

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr.1 | 2015

præview

„Weniger, älter, innovativer“

Neue Wege der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für den demografischen Wandel

WENIGER
ÄLTER
INNOVATIVER

præview

Art Directors' Comment
„Innovation durch Gegensätze“

Die exklusiv für diese Zeitschrift in Berlin und Dortmund entstandenen Fotografien visualisieren das Spannungsfeld von tradierter, etablierter (typografischer) Formensprache und Veränderungsprozessen.

Collagenartiges Zusammenwirken von Jüngerem und Älterem, die Interaktion zwischen Perfektion und Erosion, Vertrautem und Neuem lassen sich aus ungewöhnlicher Perspektive und Kontext (wieder)entdecken und auf Innovationsrelevanz untersuchen.

Wir laden die Leserinnen und Leser dieser Ausgabe herzlich zu dieser „Bilderreise in die urbane Alltagskunst“ ein.

Renate Linfert und Hans Waerder, Q3 design

IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

6. Jahrgang 2015 – ISSN 2190-04850
Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Gelsenkirchen
Verlag: gaus gmbh – medien bildung politikberatung

Verantwortlicher Redakteur:

Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

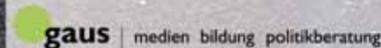
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund

Lektorat: Ursula Meyer, Bonn

Korrektur: Sabine Schollas

Druck: Hitzegrad Print Medien & Service GmbH

Layout: Q3 design GbR, Dortmund



Bezugsadresse/Kontakt: Redaktion præview

gaus gmbh – medien bildung politikberatung

Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund

fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55

præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: Porträts: S. 4 Edeltraud Altrichter

(Nerdinger), S. 7 Fotostudio Unger, Nürnberg (Staples),

Johannes Bräutigam, Industrie- und Werbefotografie,

Schweinfurt (Wolf), Foto Kohler Bamberg (Dornaus),

Ludwig Harren GmbH & Co. KG, Nürnberg (Wendelken),
S. 9 Fotostudio Barthel Bamberg (Schütz), S. 11 Fotostudio
Zur Alten Metzgerei, Düsseldorf (Köffer), Studio Wie-
gel, Münster (Walter), S. 13 Studio Wiegel, Münster
(Ortbach), www.nane-photo.graphy.de (Bär), S. 15 Foto
Firl, Frankfurt (Ohly), Dagmar Koss (Huber), Dr. Holger
Wittges (Krcmar), Hans Jürgen Heyer, Studio.f.fotografie,
Geisenheim (Kissel), S. 17 Stefan Bethke (Leimeister),
HHL (Möslin, Habicht), Tina Schönfelder (Ebel, Bittner),
Manuela Pagels (Plieth), S. 19 Anke Houdelet (Drews),
Sebastian Vollmert (Stracke), S. 21 Remo Schütt (Klinger),
Thomas Flöter (Müller), S. 23 Martin Neudörfer (Elsässer),
Marlies Kramer (Alaze), S. 25 Fotostudio Hosenfeldt
Wuppertal (Seiler), Foto Atelier Ellen Keil Mannheim
(Nordbrock), Hamid Noorani, Fotostudio Basso, Essen
(Goedicke), S. 26 Rauball/tina7si-fotolia.com (Ciesinger).

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren
auf Ergebnissen der Projekte

æ INDIGHO – Innovation und demografischer Wandel im
Gaststätten- und Hotelgewerbe (FKZ 01HH11062-64)

æ PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wan-
del. Qualifizierungskonzepte und Instrumente zur
Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen
in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein
und Hamburg (FKZ 01HH11065-67)

æ TANDEM – Austausch von Innovation und Erfahrung
im demografischen Wandel (FKZ 01HH11089-91)
æ WeChange – „Steigerung von Innovationsfähigkeit
im demografischen Wandel durch die Integration
sozialer Medien und IT-gestützter Geschäftsprozesse“
(FKZ 01HH11059-61)
æ WiIPOD – „Wertschätzungsnetzwerke als integriertes
Innovationsinstrument der Personal- und Organisati-
onsentwicklung im demografischen Wandel“
(FKZ 01HH 11055-57)

Die Projekte werden gefördert vom Bundesministerium
für Bildung und Forschung und der Europäischen
Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des
Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demo-
grafischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen
Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestal-
tung und Dienstleistungen“ betreut.



„Weniger, älter, innovativer“ 04

Neue Wege der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
für den demografischen Wandel
Friedemann W. Nerdinger

„Grenzinnovator“-Communities 06

Ein praktischer Ansatz zur Förderung des betrieblichen Innovationspotenzials
durch intergenerationalen Wissenstransfer
Anke Wendelken, Ronald Staples, Christina Dornaus, Daniel Wolf

Wertschätzung – ein Erfolgsfaktor für Kompetenzentwicklung und
Qualifizierung im demografischen Wandel 08

Daniel Wolf, Christina Dornaus, Anke Wendelken, Ronald Staples, Astrid Schütz

Mit personenindividuellen IT-Systemen auf demografische
Unterschiede reagieren 10

Sebastian Köffer, Silvia Schacht, Nicolai Walter, Björn Niehaves

Wissen beherrschen durch dezentralen IT-Support 12

Ein Lösungsansatz für steigende Komplexität im demografischen Wandel
Oliver Gass, Kevin Ortbach, Alexander Mäde, Holger Bär

IT-Unterstützung für ein altersgemischtes Innovationsmanagement 14

Technische und wirtschaftspsychologische Voraussetzungen für den Einsatz
einer Online-Plattform in Unternehmen
Dorothea Kissel, Michael Huber, Sandra Ohly, Helmut Krcmar

In TANDEMs zu Innovationen 16

Förderung der Zusammenarbeit altersgemischter Gruppen in Unternehmen
Eva Bittner, Philipp Ebel, Hagen Habicht,
Jan Marco Leimeister, Kathrin M. Möslin, Hanna Plieth

Gesund und motiviert arbeiten? 18

Zwei Praxisbeispiele zum Umgang mit dem demografischen Wandel in Kliniken
Stefan Stracke, Ulrike Drews

Alternde Belegschaften und Innovation – kein Problem!? 20

Christin Klinger, Christoph Müller, Friedemann W. Nerdinger

Bausteine für ein gesundes Berufsleben im Gastgewerbe 22

Felizitas Alaze-Hagemann, Florian Elsässer, Kerstin Guhlemann

Altern lernen in einer jugendlichen Branche 24

Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Gastgewerbe
Anne Goedicke, Arno Georg, Constanze Nordbrock, Kai Seiler

Der „Innovationswert“ der Generationen 26

Kurt-Georg Ciesinger

PRÆVOKATION

hnhof: D... sen Bad-Rothenfelde



Friedemann W. Nerdinger

„Weniger, älter, innovativer“

Neue Wege der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für den demografischen Wandel

Der vielfach diskutierte Wandel – abnehmende Bevölkerung bei gleichzeitig zunehmendem Durchschnittsalter – verändert seit geraumer Zeit nicht nur Altersaufbau und -struktur der Bevölkerung in Deutschland, sondern auch die Unternehmen bekommen die Folgen dieser Entwicklungen zu spüren. In einigen Regionen sind die Auswirkungen bereits deutlich zu erkennen, andere – vor allem Metropolregionen – profitieren noch vom Zuzug jüngerer Menschen.

Glaubt man den Prognosen (die in der Vergangenheit die Entwicklungen stets zutreffend vorhergesagt haben), werden jedoch bundesweit Unternehmen und Betriebe vor enormen Herausforderungen in Folge des demografischen Wandels stehen. Dem offenkundigen Handlungsbedarf ist die Bundesregierung in Form verschiedener Forschungsprogramme und Initiativen begegnet. Dabei steht stets auch die Frage im Fokus, wie sich die betriebliche Innovationsfähigkeit halten oder gar stärken lässt, um deutsche Unternehmen für den zunehmend härteren globalen Wettbewerb fit zu machen. Im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung werden Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (sog. Verbundprojekte) gefördert, die sich aus ganz unterschiedlichen Perspektiven diesen Problemen nähern. Fünf solcher Verbundprojekte sind in der Fokusgruppe „Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für den demografischen Wandel“ gebündelt, der die vorliegende Ausgabe der Zeitschrift *præview* gewidmet ist.

Die Frage nach der Innovationsfähigkeit von Unternehmen erfordert hinsichtlich der Kompetenzentwicklung und Qualifizierung eine ständige Weiterentwicklung bisheriger Erkenntnisse. Dabei müssen auch neue Wege eingeschlagen werden. Mit Blick auf das Alter steht die Frage im Vordergrund, wie die mit dem demografischen Wandel drohenden Verluste an Wissen und Erfahrung von den Unternehmen zu kompensieren und der Zwang zur Innovativität zu meistern sind. Vor diesem Hintergrund müssen jüngere wie ältere Mitarbeiter gleichermaßen

für Innovationsprozesse qualifiziert und in ihren Kompetenzen trainiert werden. Diesen und weiteren Aufgaben haben sich die Verbundprojekte der Fokusgruppe in den vergangenen rund 36 Monaten gewidmet, wobei Methoden, Konzepte, Instrumente und Werkzeuge für ein systematisches, Altersgrenzen übergreifendes Innovationsmanagement erarbeitet und erprobt wurden.

Die Verbundprojekte **WiIPOD** und **WeChange** setzen hierbei auf die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Mit Hilfe von Wertschätzungsnetzwerken – einem Innovationsinstrument, das Beschäftigte aller Altersklassen unter Berücksichtigung ihrer z.T. sehr unterschiedlichen Lebensphasen in „Innovationszirkeln“ integriert – kann das Wissen aller Beschäftigten – jüngerer wie älterer – besser im Unternehmen genutzt und gehalten werden. Auch die Nutzung sozialer Medien (in Form einer Innovationsplattform, die Innovationsprojekte systematisch begleitet) soll dazu beitragen, dass sich Beschäftigte jeglicher Altersgruppen und spezifischer Erwerbssituationen am Innovationsgeschehen des Unternehmens beteiligen können.

Das Verbundprojekt **PerDemo** entwickelte bedarfsorientierte Qualifizierungskonzepte, die Personalverantwortliche und Führungskräfte von KMU in die Lage versetzen, die mit dem demografischen Wandel einhergehenden betrieblichen Herausforderungen kompetent zu gestalten. Gleichzeitig wurden demografiefeste Lösungen der Personalarbeit erarbeitet und im betrieblichen Alltag praktisch erprobt.

Das Verbundvorhaben **TANDEM** fördert durch die Bildung altersdiversifizierter Teams mit Hilfe einer Innovationsplattform den Transfer von Erfahrungswissen und akademischem Wissen, um die Innovationspotenziale verschiedener Altersgruppen zu erkennen und – wenn es sinnvoll erscheint – zu kombinieren. Auf diesem Wege können auch die Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen gewährleistet und bestmöglich aufeinander abgestimmt werden.

Schließlich befasste sich **INDIGHO** am Beispiel des Hotel- und Gaststättengewerbes mit der Frage, wie lebenslanges Lernen in betriebliche Abläufe integriert werden kann. Kernidee war es, sich an den Lebensphasen bzw. „kritischen Ereignissen“ der Beschäftigten zu orientieren, um Möglichkeiten, aber auch Grenzen lebenslangen Lernens aufzuzeigen.

Der Raum an dieser Stelle reicht natürlich nicht aus, um die gesamte Bandbreite der Aktivitäten der fünf Verbundprojekte umfassend darzustellen und zu würdigen. In dieser Ausgabe der *præview* kann daher nur eine Auswahl an Ergebnissen und Erkenntnissen aus den Projektarbeiten vorgestellt werden. Zu diesem Zweck wurden insgesamt zehn Beiträge (aus jedem Projekt sind es zwei Beiträge) zusammengestellt. Ein Blick auf die (Forschungs-)Landkarte verrät, dass die Verbundprojekte nahezu die gesamte regionale Spannweite der Bundesrepublik repräsentieren: von Rostock bis München, von Düsseldorf bis Leipzig.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre der vorliegenden Ausgabe.

Friedemann W. Nerdinger
(Sprecher der Fokusgruppe)

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock.

Kontaktdaten:
Universität Rostock, Lehrstuhl für ABWL:
Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Ulmenstraße 69, 18057 Rostock
Telefon +49 (0) 381 498-4566
fokusgruppe@perdemo.de

Universität Rostock  Traditio et Innovatio



„Grenzinnovator“-Communities

Ein praktischer Ansatz zur Förderung des betrieblichen Innovationspotenzials durch intergenerationalen Wissenstransfer

Anke Wendelken, Ronald Staples, Christina Dornaus, Daniel Wolf



Gegenwärtig ändern sich globale Märkte und ihre Anforderungen sprunghaft. Diese Unsicherheit im Wechselspiel mit technologischer Entwicklung sorgt für anhaltenden Innovationsdruck, dem sich Unternehmen ausgesetzt sehen. Gleichzeitig führt der demografische Wandel zu einer gravierenden Veränderung betrieblicher Belegschaftsstrukturen. Die Organisations- und Personalentwicklung muss diesem Wandel Rechnung tragen, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens weiter zu gewährleisten. Ein Ansatz besteht darin, traditionelle Innovationsprozesse gemäß dem Open-Innovation-Paradigma (Chesbrough, 2003) zu öffnen und den Kreis der Innovationsakteure zu erweitern.

Bislang häufig vernachlässigte innerbetriebliche Innovationsakteure sind u. a. Personen, die sich aufgrund von Lebensphasenübergängen (z. B. Berufsstart, Elternzeit, Ruhestand) an der „Grenze“ des Unternehmens bewegen. Diese Akteure bezeichnen wir als Grenzinnovatoren (Danzinger et al., 2012). Die Integration von Grenzinnovatoren in offene Innovationsprozesse ist aus unterschiedlichen Gründen erstrebenswert: Zum einen sind diese Belegschaftsgruppen im Vergleich zu anderen Mitarbeitern oft nur gering oder überhaupt nicht in Innovationsprozesse eingebunden und stellen somit ungenutztes Innovationspotenzial dar. Des Weiteren stellt der demografische Wandel gerade im Umgang mit diesen Mitarbeitergruppen neue Herausforderungen an Unternehmen, da intergenerationaler Wissenstransfer unter dem Eindruck alternder Belegschaften eine neue Bedeutung gewinnt. Darüber hinaus erlaubt die gemeinsame Arbeit der Grenzinnovatoren die Lösung von dringlichen Innovationsfragestellungen aus der Perspektive unterschiedlichster Altersgruppen im Sinne einer Wissenserweiterung (Veen et al., 2008).

