp.: Microsoft). Hierbei sind die ArbeitnehmerInnen eigenverantwortlich dafür zuständig, sich so zu organisieren, dass zeitliche Freiräume

geschaffen werden. Intrinsisch motivierte und pro-aktive Persönlichkeiten nutzen und schätzen diese Möglichkeit.

Viertage-Woche

Mit einer Viertage-Woche als neuem Arbeitsmodell gewann ein Unternehmen den dritten Platz beim diesjährigen New Work Awards (Bsp.: Bike Citizens GmbH) der von Xing ausgerichtet wird. „Seit Sommer 2014 arbeiten die Mitarbeiter des jungen App-Technologie-Unternehmens vom Chef bis zum Praktikanten nur noch montags bis donnerstags. Die Initiative ist erfolgreich: weniger Krankheitstage, hohe Produktivität, ausgeglichene und fröhliche Stimmung im Büro.“ [1]

Flexibilisierung von Arbeitszeit für Co-Inkubations-Prozesse

Im Gegensatz zu diesen Ansätzen verfolgen andere betriebliche Zeitmodelle tatsächlich eine Innovationsförderung innerhalb des Tagesgeschäfts und des Geschäftsmodells. Sowohl feste als auch flexible Zeitkontingente werden MitarbeiterInnen zum Innovieren angeboten. Im Folgenden werden wichtige Modelle mit Ansatz auf Mitarbeiterebene, Ansatz auf abteilungsübergreifender Ebene und Ansatz auf unternehmensweiter Ebene vorgestellt. Die Unternehmensbeispiele sind nach Arbeitszeitmodellen, die in Wirkungsebene und Zeitinvestment ansteigen angeführt.

Ansatz auf Mitarbeiterebene

Wenn Zeit zur Verfolgung eigener Projektinitiativen zur Verfügung gestellt wird, kann dies ein „incentive“ und Zeichen der Wertschätzung besonderer Leistung einzelner MitarbeiterInnen sein, und gleichzeitig das innovative Profil eines Unternehmens schärfen. Es ist nach Forschungslage absehbar, dass dieser noch als innovativ geltende, aber nicht mehr neue Ansatz in der Arbeitswelt 2030 zum erwarteten Standard wird.

Praxisbeispiel: Syniverse Technologies Messaging GmbH

Die IT-Abteilung arbeitet nach dem „Scrum“-Prinzip und verteilt alle Arbeitspakete gleichmäßig auf die Teammitglieder. Generell ist ein Zeitlimit von acht Stunden pro Tag gesetzt:

Es ist nicht erwünscht, dass MitarbeiterInnen Überstunden machen und sich langfristig überarbeiten. Einer der Projektteilnehmer ist deutlich schneller als seine Kollegen – er erhält keine zusätzliche Arbeit, sondern kann die freie Zeit für eigene Projektinitiativen verwenden. Laut Abteilungsleiter ergeben 95 % solcher Fälle kleine Verbesserungen, von denen das Unternehmen oder die Projektgruppe profitiert (Bsp. inkrementelle Prozesse oder Tools für MitarbeiterInnen wie z. B. wer als nächstes den Kaffee besorgen muss).

Ansatz auf abteilungsübergreifender Ebene

Zeitmodelle auf abteilungsübergreifender Ebene bilden temporäre zeitliche Freiräume ab, die entweder individuell MitarbeiterInnen nach einer speziellen Bewerbung eingeräumt werden, oder bei denen es sich um geplante innovative Blockveranstaltungen handelt.

Praxisbeispiel: The Intrapreneur Lab

Das Intrapreneur Lab ist eine dreitägige Präsenzveranstaltung mit anschließender dreimonatiger Betreuung in einem Accelerator-Programm. Das Konzept wird von einem externen Dienstleister betrieben. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von Geschäftsideen, die gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Gegen eine Gebühr kann eine Firma MitarbeiterInnen, die bereits eine erste konkrete Geschäftsidee haben, zum Seminar schicken. Diese arbeiten während der Präsenzphase daran und werden anschließend im „Accelerator“-Programm neben der sonstigen Tätigkeit weiter unterstützt und gecoacht, das eigeninitiierte Projekt voranzutreiben.

Praxisbeispiel: Fraunhofer FDays

Die Fraunhofer-Gesellschaft hat zusammen mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung ein Programm ins Leben gerufen, welches sogenannte „Unternehmer im Unternehmen“ fördert und Innovationen zur Reife bringen soll. Alle MitarbeiterInnen mit einer innovativen Idee können sich an das Team des FFI (Fraunhofer fördert Intrapreneurship) wenden, um bestimmte Unterstützung in der Entwicklung ihrer Idee zu erhalten. Das FFI bietet den MitarbeiterInnen Kontakte mit Start-ups, Entrepreneurship Centern und Universitäten. Ein spezielles Programm sind die „FDays“. Nach erfolgreicher Bewerbung um die Teilnahme erhalten die MitarbeiterInnen drei Präsenztage an einem externen Entrepreneu-

rship Center mit Vorträgen und Coachings, bei denen die persönliche Idee vorangebracht werden kann. Im Anschluss daran folgen weitere zwölf Wochen, bei dem sie Begleitung in der Umsetzung erhalten. Ziel ist es, Ausgründungen oder Neugründungen von und in Unternehmen zu fördern.

Praxisbeispiel: Microsoft

Die sogenannte “Garage” von Microsoft ist eine Initiative, bei der die MitarbeiterInnen in ihren freien Zeiten an solchen Projekten arbeiten können, die in keinem Zusammenhang zu ihren Hauptaufgaben stehen. In diesem physischen Raum haben mehr als 3.000 MitarbeiterInnen bereits mehr als 10.000 Projekte abgeschlossen. In „Garagen-Wochen“ können geschlossene Projektgruppen die Räumlichkeiten für fünf Tage übernehmen, um an Ideen zu arbeiten.

Praxisbeispiel: General Dynamics GmbH

Der produzierende Mittelständler verleiht in Zeiten unzureichender Auslastung seine Fachkräfte an Dritte; so können Know-How und Arbeitsplätze gesichert werden, und Auslastungsspitzen der entleihenden Firmen werden somit abgefangen. Eine kooperative Personalplanung stellt sicher, dass die entliehenen MitarbeiterInnen intern wieder rechtzeitig zur Verfügung stehen.

Ansatz auf unternehmensweiter Ebene

Bei den Arbeitszeitmodellen dieser letzten Beispielgruppe geht es um einen Ansatz von festgelegten prozentualen Anteilen am Tagesgeschäft, der MitarbeiterInnen aller Abteilungen für Innovationsarbeit zur Verfügung gestellt wird.

Praxisbeispiel: alpha-board

„Future Friday“ für die Zukunft des Unternehmens: Dieser besitzt eine spezielle Funktion und Bedeutung beim Elektronikdesign und im Fertigungsservice. Monatlich steht ein Freitag im Zeichen des „Future Friday“ – Teams arbeiten an selbst ausgedachten Projekten,

um die Firma mitzugestalten. An den anderen Freitagen können Überstunden abgebaut werden, und ein dritter Freitag dient dem selbstbestimmten Lernen.

Praxisbeispiel: LinkedIn

Die wichtigste Neuerung der Organisation ist der so genannte „[in]cubator“, ein Hack-Tag, der aus einem „Future Friday“ pro Monat entwickelt wurde — MitarbeiterInnen wurden ermutigt, nur daran zu arbeiten, worauf sie Lust hatten.

Einmal pro Quartal kann jede/r LinkedIn MitarbeiterIn — zusammen mit einem Team — seine Idee vor den Führungskräften pitchten. Sollte diese genehmigt werden, darf das Team drei Monate damit verbringen, diese Idee auch in die Realität umzusetzen.

Praxisbeispiel: 3M

Ein sehr innovatives Programm von 3M, das neue Erfindungen sowie Kreativitätssteigerung ermöglichen soll, ist ein sogenanntes „15 % Programm“, welches im Jahr 1948 ins Leben gerufen wurde und zu jener Zeit eine sehr neuartige Fördermaßnahme darstellte. Diese förderte damals technisches und nun auch nichttechnisches Personal, Projekten ihrer Wahl 15 Prozent ihrer Arbeitszeit zu widmen. Viele der 22.800 Patente der Firma wurden aufgrund der Nutzung dieses 15-Prozent-Programms eingereicht. Der ehemalige Senior Vice President Bill Coyne äußerte einst: „You don't make a difference by just following orders“, und bot deshalb seinen Mitarbeitern schon früh die Freiheit, ihre Kreativität zu entfalten.

