



Claudia T. Schmitt, Sabine Wabro & Daniel Wolf

Hot Groups

**Ein Leitfaden zur Gestaltung von
Innovationsprozessen in Teams**

Themenheft zum Verbundforschungsprojekt WiIPOD

Dieser Beitrag basiert auf Erkenntnissen aus dem Verbundforschungsprojekt „Wertschätzungsnetzwerke als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Demografischen Wandel“ und wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert (FKZ 01HH11055 bis -7).



Verbundforschungsprojekt WiIPOD

Wertschätzungsnetzwerke als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Demografischen Wandel

www.grenzinnovator.de

Förderer

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Europäischer Sozialfond für Deutschland (ESF)

Förderkennzeichen: 01HH11055 bis -7

Verbundpartner

Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik (Prof. Dr. Astrid Schütz)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik 1 (Prof. Dr. Kathrin M. Möslein)
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Institut für Soziologie (Prof. Dr. Rainer Trinczek)
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Corporate Technology (Dr. Ernst Bernard)
SIEMENS AG

Autoren

Dipl.-Psych. Claudia T. Schmitt

Dipl.-Psych. Sabine Wabro

Daniel Wolf, M.Sc. Psych.

Titelbild

Nora Corina Jacob Photography
noracorinajacob.tumblr.com

Copyright © Verbundforschungsprojekt WiIPOD, 2013

Ein cooles Unternehmen braucht Hot Groups (Tom Kelley)

Hot Groups sind gemischt zusammengesetzte Arbeitsgruppen (beispielsweise im Hinblick auf das Alter, den kulturellen Hintergrund oder die Berufserfahrung), die für einen bestimmten Zeitraum an einer konkreten Zielstellung arbeiten. Hot Group Mitglieder...

- ... wollen mit vollem Ehrgeiz ein gemeinsames Ziel erreichen
- ... sind bereit dazu, Herausforderung anzunehmen
- ... haben sich von einem Denken in hierarchischen Strukturen gelöst
- ... respektieren sich trotz oder gerade aufgrund ihrer ausgeprägten Diversität gegenseitig
- ... sind mit größtmöglichen Freiräumen ausgestattet, d. h. sie handeln frei von Unternehmensvorgaben, die die Arbeit in der Gruppe reglementieren
- ... wissen, dass Antworten in der Regel nicht (nur) in ihrem Unternehmen sondern (auch) außerhalb zu finden sind.¹

Derartige Arbeitsgruppen können für Unternehmen einen entscheidenden Erfolgsfaktor

darstellen, vor allem auch in Zeiten des demografischen Wandels. Der Leitfaden richtet sich daher in erster Linie an Verantwortliche aus Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Dementsprechend ist das Ziel, über das Arbeiten mit Hot Groups zu informieren und Anregungen zu geben, wie diese in Unternehmen etabliert werden können. Zu diesem Zweck werden wissenschaftliche Erkenntnisse zusammengetragen und in praxisnahe Handlungsempfehlungen überführt. Die folgenden Seiten bieten die Möglichkeit, mehr darüber zu erfahren, wie die Potenziale von Beschäftigten im Rahmen kreativer Teamarbeit genutzt und gefördert werden können, damit „heiße Ideen“ und „coole Umsetzungen“ entstehen.

Die Gliederung des Leitfadens folgt daher den vier wesentlichen Eigenschaften einer Hot Group, die sich maßgeblich durch

- die heterogene Zusammensetzung
- die gelebte Wertschätzung innerhalb der Gruppe
- das kreative Potential und
- die daraus resultierenden Synergien auszeichnet.

Entlang dieser Eigenschaften wird beispielhaft aus der Perspektive des Verbundprojekts WiIPOD dargestellt, wie im Zeitalter des de-

mografischen Wandels Diversität genutzt, Wertschätzung gestiftet und Kreativität geweckt werden kann, um neuartige Synergien in Unternehmen zu schaffen. Jede Eigenschaft ist daher ein Baustein auf dem Weg zur Hot Group. Bauen diese sinnvoll aufeinander auf, können Hot Groups erfolgreich eingesetzt werden.

vorgestellt. Anschließend wird in den übrigen Abschnitten veranschaulicht, wie wirkungsvolle Teamarbeit in einer Hot Group gestaltet werden kann. Die wichtigsten Kernfragen zu den einzelnen Bausteinen werden am Ende des Leitfadens in einer abschließenden Checkliste zusammengefasst.