Ein Instrument, welches auf Zusammenarbeit der Grenzinnovatoren abzielt, sollte in der Lage sein, innovative Zusammenarbeit zu unterstützen und zu verstärken sowie den Wissenstransfer zwischen den Grenzinnovatoren über Fachgrenzen hinaus anzustoßen. Grenzinnovator-Communities (GICs) sind ein Instrument, das die Zusammenarbeit unterschiedlicher Grenzinnovatoren im Rahmen der gemeinsamen Innovationsfähigkeit unterstützt. Zugleich fördert

das Instrument den intergenerationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und leistet so einen impliziten Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung. GICs ähneln einer altersgemischten, internen Innovationscommunity, die auf Basis realer, moderierter Workshops und web-basierter Zusammenarbeit innovative Konzepte für dringliche Fragestellungen des Unternehmens entwickelt.

Innovationsprozesse für Grenzinnovatoren zu öffnen, bedeutet, individuelle Motivation und Fähigkeiten zu koordinieren sowie geeignete, innovationsförderliche Rahmenbedingungen zu gestalten (Frey et al., 2006). Zum Gelingen einer derartigen GIC sind insbesondere die Wertschätzung individueller Innovationsleistung sowie der koordinierten Leistung der gesamten altersheterogenen Community von Bedeutung. Intergenerationale Lernprozesse bilden des Weiteren die Grundlage für die Generierung von Innovation sowie eine Möglichkeit, durch gezielte Lernanlässe einen nachhaltigen intergenerationalen Wissenstransfer zu fördern.

Wertschätzung ist in der Welt des Managements begrifflich oft noch diffus verortet (Brun & Dugas, 2008). In der alltäglichen Verwendung werden zahlreiche Begriffe herangezogen, um Wertschätzung greifbarer zu machen: Anerkennung, Würdigung, Respekt, Gerechtigkeit, Fairness oder sogar Nächstenliebe. Definiert lässt sich Wertschätzung als die im Verhalten zum Ausdruck kommende positiv reflexive Wahrnehmung eines anderen Individuums (siehe hierzu den Beitrag von Wolf, Dornaus, Wendelken, Staples & Schütz in diesem Heft).

GICs sind so gestaltet, dass alle Beteiligten einander wertschätzend begegnen können. Dies zeigt sich u. a. in einer sehr offenen Kommunikationskultur, die sich offensiv von hierarchisch geprägter Alltagskommunikation in Organisationen unterscheidet, aber auch in der Auswahl einer geeigneten Workshopumgebung. Zentral jedoch ist, dass die ergebnisoffene Kommunikation zwischen den Teilnehmern im Verlauf der Workshopreihe derart gefördert wird, dass dieses Prinzip auch jenseits des geschützten Raumes der GICs angewandt werden kann.



Anke Wendelken, Ronald Staples, Christina Dornaus, Daniel Wolf

Der intergenerationale Wissenstransfer zwischen Grenzinnovatoren in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen ermöglicht eine Ergänzung und Erweiterung der jeweiligen altersspezifischen Kompetenzen. Diese komplementäre Ergänzung von Kompetenzen wird durch GICs gefördert. Das aktuelle Fachwissen von jüngeren Mitarbeitern ergänzt sich so problemfokussiert mit dem fundierten Basis- und Spezialwissen sowie probaten Problemlösungsstrategien der Älteren. Allgemeinwissen sowie organisatorische und soziale Veränderungskompetenz, die generationsunabhängig vorhanden sind, fungieren als verbindendes Element. Im Idealfall findet daher intergenerationelles Lernen bzw. Wissenstransfer in beide Richtungen statt, wodurch Synergieeffekte zwischen Jung und Alt nutzbar werden.

In diesem intergenerationalen Erfahrungstransfer im Medium von GICs gelingt ebenso der Austausch von implizitem oder verdecktem Wissen (von Hippel, 1994). Bedingt dadurch, dass Erfahrungswissen nicht ohne Weiteres transferierbar ist, da es personengebunden und unbewusst erworben wurde und auch oftmals unbewusst genutzt wird, müssen eben diese Erfahrungen durch spezielle Methoden und Maßnahmen nutzbar gemacht werden. In den GICs sollte eine lernförderliche Arbeitsumgebung entwickelt werden, die durch ein entsprechendes Methodenset und Fokussierung auf Problemlösung intergenerationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch anregt und in interaktiven Beziehungen gestaltet.

Literatur

Brun, J.-P. & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), S. 716-730.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.

Danzinger, F., Dumbach, M., Sandig, C., Schmitt, C., Staples, R., Wabra, S. & Wendelken, A. (2012). *Grenzinnovator-Communities: Innovationstreiber im demografischen Wandel*. Working Paper #2012-001, Wi1 Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Frey, D., Traut-Mattausch, E., Greitemeyer, T. & Streicher, B. (2006). *Psychologie der Innovationen in Organisationen*. München: Roman Herzog Institut.

Veen, S. & Backes-Gellner, U. (2008). *Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte*. In: U. Backes-Gellner & S. Veen (Hrsg.), *Altern, Arbeit und Betrieb*, S. 29-64. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH.

Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.

Die Autorinnen und Autoren

Dipl.-Kffr. Anke Wendelken ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. *Innovation & Wertschöpfung der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)* und koordiniert das Verbundprojekt *WiIPOD*. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich *Open Innovation*, insbesondere *Innovationscommunities*.

M.A. Ronald Staples ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der FAU. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich *Organisations- und Innovationssoziologie* sowie *digitale Kommunikation*.

Dipl.-Psych. Christina Dornaus ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Sie beschäftigt sich mit der Förderung innovativer Verhaltensweisen, insbesondere durch Humor.

Daniel Wolf, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Psychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er beschäftigt sich mit Themen der *Arbeits- und Organisationspsychologie*, insbesondere *Wertschätzung im organisationalen Kontext* sowie *psychologischer Diagnostik*.

www.wiipod-projekt.de



Wertschätzung – ein Erfolgsfaktor für Kompetenzentwicklung und Qualifizierung im demografischen Wandel

Daniel Wolf, Christina Dornaus, Anke Wendelken, Ronald Staples, Astrid Schütz

Wertschätzung kann in Organisationen primär auf zweierlei Art und Weise zur Kompetenzentwicklung und Qualifizierung im demografischen Wandel beitragen. Im Folgenden erläutern wir, weshalb Beschäftigte in einer wertschätzenden Organisationskultur besonders motiviert sind, sich selbst weiterzuentwickeln, und auf welche Weise eine wertschätzende Organisationskultur die intergenerationale Zusammenarbeit innerhalb von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen fördert. Abschließend veranschaulichen wir beide Aspekte anhand des Kompetenzentwicklungsinstruments Grenzinnovator Communities (GICs).

In der Alltagssprache werden zahlreiche Begriffe verwendet, um Wertschätzung zu umschreiben, bspw. Anerkennung, Würdigung oder Respekt. In Anlehnung an das komplementäre Konzept der Selbstwertschätzung (Schütz, 2005) lässt sich Wertschätzung als die im Verhalten zum Ausdruck kommende, positiv bewertete Wahrnehmung eines anderen Individuums definieren. Folglich handelt es sich bei Wertschätzung um Interaktionen zwischen mindestens zwei Personen, die von allen Beteiligten positiv erlebt werden und auf Kommunikation basieren (Röhner & Schütz, 2012).

Wertschätzung motiviert zur Kompetenzentwicklung

Essenzielle Grundlage für eine effektive und effiziente Kompetenzentwicklung ist eine Fehlerkultur, in der Fehler als Lernpotenzial verstanden werden. Wichtig hierfür ist, dass Defizite oder besser Entwicklungsfelder angemessen kommuniziert werden. Rückmeldungen sollten so formuliert sein, dass sie die Bereitschaft fördern, sich eigenen Entwicklungsfeldern zu stellen. Entsprechend ist darauf zu achten, dass sich Rückmeldungen auf konkrete Verhaltensweisen beziehen und nicht auf die Person per se. In einer entwicklungsorientierten Fehlerkultur werden Beschäftigte trotz ihrer „Fehler“ als Menschen wertgeschätzt und in ihrer Bereitschaft bestärkt, an eigenen Entwicklungsfeldern zu arbeiten. Damit wird auch das gegenseitige Vertrauen gefördert. Entwicklungsbedarfe können offen kommuniziert werden, Rückmeldungen sind erwünscht und werden nicht als persönliche Kritik aufgefasst. Dies trägt entscheidend dazu bei, dass Defizite konstruktiv bearbeitet werden und jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, die für ihn passende Maßnahme zur persönlichen Kompetenzentwicklung zu nutzen. Daneben sollte in Organisationen die Bereitschaft

zur Weiterbildung jedes einzelnen Beschäftigten unterstützt und wertgeschätzt werden. Dies gilt für junge, aufstrebende Mitarbeiter, aber auch für ältere Mitarbeiter. Denn auch die Möglichkeit, im Alter Qualifizierung und Zugang zu Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu erhalten, kann als Wertschätzung erlebt werden.

Wertschätzung fördert intergenerationale Zusammenarbeit

Um in der gemeinsamen Arbeit Synergieeffekte zu erzielen und vom Wissen oder der Erfahrung anderer zu profitieren, ist der Umgang untereinander entscheidend. Im Allgemeinen steht das Anerkennen von Problemlösungsvorschlägen innerhalb einer Gruppe in deutlichem Zusammenhang mit der Leistung der Gruppe (Simon, 2002). Speziell im Hinblick auf altersgemischte Gruppen erzeugt die Heterogenität von Arbeitsweisen und Wertvorstellungen zwischen Generationen zwar einerseits eine Umgebung für intergenerationale Erfahrungsaustausch, andererseits birgt sie aber auch das Risiko, soziale Kategorisierungs- und Ausgrenzungsprozesse zu verstärken (Wegge et al., 2011). Um positive Effekte zu forcieren und negative zu vermeiden, sollte eine Diskussionskultur etabliert werden, in der Ideen und Beiträge, die auf die Lösung einer gemeinsamen Zielstellung gerichtet sind, wertgeschätzt werden. Dabei ist es nicht nötig, Aussagen uneingeschränkt zuzustimmen. Wird aber beispielsweise das Einbringen von Ideen und Beiträgen unabhängig vom Inhalt gewürdigt (z. B. durch aufmerksames Zuhören), führt dies zu einer Gruppenatmosphäre, die gute Arbeit und konstruktive Kritik ermöglicht.

Wertschätzung in Grenzinnovator-Communities (GICs)

Das Kompetenzentwicklungsinstrument GIC (näher beschrieben im Beitrag von Wendelken,

Staples, Dornaus & Wolf in diesem Heft) vereint die beiden zuvor erläuterten Aspekte. In einer GIC lernen Grenzinnovatoren fremde Bereiche der Organisation sowie verschiedene Innovationstechniken kennen. Die altersheterogene Zusammensetzung der GIC fördert demografische Synergien – ältere Beschäftigte lernen aktuelles Fachwissen durch die Jüngeren, jüngere Beschäftigte können vom Prozesswissen der Älteren profitieren.

Wertschätzung motiviert Grenzinnovatoren zur freiwilligen Teilnahme an einer GIC. Potenzielle Teilnehmende werden ausgewählt und zu einem mehrtägigen Workshop, in dem organisationsrelevante Innovationsfragestellungen bearbeitet werden, eingeladen. Bereits das Anschreiben kann als Wertschätzung empfunden werden, denn die Auswahl würdigt bereits das Expertentum der Ausgewählten. Darüber hinaus werden Grenzinnovatoren für den Zeitraum des Workshops von der Arbeit freigestellt und damit für ihr freiwilliges Engagement wertgeschätzt. Zusätzlich schaffen Organisationen wertschätzende Rahmenbedingungen speziell für den Workshop (z. B. durch einen repräsentativen Raum bzw. ein Hotel als Veranstaltungsort, angemessene Verpflegung, das Angebot für Kinderbetreuung, die Übernahme von Reisekosten).

Wertschätzung fördert ebenso die intergenerationale Zusammenarbeit der Grenzinnovatoren. Bei der Arbeit mit GICs sind Methoden und Techniken zur Unterstützung des gegenseitigen Kennenlernens und zum Vertrauensaufbau bzw. Teambuilding von besonderer Bedeutung. Insbesondere während der Auftaktveranstaltung wird die Basis für Personenwertschätzung (d. h. Wertschätzung, die auf die Person als Ganzes bezogen ist) gelegt. Ziel der eingesetzten Methoden ist es, Gemeinsamkeiten zu entdecken sowie geteilte Wert- und Zielvorstellung zu definieren (Schmitt, Wabro & Wolf, 2013).

Durch die Wertschätzungskultur innerhalb einer GIC haben Grenzinnovatoren die Möglichkeit, neue Kompetenzen zu erwerben. Darüber hinaus erhalten Organisationen kreativen Input für die in der GIC bearbeitete Innovationsfragestellung sowie die Chance, die innerhalb der GIC etablierte Wertschätzungskultur auf die gesamte Organisation zu übertragen.



Daniel Wolf, Christina Dornaus, Anke Wendelken, Ronald Staples, Astrid Schütz

Die Autorinnen und Autoren

Daniel Wolf, M.Sc., und Dipl.-Psych. Christina Dornaus sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Psychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Dipl.-Kffr. Anke Wendelken ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Innovation & Wertschöpfung der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU).

M.A. Ronald Staples ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der FAU.