Heute hat 3M ein Innovationszentrum 3M Buckley eröffnet, welches eine einzigartige Arbeitsumgebung bietet und gleichzeitig Partnerschaften zwischen Unternehmen und Universitäten erleichtert.

Praxisbeispiel: Google

Der Internetkonzern Google versucht unter anderem mit dem Programm „20 % time“, Innovationspotenziale seiner MitarbeiterInnen zu nutzen. Das Programm sah vor, dass die MitarbeiterInnen 80 % ihrer Arbeitszeit mit regulären Standardaufgaben verbringen und

20 % der Zeit für eigene Ideen nutzen durften. Die anfangs relativ großzügig zur Verfügung gestellten Ressourcen wurden jedoch ab dem Jahr 2013 eingeschränkt. So muss ein/e MitarbeiterIn jetzt sein/ihr Projekt absegnen lassen, und regelmäßig eine Dokumentation der Ergebnisse vorlegen, um weiter an der Idee arbeiten zu dürfen.

Zeitmodelle Fazit:

Auch die zeitliche Dimension des Co-Inkubations-Modells steht in engem Verhältnis zu den Firmenzielen, dem Geschäftsmodell und der Positionierung in einer Branche, in der das Unternehmen Gewinn erwirtschaften will. Bei Firmen, die in globalen Innovationsmärkten bestehen wollen und IT-affin und technologiegetrieben agieren, wird von allen MitarbeiterInnen Flexibilität und Kreativität im Tagesgeschäft erwartet. Die Routinearbeit wird auf das notwendigste Maß reduziert. Erwünschte Mitarbeiterprofile — jung, freizeitorientiert, technologiebegeistert und freundes- anstatt familiär gebunden — können gezielt angesprochen, beworben und entwickelt werden. Wo dies aber abteilungsübergreifend (noch) nicht der Fall ist, und etabliertes Alltagsgeschäft den Firmenerfolg bestimmt, kommen sanftere „incentive“-orientierte Zeitmodelle auf Mitarbeiterebene zum Zug.

In der folgenden Tabelle werden die drei Unterdimensionen der Unternehmensressource „Zeit“ zusammenfassend dargestellt. Die Zeitmodelle sind in Wirkungsebene und Zeitinvestment aufsteigend angeführt.

Ebene der Zeitflexibilität	Unternehmensziel
Mitarbeiterebene	Wertschätzung ausgewählter Mitarbeiter für besondere Leistung
Abteilungsübergreifende Ebene	Mehrtages-Blockveranstaltungen (Innovations-Workshops oder Strategietagungen), ausgewählte Teilnehmer
Unternehmensweite Ebene	prozentualer Anteil der Arbeitszeit

Sowohl feste als auch flexible Zeitkontingente werden MitarbeiterInnen bereits zum Innovieren angeboten. Je nach Einschätzung, wie viel innovatives Potenzial in den eigenen MitarbeiterInnen steckt oder zu wecken ist, kann die Ressource Zeit fest oder flexibel gewährt und genutzt werden.

Vielfältige Zeitmodelle unterscheiden sich aber stark sowohl in der Wirkungsebene innerhalb eines Unternehmens als auch im Investment an Ressourcen. Co-Inkubations-Strategien sollten deshalb in Abhängigkeit des Unternehmensziels und der Mitarbeiterprofile ermittelt werden.

Arbeitsweise



In einem Co-Inkubations-Umfeld

Die Dimensionen Raum und Zeit zählen zu den organisatorischen Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen seinen MitarbeiterInnen zur Verfügung stellen kann, um Innovationsprojekte voranzutreiben. Die Dimension der Arbeitsweise hingegen stellt eine zusätzliche organisatorische Maßnahme dar, die meist durch die Personalentwicklung organisiert oder als externe Ressource beschafft werden muss.

Die Teilprojekte dieser Forschungsarbeit zeigen, dass die neuen Arbeitsweisen in einem Co-Inkubations-Umfeld im Gegensatz zur Arbeitsweise in herkömmlicher Projektarbeit aufgrund ihrer Dynamik einen gesonderten Schulungsbedarf erzeugen, was eine Weiterbildung der MitarbeiterInnen erfordert. Mit entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen wird ermöglicht, dass die Projektarbeitszeit produktiv genutzt wird und keine Energie aufgrund teamdynamischer Prozesse und zwischenmenschlicher Barrieren verloren geht. Weiterhin sollten Schnittstellen geschaffen und Standards geschult werden, um Projektergebnisse auch wieder in Unternehmensroutinen zurückführen zu können.

Für diesen fortgeschrittenen Innovations-Kontext wurde seitens des SCE eine mehrstufige Weiterbildungsempfehlung zusammengestellt, welche interne Schulungsmaßnahmen und externe Dienstleistungsangebote abdeckt. Sie befindet sich am Ende des Kapitels.

Ein heterogenes Team zur innovativen und kurzfristigen Projektarbeit zu befähigen, setzt zunächst ein funktionierendes Projektteam voraus. In einem dynamischen Co-Inkubations-Umfeld können häufige Personenwechsel innerhalb eines bestehenden Projektteams erfolgen, oder es transformieren sich komplett neue Teams auch für nur kurze Arbeitszeiträume. Bei jedem On-und-Off-Boarding von Teammitgliedern bzw. neuen Teamzusam-

mensetzungen müssen teamdynamische Prozesse durchlaufen werden. Bei langandauernden Projekten erfolgen diese parallel zur täglichen Arbeit. Bei kurzen Projektsettings stellt die schnelle Arbeitsfähigkeit schon einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Projekt dar. Dementsprechend müssen unterschiedliche Projektmitglieder schnellstmöglich gemeinsam und einzeln zur produktiven Arbeitsfähigkeit finden.

Als Basis für das Weiterbildungskonzept wurde das Teambuilding-Modell von Tuckman gewählt. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Arbeitswelt 2030 können Teamkonstellationen mit unterschiedlichen Herkunftsländern entstehen, die mit erhöhtem Konfliktpotenzial im Bereich interkulturelle Differenzen starten. Hier fließen besonders die Erfahrungen der Teamentwicklungstrainerin Ulla Reiter mit einem Fokus auf interkulturelle Gesichtspunkte in das Weiterbildungskonzept für Co-Inkubation mit ein.

Teambuilding-Modell von Tuckman

Insbesondere in zeitlich befristeten Projekten sind Teamentwicklungsmaßnahmen förderlich, um die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen zu verbessern und schneller in einen effektiven Arbeitsflow zu gelangen. In Teamtrainerkreisen ist das Teambuilding-Modell von Tuckman anerkannt und wird nachfolgend erläutert. [22]

Laut Tuckman, einem US-amerikanischen Psychologen, durchläuft jedes Team vier Phasen, bis es produktiv arbeiten kann – Forming, Storming, Norming, Performing. Die 1977 ergänzte fünfte Phase, Adjourning, beinhaltet eine Auflösungsphase, [23] welche in der Regel vernachlässigt wird, jedoch in einem dynamischen Co-Inkubations-Umfeld ebenfalls einen extrem wichtigen Faktor darstellt.

1. Forming – die Einstiegs- und Findungsphase

In der ersten Phase erfolgt der Erstkontakt, die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar und somit von Unsicherheit und auch Verwirrung gekennzeichnet. In einem ersten Schritt erfolgt das Miteinander vertraut machen und Abklären der Zugehörigkeit innerhalb der Gruppe. Nachfolgend kann sich die Gruppe ersten groben Zielformulierungen zur Aufgabenerfüllung und dem Aufstellen von Regeln der Zusammenarbeit zuwenden.

