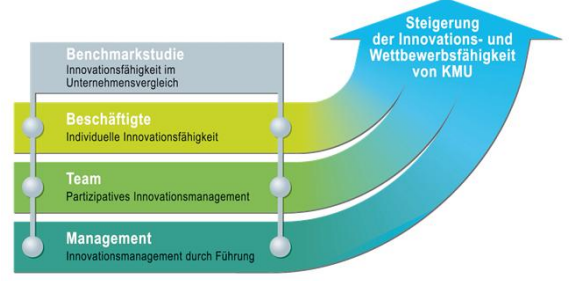


# INNOKAT

## Innovationsfähigkeit und Kreativität von altersgemischten Teams in mittleren Unternehmen stärken und fördern

### PROJEKT

Unternehmen müssen ihren Fokus auf marktfähige Innovationen richten, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Gleichzeitig führt der demografische Wandel zu veränderten Altersstrukturen in Unternehmen. Das Verbundprojekt INNOKAT stellt einen neuartigen Lösungsansatz bereit, der Unternehmen dabei unterstützt, die Innovationsleistung altersgemischter Belegschaften zu fördern. Dabei werden Maßnahmen auf der Beschäftigten-, der Team- und der Managementebene erstmalig zu einer ganzheitlichen Intervention kombiniert. In zwei mittelständischen Partnerunternehmen werden so neben Maßnahmen zur Steigerung von kognitiven Kompetenzen und Stressresilienz bei Beschäftigten auch Führungskräfte trainings und partizipative Ansätze zur Steigerung der Innovationsleistungen altersgemischter Teams umgesetzt.



### UNTERNEHMEN



Mithilfe des Balanced Scorecard-Ansatzes (Kaplan & Norton, 1992) wird ein Strukturmodell entwickelt, in dem bislang kaum beachtete interne und externe Einflussfaktoren auf Innovationsleistung berücksichtigt werden. Dazu gehören beispielsweise externe Einflüsse durch Kunden und Lieferanten, die unternehmensspezifische Wettbewerbssituation sowie die Frage, ob ein Unternehmen vorhandene Innovationsquellen angemessen und wirkungsvoll einsetzt und fördert.

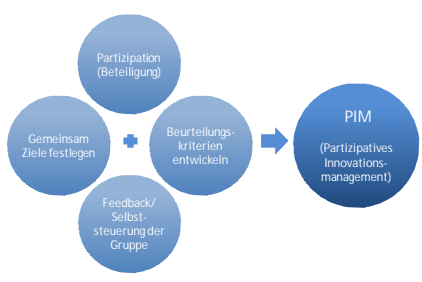
Um die Wirksamkeit der Projekt-Interventionen auf Beschäftigten-, Team- und Management-Ebene zu evaluieren werden die Einflussfaktoren des Modells sowohl bei den Partnerunternehmen als auch bei vergleichbaren Unternehmen erhoben und im Rahmen einer Benchmarkstudie verglichen. Die so ermittelten Vergleichswerte ermöglichen Unternehmen zusätzlich eine Einordnung des eigenen Innovationserfolgs.

### BESCHÄFTIGTE

Auf individueller Ebene hängt Innovationsfähigkeit von der Ausprägung kognitiver Grundfunktionen ab, wie z.B. dem Gedächtnis oder der Fähigkeit, irrelevante Informationen zu unterdrücken oder flexibel zwischen verschiedenen Aufgaben zu wechseln. Diese sind stark von äußeren Faktoren, wie der Arbeitsumgebung und der Art der Freizeitaktivitäten, aber auch vom individuellen Umgang mit Stress abhängig. Forschungsergebnisse belegen zudem, dass kognitive Kompetenzen durch gezielte Trainingsmaßnahmen, insbesondere bei älteren Arbeitnehmern, nachhaltig verbessert werden können. In den Partnerunternehmen wird deshalb eine kombinierte Trainingsmaßnahme für Beschäftigte angeboten, mit deren Hilfe sowohl die für Innovationsfähigkeit im Arbeitskontext besonders relevanten kognitiven Funktionen als auch Stressbewältigungskompetenzen gefördert werden können.



### TEAM



Studien der Boston Consulting Group (2009) zufolge, ist eine Vielzahl von Firmen unzufrieden mit dem wirtschaftlichen Erfolg ihrer Innovationsbemühungen und unsicher bezüglich der Auswahl von Messgrößen. Zur Bestimmung relevanter und von Beschäftigten akzeptierter Erfolgsindikatoren wird der Ansatz des Partizipativen Produktivitätsmanagements (Pritchard, 1990) aufgegriffen und auf Prozesse der Innovationsförderung übertragen. Durch die gemeinsame Entwicklung von Zielen und Kennzahlen kann die valide Messung und Steuerung der Innovationstätigkeiten in Arbeitsgruppen verbessert werden. Bei den Partnerunternehmen wird diese Methode des Partizipativen Innovationsmanagements mithilfe von moderierten Workshops in altersgemischten Teams implementiert.

### MANAGEMENT

In altersgemischten Arbeitsgruppen kann es beispielsweise aufgrund von negativen Altersstereotypen vermehrt zu Konflikten kommen, die die Innovationsleistung und die Produktivität in Arbeitsgruppen beeinträchtigen. Unter bestimmten Rahmenbedingungen, wie einer hohen Wertschätzung von Altersunterschieden und einem guten Teamklima, können diese negativen Effekte aber abgeschwächt und die Innovationspotenziale altersgemischter Teams wirksam werden. Wissenschaftliche Studien belegen, dass der Führungsstil Servant Leadership besonders geeignet ist, um solche Rahmenbedingungen zu schaffen. In den Partnerunternehmen wird deshalb ein entsprechendes Führungskräfte training durchgeführt.

