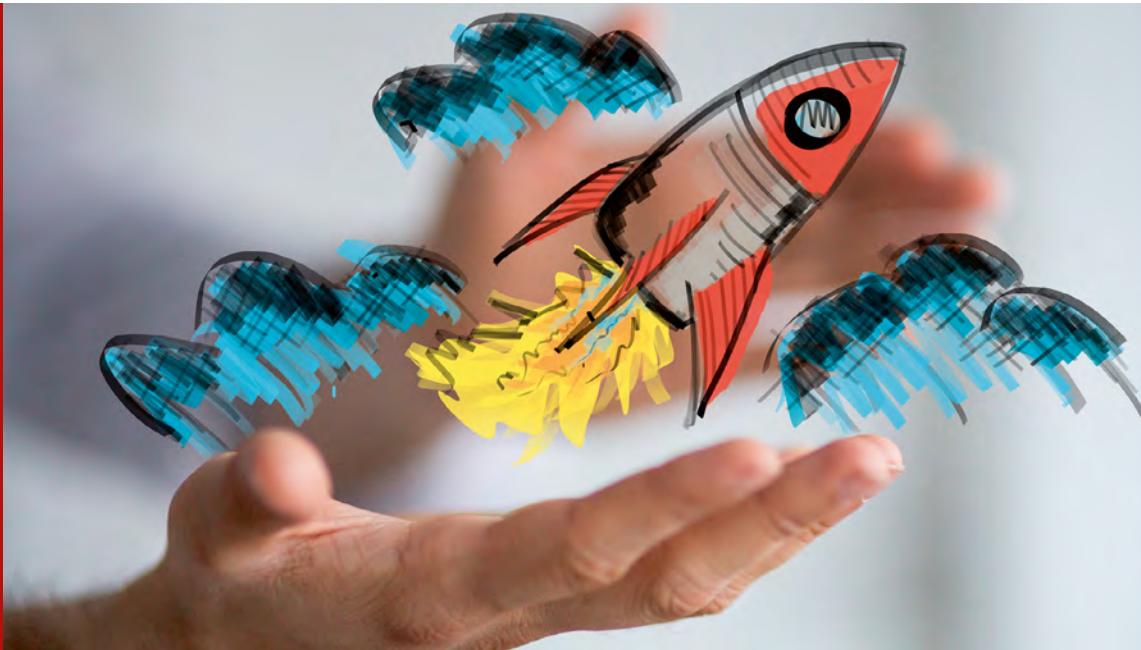


iga.Fakten⁹



Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen – Merkmale einer lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

.....

Steffi Grimm

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

www.iga-info.de

„Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“ Mark Twain (1835–1910)

Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen gestalten

Stetige Innovationen von Prozessen und Produkten sind in vielen Wirtschaftsbereichen von großer Bedeutung für Unternehmen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hängt neben technologischen Entwicklungen insbesondere von der Wandlungsfähigkeit der Organisationen und den Kompetenzen der Beschäftigten ab. Angesichts der demografischen Entwicklung und der Digitalisierung der Arbeitswelt gewinnt die Innovationsfähigkeit als Schlüsselfaktor zusätzliche Bedeutung. Veränderungen z. B. in der Arbeitsorganisation aufgrund von steigenden Anforderungen können sich auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken (z. B. Zunahme von Stress) und neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern. Daher ist die Förderung von Innovationspotenzialen durch eine Stärkung der Kompetenzen der Beschäftigten sowie eine gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung zu einem wichtigen Handlungsfeld für Betriebe geworden.

heitsförderung integrieren lassen. Darüber hinaus wurden Ergebnisse aus dem iga.Kolloquium „Gesund und sicher länger arbeiten – Wissen, das weitergeht“ (2015) zum Thema Arbeits- und Lernkulturen in Unternehmen einbezogen. Die in diesen iga.Fakten 9 zusammengestellten Gestaltungsansätze sollen neben Beraterinnen und Beratern für Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung auch Unternehmen dabei unterstützen, eine motivierende gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung umzusetzen.

Innovationen und Ideen im Wandel der Arbeitswelt

.....

Für den Begriff Innovation gibt es keine einheitliche Definition, da dieser von der jeweiligen Perspektive abhängig ist und einem eigenen Innovationsverständnis unterliegt. Innovation lässt sich als Erneuerung beschreiben. Nach Brandl, Cox und Rundnagel (2005) kann es sich hierbei um technische, soziale, organisatorische oder politische Neuerungen handeln. Anders ausgedrückt sind Innovationen erfolgreich auf dem Markt oder in der Gesellschaft durchgesetzte Ideen. Je nach Blickwinkel werden entweder Ergebnisse des Innovationsprozesses oder Entstehungsbedingungen und Voraussetzungen von Innovationen betrachtet.

Zur Entwicklung von Innovationen bedarf es einer Innovationsfähigkeit, welche nach Brandl und seinem Team die Fähigkeit eines Unternehmens bezeichnet, nicht nur einmalig oder zufällig Innovationen hervorzubringen. Im arbeitsorientierten Verständnis lässt sich nach Rundnagel (2004) Innovation „als Erneuerung [beschreiben], die unter den Voraussetzungen hoher Kompetenz, humaner Arbeitsbedingungen und effizienter Organisation innerhalb sozialer Prozesse in Unternehmen und Gesellschaft entsteht und mit den Zielen Beschäftigung und nachhaltiges Wirtschaften verbunden ist“. Als Einflussfaktor für Innovationsfähigkeit rückt hierbei die menschengerechte Arbeitsgestaltung in den Fokus, welche Gegenstand zahlreicher Arbeitsforschungsprogramme ist.



Diese iga.Fakten zeigen zunächst Zusammenhänge zwischen innovations- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung aus der Forschungspraxis auf. Anhand der Auswertung von Verbundprojekten aus dem abgelaufenen Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ werden ausgewählte Instrumente und Gestaltungsansätze aufgezeigt, die sich in Konzepte der Prävention und betrieblichen Gesund-

Was genau macht Unternehmen innovationsfähig und wie können Unternehmen in Anbetracht von Globalisierungsprozessen und den Herausforderungen der demografischen Entwicklung hierbei unterstützt werden? Inwieweit spielen hierfür gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen als Innovationsstrategien eine Rolle?

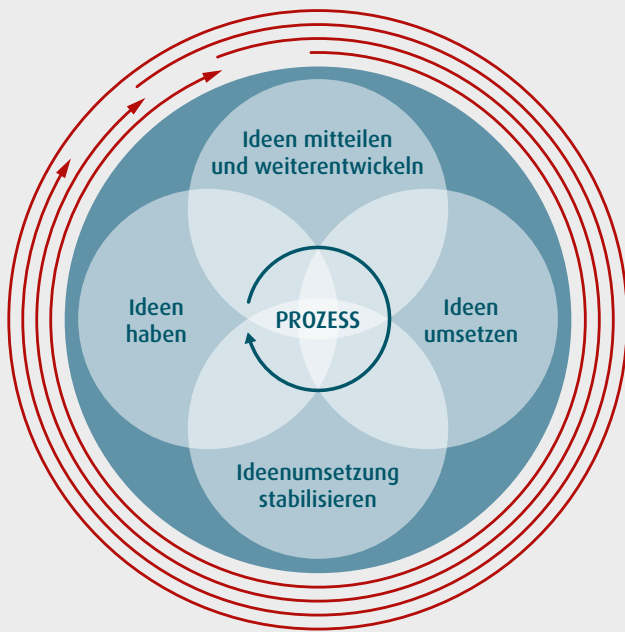


Abbildung 1: Prozessmodell Innovation
(Quelle: Herbig & Glaser, 2015, S. 6)

Das Entstehen von Innovationen setzt Ideen voraus, welche sich nach dem Prozessmodell von West (1990) in vier Phasen untergliedern:

Die vier Phasen umfassen zunächst die Ideengenerierung, dann die Übermittlung und Weiterentwicklung der Ideen, die Phase der Umsetzung der Idee sowie schließlich die Stabilisierung der Ideenumsetzungen (vgl. Abbildung 1). Damit ist z. B. gemeint, dass Routinen entwickelt werden, wie mit Ideen innerhalb des Unternehmens verfahren wird. Innovation ist nach Herbig und Glaser (2015) als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen, der maßgeblich durch die **Kreativität** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Phase der Ideengenerierung angeregt wird.

