Innovationskompetenz im demografischen Wandel

Thomas Langhoff • Manfred Bornewasser •
Eckhard Heidling • Bernd Kriegesmann •
Michael Falkenstein
(Hrsg.)

Innovationskompetenz im demografischen Wandel

Konzepte und Lösungen für die
unternehmerische Praxis

Springer Gabler

Herausgeber

Professor Dr. Thomas Langhoff
Prospektiv Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH
Dortmund, Deutschland

Dr. Eckhard Heidling
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V. (ISF München)
München, Deutschland

Professor Dr. Michael Falkenstein
Leibniz-Institut für Arbeitsforschung
an der TU Dortmund (IfADo)
Dortmund, Deutschland

Professor Dr. Manfred Bornewasser
Lehrstuhl für Sozialpsychologie,
Arbeits- und Organisationspsychologie,
Universität Greifswald,
Greifswald, Deutschland

Professor Dr. Bernd Kriegesmann
Institut für angewandte Innovations-
forschung e.V. (iAi Bochum)
Bochum, Deutschland

Die dieser Publikation zugrunde liegenden Vorhaben wurden mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (derobino FKZ: 01HH11007 - 01HH11010; IBU FKZ: 01HH11004 - 11006; InnoFaktor FKZ: 01HH11014, 01HH12001; INNOKAT FKZ: 01HH11001 - 11003; KreaRe FKZ: 01HH11011-12) sowie mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

ISBN 978-3-658-09158-3
DOI 10.1007/978-3-658-09159-0

ISBN 978-3-658-09159-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat auf der Grundlage des BMBF-Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ Vorhaben zur Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ gefördert. Dabei ging es auch darum, die Innovationsfähigkeit in einer alternden und zahlenmäßig schrumpfenden Gesellschaft zu erhalten und durch die Verknüpfung von Arbeitsgestaltung mit Kompetenz-, Personal- und Organisationsentwicklung zu stärken.

Mit dieser Ausrichtung setzte sich die Fokusgruppe „Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels“ auseinander. In enger Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft sind in den Verbundprojekten der Fokusgruppe wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse ermittelt sowie praxistaugliche Lösungen erarbeitet worden. Die Ergebnisse der beteiligten ArbeitsforscherInnen und UnternehmensvertreterInnen sind in diesem Band zusammengefasst. Ziel der Projekte ist der Erhalt und die Förderung der Innovationsfähigkeit der Beschäftigten, um damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und den Standort Deutschland zu stärken. Die Arbeiten der beteiligten Autoren sind auch wichtige Beiträge zur Forschungsagenda der Bundesregierung für den demografischen Wandel „Das Alter hat Zukunft“ und zur Demografiestrategie der Bundesregierung „Jedes Alter zählt“.

Die Projekte belegen eindeutig, dass das lange diskutierte Defizitmodell des Alterns nicht tragfähig ist, es wurde zu Recht längst abgelöst durch das Kompetenzmodell des Alterns. Individuen können sich durch die Anpassungs- und Änderungsfähigkeit an altersbedingte Beeinträchtigungen, veränderte Situationen und neue Voraussetzungen jederzeit anpassen, und diese Anpassung ist nicht zwangsläufig mit einer kontinuierlichen Abnahme der Leistungsfähigkeit verbunden, sondern ist gekennzeichnet durch ein hohes Potenzial an Lernfähigkeit und die zunehmende Ausprägung von Schlüsselkompetenzen. Damit ist auch sichtbar gemacht worden, dass der demografische Wandel keine Beschäftigtengruppen wie beispielsweise Ältere ausschließen darf und dass gerade deren Teilhabe wichtig ist.

Die Projekte haben auch ein neues Orientierungswissen generiert, das belegt, wie wichtig es ist, im Kontext der Innovationsfähigkeit verstärkt den Fokus auf den gesamten Erwerbsverlauf zu legen und wie lernförderliche Erwerbsbiografien, das Miteinander unterschiedlicher Generationen und eine innovationsstärkende Unternehmenskultur zu gestalten sind.

Allen, die am Erfolg der geförderten Verbundprojekte und der Fokusgruppe mitgewirkt haben, möchte ich danken. Den Autorinnen und Autoren danke ich für die gelungene Aufbereitung der Projektaktivitäten und Projektergebnisse. Die vorliegende Arbeit verdient eine breite Leserschaft von denen, die aktiv mit der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandels befasst sind: UnternehmerInnen, Führungskräfte, Betriebsräte, PersonalmanagerInnen, ArbeitsforscherInnen und ArbeitswissenschaftlerInnen sowie VertreterInnen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften und anderer intermediärer Institutionen.