Prof. Dr. Astrid Schütz ist Inhaberin des Lehrstuhls für Persönlichkeitspsychologie und psychologische Diagnostik und Leiterin des Kompetenzzentrums für angewandte Personalpsychologie (KAP) sowie Vizepräsidentin der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Literatur

- Röhner, J. & Schütz, A. (2012). *Psychologie der Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmitt, C. T., Wabro, S. & Wolf, D. (2013). *Hot Groups: Ein Leitfaden zur Gestaltung von Innovationsprozessen in Teams*. Zugriff am 24.07.2014 unter http://wiipod.wi1ads.wiso.uni-erlangen.de/sites/wiipod.wi1projects.com/files/2013-12-19_Hot_Groups.pdf.
- Schütz, A. (2005). *Je selbstsicherer desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung*. Weinheim: Beltz.
- Simon, P. (2002). *Die Entwicklung eines Modells der Gruppeneffektivität und eines Analyse-Instruments zur Erfassung des Leistungspotentials von Arbeitsgruppen*. Landau: Empirische Pädagogik.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Liebermann, S. & van Knippenberg, D. (2011). *Jung und Alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität*. In: P. Gellert & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie* (S. 35-46). Göttingen: Hogrefe.

FAU
FRIEDRICH-ALEXANDER
UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG



Mit personenindividuellen IT-Systemen auf demografische Unterschiede reagieren

Sebastian Köffer, Silvia Schacht, Nicolai Walter, Björn Niehaves

Zu Beginn der 1980er Jahre begann der Personal Computer (PC) seinen großflächigen Einzug in die Unternehmenswelt. Seitdem hat sich die Durchdringung von Informationstechnologie (IT) im Arbeitsumfeld kontinuierlich erhöht. Die Bereitstellung betrieblicher Informationssysteme wurde dabei weitgehend anhand der organisationalen Bedürfnisse und weniger an den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters ausgerichtet (Baskerville, 2011). Hier kündigt sich in den letzten Jahren jedoch ein Paradigmenwechsel an. Getrieben von dem Bedeutungsgewinn von IT-Nutzung im Privatleben wird die Berücksichtigung der personenindividuellen Nutzervorlieben wichtiger (Köffer, Ortbach et al., 2014).

Ein Großteil der Nutzer in allen Altersklassen ist heute wesentlich versierter im Umgang mit Technologie als noch vor wenigen Jahren. Die Fragen, welches Smartphone gekauft und welche Apps verwendet werden, sind nicht länger IT-Experten vorbehalten, sondern werden breit diskutiert. Die erworbene Erfahrung mit Technologie aus dem Privatleben kann häufig nahtlos an den Arbeitsplatz übertragen werden. In vielen Fällen folgt aus den privaten Erfahrungen im Umgang mit Technologie der Wunsch, im professionellen Umfeld die IT-Unterstützung frei wählen zu können. Fortschritte im Bereich Computerleistung, Netzwerktechnologie und ubiquitärer Internetversorgung sind die Voraussetzung für die mobile Arbeitsfähigkeit mit dem Laptop oder Smartphone. Verbesserte Produktionsverfahren für Hardware führen weiterhin dazu, dass IT in zunehmendem Maße auch für den Einzelnen erschwinglich wird (Baskerville, 2011).

Eine wichtige Entwicklung in diesem Zusammenhang ist „IT-Consumerization“. Der Trend beschreibt die Verbreitung von IT-Werkzeugen am Arbeitsplatz, die ursprünglich für den Endkundenmarkt entwickelt wurden, wie z.B. Smartphones oder Soziale Netzwerke (Köffer, Ortbach et al., 2014). Die Auswirkungen von IT-Consumerization werden mit denen der Verbreitung von Personal Computern verglichen. Die unterschiedlichen Anforderungen und Nutzervorlieben führen dabei zu personenindividuellen Systemen, die aus vielen verschiedenen Hard- und Softwarekomponenten zusammengestellt werden. Diese heterogenen IT-Landschaften finden derzeit vermehrt ihren Weg in die Betriebe. Beschäftigte wählen IT-Werkzeuge für die eigene Arbeit frei aus dem am Markt und in ihrem Unternehmen verfügbarem Angebot aus (Ortbach et al., 2013). Die Effekte des demografischen Wandels verstärken die Heterogenität aufgrund längerer Lebensarbeitszeiten und gleichzeitig kürzer werdender Verweildauer in Unternehmen.

Doch nicht nur die Auswahl, sondern auch der Umgang mit IT aufgrund unterschiedlicher Präferenzen führt zu mehr Individualität. Beispielsweise streben einige Beschäftigte eine elektronische Trennung zwischen Arbeit und Freizeit an, während andere die gemeinsame Verfüg-

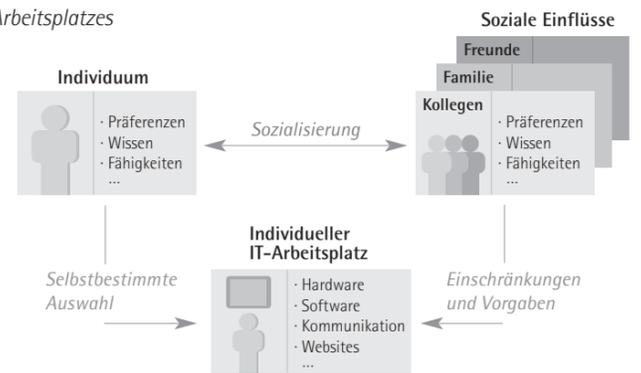
barkeit von privaten und geschäftlichen Inhalten auf ein und demselben Gerät nicht mehr missen möchten (Köffer, Junglas et al., 2014). Solche individuellen Präferenzen sind häufig auch von der aktuellen Lebenssituation abhängig und können sich im Zeitverlauf verändern, z. B. in Abhängigkeit von der familiären Lebenssituation (Gass et al., 2014). Es stellt sich die Frage, wie sich die individuellen mit organisationalen Bedürfnissen in Einklang bringen lassen. Vielfach gibt es keine Brücke zwischen den lokalen Lösungen individueller Nutzer und den organisationalen IT-Prozessen.

Um die Attraktivität der Arbeitsplätze und die Beschäftigungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter zu erhalten, ist es für Unternehmen erforderlich, auf die genannten individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. In diesem Zusammenhang setzen einige Unternehmen auf „Bring-your-own“-Programme, durch welche die Arbeitnehmer nicht nur frei in ihrer Auswahl der Hardware sind, sondern auch die Software für berufliche Zwecke frei wählen können. Diese Programme stellen damit eine Reaktionsmöglichkeit auf die zunehmende Individualisierung von IT dar. Auf dem Weg zu einer solchen Strategie müssen viele Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden, um persönliche und betriebliche Daten zu schützen. So wird die Nutzung von sich im Privatbesitz befindlichen Geräten für die Arbeit von vielen Unternehmen kritisch gesehen. Stattdessen setzen Unternehmen auf unternehmenseigene IT-Werkzeuge, deren private Nutzung ausdrücklich gestattet ist. Ein häufiger Anwendungsfall in diesem Zusammenhang ist das Smartphone, welches vom Mitarbeiter auch privat genutzt wird (Köffer, Ortbach et al., 2014).

Um personenindividuelle Lösungen einfacher umzusetzen, käme eine Segmentierung der Beschäftigten nach geeigneten Kriterien in Betracht. Häufig wird dabei eine altersbasierte Unterscheidung von IT-Nutzern vorgeschlagen. Doch entgegen der weit verbreiteten Meinung, dass es gerade die jüngeren Nutzer sind, die eine stärkere IT-Verbreitung treiben, kann eine Klassifizierung anhand von Persönlichkeitsvariablen zu besseren Ergebnissen führen als eine altersbasierte Gruppierung. Unsere Studien zeigen beispielsweise, dass Resistenz gegenüber

Individualisierung des IT-Arbeitsplatzes

Der Prozess der IT-Individualisierung am Arbeitsplatz wird sowohl von den selbst bestimmten Entscheidungen zur Auswahl und Nutzung von IT als auch von organisationalen Anforderungen und Einschränkungen beeinflusst (in Anlehnung an Gass et al., 2014).



Veränderung, Offenheit und soziale Beeinflussbarkeit deutlicheren Einfluss auf die Nutzungspräferenzen von IT haben als Altersunterschiede. Personenindividuelle Systeme ermöglichen es, Technologie präziser anhand der Bedürfnisse und Vorlieben des einzelnen Mitarbeiters auszurichten. Denn ein „One-size-fits-all“-Ansatz entspricht immer weniger den aktuellen gesellschaftlichen Trends. Sowohl zur Gewinnung Jüngerer als auch zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer wird vielen Unternehmen nichts anderes übrig bleiben, als Individualität besser zu adressieren.

Die Autorin, die Autoren

Dipl.-Wirt.-Inf. Sebastian Köffer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am European Research Center for Information Systems an der WWU Münster.
sebastian.koeffler@ercis.uni-muenster.de

Dipl.-Wirt.-Inf. Silvia Schacht ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik IV an der Universität Mannheim.
schacht@es.uni-mannheim.de

Nicolai Walter (M.Sc) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am DFG-Graduiertenkolleg „Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt“ der WWU Münster.
nicolai.walter@uni-muenster.de

Univ.-Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves ist Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftsinformatik an der Universität Siegen.
bjoern.niehaves@uni-siegen.de

Literatur

- Baskerville, R. (2011). Individual information systems as a research arena. *European Journal of Information Systems* (20:3), S. 251-254.
- Gass, O., Ortbach, K., Kretzer, M., Mädche, A. & Niehaves, B. (2015). Conceptualizing Individualization in Information Systems – A Literature Review, *Communications of the Association for Information Systems (CAIS)* (im Druck).
- Köffer, S., Junglas, I., Chipere, C. & Niehaves, B. (2014). Dual Use of Mobile IT and Work-to-Life Conflict in the Context of IT Consumerization. *International Conference on Information Systems (ICIS)*, Auckland, New Zealand.
- Köffer, S., Ortbach, K. & Niehaves, B. (2014). Exploring the Relationship between IT Consumerization and Job Performance: A theoretical framework for future research. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Ortbach, K., Köffer, S., Bode, M. & Niehaves, B. (2013). Individualization of Information Systems – Analyzing Antecedents of IT Consumerization Behavior. *International Conference on Information Systems (ICIS)*, Milano, ITA.



Wissen beherrschen durch dezentralen IT-Support

Ein Lösungsansatz für steigende Komplexität im demografischen Wandel

Oliver Gass, Kevin Ortbach, Alexander Mädche, Holger Bär

Der demografische Wandel hat tiefgreifenden Einfluss auf die Wissensverteilung in Unternehmen. Steigende Mitarbeiterfluktuation und demografische Trends sowie die zunehmende Diskontinuität von Erwerbsbiografien führen zu einer immer diffuseren Verteilung von Wissen und Kompetenzen. Weiterhin resultieren die Abwanderung und Verrentung von Mitarbeitern in Verlust von Wissen. In Unternehmen sind jedoch nur selten Mechanismen etabliert, welche die Diffusion sowie den Verlust des Wissens kompensieren, indem sie dieses systematisch in die organisationale Wissensbasis aufnehmen. Die einfache Frage nach dem „wer-weiß-was“ bleibt oft unbeantwortet.

Insbesondere Mitarbeiter, welche schon seit längerer Zeit im Unternehmen arbeiten, haben über die Jahre viel Prozesswissen angesammelt. Häufig sind diese Mitarbeiter jedoch wenig vertraut mit innovativen IT-Lösungen und Methoden. Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiter, die eine hohe IT-Kompetenz besitzen, jedoch kaum Prozesswissen haben, beispielsweise weil sie neu im Unternehmen sind oder Veränderungen durch Elternzeit, Sabbatical oder ähnliches nicht mitbekommen haben. Die Förderung direkter Kommunikation zwischen diesen Mitarbeitergruppen stellt einen wichtigen Aspekt für den Wissenstransfer dar.

Neben diesen Veränderungen im Bereich der Wissensverteilung ist in den letzten Jahren auch eine grundsätzliche Veränderung der IT-Infrastruktur zu beobachten. Die IT wird individueller und es existieren verschiedene Nutzergruppen mit unterschiedlichen Präferenzen hinsichtlich des Einsatzes IT-basierter Lösungen. Die dadurch entstehenden individuellen „Ökosysteme“ sind gekennzeichnet durch einen hohen Grad an Heterogenität, welche sich aus der Vielzahl von eingesetzten Systemen und Geräten ergibt (Gass et al., 2013). Diese Heterogenität stellt ein zusätzliches Problem für den Support dar. Die in vielen Unternehmen eingesetzten standardisierten Support-Prozesse sind jedoch heute nicht mehr gleichermaßen geeignet, da jedes Problem im Kontext der jeweilig eingesetzten Hard- und Software betrachtet werden muss (Ortbach et al., 2014).

Durch ihre Erfahrung im privaten Umfeld kennen sich einige Mitarbeiter mit ihren Geräten und Anwendungen zudem immer besser aus (Ortbach et al., 2013). Diese Mitarbeiter sind

technisch teilweise ähnlich versiert wie der zentrale Support und dienen häufig bereits jetzt als erste Ansprechpartner für Kollegen in technischen Fragestellungen. Dies ist insbesondere bei Problemen der Fall, welche nicht ausschließlich technischer Natur sind, sondern durch die Interaktion mit dem Nutzer, d.h. durch den Anwendungskontext, entstehen.

Die beschriebenen Veränderungen erschweren zunehmend die Bereitstellung von zentralem IT-Support. Um das verteilte technologische Wissen der Anwender besser zu nutzen, bietet sich eine Dezentralisierung des IT-Supports an. Die Kernidee ist es, das dezentral vorhandene Wissen über Tools und Prozesse auf Mitarbeiterebene zu nutzen und einen Austausch dieses Wissens zwischen Hilfesuchenden und potenziellen Helfern herbeizuführen. Bisherige Softwarelösungen zur Bereitstellung von IT-Support berücksichtigen diese Dezentralisierung jedoch nicht ausreichend. Ziel des Projektes WeChange ist es daher, eine entsprechende Software-Lösung zu erarbeiten und in der Praxis zu evaluieren.