Doch wie lassen sich kreative und damit innovationsförderliche Arbeitsbedingungen gestalten? Im folgenden Abschnitt werden Ergebnisse zum Thema Innovation und Gesundheit aus der Forschungspraxis sowie einzelne durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungs- und Entwicklungsvorhaben aufgezeigt.

Innovation und Gesundheit aus der Forschungspraxis

Für Innovationen braucht es „motivierter, kompetente und gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erwarten eine Arbeitsumgebung und Aufgabenstellung, in der ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten gefördert werden. Nur so kann eine gesunde Belegschaft dem Unternehmen durch Kreativität Wettbewerbsvorteile sichern“, hieß es in einer Forumsankündigung des BMBF zu einer Tagung im Jahr 2007 zum Thema „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“.

Dem Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit, wirtschaftlichem Erfolg und hohem Gesundheitsniveau haben sich im Rahmen von Förderschwerpunkten des BMBF zahlreiche Projekte gewidmet. Im Themenfeld „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ sind 6 Fokusgruppen entstanden, deren

Schwerpunkte auf der Integration von Prävention und Gesundheitsförderung in das betriebliche Handeln sowie auf der Vernetzung der überbetrieblichen Akteure liegen. Exemplarisch sei hier auf das Positionspapier, den Aachener Impuls „Präventionsforschung neu ausrichten – Innovationsfähigkeit stärken“, verwiesen. Schwerpunkt der Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Gesundheit“ (Laufzeit 2008–2011) war es, unter anderem Präventionsstrategien speziell in Unternehmen der Wissensökonomie zum Schutz und zum Erhalt der Gesundheit zu entwickeln.

Z. B. wurde hier unter anderem im Projekt „**PRÄWIN – Prävention in Unternehmen der Wissensökonomie**“ (Laufzeit 2007–2011) als Gestaltungsansatz eine „Huckepackstrategie“

entwickelt, anhand derer Prinzipien und Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung in bereits vorhandene Verfahren der Arbeitsgestaltung integriert werden können. Im Ergebnis wurde eine PRÄWIN-Toolbox entwickelt, die den Einstieg in eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung anhand von Handlungshilfen, Selbstchecks für Unternehmen, Mitarbeitende und Freelancer unterstützt (www.praewin-projekt.de).

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

Als Transfermedium ist die im Jahr 2010 aus dem Kontext der Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ des BMBF-Förderschwerpunktes „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ gegründete Zeitschrift „præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention“ hervorzuheben. Herausgegeben durch Dr. Rüdiger Klatt wird seit 2010 in Schwerpunktheften für den Bereich Prävention und Arbeitsgestaltung über aktuelle (Zwischen-)Ergebnisse von öffentlich geförderten Projekten praxisorientiert berichtet. Seit 2014 ist die Zeitschrift „transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität“ hinzugekommen, die thematisch breiter als Ergänzung zur præview aufgestellt ist.

DOWNLOAD der Ausgaben unter www.zeitschrift-praewiew.de

Weitere Ergebnisse der einzelnen Fokusgruppen sind auf der Homepage des „Internationalen Monitoring (IMO)“ (www.internationalmonitoring.de) sowie auf der Homepage des Metaprojektes „Innovationsfähigkeit als Managementaufgabe, Synthese, Transfer und Begleitung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (MANTRA)“ (www.mantra-interaktiv.de) → Die Fokusgruppen) abrufbar.

Innovationspotenzial – kreative und gesunde Arbeitsgestaltung

Kreativität kann als Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit betrachtet werden. Nach den Ergebnissen des Projektes **„Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess – Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben“**, welches im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) durchgeführt wurde, lassen sich vier Bereiche zur Förderung von Kreativität und Gesundheit identifizieren. Diese sind **Autonomie, Anforderungsvielfalt, kreative Selbstwirksamkeit und ein „gemischter“ Komplex mit Teamklima, Kooperation und Kommunikation** (vgl. Tabelle 1), durch deren bewusste Gestaltung Kreativität sowie Gesundheit gefördert werden können.

Der Schwerpunkt der Studie liegt auf der Analyse von Merkmalen der Arbeitsumwelt, die im Zusammenhang mit Kreativität und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen. In der folgenden Tabelle werden die Empfehlungen der Autorinnen und Autoren für die Praxis zusammengefasst dargestellt.



Tabelle 1: Bereiche zur Förderung von Kreativität und Gesundheit (nach Herbig, Glaser und Gunkel, 2008, S. 99f.)

Bereiche	Empfehlungen für die Praxis
Autonomie	Nach der Studie stärkster positiver Einfluss auf Kreativität und Gesundheit: → Empfehlung, die Tätigkeitsspielräume, insbesondere den Entscheidungsspielraum (z. B. Vertrauensarbeitszeit, mitarbeiterorientierte Flexibilisierung) zu erhöhen
Anforderungsvielfalt	Eindeutig positiver Einfluss auf Kreativität und Gesundheit: → direkte Erhöhung durch abwechslungsreiche Aufgaben (Jobenrichment) → indirekte Erhöhung über die Förderung von Kooperation und Unterstützung zwischen Bereichen → positive Wertung der Auseinandersetzung der Beschäftigten mit Problemstellungen anderer Tätigkeitsbereiche, z. B. informell durch Führungsverhalten oder formell durch Vorschlagswesen (Nickel & Krems, 1998)
Kreative Selbstwirksamkeit	Enger Zusammenhang mit Kreativität und Gesundheit: → förderlich sind kreative Methoden, z. B. Meta-Plan-Techniken, Brainwriting-Methoden (einzeln Ideen sammeln und aufschreiben) → Einfluss auf die kreative Selbstwirksamkeit hat die Unternehmenskultur, z. B. Umgang mit Fehlern, Raum für die Entwicklung von Ideen (Reason, 2000; Schein, 2003)
Teamklima-, Kooperations- und Kommunikationsaspekte	Wahrscheinlicher Zusammenhang: → daher Stärkung eines positiven Teamklimas, z. B. durch gemeinsame Freizeitaktivitäten, flache Hierarchien, kommunikations- und kooperationsfreundliche Gestaltung der Unternehmensräume

Nach einer Literaturstudie aus dem Jahr 2016 im iga.Report 32 führt Paridon zum Thema Innovation und Kreativität an, dass zwar bisher wenige Studien existieren, gleichwohl vermutet werden kann, dass **Rollenkonflikte** und **Zeitdruck** zu negativen Effekten auf die Kreativität führen, da sie mit Unkontrollierbarkeit zusammenhängen. Positiv mit Innovationen korrelieren hingegen z. B. **komplexe Tätigkeiten**, ein **hoher Handlungsspielraum** und **Unterstützung durch Vorgesetzte**.

Im Folgenden werden Ergebnisse von zwei Verbundprojekten im Rahmen des Förderschwerpunktes des BMBF „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vorgestellt, anhand eines Steckbriefs zunächst das Verbundprojekt **„KreaRe – Kreativität älterer Mitarbeiter/-innen durch Ressourcenmanagement aktivieren und erhalten!“**.



KreaRe – Kreativität älterer Mitarbeiter/-innen durch Ressourcenmanagement aktivieren und erhalten!

.....

Das Verbundprojekt (Laufzeit 01/2012–04/2015) im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ hat zum Ziel, Unternehmen dabei zu unterstützen, die Kreativität ihrer forschungs- und entwicklungsnahen Beschäftigten im demografischen Wandel zu erhalten und zu stärken. Verbundpartner sind das Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e. V. an der Ruhr-Universität Bochum und die Kliniken Essen-Mitte.

