



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft

60. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU und Hochschule
München
12.-14. März 2014

Bericht zum 60. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 12.-14.3.2014
an der Technischen Universität und an der Hochschule München,
herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2014
ISBN 978-3-936804-17-1

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript gedruckt. Diese Schrift ist nur bei der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Ardeystraße 67, D-44139 Dortmund, erhältlich.
E-Mail: gfa@ifado.de, Internet: www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Druck: City DRUCK, Heidelberg

Printed in Germany



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Jahresdokumentation 2014

Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft

Bericht
zum 60. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
vom 12.-14. März 2014

Innovationspotenziale älterer Beschäftigter

Eckhard HEIDLING¹, Vera KAHLENBERG², Bernhard LUDWIG², Judith NEUMER¹

¹ *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München,
Jakob-Klar-Straße 9, D-80796 München*

² *Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt, Universität Augsburg,
Eichleitnerstraße 30, D-86159 Augsburg*

Kurzfassung: Das Verbundprojekt „Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten bei der Bewältigung des Unplanbaren“ (IBU) untersucht die besonderen Kompetenzen älterer Beschäftigter in Innovationsprozessen. In dem Beitrag werden erste Ergebnisse zum Arbeitshandeln, zur Organisation solcher Innovationsprozesse und den erwerbsbiografischen Voraussetzungen entsprechender Innovationskompetenzen älterer Beschäftigter vorgestellt.

Schlüsselwörter: Ältere Beschäftigte, Kompetenzen, erfahrungsgelenkte Arbeit, Projekte, Innovation, Erwerbsbiografie

1. Einleitung

Innovationsprozesse in Unternehmen finden heute verstärkt durch unternehmens- und grenzübergreifende Prozesse statt. Darin eingebunden sind viele Akteure unterschiedlicher Organisationen, so dass die Abläufe komplexer werden. Für die Beschäftigten entstehen daraus neue Anforderungen. Technisches Fachwissen bleibt unerlässlich, zusätzlich immer wichtiger werden ein spezifisches Erfahrungswissen im Umgang mit Unwägbarkeiten sowie die Fähigkeit, Wissen auch über das eigene Unternehmen hinaus zu teilen. Diese Fähigkeiten haben gerade ältere Beschäftigte. In den folgenden Ausführungen wird dies auf Grundlage erster Ergebnisse zur erfahrungsgelenkten Innovationsarbeit, zur Organisation innovativer Herstellungsprozesse in Projekten und zur Entwicklung solcher Innovationskompetenzen in der Erwerbsbiografie vorgestellt. Grundlage sind konzeptionelle Überlegungen und vorläufige empirische Befunde aus laufenden Erhebungen bei mittelständischen Unternehmen, die umfassende technische Planungs- und Umsetzungsprozesse für Kunden unterschiedlicher Branchen (Fahrzeug-, Maschinenbau, Luftfahrt, Papier u.a.) und Größen realisieren. Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

2. Erfahrungsgelenkte Innovationsarbeit

Der Umgang mit dem Unplanbaren ist eine zentrale Anforderung an Beschäftigte in Innovationsprozessen. Ein nur planmäßig-rationales Arbeitshandeln stößt an Grenzen, weil damit Offenheit und Unwägbarkeiten nicht als Potentiale für Innovationen genutzt werden können. Zu entfalten sind diese Potentiale durch ein spezifisches erfahrungsgelenktes Arbeitshandeln, das durch vier Dimensionen gekennzeichnet ist (Böhle 2009; Böhle et al. 2012). Das dialogisch-explorative Vorgehen verweist auf ein „entdeckendes Herantasten“ im Arbeitsvorgang. Die Beschäftigten stehen quasi im Dialog mit der Arbeitssituation und entscheiden im laufenden Prozess über das weitere Vorgehen. Begleitet wird dies durch ein assoziativbildhaftes Denken, bei dem ein Ereignis bestimmte Assoziationen auslöst. Dadurch entstehen weitere Bilder und Vorstellungen, die zu neuen Lösungen führen können. Begleitet wird dies durch eine empfindend-spürende Wahrnehmung, also Sinneseindrücke wie Geräusche, Vibrationen oder Stimmungen, die in die Informationsverarbeitung einfließen. Dafür werden alle Sinne genutzt und auch körperliche Empfindungen einbezogen. Dadurch entsteht eine besondere Verbindung mit der Umwelt, die durch Nähe, Verbundenheit und Einheit geprägt ist. Im Zentrum steht das „gemeinsame Tun“, das auch den Umgang mit Gegenständen einschließt.