Bevor die einzelnen Bausteine im weiteren Verlauf des Leitfadens detailliert betrachtet werden, wird in einem einleitenden Abschnitt die Idee hinter dem Verbundprojekt WIPOD

Übersicht.....	1
Innovativ mit WiIPOD	4
Diversität nutzen	7
Wertschätzung stiften	9
Kreativität wecken.....	13
Synergien herstellen.....	16
Let's get ready for Hot Groups	19
Literatur	20

Herausforderung demografischer Wandel

Erfolgreiche Unternehmen sind ihrer Konkurrenz immer eine Nasenlänge voraus. Den notwendigen Antrieb hierfür erhalten sie durch ihr Humankapital, denn Innovationen beginnen in den Köpfen der Beschäftigten! Letztlich sind es die Mitglieder des Unternehmens, die mit ihren Ideen für den entscheidenden Vorsprung gegenüber der Konkurrenz sorgen.

Aktuell befindet sich unsere Gesellschaft in einem folgenreichen Wandel. Modellrechnungen des Statistischen Bundesamts bis ins Jahr 2060 prognostizieren für Deutschland einen Rückgang der Bevölkerung, einen Altersanstieg seiner Einwohner und noch weniger Geburten als heute⁵ – eine Entwicklung, die ebenso zu einer starken Veränderung der Bevölkerung im Erwerbsalter führt und folglich auch das Humankapital der Unternehmen beeinflusst.

Doch wie können Unternehmen auf diese Veränderungen reagieren? Wie kann es ihnen gelingen, auch mit einer zunehmend älter werdenden Belegschaft innovativ zu bleiben? Wie lassen sich Wissensträger langfristig an das Unternehmen binden? Und wie kann der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt bestmöglich ausgestaltet werden?

Dies sind Fragen, auf die es Antworten zu finden gilt, um den langfristigen Fortbestand von Unternehmen sicherzustellen. Das Verbundprojekt WiIPOD sucht nach Lösungen für diese und weitere Fragestellungen, die sich im Zusammenhang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels ergeben. Hinter dem Akronym WiIPOD verbirgt sich die wissenschaftlich begleitete Erprobung von *Wertschätzungsnetzwerken als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im Demografischen Wandel* (näheres auf www.grenzinnovator.de).

Grenzinnovatoren

Als Innovationsinstrument stellt das Verbundprojekt WiIPOD die Arbeit mit so genannten Grenzinnovatoren in den Fokus der Personal- und Organisationsentwicklung: Der Begriff „Grenzinnovator“ bezeichnet Personen, die sich gerade an der „Grenze“ eines Unternehmens befinden, also beispielsweise erst neu dazugekommene Beschäftigte oder auch solche, die im Begriff sind, das Unternehmen auf bestimmte Zeit oder für immer zu verlassen. Zu diesen Grenzinnovatoren zählen Personen im Ruhestand bzw. in Altersteilzeit, in Eltern(teil)zeit ebenso wie Trainees und Auszu-

bildende. Sie alle eint ihr in der Regel ungenutztes Innovationspotential. Personen im Ruhestand bzw. in Altersteilzeit sind dabei, einen wertvollen Schatz an Fachwissen und ihre langjährige Berufserfahrung mit nach Hause – also aus dem Unternehmen heraus – zu nehmen. Trainees und Auszubildende bringen frischen Wind mit in das Unternehmen, verfügen über aktuellstes Fachwissen sowie neue Denkansätze. Eltern in Elternzeit befinden sich in einer Übergangs- bzw. Veränderungsphase, in der sie aufgrund ihrer neuen Familiensituation dabei sind, andere Perspektiven einzunehmen. Bei ihnen allen handelt es sich um Personengruppen, die sich durch unterschiedliche Alters- und Erfahrungsstufen auszeichnen, die aber üblicherweise nicht gezielt zusammenkommen, um sich mit innovationsrelevanten Fragestellungen des Unternehmens zu beschäftigen.

Innovationszirkel

Im Rahmen der WiIPOD Innovationszirkel finden sich diese Grenzinnovatoren zusammen, um in mehrstufigen moderierten Workshops und Online-Sitzungen an der Lösung von Problemstellungen zu arbeiten, die speziell für ihr Unternehmen und seine Innovationskraft von

Bedeutung sind. Innerhalb der einzelnen Veranstaltungen eines Innovationszirkels sorgt die Moderation für den notwendigen Rahmen sowie für die entsprechenden Methoden, um innovative Ideen und Lösungen zu entwickeln. Die aus den Innovationszirkeln hervorgehenden Wertschätzungsnetzwerke können mit entsprechender Unterstützung seitens des Unternehmens auch über die einzelnen Zirkel hinaus aufrechterhalten werden und so langfristig dazu beitragen, die Unternehmenskultur auf die Auswirkungen des demografischen Wandels einzustimmen.