2. **Storming** – die Auseinandersetzungs- und Streitphase

In der zweiten Phase entstehen häufig Spannungen und Konflikte aufgrund unterschiedlicher Normen und Prioritätensetzungen, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Ziele verfolgen, Anspruch auf die Führungsrolle erheben und einen gewissen Status in der Gruppe anstreben. Da in dieser Phase eher Unstimmigkeiten bereinigt werden, ist Leistung zur Aufgabenerfüllung eher gering. Für den Erfolg als Team ist sie aber notwendig.

3. **Norming** – die Regelungs- und Übereinkommensphase

Normen und Regeln werden in dieser Etappe diskutiert oder durch stillschweigende Übereinkunft gefunden und eingehalten. Die Teammitglieder haben ihre Rollen und Verantwortungsbereiche aufgeteilt und es wird verstärkt kooperiert. Die gegenseitige Akzeptanz ist größer und somit sind die Beziehungen harmonischer. Durch den informell getroffenen Vertrag zur Zusammenarbeit wendet sich das Team verstärkt der Projektarbeit zu.

4. **Performing** – die Arbeits- und Leistungsphase

Kooperation ist in dieser Phase großgeschrieben, die Leistung der Teammitglieder pendelt sich ein gleichbleibendes Niveau ein. Insgesamt handeln die Projektbeteiligten geschlossen und orientieren sich an einem gemeinsamen Ziel, dadurch können auch einzelne Rollen und Aufgabenbereiche flexibel zwischen Personen wechseln. In einer Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung sowie Offenheit und Kooperation arbeiten die Teammitglieder erfolgreich zusammen.

5. **Adjourning** – die Auflösungsphase

Gruppen die nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Projektteam wechseln oder den Aufgaben im Tagesgeschäft nachgehen müssen, sind von der Adjourning-Phase betroffen. Die Teammitglieder bedauern häufig das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit nach der Projektarbeit im Team. [23]

Relevanz Teambuilding für ein Co-Inkubations-Umfeld

In einem Co-Inkubations-Umfeld ist die schnelle Erreichung der produktiven vierten Stufe des Modells erstrebenswert. Durch gezieltes Training können MitarbeiterInnen lernen, die Phasen in kürzeren Zeitspannen zu durchlaufen. Mit einer guten Weiterbildungsgrundlage können die einzelnen Teammitglieder sich einerseits schneller in ein bestehendes Team einfinden und andererseits bei neuen Projektsettings zielstrebig die Performing-Phase erreichen. In Anbetracht der besonderen Dynamiken im Co-Inkubations-Umfeld, bei dem Teammitglieder ad hoc wechseln können, sollte der fünften Phase von Tuckman gesonderte Beachtung geschenkt werden. Insbesondere „Onboarding“ und „Offboarding“ von MitarbeiterInnen müssen in Form von gut durchdachten Projektübergaben und kurzen Dokumentationsstandards laufend mitgesteuert werden.

Aus den Forschungsarbeiten wurde ersichtlich, dass beim „On-Boarding“, dem Integrieren neuer Teammitglieder in ein bestehendes Projektteam bereits viele Routinen bestehen und diesen Prozess optimiert abbilden. Dem Bereich „Off-Boarding“, dem Ausscheiden bestehender Teammitglieder aus einem bestehenden Projektteam, wird jedoch derzeit viel zu wenig Beachtung geschenkt. Für Unternehmenserfolg in dynamischen Umfeldern ist es aber besonders wichtig, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass gerade Projektübergaben und Abschiede von Teammitgliedern eine wichtige Rolle spielen, deren Qualität sich entscheidend auf die verbleibenden MitarbeiterInnen und den Erfolg neuer Projekte auswirkt.

Innovative Projektarbeit in interkulturellen Teams

Laut der Experteninterviews liegt bei heterogenen Teams ein stark unterschiedlicher Background vor. Ob ein Teammitglied über langjährige Berufserfahrung verfügt oder frisch aus dem Studium kommt, stellt einen wesentlichen Unterschied in der Arbeitsweise und für den Rollenanspruch dar. Die Zusammenstellung von interkulturellen Teams birgt jedoch starke zusätzliche Herausforderungen. Durch die Diversität der Herkunftsländer stehen sich Kommunikations- und Arbeitskulturen, Weltanschauungen und Wertevorstellungen gegenüber, die Verständnisprobleme auslösen und Konfliktpotenzial herbeiführen können.

Es bedarf außerdem längerer Übergangs- bzw. Einarbeitungsphasen, wenn MitarbeiterInnen Innovationskonzepten und Veränderungengegenüber zunächst skeptisch sind. Erst

mit dem Beschäftigen mit veränderten Arbeitsprozessen, den neuen Teammitgliedern und den neuen Kommunikationsformen stellt sich zunehmend die volle Arbeitsfähigkeit ein.

In interkulturellen Teams sind deshalb soziale Kompetenzen wie z. B. Offenheit, Flexibilität, Neugier und Verständnis für andere Kulturen zu fördern. Während es in Deutschland durchaus üblich ist, sich nach dem aktuellen Projektstand der Aufgabenerfüllung zu erkundigen, wird dies beispielsweise in Spanien negativ interpretiert, da man zeigt, dass man nicht darauf vertraut, dass eine Aufgabe gut erledigt worden ist. Es ist besonders wichtig, für solche bestehenden Unterschiede früh zu sensibilisieren und mögliche Konfliktherde wo möglich auszuschalten. Wenn die Kommunikation von einer sachlichen kooperativen Ebene in emotional gekränkte Haltungen abschwimmt, führt dies zu Produktivitätseinbußen und negativen Spannungen im Team. [22]

Detailliertere Ausführungen zu Kulturdimensionen, Konfliktpotenzialen und Lösungsvorschlägen finden Sie in der Veröffentlichung von Ulla Reiter auf der Forschungsseite (www.sce.de/arbeitswelt2030).

Arbeitsweise in einem dynamischen Co-Inkubations-Umfeld

Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten zeigen, welche Schwierigkeiten Unternehmen und MitarbeiterInnen mit der hohen Dynamik eines flexiblen Co-Inkubations-Umfeldes haben. In einem stark flexibilisierten Arbeitsprozess verfügen einzelne ProjektmitarbeiterInnen über unterschiedlich hohe zeitliche Ressourcen und Rollen. Das bedeutet, dass der eine Mitarbeiter nur zwei Stunden in der Woche zur Verfügung hat, die andere Mitarbeiterin aber sechs, und ein drittes Teammitglied seine zeitliche Verfügbarkeit gar nicht abschätzen kann. Diese Zeiten überlappen sich womöglich selten, und infolge dessen müssen die einzelnen Arbeitspakete möglichst autonom zu erledigen sein. Strukturelle Schnittstellen zu finden und zu nutzen, um Ergebnisse auch wieder zusammenfließen zu lassen, erfordert eine ganz neue Kollaborationsfähigkeit.

Weiterhin können sich spontan neue Teamzusammensetzungen formieren. Sie werden sich nach der Zielerreichung wieder auflösen. Einzelne Personen können wechseln, hinzukommen oder ausscheiden. Dies bedingt durchdachte On- und Off-Boarding-Prozesse

der Projektmitglieder und eine möglichst zeitsparende, aber vollständige Dokumentation des Projektverlaufs und der wechselnden Projektverantwortlichkeiten.

Zusammenfassend bedarf ein flexibles Co-Inkubations-Projektumfeld unter anderem folgende Schulungen und Prozess-Standards zur effizienten Projektarbeit:

- sinnvolle strukturelle Prozesse, die es ermöglichen, die die erarbeiteten Ergebnisse wieder ins Unternehmen zurückführen,
- standardisierte Quick-Start-Arbeitsvarianten, die einen schnellen Projektstart ermöglichen, aber so flexibel aufgebaut sind, dass sich dieses Arbeitssetting nach den individuellen Bedürfnissen der Teammitglieder anpassen lässt
- Onboarding-Prozesse, welche neue Teammitglieder schnell in das bestehende Team integrieren und ihnen einen Überblick über ihren Verantwortungsbereich geben
- Offboarding-Prozesse, durch die der Verantwortungsbereich an einen Nachfolger in möglichst kurzer Zeit übergeben wird,
- schlanke Dokumentationsvarianten, die den Projektverlauf dokumentieren, aber möglichst wenig zeitliche Ressourcen binden

Fazit Arbeitsweise:

Mit der Bereitstellung der Ressourcen Raum und Zeit erlaubt der Arbeitgeber seinem Personal, in unterschiedlichen Freiräumen seine Arbeitsweisen zu verändern und zu strukturieren. In Form von Weiterbildungsmaßnahmen für technische, methodische und soziale Kompetenzen fördert er zusätzlich die persönliche Entwicklung und die Teamfähigkeit der MitarbeiterInnen seiner Firma..