400 Fach- und Führungskräfte haben sich an dem KreaRe-Survey „Kreative Leistungsfähigkeit in Forschung und Entwicklung (FuE)“ beteiligt und Fragen rund um die Themen Gesundheitsstatus, Gesundheitsverhalten, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit beantwortet. Im Ergebnis des KreaRe-Surveys zeigen sich FuE-Beschäftigte mittleren Alters (35–45 Jahre) am stärksten stressbelastet und weisen insgesamt einen höheren Bedarf an gesundheitsfördernder Unterstützung auf. Alter und Erfahrung hingegen scheinen beschützende Faktoren zu sein, wobei hier angesichts der demografischen Entwicklung Potenziale des Alters liegen, die auch zur Überwindung von stereotypen Altersbildern beitragen können.

Im Hinblick auf den Erhalt einer langfristigen Kreativität lassen sich sowohl individuelle als auch organisationale Einflussfaktoren feststellen. Dazu gehören ein motivierendes Arbeitsklima und ausreichende Freiräume. Für den Erhalt von gesundheitsfördernden Ressourcen ist eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre relevant.

Zur Stärkung der kreativen Leistungsfähigkeit bieten sich nach den Autorinnen und Autoren der Studie folgende betriebliche Gestaltungsansätze an:

- ➔ Als wirkungsvollste Maßnahme zur Förderung der kreativen Leistungsfähigkeit schätzen
 - leitende Führungskräfte die Besetzung von altersgemischten Projektteams ein
 - operative Fachkräfte hingegen das Gewähren von mehr kreativem Freiraum („10 % Arbeitszeit zur freien Kreativität“)
- ➔ Erhöhung der Stressbewältigungskompetenz der Mitarbeitenden (z. B. Training zur Achtsamkeit am Arbeitsplatz) auf der individuellen Ebene

Das Schaffen von kreativen Freiräumen als Gestaltungsmerkmal wird häufig aufgrund der Zeitknappheit vernachlässigt, obwohl dies das Potenzial der Innovationsfähigkeit in Unternehmen beeinflusst. Hier empfehlen die Autorinnen und Autoren konkret, den Fokus auf das Entlasten zu legen und nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie z. B. übertriebene Bürokratie oder Formalismus, zu identifizieren und zu vermeiden. Die dadurch gewonnene Zeit könne als Freiraum für kreatives Handeln genutzt werden.

AUSFÜHRLICHE INFORMATIONEN ZU DEN ERGEBNISSEN DES VERBUNDPROJEKTES:

Download der Transferbroschüre „Ressourcen für kreative Leistungsfähigkeit stärken. Herausforderungen und Gestaltungsideen für Innovationsfähigkeit 2020+“ unter
> www.iai-bochum.de/kreare/aktuelles/

BUCHPUBLIKATIONEN:

- > Kriegesmann, B., Kley, T., Knickmeier, A., Altner, N. & Ottensmeier, B. (2015). *Innovationsfähigkeit 2020+. Ressourcen für kreative Kompetenz stärken*. Bochum: IAI-Schriftenreihe Band 31.
 - > Ottensmeier, B., Knickmeier, A. & Kuth, C. (2015). Gesundheit: Basis kreativer Leistungen in Forschung und Entwicklung. In Langhoff, T., Bornewasser, M., Heidling, E., Kriegesmann, B. & Falkenstein, M. (Hrsg.), *Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis* (S. 110–215). Wiesbaden: Springer Gabler.
-

Mit den Zusammenhängen von Innovation und Kreativität beschäftigt sich auch das Verbundprojekt **„WiIPOD – Wertschätzungsnetzwerke als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Demografischen Wandel“** (Laufzeit: 2011–2014). Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an der Grenze des Unternehmens befinden, wertvolle Impulsgeber in Innovationsprozessen (Grenzinnovatoren) sein können. Zu der Gruppe gehören unter anderem Auszubildende, Trainees, junge Eltern in Eltern(teil)zeit und Beschäftigte, die in Altersteilzeit oder in den Ruhestand gehen. Hierbei kommen Beschäftigte, die über ein hohes Erfahrungswissen verfügen oder aufgrund der Beschäftigungszugehörigkeit andere Denkweisen in das Unternehmen bringen, in Form von Innovationszirkeln zusammen. Ausgehend von der Prämisse, dass alle Beschäftigten wertvolle Ideen haben und damit zum Innovationsprozess beitragen können, bedarf es eines Gruppenklimas, in dem jedes Teammitglied seine kreativen Potenziale einbringen kann.

Besonders von Interesse ist hierbei die **Phase der Ideengenerierung** (vgl. Abbildung 1, S. 3). Schmitt, Wabro und Wolf empfehlen für diese Phase folgende Leitlinien für kreatives Arbeiten, die ein kreatives Teamklima erzeugen sollen:

- Ausschalten des „inneren Kritikers“!
- Bei der Ideengenerierung zählt zunächst Quantität vor Qualität!
- Keine Killerphrasen!
- Ausreden und entwickeln lassen!
- Perfektionismuspause!
- Herumspinnen erwünscht!

Lesetipp

.....

Der Leitfaden steht auf der Projekthomepage WiIPOD unter Publikationen zum Download zur Verfügung:

> <http://wiipod.wi1ads.wiso.uni-erlangen.de>

Schmitt, C. T., Wabro, S. & Wolf, D. (2013).
Hot Groups – Ein Leitfaden zur Gestaltung von Innovationsprozessen in Teams.
 Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.

Durch das im Projekt WiIPOD angewendete Instrument der Wertschätzungsnetzwerke werden zudem intergenerationale Lernprozesse gefördert. Zugleich kann anhand dieses Instruments der Wissenstransfer von ausscheidenden Beschäftigten gestaltet werden. Mehr zum Thema lernförderliche Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement findet sich in diesen iga.Fakten 9 auf Seite 12.



Innovationspotenzial Diversität – heterogene Teams

Die Diversität der Belegschaften in der Arbeitswelt, das heißt heterogene Arbeitsgruppen z. B. im Hinblick auf Alter, Geschlecht oder kulturellen Hintergrund, wird weiter zunehmen. Daher kommt Maßnahmen zur Bildung und Förderung von heterogenen Teams beziehungsweise wechselnden Teamkonstellationen eine bedeutende Rolle zu (vgl. u. a. iga.Fakten 5; iga.Report 21), auch im Hinblick auf die sich daraus ergebenden Kreativitäts- und Innovationspotenziale.

Für die Dimension Alter wird z. B. intensiv erforscht, ob und unter welchen Bedingungen Altersunterschiede in einem Team eher positive oder negative Wirkungen auf die Gruppeneffektivität haben. Nach Wegge und Jungmann bedarf es hier eines spezifischen Managements. Im Rahmen des Projektes **„Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinante von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit (ADIGU)“**, welches durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft gefördert wurde, stellen sie fest, dass die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt in einem Team dann funktioniert, wenn:

- die Altersunterschiede wenig auffallen (Förderung einer ausbalancierten Besetzung des Teams)
- stereotype Altersbilder aufgebrochen werden bzw. die Altersdiskriminierung im Team gering ist
- die Zusammenarbeit von Jung und Alt als Mehrwert betrachtet wird
- eine hohe Wertschätzung für Altersunterschiede vorhanden ist
- ein positives Teamklima durch ein hohes Vertrauen zueinander existiert, klare Rollen und eine offene Kommunikation existieren
- komplexere Arbeitsaufgaben von den Teams ohne Zeitdruck bearbeitet werden können
- die Arbeit alters(n)sgerecht und nicht diskriminierend ausgestaltet wird, z. B. durch Job-Rotation, Einhaltung ergonomischer Standards etc.
- dem Team Freiräume in der Gestaltung von teaminternen Abläufen eingeräumt werden
- Vorgesetzte alters(n)sgerecht führen und hierbei eine möglichst individuelle Ausgestaltung im Blick haben

Im Rahmen des Projektes ADIGU wurde für Führungskräfte ein Training zur Führung altersgemischter Teams entwickelt, das



Führungskräfte dafür sensibilisiert, die Leistungsfähigkeit von altersgemischten Teams und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

Im Fokus eines guten Umgangs mit Diversität in der Arbeitswelt stehen, wie am Beispiel der Dimension Alter aufgezeigt werden konnte, die Förderung von **Wertschätzung und die Schaffung eines nicht diskriminierenden Arbeitsumfeldes** im Unternehmen. Durch die Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Prozess einer gesundheitsförderlichen und innovativen Arbeitsgestaltung werden zudem unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen sichtbar. Dies bietet die Chance, nicht nur die unterschiedli-

chen Potenziale der Beschäftigten im Unternehmen wahrzunehmen, sondern auch bedarfsbezogen Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln, die einer vielfältigen Belegschaft gerecht werden (vgl. für ausführlichere Informationen zum Thema Vielfalt u. a. iga.Fakten 8).