Praxisnahe Wissenschaft

Im Verbundprojekt WiIPOD arbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg

bei der Durchführung der Innovationszirkel sowie dem Aufbau von Wertschätzungsnetzwerken eng mit Partnern aus der Wirtschaft zusammen. Zu diesen zählen unter anderem die Siemens AG, die Festo AG & Co. KG, die Habermas GmbH, die InterFace AG, die Loe-we Opta GmbH und die Manomama GmbH. Die Kooperation mit den Praxispartnern trägt entscheidend dazu bei, dass wissenschaftliche Erkenntnisse besser genutzt und ausgebaut werden können, um innovationsförderliche Bedingungen im demografischen Wandel zu schaffen. Aus dem Verbundprojekt sind bereits erste vielversprechende Innovationen erfolgreich umgesetzt worden. Beispielsweise profitierte die Habermas GmbH bei der Entwicklung der „Obstgarten App“ für iPhone®, iPad® und iPod touch® von der Zusammenarbeit mit WiIPOD. Mit bereits 15.000 Downloads nach sechs Monaten ist die App schon heute ein voller Erfolg.

Arbeiten in Hot Groups

Grenzinnovatoren bilden im Rahmen ihrer Arbeit in den WiIPOD Innovationszirkeln eine Hot Group, in der kreative Problemlösungsideen zunächst entwickelt und anschließend deren Umsetzung ausgearbeitet wird. Dabei bleiben

die durch die Zusammenarbeit entstandenen Kontakte häufig auch über das Erreichen der formalen Zielstellung hinaus bestehen. Langfristig können somit Wertschätzungsnetzwerke entstehen, die mit entsprechender Unterstützung durch das Unternehmen weiterentwickelt und dauerhaft aufrechterhalten werden können.

Tipps zum Weiterlesen

- Danzinger, F., Möslein, K. M., Schütz, A., & Trinczek, R. (2012). *Wertschöpfung durch Wertschätzung - Innovationen im demografischen Wandel*. CLIC Executive Briefing No. 023. ISSN 1866-4148.
- Homepage des Verbundprojekts WiIPOD www.grenzinnovator.de



Diversität: Schlüssel zur Innovationsfähigkeit?

Das größte Potenzial von (alters-)heterogen zusammengesetzten Gruppen liegt darin, dass die unterschiedlichen Gruppenmitglieder, geprägt von ihrem jeweiligen Hintergrund, über eigene Berufserfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten sowie unterschiedliches Wissen verfügen. Jedes Mitglied bringt seine eigene Erfahrungswelt in die Gruppe ein, was eine Perspektivenvielfalt und gegenseitige intellektuelle Stimulation in der Zusammenarbeit ermöglicht.

Studien zeigen allerdings auch, dass Diversität nicht in jedem Fall förderlich ist. Im Wesentlichen spielen die Einstellungen der Personen, die in einen von Diversität gekennzeichneten Prozess eingebunden sind sowie die jeweilige Aufgabenstellung, an der in der Gruppe gearbeitet wird, eine entscheidende Rolle.

Vor allem bei Entscheidungs- und Kreativitätsaufgaben können in heterogenen Gruppen bessere Leistungen beobachtet werden.² Zudem zeigt sich, dass eine positive **Einstellung**

zu **Altersdiversität** mit positiven Effekten in der Zusammenarbeit einhergeht.⁶ Mit Diversität verbundene Risiken sollten jedoch stets bedacht und weitgehend verhindert werden: So können durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten im Innovationszirkel Verständnisschwierigkeiten oder vermehrte Konflikte auftreten, die zu Motivationsverlusten führen. Derartige Hindernisse lassen sich im Voraus umgehen, indem bereits bei der Auswahl der Grenzinnovatoren darauf geachtet wird, dass von den Teilnehmenden ein Interesse an kreativer Zusammenarbeit in altersgemischten Teams mitgebracht und niemand zur Teilnahme verpflichtet wird.