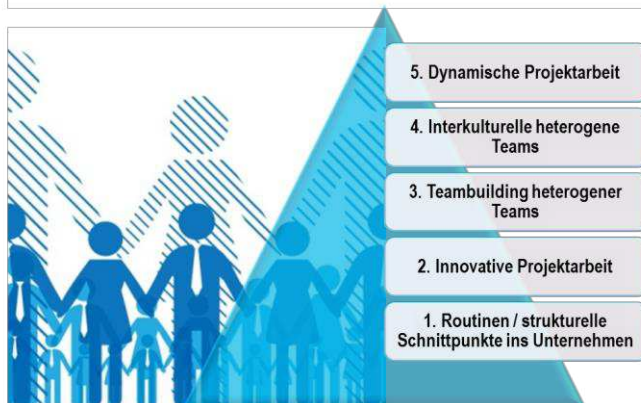
Verschiedene Schulungsmaßnahmen im Bereich Teambuilding, Bewusstsein für Konfliktpotenziale im interkulturellen Kontext sowie Netzwerkprinzipien der dynamischen Projektarbeit entwickeln die MitarbeiterInnen weiter und erhöhen gleichzeitig sprunghaft die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Aufgrund der vielschichtigen Anforderungen an die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen in einem Co-Inkubations-Umfeld, hat das SCE ein mehrstufiges Set an Weiterbildungs-

maßnahmen zusammengestellt, die in der Arbeitswelt 2030 von Bedeutung sind. Dieses Set soll als Empfehlung angesehen werden, um MitarbeiterInnen auf die Besonderheiten innovativer Projektarbeit in einem Co-Inkubations-Umfeld vorzubereiten und persönlich wie gesellschaftlich weiterentwickeln zu können.

Dynamische Prozesse stellen MitarbeiterInnen in temporären Innovationsteams vor völlig neue Herausforderungen. Rasch gesetzte Projektteams zwischen globalen PartnerInnen stehen vielen interkulturellen Differenzen gegenüber. Dies erfordert völlig neue Weiterbildungskonzepte in Bezug auf technische, methodische und insbesondere auch soziale Kompetenzen.

Weiterbildungsempfehlung Arbeitswelt 2030



Co-Inkubations-Konfigurator



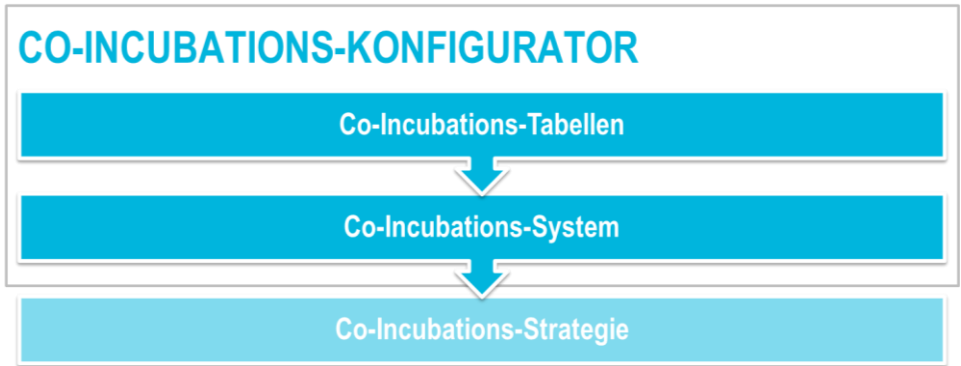
Zur Ermittlung der betrieblichen Innovations-Strategie

Firmen können mit diesem Konfigurator (1) eine Selbsteinschätzung des betrieblichen Innovationspotenzials vornehmen, (2) Maßnahmen ableiten, mit denen die Fähigkeiten zum Innovieren zielgenau gefördert werden und (3) Benchmarks zu anderen Unternehmen oder bestehenden Unternehmensstrategien vornehmen.

Die Verwendung von Co-Inkubation als Mittel der Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen und zur Innovationssteigerung ist eine strategische Entscheidung. Sie bedeutet, Innovationspotenziale im Unternehmen zielgerichtet und bewusst zu nutzen, zu fördern oder in Auftrag zu geben. Die abgeleiteten Maßnahmen zur Implementierung von Co-Inkubation im Unternehmen hängen stark von den eigenen Zielsetzungen ab und können entsprechend in der Nutzungsintensität der Dimensionen Raum, Zeit und Arbeitsweise variiert werden. In Abhängigkeit der Konfiguration dieser Parameter kann die Co-Inkubations-Strategie gewählt werden, welche die Anforderungen einer Firma bestmöglich erfüllt.

An dieser Stelle wird das seitens des SCE entwickelte Modell beschrieben, das eine Selbsteinschätzung des persönlichen Innovationspotenzials und den Vergleich zu anderen Co-Inkubations-Strategien ermöglicht. Es wird gezeigt, welche Maßnahmen abgeleitet werden und zur Erreichung einer angestrebten Co-Inkubations-Strategie erforderlich sind. Der Konfigurator ist als Steuerungsinstrument einzusetzen.

Der Co-Inkubations-Konfigurator besteht aus zwei Bestandteilen, den Co-Inkubations-Tabellen und dem Co-Inkubations-System, mit dessen Hilfe unternehmensspezifische Co-Inkubations-Strategien entwickelt und grafisch dargestellt werden können.



Die Anwendung des Co-Inkubations-Konfigurators erfolgt in vier kurzen Schritten.

Anwendung des Co-Inkubations-Konfigurators:

1. *Auswählen eines Unternehmensziels aus den Co-Inkubations-Tabellen je Dimension*
2. *Ablesen des „Grads der Innovationsförderung“ aus den Co-Inkubations-Tabellen*
3. *Übertragen des Wertes in das Co-Inkubations-System*
4. *Verbinden der einzelnen Grade zu einem Co-Inkubations-Dreieck*

Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile des Co-Inkubations-Konfigurators im Detail erläutert.

Co-Inkubations-Tabellen

Die Co-Inkubations-Tabellen basieren auf den Forschungserkenntnissen, welche im Kapitel „Co-Inkubations-Dimensionen“ näher erläutert wurden und bilden die seitens des SCE identifizierten Nutzungsmöglichkeiten der einzelnen Dimensionen und deren Kombinationen zur Innovationssteigerung und Mitarbeiterförderung ab.

Mithilfe der Co-Inkubations-Tabellen kann je Dimension das individuelle Unternehmensziel bestimmt und abgelesen werden bzw. das, welches dem eigenen am nächsten kommt. Die Co-Inkubations-Tabellen sind je nach Nutzungsintensität innerhalb der Dimensionen aufsteigend angeordnet. Hierfür wurde ein Messwert entwickelt. Er ist im Folgenden definiert als:

Grad der Innovationsförderung

gibt an, in welcher Intensität das Innovationspotenzial im Unternehmen in der jeweiligen Dimension genutzt werden soll.

Je höher der Grad der Innovationsförderung ist, desto mehr Ressourcen – Raum, Zeit und Weiterbildungsmaßnahmen – investiert ein Unternehmen in die Innovations- und Mitarbeiterförderung.