Für weitere Informationen zur Rolle von Diversität im Innovationsprozess wird auf das BMBF-Projekt „**Innovation und Diversity. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen jenseits traditionellen Managements – INDI**“ sowie auf den Bericht von Kutzner (2011) „Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management“ verwiesen.



derobino – Demografierobuste Innovation für Forschungs- und Entwicklungsteams – Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel

.....

Das Verbundprojekt derobino (Laufzeit 08/2011–04/2015) im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ entwickelte und erprobte in Unternehmen Methoden und Werkzeuge für eine optimale Zusammensetzung von altersgemischten Innovationsteams. Unternehmen werden damit in die Lage versetzt, kurz- und langfristig den Einfluss der personellen Zusammensetzung von altersgemischten Forschungs- und Entwicklungsteams auf die Ergebnisse von Innovationsprojekten zu bewerten.

In acht Handreichungen werden verschiedene Ergebnisse des Forschungsprojektes zu folgenden Themen dargestellt:

- ➔ Diversitätsplaner
- ➔ Management von Innovationsteams
- ➔ Teamstrukturen, -prozesse und der Projekterfolg von Innovationsteams
- ➔ Betrieb und Demografie:
 - Quantitative Altersstrukturanalysen
- ➔ Simulationsbasierte Projektplanung, Prozessmodellierung
- ➔ Führung in altersgemischten Teams
- ➔ Betriebliche Gesundheitsförderung

Download der Handreichungen für die betriebliche Praxis kostenfrei unter

> www.derobino.de > Ergebnisse

Forschungsband des Projektes derobino:

- > Bornewasser, M., Schlick, C. & Bouncken, R. (Hrsg.) (2015). *Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

.....



Weitere Gestaltungsansätze und Tools zu Innovation und Gesundheit

Im Zusammenhang mit Innovation und Gesundheit geht das Forschungs- und Entwicklungsprogramm des BMBF „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ (Laufzeit 2006–2014) von einem breiten Innovationsverständnis aus und bezieht die vier Dimensionen Organisation, Qualifikation, Technik und Gesundheit gleichberechtigt in die Gestaltung von Arbeitsbedingungen in Betrieben ein.

Forschungs- und Entwicklungsprogramme sowie Bekanntmachungen zum Thema Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung

.....

Die Bekanntmachung „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ (2014) beschreibt das Ziel des BMBF, Vorhaben zu fördern, deren Schwerpunkte zum einen auf einem

- wirksamen betrieblichen Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung durch präventionsorientierte Personal- und Kompetenzentwicklung und zum anderen
- auf einer verbesserten Gesundheit und Arbeitsqualität der Beschäftigten durch personenindividuelle, präventive Arbeitsgestaltung liegen.

Weitere Informationen zur Bekanntmachung sowie Informationen über die Projekte sind auf den Internetseiten des DLR-Projektträgers „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ (www.pt-ad.pt-dlr.de/de/643.php) zu finden.

Das aktuelle Forschungs- und Entwicklungsprogramm des BMBF „Zukunft der Arbeit“ (Laufzeit 2014–2020) ist das

Nachfolgeprogramm von „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Der Schwerpunkt liegt auf folgenden Themenbereichen:

- Erhöhung der Innovationsfähigkeit durch Maßnahmen der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung
- arbeitsplatzintegrierte Weiterbildung und Wissenstransfer im demografischen Wandel, Nutzung von Erfahrungswissen, Schaffung lernförderlicher Arbeitsplätze
- gesundheitliche Prävention zum Erhalt von Kreativität und Innovationsfähigkeit
- lebensphasenorientierte berufliche Entwicklung, Work-Life-Balance

Die Bekanntmachung „Arbeit in der digitalisierten Welt“ (2015) im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Zukunft der Arbeit“ sowie als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ bezieht das Thema der ergonomischen und gesundheitsförderlichen Arbeitssystemgestaltung im digitalen Zeitalter ein.

Im Folgenden werden ausgewählte Gestaltungsansätze und Tools aus Verbundprojekten des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ dargestellt.

Tabelle 2: Gestaltungsansätze und Tools der Verbundprojekte des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Laufzeit 2012–2015)

Auswahl Verbundprojekte	Gestaltungsansätze und Tools (u. a.)
Innografie	Innografietool als Webanwendung zur Messung von Innovationspotenzialen auf Ebene der Beschäftigten, Organisation und Praxisleitfaden zur Ableitung von Maßnahmen → www.tool.innografie.uni-hamburg.de/wordpress/
prädemo – Prävention und Demografie – Innovationsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)	Fragebogen für Präventionsdienstleister, Fragebogen für KMU zur Erhebung des Beratungsbedarfs zum Thema demografischer Wandel, Entwicklung Strategien, Konzepte → www.praedemo.de
InnoFaktor – Innovationsstrategien mittelständischer Weltmarkt-, Markt- und Innovationsführer im demografischen Wandel	Leitfaden und praktische Darstellung von Analysetools, hier für das Projektthemenfeld: Gesundheit und Arbeitsfähigkeit: Ergo.PE – Ergonomie und Personaleinsatz an gewerblichen Arbeitsplätzen (Handlungshilfe: >Ergo.PE<, Erfassungsbogen zur Arbeitsplatzbegutachtung, EDV-Tool >Ergo.PE<) → www.innofaktor.de
INDIGHO – Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe	Onlinerezeptbuch für gesundes und innovatives Arbeiten im Gastgewerbe, Azubi-App „In den Beruf starten – fit und gesund“, Leitfaden „IDEA – Ideen für das Gastgewerbe: Alter, Gesundheit und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, Seminar „K. o. war gestern – mehr Energie durch Gesundheit. Der Azubi GesundheitsCheck“ → www.indigho.de
Hand/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen	„Innogeko-Verfahren“ (Innovations-Gesundheits-Kompetenz): Den Betrieben werden Möglichkeiten aufgezeigt, mit neuen bzw. verbesserten Leistungsangeboten oder gesundheitsförderlichen organisationalen Veränderungen ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Es ist als interaktives Gruppenverfahren angelegt und besteht aus Motivations- und Informationsmodulen, Analysen, Workshops und einem Multiplikatorinnen- bzw. Multiplikatorenkonzept. → www.hand-i.de

WEITERE INFORMATIONEN zu den Projekten der sechs Fokusgruppen finden Sie unter > www.pt-ad.pt-dlr.de/de/94.php > Dokumente > Projektliste zum Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln“ (Stand: Juni 2015) sowie unter www.demoscreen.de

.....

Lernförderliche Arbeitsgestaltung und Wissensmanagement

Nach einer repräsentativen Umfrage im Auftrag des Businessnetzwerks LinkedIn schätzen Führungskräfte bei den Hard Skills **Wissensmanagement** sowohl heute als auch zukünftig als die wichtigste Fähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein. Wissensmanagement bezeichnet hier den Erwerb, die Entwicklung sowie die Nutzung von Wissen.

Im Zusammenhang mit Wissen steht sowohl individuelles als auch organisationales Lernen. Individuelles Lernen und die lernende Organisation stehen nach Hinding und Kastner hierbei in wechselseitiger Abhängigkeit. Zum einen soll erworbenes Wissen dem Unternehmen erhalten bleiben, und zum anderen beeinflusst die Unternehmenskultur wiederum das individuelle Lernen des Einzelnen. Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen, werden die Themen Qualifizierung und Weiterbildung als Gestaltungsaufgabe immer wichtiger.

Die Zusammenhänge und Verzahnung der Themenfelder Innovation, Wissen und Lernen, Demografie sowie Arbeitgeberattraktivität werden im Rahmen des Verbundprojektes **InnoFaktor** durch die Prospektiv GmbH als „Projektwiebel“ anschaulich dargestellt (vgl. Abbildung 2).