In den WiPOD Innovationszirkeln werden heterogene Grenzinnovator-Gruppen gebildet sowie Grundlagen und Rahmenbedingungen ihrer Zusammenarbeit optimiert. Dabei geht es vor allem darum, die Altersheterogenität in derartig gemischten Gruppen bewusst zu nutzen und zu fördern. Hierfür kommt der Wertschätzung von Altersdiversität besondere Bedeutung zu.¹⁰ Im Rahmen von Innovationszirkeln können **Altersstereotype erfahrungsbasiert abgebaut** werden, indem gemeinsame Innovationsfähigkeit erlebt wird. Der Aufbau einer innovationsförderlichen Atmosphäre

wird dabei zusätzlich durch die Etablierung einer umfassenden Wertschätzungskultur innerhalb der Gruppe unterstützt.



Einblicke in die praktische Arbeit

Annet (34), eine Mutter, die ihren einjährigen Sohn Ben mit in den Workshop gebracht hat, hat viele kreative Ideen. Im Workshop trifft sie auf Ernst (65), der vor zwei Jahren in den Ruhestand gegangen ist und sich bis heute seine sehr analytische Herangehensweise an Problemstellungen bewahrt hat, sowie auf Peter (17), einen der Auszubildenden im zweiten Lehrjahr, der stolz auf seine Ausbildungsstelle ist und über eine ausgeprägte Neugier und großes sportliches Interesse verfügt. Trotz ihrer augenscheinlichen Gegensätzlichkeit arbeiten sie alle im Rahmen des WIPOD Inno-

vationszirkels in einer Arbeitsgruppe effektiv zusammen: Als Peter in der Phase der Ideengenerierung von seinem neuen handlichen Werkzeugkoffer für sein Fahrrad erzählt, hat Annett die Idee, das genau so etwas für die Lösung der im Zirkel bearbeiteten Problemstellung hilfreich sein könnte. Sie schlägt vor, dass für die Optimierung des Wissenstransfers in den Abteilungen eine „Tool-Box“ benötigt wird, in der Maßnahmen zum Thema „Wissenstransfer“ gebündelt werden. Auch Ernst ist von der Idee begeistert und sammelt Inhalte, die für ihn notwendigerweise in die „Tool-Box“ gehören. Aufgrund der Diversität der Teilnehmenden entsteht so eine neue Idee zur Optimierung des Wissenstransfers in und zwischen einzelnen Abteilungen.

Tipp zum Weiterlesen

• Kelley, T., & Littman, J. (2008). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization.* London: Doubleday.



Wertschätzung als Basis effektiver Teamarbeit

Wie Studien zeigen, hat Wertschätzung Einfluss auf die Effektivität von Gruppenleistungen. Das **Anerkennen** von Problemlösungsvorschlägen innerhalb einer Gruppe steht in deutlichem Zusammenhang mit der Gruppenperformance.⁴ Das heißt: Die generelle Wertschätzung von Ideen und Beiträgen, die auf die Lösung einer gemeinsamen Zielstellung gerichtet ist, wirkt sich positiv auf das Gruppenergebnis aus. Umgekehrt gilt: Werden Ideen und Lösungsvorschläge verbal oder nonverbal entwertet, z.B. dadurch, dass vehemente Kritik oder kategorische Ablehnung als unmittelbare Reaktion durch andere Teammitglieder erfolgt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass künftige Ideenäußerungen unterlassen werden. Wichtiges Potenzial wird auf diese Art verspielt.

Allerdings bedeutet die Wertschätzung von Vorschlägen nicht, ihren Inhalten uneingeschränkt zuzustimmen oder sie als gut bzw. lösungstauglich zu bewerten. Denn auch die Möglichkeit, Vorschläge kritisch zu diskutieren und zu modifizieren, ist von Bedeutung, um zu

optimalen Lösungsstrategien zu gelangen. Wird aber das Einbringen von Ideen und Vorschlägen beispielsweise durch Nicken, aufmerksam Zuhören oder Lob unabhängig vom Inhalt gewürdigt, führt dies zu einer wohlwollenden Gruppenatmosphäre, auf deren Basis konstruktive Kritik geäußert werden kann und sich Ideen weiterentwickeln lassen. Allerdings kann ein zu ausgeprägtes Harmoniestreben in der Gruppe deren Problemlöseeffektivität auch behindern.⁷ Es ist wichtig, dass in einer Hot Group kontroverse Diskussionen möglich sind, ohne dass einerseits personenbezogene Kritik an anderen Gruppenmitgliedern geäußert oder andererseits inhaltliche Kritik an möglichen Lösungsvorschlägen persönlich genommen wird. Produktivitätsfördernd für Hot Groups erscheint damit eine Gruppenatmosphäre, in der Meinungsunterschiede bzw. aufgabenbezogene Konflikte sozial verträglich und konstruktiv ausgetragen werden können. Dies deckt sich auch mit der Einschätzung von Führungskräften, die zu Förder- und Hemmfaktoren von Innovationsprozessen befragt wurden und u.a. eine „sozial verträgliche Konfliktkultur“ als übergeordnet wichtigen Wert nannten.³



Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, warum Maßnahmen bzw. Übungen zum (besseren) gegenseitigen Kennenlernen und zum Vertrauensaufbau (Teambuilding) bei der Etablierung von Hot Groups im Rahmen der WiIPOD Innovationszirkel von großer Relevanz sind: Sie bilden die Grundlage für **personale Wertschätzung** (d.h. Wertschätzung, die auf die Person als Ganzes bezogen ist) und **Vertrauen** insofern, dass dadurch Gemeinsamkeiten erkannt und geteilte Ziel- und Wertvorstellung definiert werden.






Einblicke in die praktische Arbeit

Zum Auftakt eines WiIPOD Innovationszirkels kennen sich die Teilnehmenden eines Unternehmens – Auszubildende, junge Eltern und Personen in Altersteilzeit bzw. im Ruhestand –

untereinander i. d. R. nicht. Um ein gegenseitiges, bereits auf die innovationsorientierte Zusammenarbeit bezogenes Kennenlernen zu ermöglichen, wird die im Rahmen des Verbundprojekts WiIPOD konzipierte Teambuilding-Übung „3x4 macht uns“ durchgeführt (siehe umseitiger Infokasten). Trotz der Alters- und Persönlichkeitsunterschiede in einer Gruppe von Grenzinnovatoren zeigte sich in der Praxis, dass vielen der Spaß an der Zusammenarbeit sowie Pünktlichkeit wichtig ist: Nicht nur ältere Grenzinnovatoren, auch einige der Auszubildenden nannten Pünktlichkeit als einen für sie bedeutsamen Wert – eine Überraschung für einige der älteren Teilnehmenden, die eine derartige Aussage von den Jugendlichen anscheinend nicht erwartet hatten. Auf den ersten Blick sehr verschiedene Grenzinnovatoren haben somit im Rahmen der WiIPOD Innovationszirkel die Möglichkeit, sich anhand ihrer individuellen Wertvorstellungen näher kennen und schätzen zu lernen.

Ergänzt wird die Übung noch dadurch, dass jeder Teilnehmende einen Alias (z.B. Popeye, Pipi Langstrumpf etc.) für sich wählt, durch den sich eine neuartige Rolle und Perspektive für jeden ergibt und mit dessen Hilfe alle auf die später folgende Kreativarbeit eingestimmt

werden. Möglichkeiten und Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel sind für Kreativitäts- und Innovationsprozesse bedeutsame Aspekte. Mithilfe des Alias kann im Verlauf der WiPOD Innovationszirkel eine neue Rolle angenommen und originelle Ideen aus einer anderen Perspektive, nämlich der des Alias, generiert werden (z. B.: Was würde Popeye in dieser Situation tun?).

Name					
Christian Müller	Pizza Sport Meer	Streit Aufräumen Kaffee	Spaß Irrefühlicher Umgang, Konzept	spannendes Thema, Praxis	Terence Hill
Lisa Schneider	Essen Kochen gutes Klima	Unehrlichkeit Unpünktlichkeit Krankheit	Spaß gutes Miteinander Abwechslung	Neues kennen lernen, Vernetzung	Micky Maus
Walter Becker	Wandern Hemwerken Biergärten	Unpünktlichkeit unzuverlässig Sauwetter	Offenheit Teamwork	Interesse an Produkten + Strategien	Bill Clinton
Jana Bauer	Meer Weihnachtsmarkt Mädels-Treff	Unaufrichtigkeit Wartezeiten Linsensuppe	Offenheit Geduld kreative Ideen	Abwechslung zum Mitter-Dasein, Kontakt	Mary Poppins
Annika Richter	Sport Turnen Sonntagsbrunch	Bevormundung Rauchen	angenehmes Klima, Spaß Teamwork	Reiz am „Aussergewöhnlichen“, neue Kontakte	Pippi Langstrumpf
Katharina Weber	unterwegs sein Sommer-Sonne ihr Auto	Unpünktlichkeit schlechtes Wetter, Mieseperter	Ideen einbringen, Aufgeschlossenheit, Ergebnis	viele Erfahrungen Interesse, Teamarbeit	Audrey Hepburn
Anja Hartmann	Sport Familie Freunde	Unordnung Unorganisiertheit Unpünktlichkeit	Spaß, jeder bringt sich ein, Aufgeschlossenheit	neue Erfahrungen, Abwechslung, Perspektivenwechsel	Cinderella

Gemeinsame Werte und Ziele motivieren!

