

## Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte

>> Die Zielsetzung des Verbundprojekts IBU soll durch folgende Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte erreicht werden:

Integriertes Konzept zur Erfassung der Innovationskompetenz älterer Beschäftigter

Organisationskonzepte in vernetzten Strukturen zur Nutzung der Innovationskompetenz älterer Beschäftigter

Laufbahnmodelle zur Entfaltung der Innovationskompetenz älterer Beschäftigter

Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zur Messung und Bewertung der Innovationskompetenz älterer Beschäftigter

## Verbundpartner

**ISFMÜNCHEN**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München  
80796 München  
[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

**UNI** Universität Augsburg University

Universität Augsburg  
Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt  
86135 Augsburg  
[www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio4](http://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio4)

**FAHRION**  
ENGINEERING  
VISION · PLANUNG · FABRIK

Fahrion GmbH & Co. KG  
70806 Kornwestheim  
[www.fahrion-engineering.de](http://www.fahrion-engineering.de)

## Koordination

**ISFMÜNCHEN**

ISF München  
Jakob-Klar-Straße 9  
80796 München

*Ansprechpartner:*  
Dr. Eckhard Heidling  
Tel.: 089/272921-0  
Fax: 089/272921-60  
[eckhard.heidling@isf-muenchen.de](mailto:eckhard.heidling@isf-muenchen.de)

**Internetpräsenz des Projekts IBU:**  
[www.ibu-verbund.de](http://www.ibu-verbund.de)



## Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten bei der Bewältigung des Unplanbaren



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.  
Projektlaufzeit: 01.06.2012 bis 31.05.2015

## Ausgangssituation und Zielsetzung

>> **Innovation.** Innovationsprozesse in Unternehmen sind heute in vielen Fällen nicht mehr auf bestimmte Abteilungen und Stellen begrenzt. Verstärkt finden sie in Form von Wertschöpfungsketten und Netzwerken („Open Innovation“) statt, wobei in diese unternehmens- und grenzübergreifenden Prozesse auch kleine und mittlere Unternehmen eingebunden sind. Dies hängt insbesondere mit dem steigenden Zeit- und Kostendruck und dem wachsenden Bedarf an Ressourcen und Kompetenzen zusammen.

>> **Bewältigung des Unplanbaren.** Weil an solchen Prozessen viele Akteure in verschiedenen Organisationen beteiligt sind, werden sie komplexer, es gibt mehr kritische Situationen und Unwägbarkeiten. Das muss aber nicht negativ sein. Im Gegenteil: Es bietet ein Potenzial für bessere, vielseitigere, kreativere Innovationsprozesse. Für die Beschäftigten entstehen daraus neue Anforderungen. Technisches Fachwissen bleibt unerlässlich, zusätzlich werden spezifische Kompetenzen gebraucht: Erfahrungswissen im Umgang mit Unwägbarkeiten und die Fähigkeit, Wissen zu teilen und auszutauschen, auch über das eigene Unternehmen hinaus.

>> **Ältere Beschäftigte.** IBU geht davon aus, dass häufig gerade ältere Beschäftigte über solche Kompetenzen verfügen. Sie haben in langjähriger Berufstätigkeit Fähigkeiten zur Strukturierung und Vernetzung erworben, die in komplexen Innovationsprozessen benötigt werden. Allerdings werden diese Potenziale bisher noch kaum genutzt. Das Verbundprojekt IBU verfolgt das Ziel, die besonderen Kompetenzen älterer Beschäftigter systematisch zu bestimmen, zu fördern, organisatorisch einzubinden und zu bewerten.