In enger Diskussion mit Praktikern wurde ein Prototyp entwickelt, der als Erweiterungsmodul einer bestehenden Software-Lösung im Bereich Customer Relationship Management (CRM) implementiert wurde. Besonderer Wert wurde dabei auf folgende Features gelegt:

Integration der Support-Lösung in bestehende Geschäftsprozesse. Hierzu wurden Abสปрungpunkte direkt in die Masken der CRM-Lösung eingebaut. Bei Absprung in das Supportmodul werden automatisch der Kontext des Geschäftsprozesses sowie ausgewählte technologische Parameter bestimmt, wie bei-

spielsweise mit der Maske assoziierte Datensätze oder das verwendete Endgerät und dessen Konfiguration. Diese Parameter werden für die Auswahl potenzieller Helfer berücksichtigt.

Integration der Support-Plattform in das unternehmensinterne Wissensmanagement. Die Support-Lösung fokussiert nicht nur die direkte Vernetzung zwischen Mitarbeitern, sondern auch die Klassifikation und Dokumentation des ausgetauschten Wissens, um dessen Wiederverwertbarkeit in der Zukunft sicherzustellen. Hierzu stellt die WeChange-Plattform sicher, dass sowohl die Supportanfrage als auch die gegebenen Hilfe im System textuell dokumentiert werden.

Unterstützung unterschiedlicher Modi der Hilfestellung. Hilfesuchende können bei Absprung in die Plattform zuerst dokumentiertes Wissen abrufen und auf dessen Relevanz für das aktuelle Problem überprüfen. Sollten Nutzer keine dokumentierte Hilfestellung finden, können Fragen in das System als Post eingestellt werden. Sollten Nutzer eine direkte Kontaktaufnahme bevorzugen, präsentiert das System eine Auswahl von potenziellen Helfern. Das System initiiert dabei die direkte Kontaktaufnahme und fordert nach deren Beendigung zur Dokumentation des Gesprächsinhaltes auf.

Selbstregulierendes System. Es wurden verschiedene Mechanismen implementiert, um die Qualität und Relevanz der gegebenen Hilfe zu verbessern. Zum einen bewertet der Hilfesuchende nach Abschluss einer Anfrage die Qualität der gegebenen Hilfe. Auf Basis dessen bekommt der Hilfeleistende Punkte in den Dimensionen des Kontextes (z.B. Bestellprozess, Maske Rechnungserstellung) gutgeschrieben. Diese Punkte werden bei der Auswahl geeigneter Helfer herangezogen. Zum anderen können alle Beiträge mit „gefällt mir“ markiert werden. Sehr dringende Probleme oder auch deren beste Antwort erhalten so mehr Beachtung.

Belohnungs- und Anreizsystem. Benutzer können durch die Teilnahme am dezentralen Support Medaillen erlangen. So werden bei-



Oliver Gass, Kevin Ortbach, Alexander Mädche, Holger Bär

Die Autoren

Dr. Oliver Gass ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik IV an der Universität Mannheim.
gass@es.uni-mannheim.de

Kevin Ortbach, MScIS, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am European Research Center for Information Systems an der WWU Münster.
kevin.ortbach@ercis.uni-muenster.de

Prof. Dr. Alexander Mädche ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik IV an der Universität Mannheim.

Dr. Holger Bär ist Geschäftsführer der SmartCompany CAS Merlin und Mitglied der Geschäftsführung bei CAS Ecosystem der CAS Software AG.

spielsweise Medaillen für die Anzahl oder die Qualität gegebener Hilfestellungen vergeben. Medaillen zielen dabei vor allem darauf ab, Nutzern für ihre Mitarbeit Bestätigung zu verschaffen. Sie können jedoch auch als Basis für organisationale Bonusprogramme verwendet werden.

Die implementierte Support-Lösung wurde am Ende des Projektes qualitativ und quantitativ evaluiert. Bei der qualitativen Evaluation wurden acht Workshops mit Industriepartnern aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Die aggregierten Ergebnisse waren durchweg positiv und zeigten das große Potenzial einer dezentralen Lösung in der Praxis. Die quantitative Evaluation wurde als Umfrage unter einer repräsentativen Auswahl aus Endnutzern, IT-Support-Mitarbeitern und Abteilungsleitern durchgeführt. Auch hier zeigte sich, dass die Teilnehmer den entwickelten dezentralen Ansatz grundsätzlich besser bewerten als den ihnen bisher bekannten IT-Support.

Literatur

- Gass, O., Mädche, A., Biegel, M. & Mahei, Li (2013). *Designing an Artifact for the Integration of Ubiquitous Information Systems in an Enterprise Context*, Design Science at the Intersection of Physical and Virtual Design: 8th International Conference (DESRIST). Helsinki, Finland.
- Ortbach, K., Gass, O., Köffer, S., Schacht, S., Walter, N., Mädche, A. & Niehaves, B. (2014). *Design Principles for a Social Question & Answers Site: Enabling User-to-User Support in Organizations*. Design Science Research in Information Systems and Technologies (DESRIST) Conference. Miami, FL, USA.
- Ortbach, K., Köffer, S., Bode, M. & Niehaves, B. (2013). *Individualization of Information Systems – Analyzing Antecedents of IT Consumerization Behavior*. International Conference on Information Systems (ICIS 2013), Mailand, Italien.



UNIVERSITY OF
MANNHEIM



IT-Unterstützung für ein altersgemischtes Innovationsmanagement

Technische und wirtschaftspsychologische Voraussetzungen für den Einsatz einer Online-Plattform in Unternehmen

Dorothea Kissel, Michael Huber, Sandra Ohly, Helmut Krcmar

Das Projekt „TANDEM – Austausch von Innovation und Erfahrung im demografischen Wandel“ beinhaltet Konzepte und Maßnahmen, die es Unternehmen ermöglichen, ihr Innovationspotenzial auf die Herausforderungen des demografischen Wandels auszurichten. Grundlage ist eine Online-Plattform, die über eine geeignete Darstellung und spezielle Tools einen Austausch über innovative Ideen ermöglicht. Mitarbeitende unterschiedlichen Alters, Erfahrung oder Ausbildung können Ideen einreichen, sobald sie auf der Online-Plattform angemeldet und Community-Mitglieder sind.

Vorteil einer TANDEM-Online-Plattform ist, dass eine große Anzahl Personen mit unterschiedlichem Hintergrund in Form einer virtuellen Community miteinander in Kontakt treten kann. Interaktionen finden orts- und zeitunabhängig statt, sodass diverse Kompetenzen unabhängig von Arbeitszeiten oder Alltagsbegegnungen zusammenkommen können. Sie sind zumeist computervermittelter, häufig textbasierter Form, sodass persönliche Sympathien o.ä. zunächst keinen Einfluss haben.

Damit Mitarbeiter Ideen auf der Online-Plattform einstellen, die andere Mitarbeiter kommentieren und bearbeiten und schließlich in Geschäftsmodelle überführen, ist die Community-Kultur als Grundlage der virtuellen Interaktionen von Bedeutung. Zu unterscheiden ist zwischen der Gesamt-Community auf der Online-Plattform und der Team-Community der späteren Arbeitsgruppe um eine Idee.

Vor dem theoretischen Hintergrund des 4-Faktoren-Modells zur Teaminnovation nach West (1990) lassen sich konkrete Maßnahmen zur Ausgestaltung der Online-Plattform ableiten.

Danach steigt die Innovationsfähigkeit eines Teams, wenn die Faktoren **Vision, Aufgabenorientierung, Partizipative Sicherheit** und **Unterstützung für Innovation** vorhanden sind (van Dick & West, 2005). Für die Team-Community bei altersheterogenen Teams ist zusätzlich die Wertschätzung für Altersdiversität (Wegge et al., 2011) bedeutsam.

Vision: Unklarheit über die Ziele der Online-Plattform kann in der Gesamt-Community schon bei der Ideeneinreichung zur Passivität der Mitarbeitenden führen. Die Ziele sollten transparent auf einer der ersten Seiten der Online-Plattform kommuniziert werden. In der Team-Community sind erreichbare (Teil-)Ziele in einem wertschätzenden Miteinander zu erstellen.

Aufgabenorientierung: Die Aufgabenorientierung betrifft nur die Team-Community. Gerade für heterogene Teams ist es hilfreich, gemeinsame Normen und Qualitätsansprüche zu formulieren.

Partizipative Sicherheit: Altersheterogene Teams weisen unter vertrauensvollen Bedingungen ein höheres Innovationspotenzial auf als altershomogene Teams. Vertrauen als Teil der partizipativen Sicherheit kann u.a. durch regelmäßige formelle und informelle Kommunikation oder durch Partizipation, z.B. Mitgestaltung der Community-Guidelines, erhöht werden. Die Anonymität einer Online-Plattform kann dazu führen, dass Kritik wenig konstruktiv geäußert wird, und lässt sich z.B. durch Mitgliederprofile mit Bild reduzieren.

Unterstützung für Innovation: Auf der Ebene der Plattform sind klare Richtlinien in den Community-Guidelines, z.B. für Führungskräfte, wichtig. Führungskräfte (direkte und höhere) dürfen Ideen nicht gegen einen Mitarbeiter verwenden. Die Unterstützung bei der Umsetzung der Idee sollte gesichert sein.

Neben den aus dem 4-Faktoren-Modell zur Teaminnovation abgeleiteten Gestaltungsfaktoren finden sich weitere Faktoren, die Anforderungen an die technische und organisatorische Ausgestaltung der TANDEM-Plattform implizieren:

Beispielsweise definieren die individuellen Motive der Teilnehmer Anforderungen ebenso wie die notwendige Unterstützung von gemeinschaftlicher Arbeit im Sinne von Kollaboration. Motive potenzieller Teilnehmer sind beispielsweise **materielle Entlohnung**, das **Lernen** von anderen Community-Mitgliedern, **Selbstdarstellung** oder soziale Motive wie die **Wertschätzung** durch die Community (vgl. Leimeister et al., 2009). Diese Anforderungen können durch die Bepreisung von Ergebnissen und Teilleistungen, durch die technische und organisatorische Förderung von Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmern sowie durch Profilierungsmöglichkeiten z.B. mittels virtueller Nutzerprofile oder Bewertungsmöglichkeiten nutzergenerierter Inhalte umgesetzt werden.

Innovationsentwicklung im Sinne der gemeinschaftlichen Erarbeitung von Ideen und darauf basierenden Geschäftsmodellen erfordert die systematische Unterstützung von Arbeit an gemeinsamem Material im Sinne von **Kollaboration**. Dies kann beispielsweise durch Wiki-basierte Texteditoren erfolgen, welche die gleichzeitige Arbeit an Texten ermöglichen. Kollaboration setzt eine grundlegende Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Sinne von **Kooperation** voraus. Ein kooperationsfreundliches Arbeitsumfeld erfordert u.a. die Vermeidung von konkurrierendem Wettbewerb sowie die Förderung gemeinschaftlicher Leistungen und der Bereitstellung eines gruppenfreundlichen Arbeitsumfelds. Auf der TANDEM-Plattform wird dies z.B. durch die Bereitstellung eines eigenen Plattformbereichs für Gruppen erreicht, in denen ein kooperationsfreundliches Umfeld herrscht. Gemeinschaftliche Arbeit erfordert die **Koor-**



Dorothea Kissel, Michael Huber, Sandra Ohly, Helmut Krcmar

dination von Einzelaufgaben, die Individuen zugeordnet werden und in ihrer Summe zum Erreichen des Gemeinschaftsziels beitragen. Die TANDEM-Plattform implementiert dazu unterschiedliche Moderationskanäle, über die Einzelaufgaben koordiniert werden können. Grundlage für alle genannten Elemente schließlich ist die **Kommunikation** der Akteure untereinander, ohne die weder Koordination noch Zusammenarbeit möglich wäre. Auf der TANDEM-Plattform stehen dazu unterschiedliche Kommunikationswerkzeuge zur Verfügung, die sowohl eine synchrone als auch asynchrone Kommunikation im Kollaborationsprozess erlauben.

Die im Projekt TANDEM entwickelte Plattform unterstützt alle zuvor genannten Anforderungen. Den jeweiligen Anforderungen werden dabei konkrete funktionale Bausteine zugeordnet, deren Kombination die Gesamtheit der Anforderungen abbildet. Idealerweise werden die funktionalen Bausteine in Form von wiederverwendbaren Einheiten konzipiert und entwickelt, sodass eine Wiederverwendbarkeit auch für ähnliche Plattformprojekte gegeben ist. Durch die modulare Herangehensweise lässt sich die Plattform jederzeit erweitern bzw. in der Gesamtheit der von ihr zur Verfügung gestellten Funktionalitäten variieren, um z.B. aus wissenschaftlicher Sicht unterschiedliche Aspekte zu untersuchen oder die Plattform an neue Erkenntnisse und Anforderungen dynamisch anzupassen.

Literatur

Van Dick, R. & West, M. (2005). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Praxis der Personalpsychologie*. Hogrefe Verlag.
West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. In: M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*. (S. 309-333). Chichester, England: Wiley.
Wegge, J., Schmidt, K.-H., Liebermann, S., & van Knippenberg, D. (2011). *Jung und alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität*. In: P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie. Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (1st ed., S. 35-46). Göttingen: Hogrefe Verlag.
Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmar, H. (2009). *Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competitions*. *Journal of Management Information Systems*, 26(1), 197-224.

Die Autorinnen und Autoren

Dipl.-Psych. Dorothea Kissel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet Wirtschaftspsychologie der Universität Kassel. dorothea.kissel@uni-kassel.de

Michael Huber, M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der fortiss GmbH.

Prof. Dr. Sandra Ohly ist Leiterin des Fachgebietes Wirtschaftspsychologie der Universität Kassel.