Ein wertschätzender Umgang miteinander bildet die Basis für Hot Groups. Gelingt es, eine

Atmosphäre zu schaffen, in der alle Mitglieder mit ihren Eigenheiten und Lösungsvorschlägen grundsätzlich willkommen sind, ist damit der Ausgangspunkt für effektives kreatives Arbeiten geschaffen. Wertschätzung steht in diesem Zusammenhang nicht für ein Streben nach übertriebener Harmonie, sondern bedeutet vielmehr auf der Basis von geteilten Werten, gegenseitigem Vertrauen und einer gemeinsamen Zielstellung (im Verbundprojekt WiPOD: das Bearbeiten einer unternehmensbezogenen Innovationsfragestellung) so genannte *kreative Reibung*¹ zu ermöglichen.

Tipps zum Weiterlesen

- Matyssek, A. K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. Norderstedt: Books on Demand.
- Stempfle, J. (2010). *Die Psychologie des Problemlösens: Was Kommunikation in Entscheidungsgruppen erfolgreich macht*. Marburg: Tectum.

Methode „3x4 macht uns“

Die Methode 3x4 macht uns dient neben einem gegenseitigen Kennenlernen auch der Identifikation gemeinsamer Werte sowie der Beweggründe für die Teilnahme am Innovationszirkel. Ergänzend zur persönlichen Vorstellung anhand von jeweils drei Antworten auf vier zentrale Leitfragen wird ein „kreativer Anker“ in Form eines Alias gesetzt, der im weiteren Verlauf für einen Perspektivenwechsel genutzt werden kann. Die Durchführung erfolgt in zwei Schritten:

(1) Im ersten Schritt reflektiert jeder Teilnehmende für sich folgende Fragen anhand eines vorbereiteten Arbeitsblattes:

- Welche drei Dinge (Tätigkeiten, Eigenschaften, Gegenstände, Situationen) mag ich besonders? (Likes)
- Welche drei Dinge (Tätigkeiten, Eigenschaften, Gegenstände, Situationen) mag ich überhaupt nicht? (Dislikes)
- Welche drei Dinge (Eigenschaften, Verhaltensweisen, Werte) erachte ich für unsere Zusammenarbeit als besonders wichtig?
- Welche drei Dinge (Eigenschaften, Verhaltensweisen, Werte) erhoffe ich mir von dem Workshop allgemein?

Zusätzlich wählen die Teilnehmenden einen persönlichen Alias (bspw. eine berühmte Person, Comic- oder Märchenfigur), mit dem sie sich in irgendeiner Art und Weise in Verbindung bringen.

(2) Im zweiten Schritt stellt sich reihum jeder anhand der vier Leitfragen und seines Alias vor. In einer mit den Namen der Teilnehmenden versehenen Matrix werden die Informationen durch die Moderation in Stichworten festgehalten. Es entsteht eine Visualisierung von Persönlichkeitsfacetten der entstehenden Community, die über eine herkömmliche Vorstellungsrunde hinausgeht. Dadurch ergeben sich Anknüpfungspunkte für den weiteren Austausch, für geteilte Werte und Zielstellungen im Innovationszirkel sowie für weitere Methoden, bei denen der Alias der Teilnehmenden zur individuellen Perspektivenerweiterung eingesetzt werden kann (z. B. in Phasen der Ideengenerierung: Was würde der Alias dazu sagen? Welche Ideen zur Problemlösung hätte der Alias?).

Weitere Ausführungen hierzu und zusätzliche Methoden erscheinen demnächst in einer eigenen, derzeit in Entstehung befindlichen Veröffentlichung. Näherer Informationen zu gegebenem Zeitpunkt auf www.grenzinnovator.de.



Leitlinien für kreatives Arbeiten

Alle haben wertvolle Ideen und können zu Innovationsprozessen im Unternehmen beitragen! Von dieser Prämisse geht das Arbeiten in den WIPOD Innovationszirkeln aus.