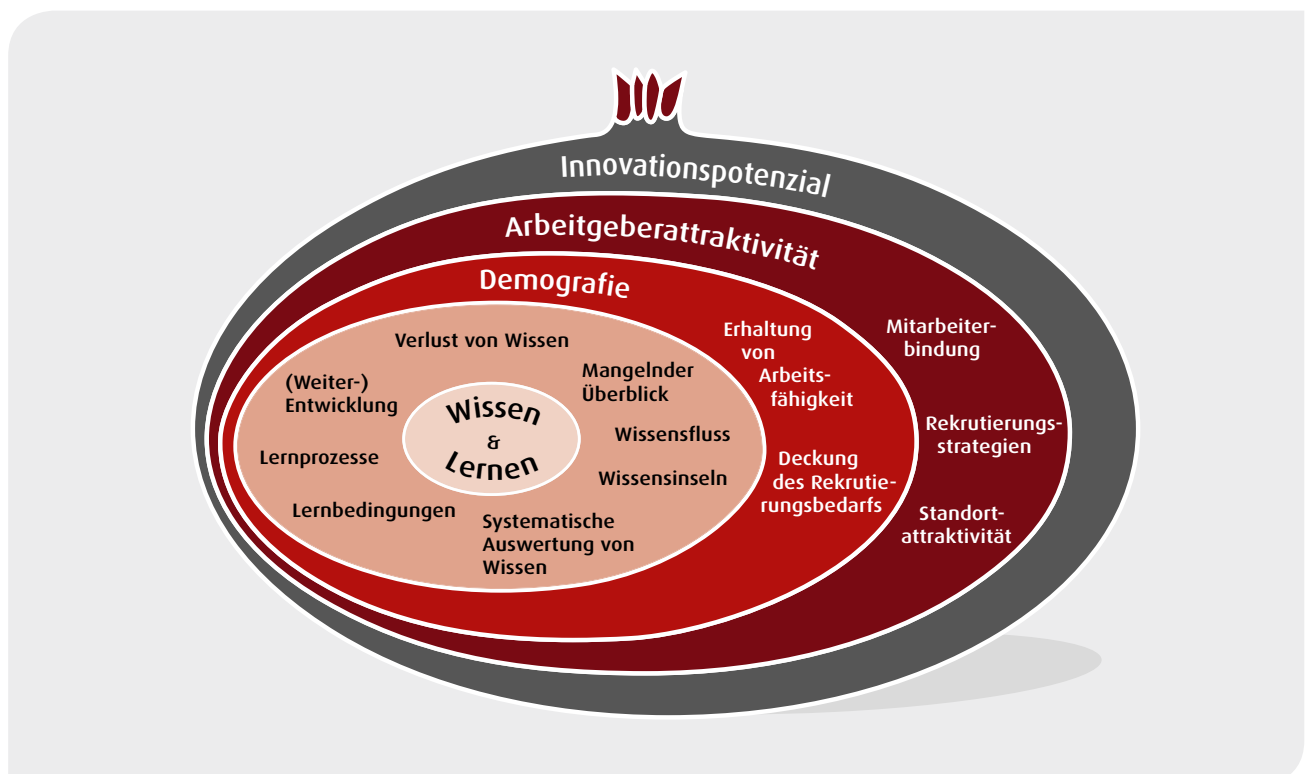


Abbildung 2: Verzahnung Themenfelder InnoFaktor (Quelle: Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH, 2014)

Weiterbildung in der Praxis

Das Weiterbildungsengagement der Betriebe hat nach den Daten des IAB-Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung seit der Jahrtausendwende zugenommen und liegt für das Jahr 2014 bei 54 Prozent. Hierbei handelt es sich um Weiterbildungsmaßnahmen, deren Kosten entweder teilweise von den Betrieben übernommen wurden und/oder für die Mitarbeitende zur Teilnahme freigestellt wurden.

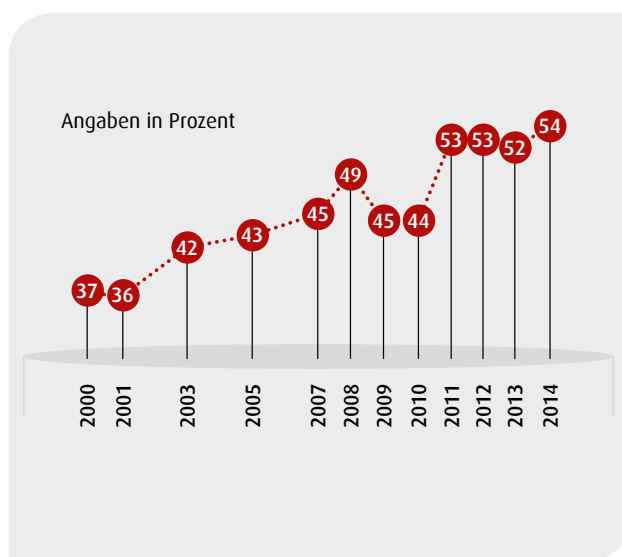


Abbildung 3: Weiterbildungsengagement der Betriebe 2000–2014. Für die Jahre 2002, 2004 und 2006 sind keine Informationen verfügbar. Eigene Darstellung nach IAB-Betriebspanel

Nach den Ergebnissen des Adult Education Survey 2014 nahmen in den letzten zwölf Monaten 51 Prozent der 18- bis 64-Jährigen in Deutschland an mindestens einer Weiterbildungsaktivität teil. Die betriebliche Weiterbildung bildet neben der individuellen berufsbezogenen und der nicht berufsbezogenen Weiterbildung die häufigste Form der Weiterbildung. Erwerbstätige im Jahr 2014 nahmen mit 58 Prozent am häufigsten an einer Weiterbildung teil. 61 Prozent der Weiterbildungsaktivitäten, die im Rahmen einer Erwerbs- oder Ausbildungssituation erfolgten, fanden während der bezahlten Arbeitszeit statt.

Die höchste Teilnahmequote liegt in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen. Am niedrigsten lag die Beteiligung in der Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen. Erwerbstätige in Vollzeit nehmen häufiger an Kursen und Lehrgängen der beruflichen Weiterbildung teil als Teilzeitbeschäftigte.

Obwohl die berufliche Weiterbildung nur eine Form der Qualifikation darstellt, gewinnt der Wissens- und Kompetenzerwerb aufgrund der sich wandelnden Arbeitsanforderungen und -aufgaben weiter an Relevanz. Daher ist es wichtig, Angebote bedarfsbezogen und lebensphasengerecht zu entwickeln, die unabhängig von der Erwerbsform, wie z. B. Teilzeitbeschäftigung, oder von der Qualifikationsebene oder dem Alter wahrgenommen werden können. Angesichts einer flexiblen und zunehmend wissensbasierten Arbeitswelt spielen Möglichkeiten des individuellen Lernens im Arbeitsprozess sowie eine lernförderliche Arbeitsgestaltung eine immer größere Rolle (vgl. in diesen iga.Fakten „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“ auf S. 14).

Was tun Unternehmen aktuell vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in den Bereichen Gesundheitsförderung und Weiterbildung? Abbildung 4 zeigt, welche branchenbezogenen Maßnahmen Unternehmen durchführen.

Neben flexiblen Arbeitszeiten spielt in allen Wirtschaftszweigen die Sicherung des betriebsinternen Wissens eine wichtige Rolle. Nach der Studie nimmt die Bedeutung von organisiertem Wissenserhalt und -transfer mit der Betriebsgröße zu, was darauf zurückzuführen ist, dass Maßnahmen zum Wissenserhalt in der Regel organisatorisch begleitet und geplant werden, was in kleineren Betrieben ohne Personalabteilung eher schwieriger ist. Gleichwohl wird bei kleineren Betrieben davon ausgegangen, dass der Wissenstransfer in der täglichen Arbeit geschieht, wenn auch nicht systematisch. Daher gilt es, Gestaltungsmaßnahmen für den Wissenstransfer zu wählen, die unabhängig von der Betriebsgröße einsetzbar sind. Neben der Bildung von altersgemischten Tandems oder Teams lässt sich z. B. gezielt das Erfahrungswissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Aufgaben in den Bereichen Ausbildung, Beratung oder Mentoring gestalten. Darüber hinaus konstatiert die Studie insgesamt einen Anstieg des Engagements der Unternehmen für die Gesundheit und Weiterbildung der Beschäftigten.