Ilona Kopp
Projektträger im DLR
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... 5

Abbildungsverzeichnis..... 9

Tabellenverzeichnis 11

1. Die Bedeutung von Innovationskompetenz im demografischen Wandel als Voraussetzung zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen 13
Thomas Langhoff

1.1 Erkenntnisse zur Veränderung kognitiver Funktionen ab dem mittleren Erwachsenenalter und ihr Einfluss auf Innovationskompetenz 17

1.2 Die Bedeutung von Erfahrungswissen und erfahrungsgeleitetem Arbeitshandeln für die Innovationsarbeit..... 18

1.3 Der Umgang mit dem Unplanbaren als Stärke älterer Arbeitnehmer in Innovationsprozessen..... 18

1.4 Erkenntnisse zum Zusammenhang von Altern, Kreativität und Innovationskompetenz 20

1.5 Erkenntnisse zur Innovationskompetenz in altersheterogenen Arbeitsgruppen und vernetzten Strukturen 23

1.6 Die Fokusgruppe „Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels“ 27

2. Innovationskompetenz in der Praxis – Instrumente und betriebliche Gestaltungslösungen 43
Thomas Langhoff, Stefan Schröder

2.1	Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel - Entwicklungspotenziale und Handlungsfelder	47
	<i>Arne Brand, Bernd Lachmann, André Schubert</i>	
2.2	Demografiefestes Personalmanagement – Arbeitsfähigkeit, Qualifizierung und alter(n)sgerechter Personaleinsatz.....	61
	<i>Kai Rosetti, André Schubert, Alexander Walter</i>	
2.3	Innovation auf mehreren betrieblichen Ebenen steigern – Ein branchenunabhängiges Konzept für alle Altersgruppen	77
	<i>Kristina Küper, Theresa Myskovszky von Myrow, Christian Ahlfeld</i>	
2.4	Training von Führungskompetenzen zur Steigerung der Innovation und Produktivität in altersgemischten Teams	90
	<i>Laura Bröker, Wladislaw Rivkin, Julia Günnewig</i>	
2.5	Gesundheit – Basis kreativer Leistungen in Forschung und Entwicklung.....	110
	<i>Birgit Ottensmeier, Alexander Knickmeier, Christoph Kuth</i>	
2.6	Altersdiversität und Leistung in Innovationsteams	126
	<i>Madlen Hiller, Anne Köhn, Philipp Przybysz</i>	
2.7	Personen und Prozesse in Innovationsprojekten: Simulation und empirische Befunde	142
	<i>Martin Ratzmann, Sebastian Terstegen, Reinhard Weiß</i>	
2.8	Fabrikplanung und demografischer Wandel am Beispiel der Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG	154
	<i>Jens Fahrion</i>	
2.9	Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten.....	165
	<i>Eckhard Heidling, Vera Kahlenberg, Bernhard Ludwig, Judith Neumer</i>	
3.	Innovationskompetenz im demografischen Wandel: Zusammenfassung der Erkenntnisse und weiterer Forschungsbedarf.....	199
	<i>Thomas Langhoff, Stefan Schröder</i>	
	Herausgeber und Autoren	205

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Unterschiede in der Persönlichkeit von Kreativen und Innovatoren (nach Schuler & Görlich, 2007).....	23
Abb. 1.2	Dimensionen des Teamklimas und Phasen des Innovationsprozesses im Vergleich (Langhoff, 2011a, zitiert nach Packebusch, 2010); (Basadur 1994); West, 1990).....	25
Abb. 1.3	Gegenüberstellung von arbeitsorientiertem und konventionellem Innovationsverständnis (Langhoff, 2011a)	27
Abb. 2.1	Beispielhafte Befragungsergebnisse aus den Analyseworkshops.....	51
Abb. 2.2	Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit über das Lebensalter hinweg (BDA 2013: 5, in Anlehnung an Buck et al., 2002)	63
Abb. 2.3	Auszug aus einem ausgefüllten Ergo ^{PE} -Erfassungsbogen aus der Dimension „Arbeitsumgebung“ (fiktives Beispiel).....	66
Abb. 2.4	Die Ergo ^{PE} -Belastungsampel	66
Abb. 2.5	Die Ergo ^{PE} -Belastungskarte: Das Belastungsniveau eines Arbeitsplatzes im Überblick (fiktives Beispiel)	67
Abb. 2.6	Die Ergo ^{PE} -QualiMatrix: Das Belastungsniveau von Arbeitsplätzen und die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten im Überblick (fiktives Beispiel)	69
Abb. 2.7	Das Ergo ^{PE} -Formular für die ermittelten Maßnahmen: Bewertung nach Realisierbarkeit und Wirksamkeit im Überblick (fiktives Beispiel)	74
Abb. 2.8	Integratives Interventionskonzept zur Innovationssteigerung auf mehreren betrieblichen Ebenen (nach Küper et. al, im Druck)	78
Abb. 2.9	Beschäftigte der Deutschen Gasrußwerke GmbH & Co. beim kognitiven Training.....	80