## Konzeptuelle Grundlagen

Ältere Menschen sind oft als eine Beschäftigtengruppe mit Defiziten oder Schwächen gefasst worden. Neuere Untersuchungen zu ihrem Einsatz und zu ihrer Leistungsfähigkeit zeigen jedoch, dass sie zugleich spezifische Stärken haben. Den oft genannten Schwächen – verringerte Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, Umstellungsschwierigkeiten in neuartigen kognitiven Situationen, abnehmender Differenzierungsgrad der Wahrnehmung – stehen besondere Stärken gegenüber: ein über Gesellschaft und Kultur vermitteltes allgemeines Wissen, bereichsspezifisches Faktenwissen („Gewusst was“) und Strategiewissen („Gewusst wie“) sowie gut geordnete und leicht abrufbare Wissenssysteme.

Bisher wenig beachtet werden die besonderen Stärken älterer Beschäftigter im Umgang mit unplanbaren Situationen. Hier setzt das Projekt IBU an. Es bezieht sich in seinen Arbeiten auf konzeptuelle Grundlagen, zu denen die beteiligten wissenschaftlichen Institute einschlägige Beiträge geleistet haben.

>> **Grenzen der Planung.** Zunehmend wird sichtbar, dass die Planung von Arbeitsprozessen auf Grenzen stößt. Dies gilt in besonderer Weise für Innovationsprozesse, deren grundlegendes Merkmal in der Offenheit der Ergebnisse besteht. Versuche, alles „durchzuplanen“, sind mit der Gefahr verbunden, Innovationen nicht zu fördern, sondern zu behindern. Deshalb geht es darum, die Potenziale offener Innovationsprozesse zu entfalten.

>> **Erfahrungsgelitetes Handeln und informelle Kooperation.** In modernen Arbeitsprozessen und -organisationen müssen zunehmend Situationen der Unsicherheit und Ungewissheit bewältigt werden. Eine wichtige entscheidungs- und handlungsrelevante Ressource ist dabei das implizite Erfahrungswissen. Es beschränkt sich keineswegs auf einen erworbenen Erfahrungsschatz. Vielmehr ist eine erfahrungsgelitet-subjektivierende Auseinandersetzung mit der Umwelt im praktischen Tun entscheidend, die auf komplexen sinnlichen Wahrnehmungen beruht. Ein wesentli-

cher Faktor sind informelle Kooperations- und Kommunikationsprozesse, die sich auf die Bewältigung konkreter Arbeitssituationen beziehen. Im Vordergrund stehen unmittelbare Problemlösungen durch situative und anlassbezogene Handlungsweisen. Sie erfordern spezifische Gelegenheitsstrukturen, welche in den betrieblichen Organisationsstrukturen verankert sein müssen.

>> **Verteilte Arbeitsprozesse und Projektarbeit.** Zunehmend wird Arbeit neu strukturiert entlang von Wertschöpfungsketten und Netzwerken, die Unternehmens- und Landesgrenzen überschreiten. Damit wächst die Bedeutung fach- und unternehmensübergreifender Projektarbeit. Die in Projekten arbeitenden Beschäftigten sind mit ausgeweiteten und differenzierten Anforderungen konfrontiert. Diese umfassen Arbeitsinhalte, Qualifikationen und Kompetenzbedarfe. Wer in betriebs- und unternehmensübergreifenden Zusammenhängen arbeitet, muss mit unterschiedlichen Interessen und Konflikten, mit kulturellen Unterschieden, mit Widerständen und nicht eindeutigen Situationen umgehen können.

>> **Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.** Um die Wirtschaftlichkeit von Innovationsprozessen angemessen zu erfassen, ist eine Erweiterung der bestehenden Mess- und Bewertungskonzepte erforderlich. In diese sind die Perspektiven der Innovationseffekte (wie zeigt sich Innovation?) und der Innovationsarbeit (wie entsteht Innovation?) einzubeziehen. Ein solcher integrativer Ansatz berücksichtigt erfolgsrelevante Faktoren wie Kreativität, Risikobereitschaft, Gespür und Neugier, die entscheidend für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sind. Demografieorientierte Konzepte, die auf Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter zielen, weisen gerade bei diesen Faktoren besondere Stärken auf, die in eine erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aufzunehmen sind.