Die vorläufigen Ergebnisse der Erhebungen zum Arbeitshandeln der älteren Beschäftigten

aus technischen Berufen bestätigen ihre besonderen Stärken in diesen Dimensionen. So zeigt sich etwa eine ausgeprägte Experimentierfreude am Aufbau von auf den ersten Blick kurios anmutenden Versuchsanordnungen, die dann jedoch zu neuen Lösungen führen. Auf Grundlage ihres spezifischen Erfahrungswissens verfügen die älteren Beschäftigten außerdem über ein besonderes Vorstellungsvermögen. So sind sie durch die Wahrnehmung bestimmter Geräusche in der Lage, komplexe Vorgänge einer Anlage vollständig in ihrer Vorstellung nachzuvollziehen. Dies können sie mit der Übertragung von Erfahrungen aus anderen Bereichen so kombinieren, dass durch einen spielerischen Umgang mit diesen unterschiedlichen Elementen wie bei einem Puzzle neue Lösungen entstehen. Begleitet wird dies von einem starken gegenstandsbezogenen Interesse und einem ausgeprägten Durchhaltevermögen. Wichtig ist dies besonders in den kritischen Phasen von Innovationsprozessen, mit denen die älteren Beschäftigten häufig produktiv umgehen und so neue Lösungsperspektiven entwickeln.

3. Innovationsprozesse in Projekten

Eine zentrale Organisationsform in der heute Innovationsprozesse gestaltet, organisiert und umgesetzt werden, sind Projekte (Brady & Hobday 2012; Powell & Grodal 2006). Dies hängt mit ihrer Flexibilität und Offenheit zusammen. Flexibel sind Projekte, weil für abgegrenzte Zeiträume bestimmte Aufgaben zu unterschiedlichen Themenstellungen vorgegeben werden können. Ihre Offenheit hängt mit der Möglichkeit zusammen, neben den innerbetrieblichen ebenso außerbetriebliche Akteure (Zulieferer, Kunden, Konsumenten) einzubinden (Chesbrough 2006; Grabher & Ibert 2012). Der Erfolg industrieller Innovationsprojekte hängt entscheidend davon ab, die Potenziale offener und unbestimmter Situationen und Prozesse durch ein innovatives Arbeitshandeln zu nutzen (Heidling 2012). Deshalb ist Innovationsarbeit das verbindende Element zwischen der Organisation der technisch-sozialen Innovationsprozesse und den individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten (Böhle et al. 2012).

Die untersuchten Projekte in den bisherigen Erhebungen sind auf Verbesserungen von Produkten sowie technischer und organisatorischer Prozesse ausgerichtet und beinhalten eine große Bandbreite innovativer Elemente. Das Arbeitshandeln ist durch das Ziel geprägt, für die Kunden individuelle und angepasste neue Lösungen zu generieren. Gebildet werden die Projekte durch altersgemischte Teams, in denen die älteren Beschäftigten eine besondere Rolle einnehmen. Dies hängt mit ihrer spezifischen Innovationskompetenz zusammen. Dabei sind die älteren Beschäftigten in besonderer Weise dazu fähig, in einem begrenzten Zeitraum und ausgehend von der jeweils spezifischen Ausgangslage der Kunden eine situative Neukonfiguration zu entwickeln. Diese situativen Neukonfigurationen zeichnen sich durch Effizienzsteigerungen, organisatorische Änderungen sowie Arbeitsverbesserungen und Arbeitserleichterungen aus. Kennzeichnend ist, dass die älteren Beschäftigten dabei die Realisierbarkeit der innovativen Ansätze in den Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität immer schon mit berücksichtigen. Diese Innovationskompetenzen beruhen auf einem spezifisch erfahrungsgelenkten Handeln im Arbeitsprozess. In der jeweils aktuellen Arbeitssituation werden Handlungsmuster vergangener Arbeitsprozesse in einem Transformationsprozess erfahrungsgelenkt anschlussfähig gemacht und in innovative Ansätze entsprechend dem jeweiligen Kontext bei den Kunden umgesetzt. Diese Innovationskompetenz stellt somit ein komplexes Bündel dar, das die Entwicklung innovativer Lösungen und deren Realisierbarkeit bei jeweils kundenindividuellen Umfeldbedingungen umfasst.