Prof. Dr. Helmut Krcmar ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Prodekan der Fakultät für Informatik an der TU München.

UNIKASSEL
VERSITÄT

fortiss

Technische Universität München 




TANDEM

In TANDEMs zu Innovationen

Förderung der Zusammenarbeit altersgemischter Gruppen in Unternehmen

Eva Bittner, Philipp Ebel, Hagen Habicht, Jan Marco Leimeister, Kathrin M. Möslein, Hanna Plieth

Der demografische Wandel ist nicht aufzuhalten: Themen wie Fachkräftemangel oder auch der Generationenvertrag werden seit Langem diskutiert. Gerade Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen. Mit immer weniger jüngeren Arbeitnehmern und einem steigenden Durchschnittsalter in Unternehmen verändert sich die Zusammensetzung von Belegschaften nachhaltig. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Wissensbestände in Unternehmen, die ihrerseits Grundlage von Innovationen und damit der Wettbewerbsfähigkeit sind.

Gleichzeitig bietet der demografische Wandel vielfältige Chancen, sofern es Unternehmen schaffen, die gesamte im Unternehmen vorhandene Wissensbasis für die Entwicklung von Innovationen zu nutzen (vgl. z.B. Reichwald et al., 2014). Während Jüngere in der Regel eine höhere Technologiekompetenz sowie aktuelleres akademisches Wissen besitzen, verfügen ältere Arbeitnehmer über ausgeprägtes innovationsrelevantes Erfahrungswissen. Im Innovationskontext sind alle Wissensbestände von Relevanz und es gilt, sie gemeinsam nutzbar zu machen. Mit diesem Ziel wurde im Rahmen des TANDEM-Projekts ein Prozess entwickelt, der ganz bewusst darauf abzielt, heterogenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Prozess der Ideenbearbeitung einzubringen. Diese Bearbeitung durchläuft drei Hauptphasen. Im Folgenden werden Maßnahmen, durch die Unternehmen altersgruppenübergreifende Innovationsarbeit aktiv unterstützen können, für jede Phase des TANDEM-Innovationsprozesses formuliert.

Phase 1: Ideeneinreichung und -bewertung

In der ersten Phase des Innovationsprozesses steht zunächst das Kennenlernen der Teilnehmer im Zentrum. Aufgrund ihrer Heterogenität müssen die Teilnehmer in der Regel aktiv gemischt sowie die Kommunikation und der Austausch über Altersgruppen hinweg gefördert werden. Hierfür können die Teilnehmer in TANDEMs (Kleingruppen bestehend aus Teilnehmern unterschiedlicher Altersgruppen) eingeteilt und ihre Zusammenarbeit gezielt unterstützt werden. Hier kann beispielsweise die Methode LEGO® Serious Play® zum Einsatz kommen, die es den Teilnehmern ermöglicht, mit dem Wissen und den Erfahrungen aller Gruppenmitglieder eine Idee gemeinsam zu modellieren (vgl. Möslein et al., 2014). Des Weiteren haben sich in dieser initialen Kollaborationsphase Methoden bewährt, die das

Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich der Innovationsaufgabe fördern, z.B. die MindMerger-Technik für Shared Understanding (Bittner & Leimeister, 2014).

Leitlinien in Phase 1:

- æ Unterstützen Sie frühzeitig eine Integration der mentalen Modelle der Teilnehmer (z.B. mit der MindMerger-Technik für Shared Understanding).
- æ Unterstützen Sie methodisch die Erarbeitung einer ersten gemeinsamen Vision (z.B. mit der Methode LEGO® Serious Play®).

Phase 2: Ideenkonkretisierung

Ziel der zweiten Phase ist die fokussierte Ausarbeitung einer Idee. In dieser Phase ist eine enge Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern entscheidend und daher vom Unternehmen sowohl organisatorisch als auch inhaltlich zu unterstützen. Aus organisatorischer Sicht sollten Unternehmen den Innovatoren ausreichend Zeit und Freiraum zur gemeinsamen Ausarbeitung der Idee zur Verfügung stellen. Inhaltliche Unterstützung kann den Teilnehmern beispielsweise durch einen neutralen Moderator zukommen, der bei der Strukturierung der Idee hilft.

Strukturierende Analyserahmen, wie das Konzept des Geschäftsmodells, können als Instrument zur Illustration, Innovation und Evaluierung einer Geschäftslogik eines Produkts bzw. Services eingesetzt werden. Die Ausarbeitung der eingereichten Ideen in Form eines Geschäftsmodells ermöglicht es den Teilnehmern, alle zur Realisierung der Idee notwendigen Facetten bereits vor der konkreten Umsetzung zu spezifizieren. Neben der realen Zusammenarbeit in Workshops sind die TANDEM-Teilnehmer über eine IT-Plattform vernetzt, um sich kontinuierlich, d.h. auch zwischen den Meetings, virtuell austauschen zu können.

Leitlinien in Phase 2:

- æ Stellen Sie organisatorische Unterstützung sicher, z.B. indem Sie Führungskräfte einbeziehen und genügend Zeit zur Verfügung stellen.
- æ Sorgen Sie für professionelle inhaltliche und methodische Unterstützung, z.B. durch einen neutralen Moderator.
- æ Schaffen Sie Freiräume, in denen die Teammitglieder außerhalb ihrer Alltagsaufgaben in Präsenz zusammenarbeiten können.

Phase 3: Ideenumsetzung

Zum Abschluss des Innovationsprozesses ist es wichtig, der Arbeit der Teilnehmer Wertschätzung entgegenzubringen. Dies betrifft insbesondere den Umgang mit ausgearbeiteten Ideen. So kann den Teilnehmern z.B. eine Bühne für ihre Ideenpräsentation gegeben werden, zu der Kollegen und Führungskräfte aus dem Unternehmen eingeladen werden. Wichtig ist die Teilnahme von Entscheidungsträgern an der Präsentation, damit Ideen unter Umständen direkt in einer Fachabteilung umgesetzt werden können.

Leitlinien in Phase 3:

- æ Zeigen Sie Wertschätzung für die Beiträge der Teilnehmer.
- æ Unterstützen Sie den Ideentransfer in die Organisation hinein.
- æ Zeigen Sie transparent die Weiterverwendung der Ideen auf.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dieser Beitrag zeigt Faktoren auf, die die Zusammenarbeit altersheterogener Mitarbeiter fördern und Unternehmen neues Innovationspotenzial eröffnen. Die Erkenntnisse aus dem Verbundprojekt TANDEM tragen zur Ausgestaltung altersgemischter Innovationsprozesse bei, die eine entscheidende Rolle für die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel spielen.

Literatur

- Bittner, E. A. C. & Leimeister, J. M. (2014). Creating Shared Understanding in heterogeneous work groups – Why it matters and how to achieve it. *Journal of Management Information Systems (JMIS)*, 1(31), S. 111-143.
- Möslein, K.M., Seyd, M. & Meisel, S. (2014). TANDEM@DATEV: Innovations-Initiativen mit allen Altersgruppen. Online verfügbar: http://cliresearch.org/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Innovations-Initiativen_mit_allen_Altersgruppen.pdf. Letzter Zugriff: 20.10.2014.
- Reichwald, R., Möslein, K. M., Dumbach, M. & Plieth, H. (2014). Informelle Gemeinschaften und die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. *Denkströme – Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften*, Heft 12, S. 60-76.



Eva Bittner, Philipp Ebel, Hagen Habicht, Jan Marco Leimeister, Kathrin M. Möslein, Hanna Plieth

Die Autorinnen und Autoren

Eva Bittner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Universität Kassel. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Collaboration Engineering und Wissensmanagement in heterogenen Gruppen.

Philipp Ebel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Universität Kassel. Er beschäftigt sich mit den Themenfeldern Open Innovation, Business Model Innovation sowie Collaboration Engineering.

Dr. Hagen Habicht ist Executive Director des CLIC an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Er forscht über kollaborative Innovationsprozesse mit internen und externen Stakeholdern und untersucht Fragen der IT-Unterstützung sowie Fragen der organisatorischen (Kompetenz-)Entwicklung für Open Innovation.

Univ.-Prof. Dr. Jan Marco Leimeister ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor am Forschungszentrum für Informatik- und Informationstechnikgestaltung (ITeG) an der Universität Kassel. Er forscht insb. über Gestaltung, Einführung und Management von IT-gestützten Organisationsformen und Innovationen.

Prof. Dr. Kathrin M. Möslein ist Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Innovation und Wertschöpfung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg. Sie ist zugleich Forschungsprofessorin und Mitglied im Direktorium des Center for Leading Innovation Et Cooperation (CLIC) an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Hanna Plieth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am CLIC an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Sie beschäftigt sich insbesondere mit den Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen aus einer Innovationsperspektive.

UNIKASSEL
VERSITÄT

HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Fachgebiet
Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister

CLIC
CENTER FOR LEADING
INNOVATION AND COOPERATION

TANDEM
gemeinsam Ideen entwickeln

Gesund und motiviert arbeiten?

Zwei Praxisbeispiele zum Umgang mit dem demografischen Wandel in Kliniken

Stefan Stracke, Ulrike Drews



Der demografische Wandel macht sich in Kliniken auf zweierlei Weise bemerkbar: Einerseits erhöhen ein wachsender Anteil älterer Menschen und komplexere Krankheitsbilder den Bedarf an stationärer und ambulanter medizinischer Versorgung. Für die Zukunft wird eine steigende Nachfrage nach medizinischem Fachpersonal prognostiziert (Bräutigam et al., 2014). Andererseits sinkt das Erwerbspersonenpotenzial. Eine Verknappung des Personals bei Pflegekräften und ärztlichen Diensten zeichnet sich bereits heute ab (Weigel et al., 2012).

Gleichzeitig führt der wachsende Anteil der Beschäftigten über 50 Jahren zu einem steigenden Durchschnittsalter. Kritische physische und psychosoziale Belastungskonstellationen werden auch in Zukunft zu beobachten sein (Goossens, 2012). In der Praxis bietet sich jedoch meist folgendes Bild: Trotz eines hohen Problembewusstseins fehlen oftmals langfristig angelegte Strategien im Umgang mit den demografischen Veränderungen (Freiling, 2010).

Projektarbeit mit zwei Kliniken

Worin alterskritische Arbeitsanforderungen bestehen und welche Ansätze im Umgang mit den demografischen Veränderungen beispielgebend für andere Kliniken sein können, zeigen die Erfahrungen von zwei Praxispartnern aus dem Projekt PerDemo. In einem Fall handelt es sich um eine Rehaklinik in Mecklenburg-Vorpommern, die mit rund 200 Beschäftigten eine Fachklinik für psychosomatische Erkrankungen sowie eine Kinder- und Jugendklinik betreibt. Das zweite Beispiel ist eine Klinik in Schleswig-Holstein, die als Anbieter einer integrierten Patientenversorgung u. a. Leistungen in der stationären Akutversorgung und in der Rehabilitation anbietet. Das Unternehmen hat rund 2.000 Beschäftigte.

Kern der Projektarbeiten in beiden Einrichtungen war die Analyse von Herausforderungen und Potenzialen im Bereich der Gestaltung alters- und altersgerechter Arbeitsbedingungen mit den Schwerpunkten Führung und Kultur, Gesundheit, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation sowie Qualifizierung. Neben Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten wurden Workshops mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten durchgeführt.

Belastungen und Arbeitsfähigkeit

Die Ausgangsbedingungen sind für beide Häuser ähnlich: Das Durchschnittsalter der Ärzte- und Pflgeteams steigt an und das Risiko krankheitsbedingter Ausfallzeiten nimmt zu. Die Arbeitsbelastungen des Personals sind hoch. Zu den körperlichen Belastungen des Klinikalltags kommen Belastungen durch Schicht-, Nacht- und Mehrarbeit sowie psychosoziale Belastungen (z. B. aufgrund von Daueraufmerksamkeit oder hoher Arbeitsdichte). Die Personalverantwortlichen treibt daher die Frage um, wie sie Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaften bis zum Rentenalter erhalten können und wie die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Beschäftigten gefördert werden kann.

Nach der Bestandsaufnahme ging es darum, Maßnahmen zu entwickeln, die eine nachhaltige Wirkung entfalten können. Alle Beteiligten waren sich darin einig, dass dies nur von den Beschäftigten (und deren Interessenvertretungen) und Führungskräften gemeinsam in Angriff genommen werden kann, da sonst die Umsetzung schnell als Projekt einer Arbeitsgruppe stecken bleibt.

Gesunde Arbeitsplätze und gesundes Führen

Ein Schwerpunkt für die Auswahl geeigneter Maßnahmen der Akut- und Rehaklinik war der Bereich der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung. Im Fokus standen Ansätze für eine stärkere Nutzung ergonomischer Arbeitsmittel und belastungsnahe Kurzpausen („Zeit zum Durchatmen“). Eine wesentliche Überlegung war, die in Teilbereichen der Klinik bereits bestehenden guten praktischen Ansätze (z. B. altersgestaffelte Arbeitszeiten, Rotationsprinzip

zur Förderung eines ausgewogenen Belastungsmix, Nutzung ergonomischer Arbeitsplatzmatten für gesundes Stehen) auf andere Bereiche zu übertragen.

Der zweite Maßnahmenbereich bezog sich auf das Thema „alters- bzw. generationengerechte Führung“. Grundgedanke dabei war, dass die Vielzahl der technischen und organisatorischen Erleichterungen (wie Trage- und Hebehilfen) nur dann Sinn macht, wenn Führungskräfte auch stärker für die gesundheitlichen Anforderungen der älter werdenden Beschäftigten sensibilisiert sind. Nur dann kann dauerhaft ein Bewusstsein für „gesunde Arbeitsplätze“ und eine „Kultur des Kümmerns“ entstehen. Allen Beteiligten war klar, dass „gesundes Führen“ nur gelebt werden kann, wenn klare Verantwortlichkeiten bestehen: Wer ist zuständig für Gesundheit und Arbeitsgestaltung auf welcher Station und in welchem Bereich? Wie kann ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch über Stations- und Bereichsgrenzen hinweg gestaltet werden?