Um das kreative Potenzial der Teilnehmenden zu stimulieren, werden verschiedene Übungen und Kreativitätstechniken eingesetzt. Da kreatives Denken und ungewöhnliche Problemlösungsvorschläge im Arbeitsalltag z.B. aufgrund von Leistungsdruck oder Zeitmangel oft unterbunden, vom Tagesgeschäft überlagert oder gar verlernt werden, braucht es in der Regel **Impulse von außen**. Als Grundlage für die kreative Zusammenarbeit werden im Innovationszirkel Leitlinien vermittelt, die zur Schaffung eines kreativen Gruppenklimas von Bedeutung sind:

- (1) Den „inneren Kritiker“ ausschalten!
- (2) (Zunächst zählt) Quantität vor Qualität!
- (3) Killerphrasen sind Tabu!
- (4) Ausreden und entwickeln lassen!
- (5) Perfektionsmus-Pause!
- (6) Spinnen erwünscht!

Den inneren Kritiker auszuschalten (Leitlinie 1) ist ein zentrales Prinzip kreativen Arbeitens: Dieser ist dadurch charakterisiert, vor allem Schwierigkeiten und Probleme zu sehen und Ungewohntes negativ zu beurteilen. Eine kritische Sichtweise sollte in Kreativphasen bewusst außen vor gelassen werden. „*Kreativität fängt da an, wo der Verstand aufhört, das Denken zu behindern*“¹. Blockierende negative Gedanken und kritisches Rationalisieren – bezüglich eigener Einfälle oder Ideen anderer – lassen wenig Raum für die Entwicklung von Neuartigem. Daher ist eine klare Trennung von Ideengenerierung und Ideenbewertung entscheidend, damit innovative Problemlösungen entstehen können. Im Alltag wird beides oft vermengt und es gilt, diese Routine aufzubrechen.

Aus diesem Grund steht auch Leitlinie 2 („Quantität vor Qualität“) unmittelbar mit dieser Aufforderung in Zusammenhang: Zunächst sollten möglichst viele Ideen und Einfälle zusammengetragen werden, unabhängig davon, ob diese für „gut“ oder „schlecht“ befunden bzw. als „umsetzbar“ oder „nicht umsetzbar“ eingestuft werden. Erst in einer sich anschließenden Phase werden alle gesammelten Ideen selektiert und beurteilt. Je mehr Ideen zuge-

lassen werden, desto eher kann verknüpft und elaborient werden. Das Qualitätsspektrum der Lösungsfindung lässt sich dadurch erhöhen.

Killerphrasen und -faces (entwertende Mimik) sind in der Zirkulararbeit tabu (Leitlinie 3). Sätze wie „Das geht nicht!“, „Das hatten wir schon!“, „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Ja, aber...“ sowie z. B. ein missbilligendes Verdrehen der Augen repräsentieren den inneren Kritiker und schaffen eine pessimistische, mutlose Atmosphäre, die sich i.d.R. negativ auf den Kreativitätsprozess auswirkt. Gruppen, die gemeinsam innovativ sein wollen, brauchen jedoch den Mut jedes einzelnen Mitglieds, für originelle Ideen einzustehen und Lösungen auch dann zu verfolgen, wenn es Widerstände (z. B. seitens übergeordneter Stellen) gibt.

Zu einem innovativen und gleichzeitig wertschätzenden Teamklima trägt ferner bei, andere bei ihren Darstellungen auch ausreden sowie ihre eigenen Ideen entwickeln zu lassen. Selbst wenn das Prinzip „Ausreden und entwickeln lassen“ (Leitlinie 4) wie eine Selbstverständlichkeit in der Kommunikation mit anderen klingt, kann es gerade in heißen Ideengenerierungsphasen sinnvoll sein, sich diese Selbstverständlichkeit nochmals in Erinnerung zu rufen.



Wenn innovative Lösungen generiert werden sollen, kann Perfektionismus hinderlich wirken. Auch an dieser Stelle kommt der innere Kritiker zum Ausdruck, der nur perfekte Lösungen duldet. Da die gewonnenen Ideen erst zu einem späteren Zeitpunkt bewertet und ausgearbeitet werden, ist bei der Ideenentwicklung ein perfektionistisches Ausarbeiten fehl am Platz. Perfektionismus nimmt dem kreativen Prozess den Wind aus den Segeln und wirkt eher kontraproduktiv, wenn Ideen gesammelt werden (Leitlinie 5).

