# Komplexes Denken zählt

## ZU-Studie: Mitarbeiter können Lösungsstrategien erlernen und Firmen profitieren davon

Von MIchael Schnurr

Prof. Peer Ederer, Direktor des Centers for Human Capital, Growth & Innovation der Zeppelin Universität Friedrichshafen. BILD: RAFAEL HAYMANN

Digitalisierung und Globalisierung der Wirtschaft stellen Unternehmen immer wieder vor die Frage, wie sie diesen Herausforderungen am Markt begegnen. Wenn es darum geht, ob Firmen ihre Produkte oder gar ihren Standort verändern müssen, handelt es sich dabei gleichzeitig immer um die Frage: Mit welchen Mitarbeitern können die Firmen die neuen Herausforderungen meistern. Wissenschaftler am Center for Human Capital, Growth & Innovation der Zeppelin Universität Friedrichshafen kommen jetzt in einer Studie zu dem Ergebnis: Es ist möglich und häufig sinnvoller, den Veränderungsprozess mit bestehenden Mitarbeitern zu bewältigen, anstatt die Veränderung über den Arbeitsmarkt abzuwickeln (hire and fire), zumal das oft mit hohen Transaktionskosten für Arbeitergeber wie Arbeitnehmer verbunden ist. Für die Beschäftigten heißt das, wer bereit ist zu lernen und Freude daran hat, komplexe Probleme zu lösen, hat auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft bessere Chancen, ein attraktiver Arbeitnehmer zu sein und Karriere zu machen trotz schnellen Wandels.

Unter Leitung des Direktors des Center for Human Capital, Growth & Innovation der Zeppelin Universität Friedrichshafen, Prof. Peer Ederer, beschäftigten sich die Wissenschaftler mit der Frage, wie es möglich ist, bei Personen Fähigkeiten in Bereichen zu steigern, für die sie vorher nicht ausgebildet wurden. Peer Ederer nennt im Gespräch mit dem Wirtschaftsmagazin des SÜDKURIER ein Beispiel: „Durch die Einführung des Internets hat sich die klassische Verkaufstätigkeit einer Bank grundlegend geändert. Früher erledigten das Angestellte in Schalterhallen und betreuten dort die Kunden, heute geschieht das im Internet. Das heißt, der Mitarbeiter muss entweder Agenten in Callcentern betreuen oder er wird zum Anwender einer Computersoftware. Die Frage lautet also: Kann ich aus einem Kundenbetreuer einen Programmierer machen? Der Mitarbeiter muss berufsfremde Fertigkeiten erwerben, die zur Erledigung seines Jobs notwendig sind. Kann ich das den bestehenden Mitarbeitern vermitteln, und wenn ja wie, oder brauche ich neue Mitarbeiter? Das wollten wir wissen."

Der Wissenschaftler und seine Mitarbeiter nutzten für die Studie einen psychologischen Test zu komplexen Problemlösungen als Gradmesser für Veränderungs- und Innovationskompetenz von Beschäftigten aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Sie testeten über 1000 Männer und Frauen in Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern, Industrien und Berufsgruppen in Relation zu ihren Arbeitsfeldern und deren Umgebung. Das Ergebnis der Auswertung fasst Peer Ederer zusammen: „ Die Fähigkeit, Strategien für komplexe Problemlösungsstrategien zu entwickeln oder einzusetzen, kann im Erwachsenenleben sinnvoll gefördert werden und somit Veränderungs- und Innovationskompetenz gesteigert werden. Ebenso gilt: Wenn man das lange nicht macht, dann verliert man diese Fähigkeit auf Dauer und auch psychologisch den Willen dazu. Das ist wie mit Muskeltraining im Fitnessstudio."

In einem Arbeitsumfeld, in dem viel Veränderung stattfindet, müssen Firmen ihren Mitarbeitern abverlangen, dass sie sich mit etwas beschäftigen, wozu noch gar kein Arbeitsprozess entwickelt worden ist oder wofür es noch keine Ausbildung gibt. Peer Ederer erklärt: „Dabei geht es um Lösungsstrategien, wie ich mit Situationen umgehen kann, die ich nicht kenne, und für die noch keine Routinen existieren. Komplexes Problemlösen ist der Schlüssel dazu." Bei dieser Kompetenz handele es sich um die Fähigkeit, unterschiedliche Strategien und Muster zu verstehen, sie anzuwenden beziehungsweise systematisch auszuprobieren, um das Problem zu verstehen und zu lösen. Diese Strategien ließen sich erlernen und die Fähigkeit dazu erhalten und verbessern und das auch bis ins Alter hinein, das hätten die Tests ergeben. Voraussetzung dafür sei allerdings, dass Mitarbeiter diese Fähigkeit regelmäßig trainierten und Unternehmen dafür das Umfeld schaffen würden.

Der Wissenschaftler kommt zu dem Schluss: „Problemlösungskompetenz wirkt wie ein Katalysator, der den Personen hilft sich schneller und effektiver in unbekannten Situationen zurechtzufinden. Sie hilft damit den Personen, neue Fähigkeiten zu erlernen oder zu steigern, obwohl sie vorher darin noch nicht ausgebildet wurden. Firmen, für die Innovation ein Wettbewerbsmerkmal ist, sollten deshalb explizit in diese Form der Innovationskompetenz ihrer Mitarbeiter investieren, indem sie Umgebungen schaffen, in denen komplexes Problemlösen gefordert, gefördert und unterstützt wird." An die Beschäftigten: „Ein Mitarbeiter, der Spaß daran hat, Probleme zu lösen, der sollte diese Kompetenz pflegen."

### Zur Person

**Prof. Peer Ederer**, wurde als Betriebswirt und Ökonom in Japan an der Sophia Universität, in USA an der Harvard Universität und in Deutschland an der Universität Witten Herdecke ausgebildet.

Er forscht, publiziert und unterrichtet über das Zusammenspiel von Investitionen in das Lernen und dem daraus resultierenden Grad der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Regionen. Er ist Honorarprofessor für Humankapital, Innovation und Wachstum an der Zeppelin Universität.