Raum*

Zeitmodell	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Kein Raum	keine speziellen Räume für Kreativphasen zur Verfügung gestellt	 R-0
Externer Raum	temporär geblockte Kreativphasen ermöglichen das Abhalten von z.B. Strategietagungen, Workshops	 R-1
Mobiler Raum	Versuchsreihen zur Implementierung von Co-Inkubations-Räumen im eigenen Unternehmen, temporär geblockte Kreativ-Phasen oder Strategie-Tagungen	 R-2
Interne + externe Raumnutzung	Co-Inkubations-Raum im Unternehmen, wird aber auch von externen Stakeholdern genutzt und ist deshalb nur temporär für MitarbeiterInnen verfügbar	 R-3
Interner Raum	dauerhaft im Unternehmen implementiert, zeitlich unbegrenzt von den eigenen MitarbeiterInnen nutzbar	 R-4
Interner + externer + mobiler Raum	Nutzungsmix aller vorhandenen Raumkonzepte je nach Bedarf (implementierter interner Co-Inkubations-Raum + temporär die Kapazitäten erweitert, um großflächige Kreativphasen oder Strategietagungen abzuhalten mit mobilen oder externen Raumkonzepten)	 R-5

*Die Dimension Raum ist auf der negativen Ordinatenachse im Co-Inkubations-System abgebildet

Zeit*

Zeitmodell	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Kein Zeitraum	MitarbeiterInnen können sich nur außerhalb des Tagesgeschäfts mit der Verfolgung von eigenen Projektinitiativen beschäftigen	 Z-0
Incentivierung einzelner MitarbeiterInnen	Freies Zeitkontingent zur Verfolgung eigener Projektinitiativen als Wertschätzung für besondere Leistung, wird für Mitarbeitermotivation genutzt	 Z-1
Definierter Zeitraum auf Basis von Bewerbung	MitarbeiterInnen werden tageweise vom Tagesgeschäft frei gestellt, erhalten Zugriff auf bestimmte externe Schulungs- und/ oder Arbeitsformate, weitere Projektverfolgung erfolgt außerhalb des Tagesgeschäfts	 Z-2
Temporäre Zeiträume	Für beauftragte oder eigeninitiierte innovative Projekte, Strategie-meetings, Kreativ-Workshops, Zeitnutzung durch z. B. Ausleihen der MitarbeiterInnen an andere Firmen bei geringer Auftragslage	 Z-3
Monatskontingent	Ein bis zwei komplette Arbeitstage im Monat werden zur innovativen Projektarbeit zur Verfügung gestellt, Beispiel „Future Friday“	 Z-4
15-20% der Arbeitszeit	Ein fester prozentualer Anteil des Tagesgeschäfts wird zur Verfolgung eigener Projekte freigestellt	 Z-5

*Die Dimension Zeit ist auf der Abszissenachse im Co-Inkubations-System abgebildet

Arbeitsweise*

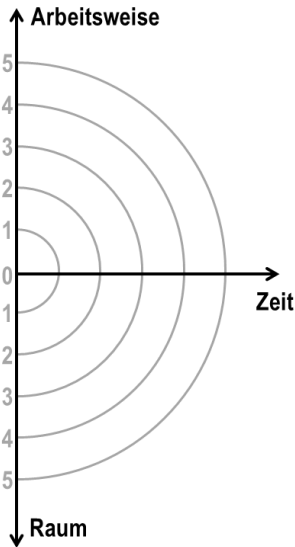
Die Tabelle mit den unterschiedlichen Weiterbildungsangeboten ist kommutiert aufgebaut, dies bedeutet, dass ein höherer „Grad Innovationsförderung“ alle niedrigeren Grade mit beinhaltet.

Arbeitsweise Weiterbildungs- angebot	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Keine Weiterbildung	keine Weiterbildungen angeboten	 A-0
Unternehmen Basic	Training Routinen und Strukturen, die Projektergebnisse wieder leichter ins Unternehmen zurück fließen lassen	 A-1
Innovative Projektarbeit	Techniken innovativer Projektarbeit	 A-2
Teambuilding Basic	Durchlaufen von vier Phasen nach Tuckman in einem klar definierten Teambuilding Grundlagen Setting	 A-3
Teambuilding Interkulturell	Besonderheiten in der Kommunikation und Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext	 A-4
Dynamische Projektarbeit	Befähigung zur schnellen Arbeitsfähigkeit in einem dynamischen Projektumfeld und Selbstreflexion	 A-5

*Die Dimension Arbeitsweise ist auf der positiven Ordinatenachse im Co-Inkubations-System abgebildet

Co-Inkubations-System

Die aus den Co-Inkubations-Tabellen abgelesenen Werte (Grad Innovationsförderung) können nun in das Co-Inkubations-System, wie in der Anleitung beschrieben, übertragen werden.



Co-Inkubations-System-Anleitung:

Anhand der Achsen werden die Grade der Innovationsförderung je Dimension bestimmt. Die negative Ordinate bildet die Dimension „Raum“ (R-1 – R-5), die Abszisse die Dimension „Zeit“ (Z-1 – Z-5) und die positive Ordinate die Dimension „Arbeitsweise“ (A-1 – A-5), ab. Sollte kein Grad der Dimension erfüllt werden, setzen Sie den Punkt auf der Null z.B. Arbeitsweise = 0.

Im nächsten Schritt können die Werte entsprechend der Co-Inkubations-Tabellen entnommen und als Punkte in das Co-Inkubations-System übertragen werden. Anschließend werden die Punkte verbunden. Das Aussehen des Co-Inkubations-Dreiecks spiegelt charakteristisch die gewählten Unternehmensziele wider.

Mit der Visualisierung des individuell ermittelten Unternehmensbedarfs in Abhängigkeit der betrieblichen Unternehmensziele in Bezug auf Förderung von Innovationen und MitarbeiterInnen durch Co-Inkubation als Dreieck können auch anschauliche Soll-Ist-Vergleiche gezogen werden. Die Differenzstufen zwischen dem aktuellen Innovations-Status einer Firma und der angestrebten Innovationsintensität können durch gezielte Investitionen des Unternehmens stufenweise, oder in einem einzigen Schritt bewältigt werden. Mit den Co-Inkubations-Tabellen können zukünftige Maßnahmen abgeleitet werden, die zur Erreichung einer gewünschten Co-Inkubations-Aktivität notwendig sind. Weiterhin lässt sich durch den Co-Inkubations-Konfigurator ein Vergleich zu Wettbewerbern ziehen, indem die beobachteten Förderpraktiken ebenfalls in Dreiecksform veranschaulicht werden.

Vorteile im Überblick:

- Selbsteinschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit
- Soll-Ist-Vergleich von aktuellen Standort und einem gewünschten Zielwert
- Ableitung von Maßnahmen zu einer gewünschten Co-Inkubations-Strategie
- Branchenvergleich bzw. Konkurrenzvergleich
- Controlling-Instrument bei der Umsetzung eines individuell zusammengestellten Maßnahmenplans zur Implementierung oder Verbesserung von Co-Inkubation im Unternehmen

Im Anschluss folgen fünf konfigurierte Co-Inkubations-Strategien, welche mögliche Intensitätsstufen einer Unternehmensstrategie zur Förderung von Innovationen und MitarbeiterInnen abbilden.

Co-Inkubations-Strategien



Von der Pilot-Strategie bis zur Innovations-Exzellenz

Die Förderung von MitarbeiterInnen und die Innovationssteigerung stehen in Bezug zur strategischen Ausrichtung und Vision eines Unternehmens. Diese bestimmen die Art und Weise, mit der Innovationsfähigkeit im Arbeitsalltag verankert werden soll.

Für die Entwicklung einer der fünf Co-Inkubations-Strategien müssen mindestens zwei Dimensionen kombiniert werden. Wie die in den Co-Inkubations-Tabellen stichpunktartig aufgeführten Unternehmensziele auslegbar und kombinierbar sind, geht aus den nachfolgend beschriebenen fünf Co-Inkubations-Strategien hervor. Nach aufsteigender Nutzungsintensität der Dimensionen sind sie folgendermaßen benannt:

- Innovative Grundpotenziale nutzen
- Pilotprojekte durchführen
- Dreidimensionale Förderung einsetzen
- Internationale Akteure einbinden
- Arbeitswelt 2030 vorausdenken

Zunächst werden aus den Co-Inkubations-Tabellen die Elemente der jeweilig gewählten Grade der Innovationsförderung pro Dimension dargestellt. Anschließend wird die verfolgte Strategie kurz erläutert. Abschließend wird eine Übersichtsansicht gezeigt, bei der alle Co-Inkubations-Strategien in einem gemeinsamen Co-Inkubations-System eingetragen

sind. Hier können Vergleiche zwischen den aufgeführten Strategien durch Eintragung des aktuellen Unternehmensstandorts gezogen werden.