Abb. 2.10	Sieben Kernkompetenzen des Stress-Management-Trainings (nach Berking, 2010).....	81
Abb. 2.11	Spannungsfeld unternehmensgetriebener Innovationsprozesse	86
Abb. 2.12	Gruppenübung „Strategische Verhaltensweisen von Vorgesetzten“	97
Abb. 2.13	Ranking berufsbezogener Motive (Grube, 2009).....	100
Abb. 2.14	Facetten von Handlungskompetenz	100
Abb. 2.15	Reifegradmodell von Hersey & Blanchard (1982).....	101
Abb. 2.16	Erwartete Effekte des Servant Leadership Trainings	107
Abb. 2.17	Individuelle und organisationale Ressourcen für Kreativität und Innovationen in F&E (in Anlehnung an Amabile 1997)	111
Abb. 2.18	Anzahl der Beschäftigten nach Ausprägung von Vitaler Erschöpfung in fünf Altersgruppen, N=424	114
Abb. 2.19	Änderungswünsche in gesundheitsbezogenen Lebensbereichen nach Altersgruppen.....	117
Abb. 2.20	Bedingungskreislauf zwischen Arbeitsverhältnissen, individuellem Selbstbezug, Verhalten und Beziehungsgestaltung.....	120
Abb. 2.21	Abgewandeltes IPO-Modell nach Gladstein (1984).....	129
Abb. 2.22	Der Interaktionseffekt der Altersdiversität und des integrierten Konflikthandhabungsstils auf die Innovation insgesamt.....	135
Abb. 2.23	Ausschnitt des grafischen K3-Prozessmodells des Innovationsprojektes der EGT. Rechts: Übersicht über das gesamte Prozessmodell.....	145
Abb. 2.24	Histogramm der simulierten Projektlaufzeit.....	146
Abb. 2.25	Input-Process-Output-Rahmenmodell zur Analyse von Gruppenverhalten und -leistung in Anlehnung an Hackman (1987).....	147
Abb. 2.26	Projektlaufzeit in Abhängigkeit von Teamgeist sowie Effektivität und Effizienz	149
Abb. 2.27	Relevante Marker der Teamarbeit. Der Bereich zwischen den gepunkteten Linien weist auf den durchschnittlichen Wertebereich innerhalb der empirischen Studie hin (Mittelwert +/- eine Standardabweichung). Die durchgezogene Linie zeigt die Ausprägung der Marker innerhalb der Fallstudie auf.	151
Abb. 2.28	Professionelles Arbeitshandeln als Verschränkung subjektivierender und objektivierender Merkmale (vgl. Böhle, 2004; Böhle et al., 2012)	166
Abb. 3.1	Erfolgsfaktoren altersheterogener Innovationsteams (weiterentwickelt nach Wegge et al., 2011)	201

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Gegenüberstellung des früheren Ansatzes des Defizitmodells vom Altern mit dem heute gültigen Kompetenzmodell des Alterns.....	16
Tab. 1.2	Promotorenmodell im Innovationsprozess (nach Hauschildt, 2004).....	22
Tab. 1.3	Steckbrief Derobino.....	29
Tab. 1.4	Steckbrief IBU	30
Tab. 1.5	Steckbrief InnoFaktor	31
Tab. 1.6	Steckbrief INNOKAT	33
Tab. 1.7	Steckbrief KreaRe.....	34
Tab. 2.1	Die Stufen des AGA ³ -Verfahrens.....	49
Tab. 2.2	Moderationsfragen für die Plenumsdiskussion und Kleingruppenarbeit	52
Tab. 2.3	Leitfaden für die Erarbeitung von konkreten Handlungsmaßnahmen.....	54
Tab. 2.4	Methode zur Priorisierung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen	55
Tab. 2.5	Ergebnisse der Analyseworkshops bei KIND Hörgeräte.....	57
Tab. 2.6	Ergebnisse der Kleingruppenarbeit in dem Zusammenführungsworkshop	58
Tab. 2.7	Dimensionen des Servant Leadership nach Liden et al. (2008)	91
Tab. 2.8	Übung „Die Abschiedsrede“ nach Küper et al. (in Druck)	94
Tab. 2.9	Gruppenübung „Strategische Verhaltensweisen von Vorgesetzten“	97
Tab. 2.10	Ranking berufsbezogener Motive (Grube, 2009)	99
Tab. 2.11	Delegationspoker	103
Tab. 2.12	Delegationsmatrix.....	104
Tab. 2.13	Übung „Drei Arten des Zuhörens“	106

Tab. 2.14	Stressbewältigung durch Achtsamkeit – Acht-Wochen-Inhouse-Trainingskurs.....	121
Tab. 2.15	Prognosen der Projektlaufzeit.....	152
Tab. 2.16	Innovationskompetenzen altersneutral/altersspezifisch.....	185