Auch in der Rehaklinik war das Thema „gesundes Führen“ ein zentraler Ansatzpunkt. Es wurden Workshops durchgeführt, in denen Führungskräfte lernen sollten, ihre Wahrnehmung und Verantwortung für die Bedürfnisse und Arbeitsbelastungen der Beschäftigten der verschiedenen Altersklassen zu stärken. Führungskräfte sollten unterstützt werden, Altersstereotype aufzubrechen und zu erkennen, wie Gesundheit und Produktivität in einem motivierenden Umfeld erhalten bzw. verbessert werden können. In der Diskussion im Vorfeld und zu Beginn der Workshops wurde deutlich, dass sich bisher nur wenige Führungskräfte bewusst Gedanken über altersspezifische Fähigkeiten

und Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht hatten. Die Führungskräfte sollten daher unter externer Anleitung erarbeiten, was sie mit Blick auf die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichten können.

Ein wichtiger Bestandteil der Workshops war es, Gespräche mit Beschäftigten zu simulieren, deren Leistungsfähigkeit sich offensichtlich vermindert hat: Wie führe ich als Führungskraft solche Gespräche, damit sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter nicht überfordert fühlt und sich verschließt, sondern für beide Seiten am Ende klar ist, wie sie die Lösung des Problems angehen? Wie fördere ich als glaubwürdige und verlässliche Führungskraft einen offenen Erfahrung- und Wissensaustausch sowie Vertrauen in der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams? Nicht nur als Nebeneffekt, sondern ganz gezielt soll so ein Umfeld entstehen, in dem Ideen im Dialog der Neugierde der Jüngeren und der Erfahrungen der Älteren hervorgebracht werden.

Neuorientierung notwendig

Letztendlich – und das zeigen unsere Beispiele – werden die demografischen Veränderungen im Krankenhaus- und Klinikbereich nicht ohne arbeits- und personalpolitische Neuorientierungen zu bewältigen sein. Hilfreich ist eine Kultur, die die spezifischen Leistungen der jeweiligen Altersgruppe würdigt und ehrlich mit einem Leistungswandel älter werdender Beschäftigter umgeht (vgl. Stracke & Drews, 2014). Führungskräfte sind dabei wichtige Treiber und Vorbilder. Kliniken und Krankenhäuser brauchen nicht nur eine gute Reputation als medizinische Einrichtung, sondern auch als attraktiver Arbeitgeber mit guten Arbeitsbedingungen.

Stefan Stracke, Ulrike Drews

Die Autorin, der Autor
Dipl.-Geogr. Stefan Stracke ist Berater bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. stefan.stracke@wilke-maack.de

Dipl.-Ing. Ulrike Drews ist Prokuristin der UdW GmbH – Gesellschaft für Dienstleistung, Unternehmensberatung der Wirtschaft in Neubrandenburg. drews@udw.de

Wilke, Maack und Partner | wmp consult



Literatur
Bräutigam, C., Evans, M., Hilbert, J. & Öz, F. (2014). Arbeitsreport Krankenhaus. Eine Online-Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
Freiling, T. (2010). Älter werden in der Krankenhauspflege – Studienergebnisse zur Bedarfslage und Handlungsoptionen einer demografiefesten Personalpolitik. In: Deutsche Krankenhausgesellschaft (Hrsg.), Aktuelle und zukünftige Fragestellungen zur Arbeitsorganisation der Pflegenden, Online-Publikation.
Goossens, A. (2012). Personalentwicklung im demografischen Wandel: Chancen und Herausforderungen für deutsche Krankenhäuser. Universität Duisburg-Essen.
Stracke, S. & Drews, U. (2014). Ältere und jüngere Beschäftigte im Betrieb – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Vortrag auf der Abschlusskonferenz des Verbundprojektes PerDemo, 24. Oktober 2014, Rostock.
Weigel, M., Müller, A. & Angerer, P. (2012). Auswirkungen des demografischen Wandels. Analyse und Handlungsansätze am Beispiel eines Fachkrankenhauses. Das Gesundheitswesen, 74, S. 283-290.

Alternde Belegschaften und Innovation – kein Problem!?

Christin Klinger, Christoph Müller, Friedemann W. Nerdinger

In der Praxis dominiert immer noch die Überzeugung, mit alternden Belegschaften sei ein Rückgang der betrieblichen Innovationsfähigkeit verbunden – obwohl wissenschaftliche Befunde diese Vermutung entkräften. Schuld daran sind häufig Altersstereotypen: „Ältere Mitarbeiter sind zu eingefahren in ihren Strukturen, in Bezug auf Veränderungen und neue Maschinen. Andere Herangehensweisen sind dann eher schwer umzusetzen. Wenn man den älteren Mitarbeitern zeigt, wie es anders geht, dann machen sie es danach trotzdem so, wie sie es vorher gemacht haben.“

Dieses Zitat einer Führungskraft, die wir im Rahmen unserer Untersuchungen befragt haben, zeigt, welches Bild über ältere Beschäftigte bei vielen Führungskräften noch immer dominiert. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen von PerDemo ein Weiterbildungsangebot entwickelt, welches Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen in die Lage versetzt, sich insbesondere der negativen Bilder über ältere, aber auch der häufig zu positiven Bildern über jüngere Beschäftigte bewusst zu werden und mit den Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich umzugehen.

Dazu wurden im ersten Schritt in einer Befragung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in 505 kleinen und mittleren Unternehmen der maritimen Wirtschaft und der Gesundheitsbranche die Bedarfe ermittelt (Müller et al., 2013). Ziel war es, zu erfahren, ob sich die Unternehmen der Bedeutung des Themas „demografischer Wandel“ bewusst sind, welche Auswirkungen sie bereits spüren, inwieweit sie bestimmte Maßnahmen ergriffen haben, um diesen Entwicklungen zu begegnen und in welchen Bereichen sie weiteren Handlungsbedarf sehen. Im Ergebnis zeigt sich, dass sowohl mit steigender Unternehmensgröße als auch mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft eine zunehmende Sensibilisierung für das Thema besteht. Auswirkungen der demografischen Entwicklungen für die Unternehmen werden vor allem im steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten, einem Anstieg des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs sowie dem Verlust des Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter gesehen. Aber auch die Rekrutierung von

Fachkräften wird als eine Herausforderung eingestuft. Weniger schwierig gestaltet sich die Suche nach Führungskräften, auch an Nachwuchskräften scheint zumindest bei den von uns befragten Unternehmen noch kein Mangel zu bestehen.

Auf die Frage, welche Maßnahmen bereits zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels getroffen werden, nannten die Unternehmen hauptsächlich Maßnahmen des Erfahrungs- und Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Nur 7% der befragten Personalverantwortlichen gaben an, spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ihre älteren Beschäftigten anzubieten. Dabei zeigt sich, dass die Unternehmen, die konkrete Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter bereithalten, sich eher in der Lage sehen, mit den demografischen Herausforderungen umzugehen, als Unternehmen, die dies nicht tun. Noch deutlicher wird dieser Zusammenhang bei Maßnahmen im Bereich der Personalrekrutierung und -bindung. Unternehmen, die nach eigenen Angaben vermehrt Nachwuchskräfte selbst ausbilden und diese anschließend durch gezielte Anreize an das Unternehmen binden, fühlen sich für die demografischen Herausforderungen besser gerüstet.

Bei der Auswahl der konkreten Inhalte für das neu konzipierte Weiterbildungsangebot wurden die identifizierten Problemlagen in den Unternehmen berücksichtigt und in das Angebot integriert. Die am häufigsten genannten Handlungsfelder waren dabei „keine Bereitschaft Älterer, Wissen weiterzugeben“, „junge Füh-

rungskraft führt ältere Mitarbeiter“, „Motivation älterer Mitarbeiter“ und „Nachwuchsgewinnung“. Diese Themen werden zusammen mit Methoden des Wissenstransfers, der Motivation älterer Beschäftigter und alter(n)sgerechter Führung in dem Weiterbildungsangebot vermittelt.

73% der Befragten geben zwar an, dass alternde Belegschaften für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen als nicht bedrohlich betrachtet werden. Im Widerspruch dazu stehen hingegen die Ergebnisse tiefergehender Analysen, wonach sich die Unternehmen mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaften als weniger innovativ einschätzen. Auch in einer weiteren Befragung im Rahmen des Projektes mit 110 Führungskräften konnte gezeigt werden, dass das durch die Führungskräfte eingeschätzte innovative Verhalten von älteren Beschäftigten im Vergleich zu Jüngeren als signifikant geringer eingeschätzt wird. Diese Zusammenhänge werden durch Altersstereotypen der Führungskraft beeinflusst: Haben Führungskräfte ein negatives Altersstereotyp, schätzen sie die Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter schlechter ein.

In anschließend durchgeführten Tiefeninterviews mit 39 Personalverantwortlichen und Führungskräften wurden zwar weitestgehend positive Altersstereotype identifiziert, die meisten Befragten schätzten aber ältere als weniger veränderungsbereit ein im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten (Klinger et al., 2014). Dieser Zusammenhang findet sich unabhängig davon, ob die Befragten ein allgemein positives oder negatives Bild von älteren Mitarbeitern haben. Offensichtlich gibt es einen Kern von Überzeugungen, die unabhängig von positiven oder negativen Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern immer wirksam sind.

Aus den vorliegenden Untersuchungen kann geschlussfolgert werden, dass Führungskräfte sich die altersabhängig unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen, Motive und Ziele ihrer Mitarbeiter bewusst machen sollten. Auch die gezielte Konfrontation mit eigenen negativen (und positiven) Altersbildern, sowohl über ältere als auch über jüngere Mitarbeiter, kann das ei-

gene Handeln positiv beeinflussen. So kann beispielsweise das negative Stereotyp „Ältere sind nicht innovativ“ überhaupt erst dazu führen, dass sich ältere Beschäftigte nicht an Veränderungsprozessen beteiligen wollen. Für das Weiterbildungsangebot wurde mit Hilfe der Lebenszeituhr (ChemieVerbände Rheinland-Pfalz, 2012) eine Methode entwickelt, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Lebenszeituhr ermöglicht es, die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen betrieblichen Altersgruppen (< 30 Jahre; 30 < 40 Jahre; 40 < 55 Jahre; > 55 Jahre) zu identifizieren. Im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme wird die Lebenszeituhr auf vier Metaplanwände verteilt, wobei jede einer Altersgruppe gewidmet ist. Die Teilnehmenden werden gebeten, sich entsprechend ihrer Altersgruppe aufzustellen. Im Rotationsprinzip beantworten die Teilnehmenden zu jeder Altersgruppe verschiedene Fragestellungen (z.B.: Welches Bild habe ich als Führungskraft von Mitarbeiter/-innen dieser Altersgruppe? Wie gehe ich als Führungskraft mit ihnen um?). So können Problemlagen im Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlichen Alters bewusst gemacht und Bedingungen für ein alter(n)sgerechtes Führungsverhalten abgeleitet werden.

Literatur

ChemieVerbände Rheinland-Pfalz (2012). *Altersgerecht Führen*. Ludwigshafen: ChemieVerbände Rheinland-Pfalz. Führen [abgerufen am 16.09.2014 unter http://www.chemie-rp.de/uploads/media/festg_72_Altersgerecht_fuehren_web.pdf].
Klinger, C., Curth, S., Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2014). *Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess. Eine explorative Interviewstudie*. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 14. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
Müller, C., Klinger, C., Curth, S., Stracke, S., Reinke, S. & Nerdinger, F. W. (2013). *Personalarbeit im demografischen Wandel. Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland*. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 12. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Universität Rostock Traditio et Innovatio

PER DEMO PERSONALARBEIT IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL



Christin Klinger, Christoph Müller, Friedemann W. Nerdinger

Die Autorin, die Autoren

Dipl.-Kffr. Christin Klinger ist Projektmitarbeiterin im Verbundprojekt „PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel“.

Dipl.-Hdl. Christoph Müller, Bankkaufmann, ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger ist Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock.

Bausteine für ein gesundes Berufsleben im Gastgewerbe

Felizitas Alaze-Hagemann, Florian Elsässer, Kerstin Guhlemann

Im Gastgewerbe sind Berufsverläufe traditionell durch befristete Arbeitsverträge, Erwerbsunterbrechungen und Wechsel von Betrieben bzw. beruflichen Tätigkeitsfeldern gekennzeichnet. Die Gründe liegen in branchentypischen Aspekten wie der Saisonarbeit, dem Wunsch der Unternehmen, in ihrer Arbeitskräftenachfrage flexibel zu sein, aber auch in den geforderten bzw. selbstinitiierten Wanderjahren der Beschäftigten. Es ist daher wichtig, Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit direkt in die Betriebe zu tragen, aber auch Unterstützungsangebote bereitzustellen, die bei den Beschäftigten verankert sind.

Um über alle Lebens- und Berufsphasen hinweg gesunde Arbeit und eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit im Gastgewerbe zu fördern, stellt INDIGHO branchenspezifische Informations-, Lern- und Unterstützungsangebote zur Verfügung. Diese richten sich an verschiedene Beschäftigtengruppen bzw. zielen auf einzelne Phasen des Erwerbslebens, die Unterstützungsbedarf aufweisen.

Good Practice: Gesundheitsmanagement im Landhotel

Dass ganzheitliche Gesundheitsförderung auch in gastgewerblichen Kleinbetrieben umgesetzt werden kann, stellt das Landhotel Voshövel unter Beweis. Das Hotel wurde von INDIGHO bei der Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements begleitet. Herausforderung war die Schaffung gesunder und motivierender Arbeitsbedingungen bei zwischen den Abteilungen stark variierenden Belastungen sowie Alters- und Geschlechtsstrukturen. In einer Mitarbeiterbefragung wurden die wahrgenommenen Defizite und Wünsche der Beschäftigten erhoben. Anschließend fand eine Diskussion der Ergebnisse mit den Beschäftigten in Gesundheitszirkeln statt, um partizipativ Lösungen zu entwickeln. Nach der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen wurden ein betriebliches Vorschlagswesen und Prozesse kontinuierlicher Verbesserung etabliert.