Co-Inkubations-Strategie 1 – Innovative Grundpotenziale nutzen

Dimension	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Raum: Externer Raum	temporär geblockte Kreativphasen ermöglichen das Abhalten von z.B. Strategietagungen, Workshops	 R-1
Zeit: Incentivierung einzelner MitarbeiterInnen	Freies Zeitkontingent zur Verfolgung eigener Projektinitiativen als Wertschätzung für besondere Leistung, wird für Mitarbeitermotivation genutzt	 Z-1

Das Unternehmen erkennt, nutzt und unterstützt das innovative Grundpotenzial der MitarbeiterInnen, die intrinsisch motiviert sind. Mittels Bewerbungsverfahren werden motivierte MitarbeiterInnen identifiziert und tageweise auf eine externe Veranstaltung entsendet, bei der sie Unterstützung erhalten, um ihre Projektinitiativen voranzutreiben. Weiterhin erhalten geförderte MitarbeiterInnen einen gewissen Anteil ihrer Arbeitszeit zur Realisierung des angestoßenen Projekts freigestellt.

Bei dieser Strategie wird durch Selektion versucht, mit möglichst wenig Investment einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen — indem bereits motivierte MitarbeiterInnen belohnt werden können und deren Impulse in das Unternehmen freigesetzt werden.

Co-Inkubations-Strategie 2 – Pilotprojekte der Co-Incubation durchführen

Dimension	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Raum: Mobiler Raum	Versuchsreihen zur Implementierung von Co-Inkubations-Räumen im eigenen Unternehmen, temporär geblockte Kreativ-Phasen oder Strategie-Tagungen	 R-2
Zeit: Incentivierung einzelner Mitar- beiterInnen	Freies Zeitkontingent zur Verfolgung eigener Projektinitiativen als Wertschätzung für besondere Leistung, wird für Mitarbeitermotivation genutzt	 Z-1
Arbeitsweise: Vorüberlegung	Vorüberlegungen zu Schulungsinhalten für das erste Paket „Unternehmen Basic“	 A-0

Das Unternehmen führt erste Versuchsreihen durch, ob und in welcher Ausprägung der Einsatz von Co-Inkubation bei den MitarbeiterInnen Anklang findet, und prüft, ob eine mögliche Implementierung im Unternehmen sinnvoll erscheint. Der mobile Raum bietet die Option, verschiedene Raumnutzungskonzepte und zeitliche Verwendung zu erproben, indem dieser für einen bestimmten Versuchszeitraum ans Unternehmen gegliedert wird.

Dies kann erfolgen, indem bestimmte Bereiche des Tagesgeschäfts, wie z. B. Kreativphasen, in diese Räumlichkeiten verlegt werden. Interessierten wird offen gestellt, nach Erledigung ihrer Arbeiten das speziell ausgerichtete Raumangebot zur Verfolgung eigener Projekte zu nutzen. Die erprobten Arbeitsräume können in einem weiteren Schritt an eine extern befindliche Stelle verlagert werden, um die Wirkung auf die Innovationsfähigkeit losgelöst vom Tagesgeschäft zu ergründen. Weiterhin kann durch Beobachten der Raumnutzung die benötigte Größe eines internen Arbeitsraumes und der Bedarf an externen Raumangeboten leichter abgeschätzt werden.

Vorausschauend werden erste Vorüberlegungen zur Arbeitsweise getroffen, welche strukturellen Schnittstellen und Routinen entwickelt werden müssten, um die erarbeiteten Projektergebnisse wieder möglichst verlustfrei ins Unternehmen zurückführen zu können. Diese würden dann in Form von Schulungsmaßnahmen an die MitarbeiterInnen weitergegeben.

Co-Inkubations-Strategie 3 – Dreidimensionale Förderung einsetzen

Dimension	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Raum: Interne + externe Raumnutzung	Co-Inkubations-Raum im Unternehmen, wird aber auch von externen Stakeholdern genutzt und ist deshalb nur temporär für MitarbeiterInnen verfügbar	 R-3
Zeit: Temporäre Zeiträume	Für beauftragte oder eigeninitiierte innovative Projekte, Strategie-meetings, Kreativ-Workshops, Zeitnutzung durch z. B. Ausleihen der MitarbeiterInnen an andere Firmen bei geringer Auftragslage	 Z-3
Arbeitsweise: Innovative Projektarbeit	Techniken innovativer Projektarbeit	 A-2

Die MitarbeiterInnen können ihr innovatives Tagesgeschäft in die kreativen Arbeitsräume verlegen oder selbst geschaffene Freiräume nutzen, um eigeninitiierten Projekten nachzugehen. Weiterhin können geblockte innovationsfördernde Veranstaltungsformate und beauftragte Innovationsprojekte mit einem entsprechenden Raum- und Zeitangebot gefördert werden.

Ein intern implementierter Arbeitsraum wird als Schnittstelle zu externen Arbeitswelten genutzt, um neue Impulse ans Unternehmen zu bringen und eine optimale Auslastung des Raumangebotes zu erreichen. Dies kann durch ein strategisches Öffnen der Räumlichkeit für Partner erfolgen, aber auch durch Öffnen für zum Unternehmensgeschäft passenden

neuen externen „Stakeholders“. Das Refinanzieren von getätigten und laufenden Investments kann als lukrativer Nebeneffekt genutzt werden. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass die eingebundenen eigenen MitarbeiterInnen auch weiterhin primär Anspruch auf die Raumnutzung haben und ihre innovative Projektarbeit nicht eingeschränkt wird. Durch gezieltes Durchmischen von externen und internen Teammitgliedern lassen sich die sich bietenden Synergieeffekte am besten nutzen.

Die zugrunde liegenden Ergebnisse der Teilprojekte dieser Studie legen nahe, dass ab dieser Intensität der Innovationsförderung die Befähigung zu neuen Arbeitsweisen wichtig wird. Zur weiteren Steigerung der Innovationsfähigkeit sollen die MitarbeiterInnen auch befähigt werden, Schnittstellen zu identifizieren, um Ergebnisse wieder ins Unternehmen zurückzuführen. Weiterhin sollten verschiedene Techniken innovativer Projektarbeit durch Schulungsmaßnahmen vermittelt werden.

Co-Inkubations-Strategie 4 – Internationale Akteure einbinden

Dimension	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Raum: Interner + externer + mobiler Raum	Nutzungsmix aller vorhandenen Raumkonzepte je nach Bedarf (implementierter interner Co-Inkubations-Raum + temporär die Kapazitäten erweitert, um großflächige Kreativphasen oder Strategietagungen abzuhalten mit mobilen oder externen Raumkonzepten)	 R-5
Zeit: Monats- kontingent	Ein bis zwei komplette Arbeitstage im Monat werden zur innovativen Projektarbeit zur Verfügung gestellt, Beispiel „Future Friday“	 Z-4
Arbeitsweise: Teambuilding Interkulturell	Besonderheiten in der Kommunikation und Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext	 A-4

Die flexible globale Co-Inkubations-Strategie wird vom SCE als anzustrebender Standard empfohlen, für solche Firmen, die eine Innovations- und Mitarbeiterförderung ganz gezielt durch Co-Inkubation im Unternehmen unterstützen wollen. Mit dieser Strategie werden einzelne und kombinierbare Raumpotenziale ausgeschöpft und es wird flexibles Reagieren auf schwankende Raumkonzeptbedürfnisse ermöglicht.

Das Freistellen von ein bis zwei Tagen im Monat zur Verfolgung eigener Projektinitiativen, auch unternehmensfremd, zeigt MitarbeiterInnen hohe Wertschätzung und ermöglicht Ihnen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Dadurch wird die Entwicklung innovativer Fähigkeiten weiter gefördert. Diese unternehmensweite zeitliche Ressource weckt Innovationspotenziale auf allen Unternehmensebenen. Eine dynamische Vernetzung bringt weitere Steigerungseffekte: So können Ideen zusätzlich vor ausgewählten Gremien gepitcht werden, die für Projekte mit besonders hohem Potenzial zusätzliche Zeiträume im Tagesgeschäft zur Realisierung freigeben können.