Mit welchen Maßnahmen reagieren Sie auf die zunehmende Alterung der Belegschaft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels? nach Wirtschaftszweigen

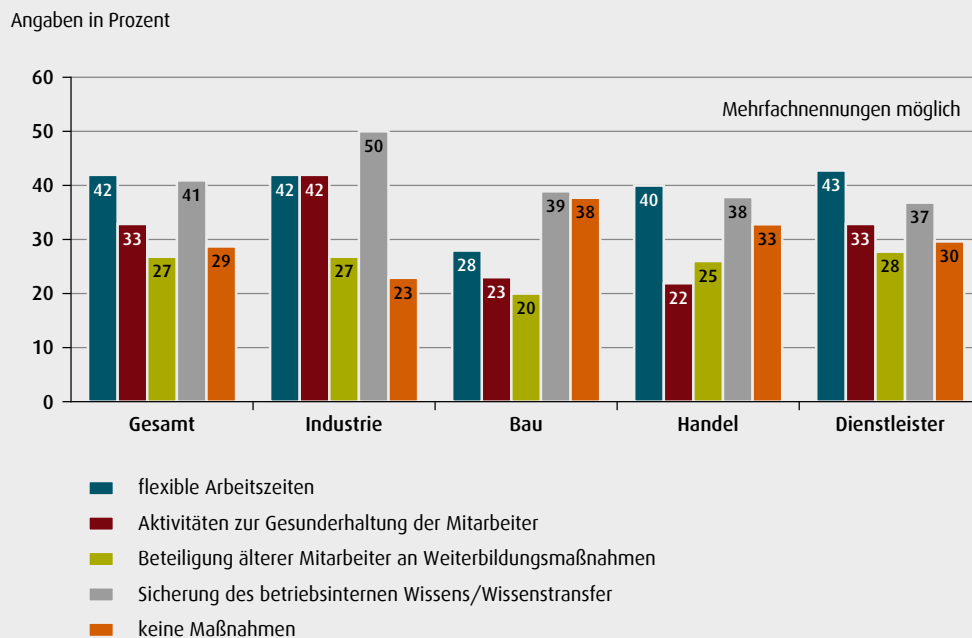


Abbildung 4: Betriebliche Maßnahmen nach Wirtschaftszweigen (Quelle: DIHK-Arbeitsmarktreport 2013/2014, S. 19)

Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Wie kann eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung aussehen?

Zum einen ermöglicht eine lernförderliche Arbeitsgestaltung Innovation und Flexibilität, zum anderen fördert sie die geistige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Wichtig ist unter anderem nach Hacker, dass eine lernförderliche Arbeitsgestaltung nicht eine Aufgabe darstellt, die man „erledigen“ oder einmal erreichen kann, sondern eine Aufgabe beständiger Arbeitsgestaltung bleibt. Eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung ist im Hinblick auf die Digitalisierung der Arbeit und das sogenannte Internet der Dinge auch in Zukunft wichtig. Nach Hacker wird die Vermittlung von Erfahrungswissen trotz digitaler Neuerungen nach wie vor über soziale Kommunikation im Betrieb erfolgen. Es ergeben sich mithin neue Chancen für die Wissensvermittlung durch computergestützte

Anwendungen für das Lernen. Verschiedene Formen, wie z. B. das mobile Lernen, aber auch das arbeitsintegrierte Lernen durch E-Learning-Tools, nehmen zu. Insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) können Mitarbeitende und Vorgesetzte direkt gemeinsam an Verbesserungen und Lösungen arbeiten.

Für eine lernförderliche und motivierende Arbeitsgestaltung sind daher Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien besonders wichtig. Nach einer Studie von Martin wirkt sich die Nutzung von Informationstechnologie, die den Beschäftigten einen leichten Zugang zu internen und externen Informationen ermöglicht, sogar positiv auf die Motivation der Beschäftigten aus. So lassen sich individuelle Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv einbeziehen und wichtiger noch, es besteht die Chance, dass im Zuge der technischen Entwicklung diese Kompetenzen durch individuelle Lernangebote gezielt gefördert werden können.

Doch wie können Lernanforderungen konkret geschaffen werden beziehungsweise Arbeitsaufgaben lernförderlich „angereichert“ werden? Für eine lernförderliche Arbeitsprozessgestaltung empfiehlt Hacker unter anderem:

- das Lernen am Arbeitsplatz zu fördern, indem z. B. eine geringe Zentralisierung von Entscheidungen mehr Mitdenken bzw. Mitverantwortung erfordert
- die Lernanforderungen zu erhöhen, indem Möglichkeiten der flexiblen Umgestaltung von technologischen Systemen angeboten werden
- breitere Lernchancen zu fördern, indem z. B. eine Auswahl an technischen Kommunikations- und Kooperationswegen zur Verfügung steht
- hinsichtlich der Arbeitsorganisation vor allem ganzheitliche Aufgaben zu erhalten, dies kann durch Arbeitsrotation oder Erweiterung von Aufgaben umgesetzt werden sowie durch das Einsetzen von selbstorganisierenden Gruppenarbeit
- für eine partizipative Arbeitsgestaltung unter anderem Aufträge zur Verbesserung von Arbeitsorganisation direkt an Beschäftigtengruppen zu vergeben, z. B. in Form von Qualitätszirkeln bzw. durch die Einrichtung eines Ideenmanagements zum Sammeln von Ideen und Vorschlägen

Das Projekt „**ALBAf – Arbeitslebensbegleitendes Lernen im Betrieb und mitarbeiterorientierte Förderung der Arbeitsfähigkeit**“ (Laufzeit 2014–2017) entwickelt hierzu weitere Strategien. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführt sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet. Ziel des Projektes ist es, vorhandenes Wissen zu lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung so in KMU weiterzugeben, dass es störungsfrei in Geschäftsprozesse übertragen werden kann. Beispielsweise könnten Materialien zu lern-, gesundheits- und alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung, in digitale Lernmodule integriert werden. Weitere Infos sind zu finden unter: INQA > Die Initiative > Förderprojekte

Lernen in Organisationen während des Arbeitsprozesses ist demnach eine Voraussetzung für Innovationen. Hierzu gehört auch die Überzeugung, dass aus Fehlern gelernt werden kann. Dafür bedarf es Vertrauen, welches Bestandteil einer Unternehmenskultur sein sollte, um eine lernförderliche Arbeitsumgebung zu gestalten (vgl. u. a. Hinding und Kastner, 2011). Kastner hat hierfür den Begriff der „Vertrauens-Fehler-Lern-Innovations-Gesundheits-Kultur“ entwickelt. Im Ergebnis des Projektes „**Gestaltung von lernförderlichen Un-**

ternehmenskulturen zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wird unter anderem empfohlen, **Kompetenzmodelle** zu Gesundheit und Sicherheit im Betrieb zu entwickeln. Hierfür spielt die Förderung des informellen Lernens eine wichtige Rolle. Nach Kump (2013) findet informelles Lernen am Arbeitsplatz durch Erfahrungen, Interaktion und Wissensaustausch statt. Daher sollten informelles Lernen und implizites Wissen durch Partizipationsprojekte gefördert werden. Für die Übermittlung des Ziels, eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen, fungieren Unternehmensleitung und Führungskräfte als Vorbild. **Wertschätzung und eine Unternehmenskultur, in der auch Fehler zulässig sind**, erleichtern zudem das Lernen und damit die Verwirklichung einer Gesundheitskultur.