Gesundheitskompetenz für Auszubildende: Seminar „K.o. war gestern“

Der Grundstein für ein gesundes und erfolgreiches Erwerbsleben wird in der Ausbildung gelegt. Damit die Jugendlichen den Start in den Beruf

besser meistern und den Anforderungen der Arbeit im Gastgewerbe gerecht werden können, wurde ein Seminar entwickelt, das im Rahmen des Regionalen Arbeitsschutzprogramms der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) für Auszubildende aus Kleinbetrieben angeboten wird. Das modulare Konzept umfasst berufsbezogenes Basiswissen zur Stärkung der Gesundheitskompetenz im umfassenden Sinne (u. a. reflexives Gesundheitsverständnis, Institutionenwissen) mit Vertiefungen in den Bereichen Gesundheitsverhalten, Bewältigungsstrategien, Suchtprävention und karriereförderliche Soft Skills. Neben dem direkten Coaching der Auszubildenden werden betriebliche Ausbilder/-innen und Berufsschullehrer/-innen als Multiplikatoren für das Thema sensibilisiert.

App „In den Beruf starten – Fit und gesund“

Die App richtet sich an Jugendliche im ersten Lehrjahr. Sie unterstützt die Phase der Umstellung von Schule zum Beruf. Mithilfe einer Leitfigur wird der Aufbau eines positiven Selbstbildes gefördert. Als Imageträger dienen u. a. der Sternekoch Juan Amador und der Koch des Jahres Christian Sturm-Willms. Die App bietet Hintergrundinformationen und interaktive Tools zu den Themen Schlaf und Erholung, Karriere, Ernährung, Ansprechpartner in der Ausbildung und Bewegung (www.bgn-azubi-app.de).

Internetplattform „Damit der Wiedereinstieg gelingt“ für Wieder- und Quereinsteiger/-innen

Durch die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten und den leichten Zugang ist das Gastgewerbe ein wichtiger Arbeitgeber für Wieder- und Quereinsteiger/-innen (z. B. nach der Familienphase). Die entwickelte Internetplattform (<http://wiedereinstieg-gg.portal.bgn.de>) ist eine Anlaufstelle für Hilfesuchende, die in der Übergangsphase zur Berufstätigkeit Beratung suchen. Auf der Internetseite können sich Interessierte über die Möglichkeiten des Wieder- und Quereinsteigs ins Gastgewerbe informieren, z. B. zu Beratungs- und Kursangeboten. Darüber hinaus finden sie Links zu weiteren Anlaufstellen im gesamten Bundesgebiet. Außerdem werden unterschiedliche Leitfäden zu Qualifizierungs- und Finanzierungsmöglichkeiten, die sich an Beschäftigte und Unternehmen richten, zum

Download angeboten. Grundlage der Plattform ist ein vom Zentrum Arbeit und Umwelt (ZAUG GmbH) erstelltes Qualifizierungs-, Beratungs- und Betreuungskonzept.

Leitfaden IDEA: Ideen für das Gastgewerbe – Altern, Gesundheit und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel

Die Fokussierung auf das „junge Team“ stößt angesichts der Rekrutierungsproblematik im Gastgewerbe an seine Grenzen. Daher rücken ältere Beschäftigte und Bemühungen zur Mitarbeiterbindung stärker in den Blick. Wie Betriebe ihre Personalarbeit verändern können, um die Anforderungen des demografischen Wandels zu meistern und gleichzeitig ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen, zeigt der über www.indigo.de verfügbare Leitfaden zur Gestaltung innovativer Arbeitsstrukturen. Darin werden Modelle bzw. Tools vorgestellt und die Fragen beantwortet: Wie können kleine Unternehmen ihre Kreativität und die Arbeitsbedingungen für Ältere verbessern? Was müssen sie beachten, wenn sie Arbeitszeiten verändern wollen? Wie kann die Gesundheit der Beschäftigten langfristig erhalten werden? Welche neuen Wege der Mitarbeiterrekrutierung schlagen innovative Unternehmen ein?

Seminar zu Personalstrategien im demografischen Wandel – Rekrutierung, Fachkräftesicherung und vorausschauende Planung für Gegenwart und Zukunft

Vielen Inhaberinnen und Inhabern sowie Führungskräften fällt es schwer, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen adäquat einzustellen. Um diesem Bedarf zu begegnen, wurde ein Seminar entwickelt, das die BGN im Rahmen ihres Qualifizierungsangebots anbietet (<http://qualifizierung.portal.bgn.de/10927/48800>). Es werden die Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel speziell für die Branche ergeben, aufgegriffen. Neben der Durchführung einer Altersstrukturanalyse werden anhand von Best-Practice-Beispielen Lösungsmöglichkeiten zum Umgang mit den Veränderungen aufgezeigt und die Umsetzbarkeit dieser Maßnahmen im eigenen Betrieb reflektiert. Positiv erlebten die Teilnehmer/-innen der Seminare 2013-2015 ne-



Felizitas Alaze-Hagemann, Florian Elsässer, Kerstin Guhlemann

Die Autorinnen, der Autor

Felizitas Alaze-Hagemann (M.Sc. PH) ist Mitarbeiterin am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung NRW (Gesundheitsmanagement, psychosoziale Faktoren). Schwerpunkte sind u. a. Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt und Diversity.

Florian Elsässer (Dipl.-Psych.) arbeitet bei der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN). Arbeitsschwerpunkte sind u. a. demografischer Wandel, Alterssimulation und Teamentwicklung.

Kerstin Guhlemann (M.A.) ist Wissenschaftlerin an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU Dortmund. Forschungsschwerpunkte sind u. a. Erwerbsbiografien, Jugendliche und Gastgewerbe.

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen



Sozialforschungsstelle Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung

BGN Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe

indigho

ben dem fachlichen Input den Wissensaustausch mit Kolleginnen und Kollegen aus der Branche.

Online-Rezeptbuch für gesundes und innovatives Arbeiten im Gastgewerbe

Das Rezeptbuch (www.indigo.de) hat zum Ziel, die in INDIGHO entwickelten Informations- und Lernmöglichkeiten sowie Handlungshilfen zu bündeln und diese durch weitere Unterstützungsangebote zu ergänzen. Führungskräfte und Beschäftigte können sich über die Toolbox zeitunabhängig und interessenspezifisch informieren. Das praxisnah aufgearbeitete Rezeptbuch dient zudem anderen branchenrelevanten Akteuren, um sich stärker für die Bindung, Entwicklung und Gesunderhaltung von Personal zu engagieren und Ansätze lebensphasenorientierter Personalpolitik auszubauen.

Die lebensphasenorientierte Herangehensweise, die INDIGHO verfolgt und die sich in den Bausteinen widerspiegelt, ermöglicht innovative Lösungen. Allerdings sind sowohl die Herausforderungen in der Branche als auch die Betriebe und Beschäftigten vielfältig. Ein Patentrezept gibt es nicht, aber diverse Ansatzpunkte.

Altern lernen in einer jugendlichen Branche

Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Gastgewerbe

Anne Goedicke, Arno Georg, Constanze Nordbrock, Kai Seiler

Das Verbundprojekt INDIGHO – „Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe“ zielte auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbstätigen und Betrieben im Gastgewerbe. Während die Forschung zum demografischen Wandel häufig Beschäftigungsbereiche mit älteren Belegschaften betrachtet, gibt es im Gastgewerbe eine andere Konstellation. Dort sind jugendzentrierte Rekrutierungs- und Beschäftigungspraktiken verbreitet, deren demografische Voraussetzungen jedoch zunehmend erodieren, sodass sie nicht ohne Weiteres fortgeführt werden können. Sie müssen durch ein stärkeres Engagement für die Bindung und Entwicklung von Personal sowie lebensphasengerechte Arbeitsgestaltung (u. a. Blazek et al., 2011) abgelöst werden.

Derzeit arbeiten im Gastgewerbe, verglichen mit der Gesamtwirtschaft, überproportional viele jüngere Beschäftigte. Doch seit 2007 ist die Zahl der Ausbildungsverhältnisse um mehr als ein Drittel gesunken und Personalverantwortliche verweisen besorgt auf Rekrutierungsprobleme in einzelnen Berufsfeldern (z. B. bei Köchinnen/Köchen). Der in der Branche verbreiteten Deutung dieser Situation als „Azubi-Krise“ ist entgegenzuhalten, dass das Gastgewerbe nach wie vor aktiv ausbildet. Allerdings verlassen Beschäftigte die Branche auch häufig wieder. Mehrere gastgewerbliche Berufe gehören zu den bundesdeutschen Top Ten bezüglich der Lösungsquoten von Ausbildungen. Die fast zwei Millionen Beschäftigten im Gastgewerbe sind deutlich mobiler als der Durchschnitt der Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft. Häufige Betriebswechsel sind bei Köchinnen und Köchen oder in bestimmten Laufbahnen der Hotellerie Teil der „Normalkarriere“. Saisonarbeit, geringfügige Beschäftigung und Mehrfachbeschäftigungen sind verbreitet und zum Teil auch von Beschäftigten gewünscht. Doch erfolgen viele Betriebsaustritte auch unfreiwillig oder aufgrund hoher Arbeitsbelastungen. Diese führen dann oft zu Erwerbsunterbrechungen oder ganz aus der Branche heraus.

Orientierung am Berufsverlauf als Analyse- und Beratungsperspektive

INDIGHO hat Wissenslücken zu den demografischen Trends und den oft diskontinuierlichen Erwerbsverläufen im Gastgewerbe geschlossen und mit Branchenakteuren, Unternehmen und

Beschäftigten Lösungen zur lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung entwickelt, die die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit fördern. Als Verbundpartner arbeiteten das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw), die Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund (sfs), und die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) zusammen.

INDIGHO verfolgte in der Forschung und der Beratung einen erwerbsverlaufsbezogenen Ansatz. Aufgrund der komplexen, wenig dokumentierten Branchensituation wurden dabei sehr unterschiedliche Erhebungsverfahren und Feldzugänge genutzt. Im Zentrum standen berufsbiografische Phasen und Arbeitssituationen sowie deren Rahmenbedingungen, die sich als kritisch für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und den Branchenverbleib erwiesen und an denen daher Präventionsangebote ansetzen können. Neben der Phase der Berufsausbildung konnten weitere solcher berufsbiografischen Phasen identifiziert werden, deren subjektives Gelingen über den Verbleib im Gastgewerbe entscheidet. Als relevant erwiesen sich insbesondere auch die Phase der Familiengründung, die Phase der Sättigung individueller Karriere- und Entwicklungsoptionen, gelingende oder misslingende Selbständigkeit, zunehmende gesundheitliche Probleme sowie ungewollte berufliche Abstiege im Betrieb oder in der Branche am Ende des Berufslebens.

Wissensbausteine und Kompetenzen zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit

INDIGHO unterstützte eine lebenslaufbezogene Personalarbeit im Gastgewerbe. Damit ist eine nachhaltige Praxis des Umgangs mit und der Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeint, die sich auf die besonderen Chancen und Gegebenheiten der jeweiligen beruflichen und privaten Lebensphase einstellt, auf „kritische“ Lebensereignisse reagiert und altersbedingte Entwicklungsprozesse berücksichtigt.

Um dafür zu werben und mehr über förderliche Bedingungen zu erfahren, erarbeitete INDIGHO Wissensbausteine zu:

- æ „branchentypischen“ Berufsbiografien,
- æ Abbruch- und Wechselmotiven von Auszubildenden,
- æ Berufswechseln aus dem und in das Gastgewerbe,
- æ Gesundheitskompetenzen von Auszubildenden und Führungskräften,
- æ Belastungen und Ressourcen bei Unternehmensgründungen bzw. -übernahmen,
- æ Möglichkeiten alter(n)sgerichteter, innovations- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung.

Die im Projekt entwickelten Lernangebote, Instrumente und Beratungsbausteine für Beschäftigte und Betriebe lassen sich thematisch vier Kompetenzfeldern zuordnen, die INDIGHO als zentral für die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit betrachtete: Wissen um die Bedeutung lebensphasenorientierter Personalarbeit im Gastgewerbe, Wissen und Kompetenzen für alter(n)sgerichtete und innovationsförderliche Arbeitsgestaltung, Gesundheitskompetenzen (v. a. für Auszubildende und Führungskräfte) sowie berufsbezogenes Orientierungswissen (v. a. für Neu- und Wiedereinsteiger in die Branche).

Kleinbetrieblichkeit und diskontinuierliche Beschäftigung als Rahmenbedingungen für Prävention

Branchen, die wie das Gastgewerbe stark durch Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU) geprägt werden, stellt das Anliegen eines strategischen Umsteuerns auf nachhaltige Personalentwick-



Anne Goedicke, Arno Georg, Constanze Nordbrock, Kai Seiler

lung, alter(n)sgerichtete Arbeitsgestaltung und betriebliches Gesundheitsmanagement meist vor erhebliche Herausforderungen. Die gastgewerblichen KKU haben in der Regel kurze Zeithorizonte, geringe Ressourcen und pflegen einen pragmatischen, problemorientierten Führungsstil. Zu den Stärken ihrer Personalarbeit gehört allerdings auch, dass Neues ohne viel Aufwand ausprobiert und nachjustiert wird, dass sie sich flexibel auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen einstellen und Arbeitgeber die Lebenssituation ihrer Mitarbeiter/-innen gut kennen. In der Transferarbeit beachtete INDIGHO die Arbeits- und Kommunikationspraxis von KKU und entwickelte bewusst Angebote für kleinschrittige Möglichkeiten einer Intensivierung lebensphasenorientierter Personalarbeit.