Im Bereich der Arbeitsweise sollten standardisierte Prozessroutinen, welche die Ergebnisse wieder ins Unternehmen eingliedern, innovative Projektarbeit sowie Teambuilding in Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepten geschult werden. Wenn unterschiedlichste Kulturen in innovativen Projektarbeiten zusammentreffen, müssen die MitarbeiterInnen für kulturelle Differenzen sensibilisiert werden. MitarbeiterInnen benötigen diese Softskills in Kommunikation und Konfliktmanagement, um Produktivitätseinbußen durch Nebenkriegsschauplätze zu vermeiden.

Co-Inkubations-Strategie 5 – Arbeitswelt 2030 vorausdenken

Dimension	Unternehmensziel	Grad Innovationsförderung
Raum: Interner + externer + mobiler Raum	Nutzungsmix aller vorhandenen Raumkonzepte je nach Bedarf (implementierter interner Co-Inkubations-Raum + temporär die Kapazitäten erweitert, um großflächige Kreativphasen oder Strategietagungen abzuhalten mit mobilen oder externen Raumkonzepten)	 R-5
Zeit: 15-20% der Arbeitszeit	Ein fester prozentualer Anteil des Tagesgeschäfts wird zur Verfolgung eigener Projekte freigestellt	 Z-5
Arbeitsweise: Dynamische Projektarbeit	Befähigung zur schnellen Arbeitsfähigkeit in einem dynamischen Projektumfeld und Selbstreflexion	 A-5

Diese Strategie bildet die Vielschichtigkeit und die dynamischen Bedürfnisse der Arbeitswelt 2030 ab und bereitet Unternehmen darauf vor, indem sie ganzheitlich die Potenziale aller drei Dimensionen ausschöpft. Diese „Königdisziplin“ der aufgeführten Strategien stellt die höchstmögliche Stufe der Innovationsförderung durch den Einsatz des Co-Inkubators im Unternehmen dar.

In der Strategie „Arbeitswelt 2030 Co-Inkubations-Modell“ werden alle vorhandenen Raumpotenziale genutzt. Weiterhin kann der Mix aus Raumkonzepten flexibel auf sich ändernde Bedarfe hin optimiert werden. Diese können durch äußere Einflussfaktoren wie neue Wettbewerber oder Technologien auf dem Markt ausgelöst werden oder innere Einflussfaktoren wie größeres Interesse seitens der MitarbeiterInnen oder gezielte strategischen Entscheidungen.

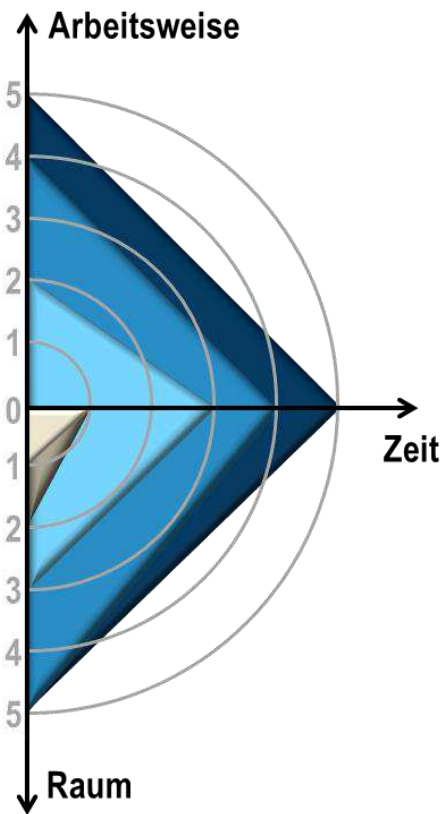
Eine Freistellung der MitarbeiterInnen zu einem festen prozentualen Anteil der Arbeitszeit in der Höhe von 15–20 % zur Verfolgung eigener Projekte verankert Innovation als tra-

gende Säule fest in der Unternehmenskultur. Die MitarbeiterInnen haben Innovationsfähigkeit als Teil ihrer Arbeit verinnerlicht und arbeiten regelmäßig an neuen Lösungswegen. Ein voller Arbeitstag pro Woche zur Verfolgung von innovativen Projekten bildet das größtmögliche zeitliche Investment zur Innovationsförderung für diese Dimension ab, welche Unternehmen derzeit bereit sind einzugehen.

Die MitarbeiterInnen werden zusätzlich darin geschult, wie sie eine schnelle Arbeitsfähigkeit in einem dynamischen Projektumfeld erlangen, sich in neue Teams einfinden und zielgerichtet autonom organisieren. Techniken zur Projekt- und Selbstreflexion helfen dabei, regelmäßig die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln und durch höhere Qualifizierung zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Anschließend folgt eine Übersicht aller beschriebenen Co-Inkubations-Strategien.

Co-Inkubations-Strategien Übersicht:



Innovative Grundpotentiale nutzen

Arbeitsweise: A-0

Zeit: Z-1

Raum: R-1

Signaturfarbe:

Pilotprojekte der Co-Incubation durchführen

Arbeitsweise: A-0

Zeit: Z-1

Raum: R-2

Signaturfarbe:

Dreidimensionale Förderung der Innovationsfähigkeit

Arbeitsweise: A-2

Zeit: Z-3

Raum: R-3

Signaturfarbe:

Arbeitswelt 2030 vorausdenken

Arbeitsweise: A-5

Zeit: Z-5

Raum: R-5

Signaturfarbe:

Internationale Akteure einbinden

Arbeitsweise: A-4

Zeit: Z-4

Raum: R-5

Signaturfarbe:

Fazit

Die Welt ist im Wandel, und die Arbeitswelt ist zur treibenden Kraft im Wandel geworden. Industrie 4.0, Digitalisierung und immer neue Informationszugänge verändern Arbeitsmärkte und Arbeitsfähigkeit der Menschen.

Unternehmen stehen mit den „Millenniums“ einer neuen Generation von MitarbeiterInnen gegenüber, der persönliche Entfaltung und gesellschaftliche Entwicklung wichtig ist wie nie zuvor. Gleichzeitig müssen viele Unerfahrene und Neuankömmlinge erst befähigt werden, in einem bestimmten Unternehmen produktiv zu arbeiten, da immer seltener *die* umfassende, oder auch höchst spezielle Vorbildung vorausgesetzt werden kann.

Unternehmerische Co-Produktion ist ein neuartiger Prozess in traditionellen Arbeitsroutinen. Während „incubation“ den Entwicklungsprozess von Geschäftsideen in einer kontrollierten Umgebung bezeichnet [5] ist bei dynamischen Prozessen der Co-Inkubation ein anderer Schwerpunkt gelegt. Weniger Kontrolle, sondern vielmehr Selbstorganisation zählen zu den Anforderungen. [5] Gerade erfahrene MitarbeiterInnen müssen auf dem Weg zu mehr Innovationsfähigkeit lernen, Gewohnheiten abzulegen für den flexiblen Austausch und erfolgreiche Co-Produktion. [6]

Im Hinblick auf die zukünftige Arbeitswelt gewinnen Autonomie und flexible Arbeitsweisen immer mehr an Bedeutung. MitarbeiterInnen möchten Aufgaben und Projekte zunehmend selbst koordinieren und steuern, um sich selbst weiterzuentwickeln sowie Privatleben und Beruf besser in Einklang zu bringen. Dies birgt innovatives Potenzial zur Weiterentwicklung jedes Unternehmens. Im Bereich flexible Arbeitsweisen wurde im Zuge der durchgeführten Forschungsarbeiten großes Potential identifiziert, um beiden geforderten Ansprüchen gerecht zu werden. Die Befähigung der MitarbeiterInnen zur Selbstorganisation, innovative Projektarbeit und die Einübung von wechselnder Führungsverantwortung stärken die Zukunftsfähigkeit kleiner wie großer Unternehmen.

Unterstützer
der Studie



Projektbeteiligte

An dieser Stelle möchten wir all jenen danken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Veröffentlichung beigetragen haben.

Wir bedanken uns herzlich bei den Projektbeteiligten – Natalia Startseva, Thomas Acuner, Lena Mosch und Ulla Reiter - für ihre tatkräftige Unterstützung, das bekundete Interesse und für die wertvollen Beiträge, die diese Arbeit wesentlich prägen. Die Ergebnisse der Teilprojekte fließen teils wörtlich, teils dem Textfluss angepasst in diese Arbeit mit ein.