Empfehlungen für eine lernförderliche Arbeitsgestaltung:

- Verzahnung individuellen Lernens durch eine partizipative Arbeitsgestaltung im Unternehmen
- Informelles Lernen und implizites Wissen durch Partizipationsprojekte fördern, Kommunikationskultur
- Instrumente, wie z. B. die kollegiale Beratung, als selbstorganisierten Lernprozess in Unternehmen nutzen (vgl. u. a. Scholer, 2013)
- Lernen durch Reflexion und Feedback (vgl. Knipfer, 2015)
- Gestaltung einer belastungsfreien Arbeitsumgebung (Arbeitsmittel, Lärm, Licht)
- Präventions- und Weiterbildungsangebote während der Arbeitszeit und lebensphasenorientiert ermöglichen
- Unternehmensleitung und Führungskräfte als Vorbild für die Übermittlung einer gesundheits- und lernförderlichen Unternehmenskultur gewinnen
- Austausch und Verzahnung von Organisationseinheiten, z. B. in größeren Unternehmen die Personalentwicklung mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Potenzial für KMU ist hier, die Weiterbildung nach dem Prinzip des Voneinander-Lernens zu organisieren: Austausch über Netzwerke oder regionale Angebote zur Qualifizierung gemeinsam nutzen

Wissenstransfer und -erhalt

.....

Eine gesundheitsförderliche Organisationsgestaltung setzt eine offene Kommunikation und einen guten und transparenten Austausch im Team voraus. Eine Komponente des Wissensmanagements stellt der Wissenstransfer beziehungsweise die

Verteilung von Wissen dar. Die Art und Weise des Transfers von Wissen – sei es innerhalb von heterogenen Teams (Stichwort intergenerativer Wissenstransfer) oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden – hat Einfluss auf das Teamklima und damit auch auf die Gesundheit der Einzelnen.

- Wie werden Arbeitsaufgaben lernförderlich ausgestaltet?
- Wie werden Arbeitsinhalte oder Arbeitsschritte kommuniziert?
- Wie wird mit dem Erfahrungswissen der Mitarbeitenden im Unternehmen umgegangen?
- Wie kann das Wissen im Zeitalter der Digitalisierung im Unternehmen optimal geteilt und bewahrt werden?

Dass der Umgang mit Wissen eine Voraussetzung für Innovationen von Unternehmen darstellt, liegt auf der Hand. Ebenso, dass durch Ausscheiden und Fluktuation von Mitarbeitenden Wissen und damit auch Kapital verloren geht, wenn nicht gesteuert wird. Nach dem Motto „das Wissen geht in Rente“ rückt nicht nur angesichts der demografischen Entwicklung und der Veränderungen der Arbeitswelt das Thema Wissenstransfer in den Fokus. Aufgrund der technologischen Entwicklungen und vielfältiger Kommunikationswege gilt es, Mitarbeitende und Führungskräfte zu qualifizieren und gezielt beim Aufbau der individuellen Kompetenzen zu unterstützen.

Wissenserwerb und -transfer in der digitalen Arbeitswelt

Im Zeitalter der Digitalisierung und im Kontext von Industrie 4.0 ergeben sich hierbei Chancen für die Entwicklung innovativer Lernmethoden, die die Lernbereitschaft fördern und eine individuelle Kompetenzentwicklung ermöglichen. In einem Beitrag zeigten Gronau, Ullrich und Vladova 2015 zwei multimediale Qualifizierungskonzepte auf, die das Lernen in innovativen Kontexten mit den technischen Aspekten zusammenführen. Zur Unterstützung des Wissenstransfers eignen sich danach digitale Bildungsspiele (Serious Games), die ein selbstbestimmtes Lernen ermöglichen und gleichzeitig auch denjenigen, die nicht zu den sogenannten Digital Natives gehören, Möglichkeiten schaffen, sich diese Fähigkeiten anzueignen.

Als weiteres Instrument wird in dem Beitrag die „hybride Lernfabrik“ vorgestellt – eine Mischung aus realer Trainingsanlage und Computersimulation. Die beteiligten Teams beziehungsweise Arbeitsgruppen haben hierbei die Chance, ihre Kompetenzen in einer geschützten Lernumgebung weiterzuent-

wickeln. Darüber hinaus ermöglicht das Konzept die Implementierung eines modularen Werkzeugkoffers für weitere innovative Lösungen und Ideen. Serious Games haben nach Duin, Gorltd und Thoben unter anderem das Potenzial – insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe –, auf unterhaltsame Weise technische und komplexe Lerninhalte direkt am Arbeitsplatz zu vermitteln.

Serious Games werden ebenfalls verstärkt für den Bereich der Prävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung (auch Games for Health oder Health-Gaming) entwickelt und eingesetzt. Für die Bereiche Ernährung oder Rauchprävention konstatiert Wiemeyer für Serious Games eine positive Befundlage an Studien auf verbessertes Wissen, veränderte Einstellungen beziehungsweise erhöhte Motivation. Obwohl es sich primär um eine indirekte Wirkung digitaler Spiele handelt und Langzeitstudien vor allem im Bereich der Bewegungsspiele fehlen, wird in Serious Games ein großes Potenzial gesehen.

Für die Bestandsaufnahme und Analysephase können z. B. Unternehmen anhand des INQA-Checks „Wissen & Kompetenz“ eine Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale vornehmen. Der INQA-Check unterstützt dabei, die Ressourcen Wissen und Kompetenz systematisch zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln. Der INQA-Check wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit entwickelt. Die Entwicklung des Checks wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Er ist online durchführbar auf

> www.inqa-check-wissen.de

Als weiteres Tool für die Analysephase kann die Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ eingesetzt werden. Anhand der Potenzialanalyse können Unternehmen Innovationsmöglichkeiten und -prozesse überprüfen und hierdurch Innovationspotenziale erkennen und erfahren, wie z. B. Ideen von Beschäftigten aktiv in die Ausgestaltung einbezogen werden können. Das Tool finden Sie unter

> www.inqa-innovation.de



IBU – Ältere Beschäftigte als Innovations- experten bei der Bewältigung des Unplanbaren

.....

Im Fokus des Verbundprojektes IBU im Rahmen des Förderschwerpunktes des BMBF „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Laufzeit 06/2012–05/2015) stehen die Potenziale, die sich aus dem Arbeitshandeln und den Kompetenzen älterer technischer Ingenieurinnen und Ingenieure und Fachkräfte für betriebliche und überbetriebliche Innovationsprozesse ergeben. Die Projektarbeiten wurden in enger Kooperation zwischen den Forschungseinrichtungen ISF München und der Universität Augsburg sowie dem Unternehmen Fahrion GmbH & Co. KG durchgeführt.

Nach den Untersuchungsergebnissen verfügen ältere technische Fachkräfte über ein spezifisches Erfahrungswissen im Umgang mit unplanbaren Situationen, das für die Gestaltung von Innovationsprozessen wichtig ist. Nach Heidling et al. zeigt sich die Innovationskompetenz der älteren Beschäftigten besonders in der Fähigkeit, simultan unterschiedliche Kompetenzbündel zu aktivieren.

Das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln entsteht durch ein Lernen im Prozess der Arbeit. Dieser Rückgriff auf den „Arbeitsspeicher“ ermöglicht es, situationsangemessen und unter Berücksichtigung parallel laufender Anforderungen zu handeln. Daher sollten gezielt ältere Beschäftigte in Innovationsprozesse integriert werden. Voraussetzung sind Konzepte der Arbeitsgestaltung, die die Chance bieten, diese Kompetenzen für den Wissensaufbau und -transfer zu fördern und zu nutzen.

WEITERE INFORMATIONEN befinden sich auf der Projekthomepage > www.ibu-verbund.de

Publikation:

- > Langhoff, T., Bornewasser, M., Heidling, E., Kriegesmann, B. & Falkenstein, M. (Hrsg.) (2015). *Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis* (S. 110–215). Wiesbaden: Springer Gabler.
- > Jeschke, S., Jooß, C., Hees, F. & Richert, A. (Hrsg.) (2015). *Exploring Demographics: Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer VS.

.....