Angesichts der häufig diskontinuierlichen Erwerbsverläufe und der Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse wurden betriebsbezogene Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit explizit durch Maßnahmen ergänzt, die entsprechende Kompetenzen, insbesondere Gesundheitskompetenzen, auch bei den (mobilen) Beschäftigten verankern. Zudem wurde in INDIGHO explorativ untersucht, wo Beschäftigte im Gastgewerbe an den Schnittstellen zwischen Unternehmen, der Arbeitsvermittlung, Institutionen der beruflichen Bildung und des Gesundheitswesens sowie staatlichen Institutionen des Arbeitsschutzes ungedeckten institutionellen Unterstützungsbedarf haben, dem mit neuartigen Kooperationen begegnet werden sollte.

Literatur

Blazek, Z., Flüter-Hoffmann, C., Kössler, S. & Ottmann, J. (2011). *Personalkompass – Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Die Autorinnen und Autoren

Dr. Anne Goedicke ist Soziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Arno Georg ist Koordinator des Forschungsbereiches „Arbeitspolitik und Gesundheit“ an der Sozialforschungsstelle / TU Dortmund und arbeitet seit 1980 zu Fragen von Arbeit und Gesundheit.

Constanze Nordbrock arbeitet bei der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe als stellvertretende Leiterin der Abteilung „Bildung und Organisationsentwicklung“.

Dr. Kai Seiler leitet die Stabstelle „Transfer und Wissenschaft“ sowie die Fachgruppe „Gesundheitsmanagement, psychosoziale Faktoren“ am Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen.

Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



sfs Sozialforschungsstelle
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung

BGN
Berufsgenossenschaft
Nahrungsmittel
und Gastgewerbe

indigho

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Der „Innovationswert“ der Generationen

Kurt-Georg Ciesinger

Das Wissenschaftsjahr „Die demografische Chance“ ist längst zu Ende, die Projekte des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ laufen aus. Die Arbeitsforschung wendet sich den nächsten drängenden Themen zu, weil die Probleme des demografischen Wandels zwar nicht gelöst, doch offensichtlich hinreichend erforscht sind. Aber noch immer ist eine zentrale Frage nicht final beantwortet: Jung oder Alt, wer ist mehr wert in Deutschlands Kampf um die internationale Wettbewerbsfähigkeit? Eine Frage, die sich nur einer zu beantworten traut: Innovationsforscher und Prævokateur Kurt-Georg Ciesinger.

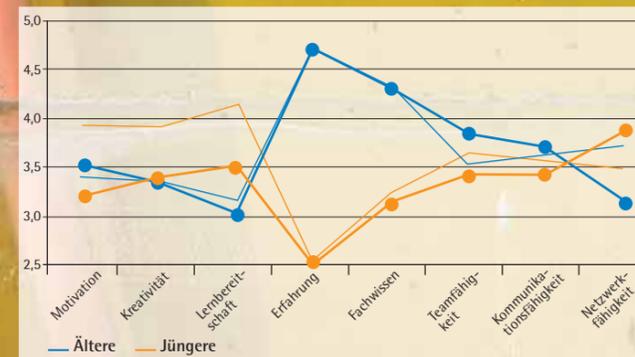


Abb. 1: Kompetenzprofile Älterer und Jüngerer (Dworschak et al. 2012, debbi 2014) Die leichten Linien stehen für die IAO-Studie, die stärkeren für die debbi-Studie.

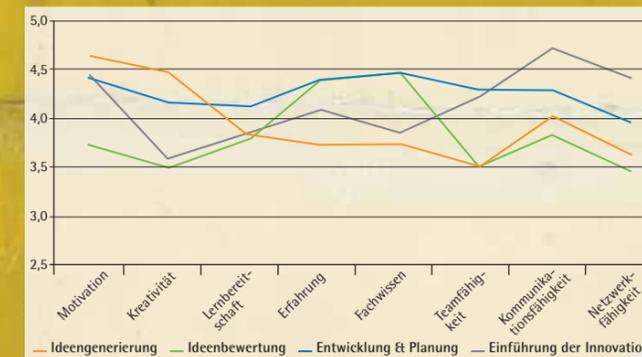


Abb. 2: „Wert“ der Kompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses (Dworschak et al. 2012)

Innovationsfähigkeit in allen Bereichen der Wirtschaft und der Unternehmen ist notwendig für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Die Entwicklung der globalen Märkte hat in den letzten Jahrzehnten gezeigt, dass Deutschland als Hochlohnland mit ethischen Arbeitsstandards nur dort international erfolgreich ist, wo es um die Generierung neuer Ideen für Produkte und Verfahren geht, also im Bereich der Innovation. Innovation wird dabei landläufig als Domäne der Jüngeren betrachtet. Viele Innovationsbeispiele, so etwa die Entwicklung der gesamten IT-Branche von Bill Gates bis Mark Zuckerberg, resultieren aus den Ideen und der Begeisterung jüngerer Menschen für neue Technologien.

Bedingt durch den demografischen Wandel fehlen nun perspektivisch diese jungen Menschen in der benötigten Masse. Ist das das Ende der Innovation in Deutschland?

Das Fraunhofer IAO untersuchte hierzu 2012 in einer Befragung von 191 Unternehmensvertretern, vorwiegend Geschäftsführer und Bereichs- und Abteilungsleiter, u.a. die Frage, welche Eigenschaften jüngerer und älterer Beschäftigten von diesen Teilnehmern zugeschrieben werden. Diese Studie wurde vom Projekt debbi im Jahr

2014 anhand einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung repliziert. Befragt wurden hier 1.000 Beschäftigte in Deutschland von 18 bis 65 Jahren (Klatt & Ciesinger, 2014).

Die Profile der Älteren und Jüngeren zeigen dabei ebenso Differenzen wie Entsprechungen (vgl. Abb. 1): Während den Jüngeren Motivation, Kreativität und Lernbereitschaft in stärkerem Maße zugeschrieben wird, „punkten“ die Älteren eher bei Erfahrung und Fachwissen. Über die Sozialkompetenzen Team-, Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit verfügen beiden Gruppen nach Einschätzung der Befragten in gleichem Maße.

Erstaunlich ist, dass sowohl die Expertenbefragung (IAO) als auch die Bevölkerungsbefragung (debbi) zu nahezu identischen Ergebnissen kommen. Man kann hier von tatsächlich sehr verlässlichen Werten sprechen.

In der IAO-Studie wurde das gleiche Sample danach gefragt, welche Bedeutung die genannten Kompetenzen in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses haben (vgl. Abb. 2). Es zeigte sich ein differenziertes Bild (beispielsweise ist Kreativität bei der Ideengenerierung sehr wertvoll, bei der Ideenbewertung weniger.

Auf Basis dieser beiden Grafiken wird nun auch die eingangs gestellte Frage beantwortbar: Jung oder Alt, wer ist mehr wert im Innovationsprozess? Wenn man weiß, wie stark die innovationsrelevanten Kompetenzen bei den Altersgruppen ausgeprägt sind und welchen Beitrag diese Kompetenzen in den Phasen des Innovationsprozesses leisten, so kann man, methodischen Mut vorausgesetzt, den Beitrag der Altersgruppen zum gesamten Innovationsprozess berechnen. Je höher eine Kompetenz ausgeprägt ist und je wertvoller sie für den Innovationsprozess ist, desto mehr Punkte bekommt eine Altersgruppe. Mit einer Aufsummierung über alle Kompetenzen und alle Phasen des Innovationsprozesses kann also der „Innovationswert“ bestimmt werden.

Hierzu werden die einzelnen Kompetenzen den Phasen gegenübergestellt und in den „Ciesi-Innovationswert“ (CIW) überführt: Der Innovationswert einer Altersgruppe ergibt sich aus der Addition der Punktzahlen bei den einzelnen Kompetenzbewertungen, multipliziert jeweils mit dem Wert der Kompetenz für eine Innovationsphase. So können phasenbezogene und Gesamt-Innovationswerte berechnet werden. Die Berechnung des CIW der Altersgruppen für die verschiedenen Innovationsphasen (s. Tabelle) zeigt nun folgende Ergebnisse:

	Phasen der Innovation				Gesamter Prozess
	Ideengenerierung	Ideenbewertung	Entwicklung und Planung	Einführung der Innovation	
Innovationswert der Jüngeren	104	100	113	109	107
Innovationswert der Älteren	116	115	127	122	120

Der CIW der Älteren und Jüngeren für die Phasen des Innovationsprozesses (eigene Berechnungen auf Basis der Daten der IAO- und der debbi-Studie)

Zunächst ist festzustellen, dass der Gesamt-Innovationswert Älterer (120 Punkte) höher ist als der Jüngerer (107). Ältere besitzen also nicht nur hohe Kompetenzen, sondern diese sind auch in hohem Maße innovationsrelevant.

Dabei ist der CIW Älterer in allen Phasen des Innovationsprozesses höher als der der Jüngeren. Die Unterschiede liegen deutlich im Bereich von mehr als zehn „Innovationspunkten“. Insbesondere bei der Ideenbewertung sind die Älteren wertvoller als die Jüngeren, aber selbst bei der Ideengenerierung liefern die Kompetenzen der Älteren in Summe höhere Beiträge.

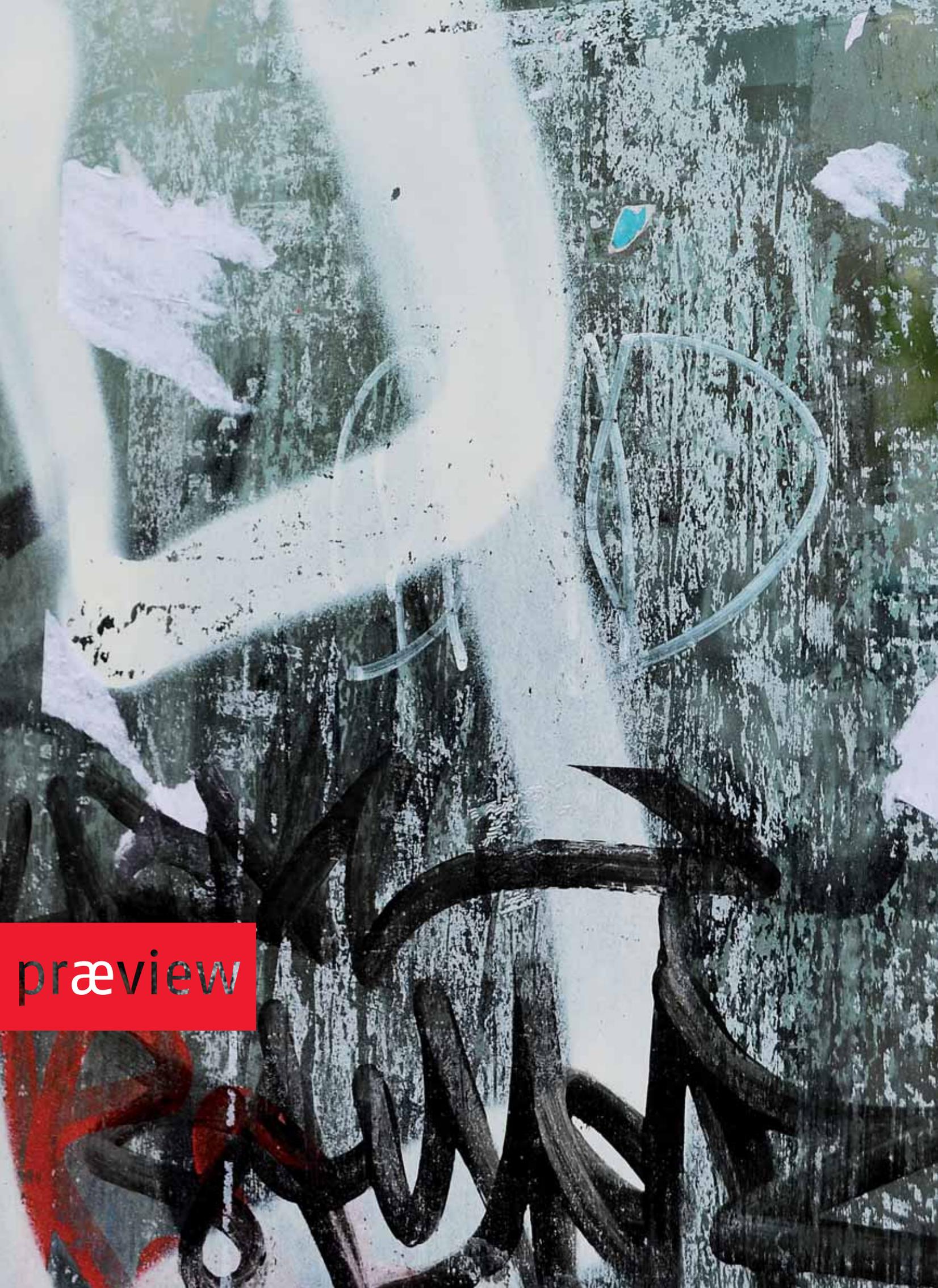
Der Autor war, obwohl selbst der älteren Generation zugehörig, von diesen Ergebnissen überrascht. Nie hat er eigene Berechnungen so oft überprüft wie bei diesen Befunden, doch es ist unumstößlich: Die Älteren sind auf Basis der zitierten Datenlage die besseren Innovatoren. Daraus ergibt sich schlussendlich aber eine gute Nachricht: Deutschland braucht mit diesem Potenzial der Älteren keine Angst vor einem „Innovation Drain“ zu haben – und die Jüngeren werden ja von selbst alt!

Literatur
Dworschak, D., Buck, H., Nübel, L. & Weiß, M. (2012). Innademo – Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen, Fraunhofer IAO (als pdf unter: wiki.iao.fraunhofer.de).
Klatt, R. & Ciesinger, K.-G. (2014). „Jedes Alter zählt!“ – Auch im Innovationsprozess? *Journal Arbeit*, 13. Jg., Nr. 1, S. 14–15.



WIR WERDEN WIE GEMEINSAM HUNDERTEN, TAUSENDEN MENSCHEN DIE CAUSIENE IM WELTUNBEFAHRBAR NOV 2 WWW.CAST

rummelplatz. blogspot.de



præview