

Please quote as: Bittner, E.; Ebel, P.; Habicht, H.; Leimeister, J. M.; Möslein, K. & Plieth, H. (2015): In TANDEMs zu Innovationen - Förderung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. In: Praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Vol. 6, Erscheinungsjahr/Year: 2015. Seiten/Pages: 16-17.

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