Der Einsatz von Instrumenten zum Wissenserwerb, -erhalt und -transfer hängt von der Unternehmensgröße, der Branche und auch von der Unternehmenskultur ab. Es geht beim Management von Wissen nicht nur um den Know-how-Erwerb oder die Weitergabe von Wissen zwischen Kolleginnen und Kollegen, sondern auch um einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Wissenstransfer. Dafür bedarf es der Bereitschaft sowohl von Mitarbeitenden als auch von der Abteilungs- oder Unternehmensleitung, Wissen zu teilen und dies als Gewinn anzusehen.

Wertschätzender Umgang mit Wissen im Unternehmen

.....

Es bedarf Vertrauen und Achtsamkeit gegenüber dem Know-how der Beschäftigten. So wurde z. B. im Ergebnis des iga.Kolloquiums „Gesund und sicher länger arbeiten – Wissen, das weitergeht“ (2015) deutlich, dass Beschäftigte die Jahre vor dem Ausscheiden oder bei einem Wechsel in einen anderen Bereich als psychisch belastend erleben, wenn sie das Gefühl haben, dass sich niemand für dieses erworbene Erfahrungswissen interessiert. Das heißt, es fehlen Verfahrensweisen zur Dokumentation und zur Weitergabe dieses langfristig erworbenen Erfahrungswissens. Daher sollten Instrumente angewendet werden, die den Transferprozess systematisch sowohl im Team als auch in den Arbeitsstrukturen begleiten. Dies können gemeinsame digitale Ablagesysteme oder der Einsatz von Wiki-Software speziell für Organisationen sein – je nachdem, was zum Unternehmen passt. Das Potenzial des Wissensmanagements besteht hier besonders im Einsatz kreativer Instrumente, welche lern- und gesundheitsförderlich ausgestaltet werden können.

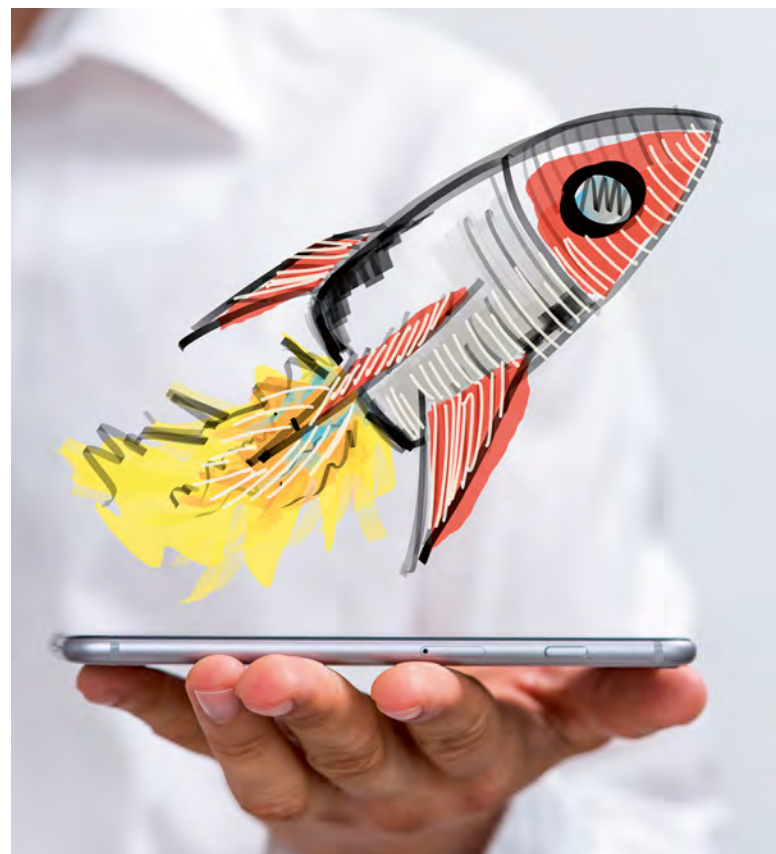
Fazit

.....

Vor dem Hintergrund der demografischen und technologischen Entwicklung hängt die Innovationsfähigkeit von Betrieben und Organisationen von deren Wandlungsfähigkeit und den Kompetenzen der Beschäftigten ab. Die Förderung von Innovationspotenzialen, hier die Stärkung der Kompetenzen der Beschäftigten, sowie Merkmale einer gesundheits- und lernförderlichen Arbeitsgestaltung, können zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen.

In den vorliegenden iga.Fakten werden zur Förderung von Kreativität, Gesundheit und Innovation neben Erkenntnissen aus der Forschungspraxis ausgewählte Gestaltungsansätze und Instrumente aus dem Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ des BMBF dargestellt, die sich in Konzepte der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung integrieren lassen. Ausgehend davon, dass alle Beschäftigten wertvolle Ideen haben und damit zum Innovationsprozess beitragen können, bedarf es einer wertschätzenden Unternehmenskultur, in der jedes Teammitglied seine kreativen Potenziale einbringen kann. Komplexe Tätigkeiten, ein hoher Handlungsspielraum sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte fördern unter anderem Innovation und Lernbereitschaft.

Die Gestaltungsaufgaben in den Bereichen Qualifizierung und Wissenstransfer, wie z. B. die Förderung der individuellen Kompetenzen, aber auch die lebensphasenorientierte Ausgestaltung werden als Handlungsfelder für Betriebe an Relevanz gewinnen. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt und der sich verändernden Anforderungen ergeben sich mithin Chancen für die Entwicklung innovativer Lernmethoden, welche flexibel und gesundheitsförderlich ausgestaltet werden können.





Beschäftigte wechseln den Betrieb – das Wissen bleibt!

.....

Ziel des Pilotprojektes am Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) ist es, Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in den Ruhestand gehen, im Betrieb zu erhalten. Wichtig ist hierbei die Unterscheidung von stellenspezifischem individuellem Wissen und stellenübergreifendem organisationalem Wissen.

Zur Sicherstellung des Handlungswissens (stellenspezifisch) greifen unter anderem folgende Maßnahmen:

- zeitlich überlappende Einarbeitungszeit für eine systematische Übergabe
- die Person, die geht, erstellt eine „Wissenslandkarte“, in der die unterschiedlichen Aufgabenbereiche abgebildet werden bzw. aus der ersichtlich wird, welche Informationen wo abgelegt sind
- Kolleginnen bzw. Kollegen führen mit der Person, die geht, Interviews zu ihrer Arbeit

Zur Sicherstellung des stellenunspezifischen Wissens sind u. a. folgende Maßnahmen vorgesehen:

- für die neu eingestellte Person gibt es einen Begrüßungsordner mit Informationen
- erfahrene Beschäftigte stehen in der Anfangszeit für die neuen Beschäftigten als Bezugsperson zur Verfügung
- es gibt ein Qualitätsmanagementhandbuch über die Hauptaufgaben der Prozesse
- es gibt eine genaue Beschreibung des Anforderungsprofils

Publikation:

Wetzstein, A. (2014). *Beschäftigte wechseln den Betrieb – das Wissen bleibt! – Wissensmanagement im IAG. Aus der Arbeit des IAG. 8/2014.*

.....

IMPRESSUM



Herausgeber

- ➔ AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV) Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- ➔ BKK Dachverband e. V. (BKK DV) Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- ➔ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) Gluckstraße 40, 10117 Berlin
- ➔ Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

Autorin

Steffi Grimm

Verlegende Stelle

Zukunft der Arbeit GmbH
Königsbrücker Landstr. 2, 01109 Dresden

Layout

ART ARMINUM
Wiener Straße 82, 01219 Dresden

Druck

Lößnitz-Druck GmbH
Güterhofstr. 5, 01445 Radebeul

Bilder

Fotolia (vege – S. 1, S.18; Rawpixel.com – S. 2, S. 9; zimmytws – S. 4; contrastwerkstatt – S. 6; everythingpossible – S. 7; Monkey Business – S. 8; alphaspirt – S. 10; Photographee.eu – S. 12; endostock – S. 17; amazingdream – S. 19)

Initiative Gesundheit und Arbeit

Internet: www.iga-info.de
E-Mail: projektteam@iga-info.de

iga.Fakten 9
1. Auflage Juli 2016

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

iga.Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos über projektteam@iga-info.de bezogen werden. Hinweise zur Literatur sind online erhältlich.

.....