4. Entwicklung von Innovationskompetenzen in der Erwerbsbiografie

Kompetenzen zum erfahrungsgelenkten Handeln und dem Umgang mit den für Innovationsprozesse typischen Unwägbarkeiten können nicht im klassischen Seminarunterricht erlernt, sondern nur erfahrungsgelenkt erworben werden. Es handelt sich also um ein Lernen im Prozess der Arbeit. Mit dem Blick auf Erwerbsbiografien geht es um die Entwicklung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Anforderungen, die sich aus einer ganzen Serie von Einzelsituationen ergeben. In dieser Perspektive wird das Lernen und der Erwerb von Kompe-

tenzen selbst als Prozess verstanden. Dies ist mit unterschiedlichen Faktoren verbunden.

Wie die bisherigen Erhebungen zeigen, ist ein wichtiger Faktor für den Erwerb von Kompetenzen zum Umgang mit Unwägbarkeiten eine praktische Berufsausbildung. Dabei werden umfangreiche Praxiserfahrungen gesammelt und spezifische Bezüge zu Produkten, Materialien und Werkzeugen entwickelt. Ein weiterer begünstigender Faktor ist eine dynamische Erwerbsbiographie. Diese zeichnet sich durch (1) die Pluralität mehrerer Ausbildungswege und Lehr- und Lernformen (Lehre, Technikerschule, Studium, Weiterbildungslehrgänge) sowie Erfahrungen in Betrieben unterschiedlicher Größenklassen, in unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Produktion, Konstruktion, Service, Vertrieb, Programmierung, Planung) und mit verschiedenen Aufgaben aus (repetitiv, kreativ, unterschiedliche Grade von Verantwortungsübernahme). Kennzeichnend sind außerdem (2) unterschiedliche Herausforderungen sowohl fachlicher als auch psychischer Natur. Damit verbunden ist eine breite Anschlussfähigkeit der jeweiligen beruflichen Stationen. Das integrierende Basiselement (3) solcher Erwerbsbiographien bilden ein konstanter Gegenstandsbereich (wie etwa die Branche Maschinenbau) und die Orientierung an persönlichen berufsbiografischen Etappenzielen (beispielsweise von der Produktionstätigkeit über die Technikerschule bis zum Studium).

Dieser allgemeine Überblick wird durch detaillierte Untersuchungen einzelner beruflicher Stationen und Ereignisse vertieft. Dadurch soll gezeigt werden, wie sich durch den konstruktiven Umgang mit Rückschlägen im Innovationsprozess, der Ausbildung von Improvisationsfähigkeit und der Erprobung unkonventioneller Denkansätze die Innovationsexpertise der älteren Beschäftigten im erwerbsbiografischen Verlauf prozesshaft herausgebildet hat.

5. Literatur

- Böhle F (2009) Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgelitet-subjektivierendes Handeln. In: Böhle F, Wehrich M (Hrsg) Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag, 203-230.
- Böhle F, Orle K, Wagner J (2012) Innovationsarbeit – künstlerisch, erfahrungsgelitet, spielerisch. In: Böhle F, Bürgermeister M, Porschen S (Hrsg) Innovation durch Management des Informellen. Berlin, Heidelberg: Springer, 25-44.
- Brady T, Hobday M (2012) Projects and Innovation: Innovation and Projects. In: Morris P, Pinto J, Söderlund J (Eds) The Oxford Handbook of Project Management. Oxford: Oxford University Press, 273-294.
- Chesbrough H (2006) Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough H, Vanhaverbeke W, West J (Eds) Open Innovation. New York: Oxford University Press, 1–12
- Grabher G, Ibert O (2012) Project Ecologies. In: Morris P, Pinto J, Söderlund, J. (Eds), The Oxford Handbook of Project Management. Oxford: Oxford University Press, 175-198.
- Heidling E (2012) Management des Informellen durch Situatives Projektmanagement. In: Böhle F, Bürgermeister M, Porschen S (Hrsg) Innovation durch Management des Informellen. Berlin, Heidelberg: Springer, 69-114.
- Powell WW, Grodal S (2006) Networks of innovators. In: Fagerberg J, Mowery DC, Nelson RR (Eds), The Oxford Handbook of Innovation. New York: Oxford University Press, 56–85.