Vielen Dank! Ohne eure Unterstützung, liebe Mitstreiter, hätte diese Arbeit nicht den Tiefgang und die Vielfalt praktischer Einblicke erhalten, die sie auszeichnet.

STRASCHEG CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP

Das Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) der Hochschule München bietet Bildungs- und Forschungsprogramme im Bereich Entrepreneurship, fördert Innovationsprozesse und die Entwicklung von unternehmerischen Persönlichkeiten.

Das SCE unterstützt Gründungen aus der Wissenschaft und begleitet junge Unternehmen von der Ideenentwicklung bis zur marktfähigen Innovation. Damit trägt das SCE zu einer aktiven Zukunftsgestaltung unserer Gesellschaft und zur Etablierung einer umfassenden Gründungskultur bei.

Das SCE ist 2002 als An-Institut der Hochschule München gegründet worden. Im Juli 2011 wurden das SCE und die Hochschule München eine von insgesamt sechs EXIST-Gründerhochschulen Deutschlands.

Weitere Informationen unter www.sce.de

ADECCO STIFTUNG

Im Sinne des Gemeinwohls engagiert sich die Adecco-Stiftung auf Initiative von Klaus Jacobs für das Themenfeld „Neue Wege für Arbeit und soziales Leben“.

Aufgrund des mittelbaren Zusammenhangs von Arbeit und sozialem Leben kommt diesem Thema eine grundlegende Bedeutung für die Existenzsicherung des Einzelnen und der gesamten Gesellschaft zu. Durch Arbeit nimmt der Mensch an der Gesellschaft teil. Inhalte und Formen von Arbeit verändern sich im Wandel der Zeit und unter den Einflüssen einer stetig zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung der Welt. Daher ist es der Adecco-Stiftung ein großes Anliegen, sich mit der Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben auseinanderzusetzen und diese zu fördern.

Strategische Ziele der Stiftung sind es, einerseits an den Veränderungen der gesellschaftlichen Herausforderungen durch die Förderung der Erforschung von neuen Konzepten und Analysen zum Thema „Arbeit und soziales Leben“ teilzunehmen und sich andererseits auch an der Durchführung von Forschungs-, Entwicklungs-, Arbeits- und Erprobungsprojekten zu beteiligen und mögliche Lösungsansätze zu finden.

Die Forschungsergebnisse werden der Öffentlichkeit in Form von Publikationen unter anderem auf der Stiftungshomepage www.adecco-stiftung.de zur Verfügung gestellt.

Die Autoren



Prof. Dr. Klaus Sailer
Geschäftsführer
klaus.sailer@sce.de



Christina Weber
Leitung Forschung
christina.weber@sce.de



Sabrina Wannags
Forschung & Qualifizierung
sabrina.wannags@sce.de

Das SCE bedankt sich herzlich bei Frau Janine Bischoff als Vertreterin der Adecco Stiftung, die als engagierte Projektgeberin diese Forschungsarbeit ermöglicht hat.

Quellen

Schriftliche Quellen

- [1] „Xing New Work Award“, <https://newworkaward.xing.com/newworkaward2015/finalisten>. .
- [2] „Kununu - Arbeitgeber-Bewertungsplattform“, <http://news.kununu.com/die-beliebtesten-benefits-2015/>. .
- [3] Gallup GmbH, „Pressemitteilung: Gallup Engagement Index“, 16-März-2016.
- [4] „Gallup - Engagement Index - Mitschnitt Pressekonferenz Zum Engagement Index 2013“, <http://www.gallup.de/>. .
- [5] Deloitte. Digital, „Fünf Erkenntnisse zu Intrapreneurship - Anleitung zur Innovationsbeschleunigung für Konzerne“. Deloitte Digital GmbH, 2015.
- [6] OECD und Statistical Office of the European Communities, „Measurement of Scientific and Technological Activities, Oslo Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data“. Organisation for Economic Co-operation and Development, 11-Aug-2005.
- [7] G. Schönebeck, *Intrapreneurship: eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen*. München: AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München, 2010.
- [8] A. D. Little, „Innovation excellence 2005 - How companies use innovation to improve profitability and growth“. Arthur D. Little GmbH, Feb-2005.
- [9] McKinsey & Company, „Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Strategien für Deutschlands Unternehmen“. McKinsey Deutschland, Mai-2011.
- [10] T. Huber und C. Rauch, „Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen“. Signium International, 2013.
- [11] N. Startseva, „Masterthesis - Flexible business incubation between internal and external labour markets“, Apr-2016.
- [12] R. Hoffmann und C. Bogedan, *Arbeit der Zukunft: Möglichkeiten nutzen - Grenzen setzen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2015.
- [13] T. Acuner, „Der Intragenerator – Ein Raumkonzept zur Förderung von Intrapreneuren“, 19-Apr-2016. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.sce.de/arbeitswelt2030/>.
- [14] „allynet GmbH“, <http://www.allynet.de/raum-mieten/innovationsraum/>. .
- [15] L. Mosch, „Mobiles Raumkonzept als Element der Co-Inkubation“. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.sce.de/arbeitswelt2030>.
- [16] H. Martin-Jung, „So sieht das Büro von Google in München aus“, *Süddeutsche Zeitung GmbH*, <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/unternehmen-so-sieht-das-wohlfuehl-buero-von-google-in-muenchen-aus-1.2941336>, 04-Aug-2016.

- [17] „Coworking München, Combinat56 - Die Bürogemeinschaft in München - Comehome“, <http://www.combinat56.de/>. .
- [18] „Dussmann Office“, <http://www.dussmann-office.com/leistungen/virtuelles-buero/>. .
- [19] „Containerspezialist“, <http://www.mybusybox.de/>. .
- [20] „Kraus Raumkonzepte“, <http://www.kraus-raumkonzepte.de/>. .
- [21] „Café im Container“, <http://szene-hamburg.com/cafe-im-container/>. .
- [22] U. Reiter, „Arbeitsweise als Element der Co-Inkubation“. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.sce.de/arbeitswelt2030>.
- [23] J. Tuckman, B.W. W. A., „Stages of small group development revisited“, *Group facilitation - a research & aplication journal*, Bd. 10, 2010.

Abbildungs-Quellen

Deckblatt: © Depositphotos.com/stori
 Einleitung: © Depositphotos.com/maxxyustas
 Einleitung: © Depositphotos.com/mipan
 Studiendesign: © Depositphotos.com/vectomart
 Studiendesign: © Depositphotos.com/SergeyNivens
 Studiendesign: © Depositphotos.com/stori
 Co-Inkubations-Dimension: © Depositphotos.com/koya979
 Co-Inkubations-Dimension: © Depositphotos.com/JohanH
 Co-Inkubations-Dimension: © Depositphotos.com/svetap
 Co-Inkubations-Dimension - Raum: © Depositphotos.com/koya979
 Co-Inkubations-Dimension - Raum: © Depositphotos.com/digitalgenetics
 Co-Inkubations-Dimension - Raum: © Depositphotos.com/Alexynder
 Co-Inkubations-Dimension - Zeit: © Depositphotos.com/JohanH
 Co-Inkubations-Dimension - Arbeitsweise: © Depositphotos.com/svetap
 Co-Inkubations-Konfigurator: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia
 Co-Inkubations-Strategien: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia
 Unterstützer der Studie: © Depositphotos.com/peshkova
 Rückseite: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia

Alle weiteren Bilder / Grafiken / Tabellen: © Strascheg Center for Entrepreneurship gGmbH

Copyright-Hinweis:

Dieses Material wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Arbeitswelt 2030“, beauftragt durch die Adecco Stiftung, ausgeführt vom Strascheg Center for Entrepreneurship, erstellt. Es ist gestattet, dieses Material zu vervielfältigen und unveränderte Kopien zu verbreiten. Änderungen sind jedoch nicht erlaubt. Dieser Copyright-Hinweis darf nicht entfernt werden.

Weitere Informationen unter www.sce.de/arbeitswelt2030

So arbeiten wir morgen!