Leitlinie 6 („Spinnen erwünscht“) fordert zu ungewohnten Schritten auf, die über übliche Denkgewohnheiten hinausführen, damit Originelles entstehen kann. Besonders auf den ersten Blick verrückte Einfälle können Nährboden für echte Innovationen sein. Während Beur-

teilungen wie „Du spinnst ja“ in routinemäßigen Arbeitsprozessen ein eher negatives, unerwünschtes Label anhaftet, gilt für Kreativprozesse genau das Gegenteil: Ungewöhnliches, Verrücktes, Unnormales zu denken und zu äußern ist nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht. Es darf gesponnen werden!

Jede dieser Leitlinien spiegelt wider, dass sich Kreativität wecken lässt, indem **Routinen durchbrochen** werden und kritisches Rationalisieren vorübergehend außer Kraft gesetzt wird. Denken in den Kategorien „richtig und falsch“ oder „gut und schlecht“ verhindert innovative Ideen. Um ein Gruppenklima zu erzeugen, das jedem Teammitglied das Einbringen seiner kreativen Potenziale ermöglicht, kann eine Orientierung an den zuvor genannten Leitlinien in der Phase der Ideengenerierung hilfreich sein.

Tipps zum Weiterlesen

- Meyer, J.-U. (2010). *Kreativ trotz Kravatte*. Zwickau: BusinessVillage.
- Weidenmann, B. (2010). *Handbuch Kreativität: Ein guter Einfall ist kein Zufall*. Weinheim: Beltz.

Synergien herstellen



Zusammenwirken von unterschiedlichen Erfahrungen

Das Wort Synergie entstammt dem griechischen Wort „*synergia*“ und bedeutet so viel wie Zusammenarbeit.

Synergien bezeichnen das Zusammenwirken von Lebewesen oder Kräften im Sinne eines sich gegenseitig Förderns.⁸ Vor dem Hintergrund der Entwicklungen des demografischen Wandels gewinnt insbesondere das **Zusammenwirken verschiedener Generationen** immer mehr an Bedeutung.

Das Verbundprojekt WiIPOD zielt darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine effektive Zusammenarbeit von Grenzinnovatoren ermöglichen. Es wird untersucht, wie diese Rahmenbedingungen gestaltet sein müssen, damit Synergien entstehen und Wissenstransfer zwischen den Generationen optimal stattfinden kann. Gelebte Wertschätzung im Grenzinnovatoren-Team und im Unternehmen ist ein wesentlicher Bestandteil der Kreativitäts- und Innovationsarbeit. Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht darin, das Wissen der älteren Beschäftigten mit dem Wissen der Jüngeren in den WiIPOD Innovationszirkeln zu-

sammenzubringen und dadurch die Möglichkeit zur **gegenseitigen Kompetenzerweiterung** zu geben.



Neben dem Austausch von dokumentierbarem Wissen zwischen Alt und Jung spielt auch die Weitergabe von sogenanntem verdecktem Wissen – wie Erfahrungen, Gefühlen, Erlebnissen und erlebten Fehlern – sowie von „ungeschriebenen Gesetzen“ eine bedeutende Rolle. Erfahrungswissen bzw. Wissen, das im Laufe der Berufstätigkeit gesammelt wurde, kann nicht immer problemlos weitergegeben werden, da es sich um personengebundenes und oftmals unbewusst erworbenes und vielfach unbewusst genutztes Wissen handelt. Da verdecktes Wissen folglich auch sehr schwer bzw. gar nicht dokumentierbar ist, erfordert seine

Weitergabe Prozesse der **Interaktion** zwischen alten und jungen Beschäftigten.⁹

Prinzipien zur Gestaltung von Synergien

Um vorhandene Potenziale von verschiedenen Generationen im Unternehmen langfristig zu

nutzen und dadurch nachhaltige Synergien zu generieren ist es notwendig, Strategien zur Förderung intergenerationaler Zusammenarbeit im Unternehmen zu implementieren. Dabei gilt es folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- **Freiwilligkeit**

Um Synergien zu schaffen und letztendlich die Potenziale aller Generationen sinnvoll nutzen zu können, ist es von Bedeutung, dass die Teilnehmenden die Beteiligung an demografieorientierten Maßnahmen als sinnvoll und zielführend erachten und aus eigener Überzeugung daran teilnehmen.

- **Transparenz und Offenheit**

Der Prozess der Gestaltung von Synergien sollte für alle Beteiligten stets transparent und offen gestaltet sein. Denn entsteht z. B. bei älteren Beschäftigten der Eindruck, dass sie sich selbst durch die Weitergabe ihres Wissens für das Unternehmen überflüssig machen, kann dies zur Folge haben, dass sie ihr Wissen zurückhalten, um ihre berufliche Position zu sichern. Daher sollte der Nutzen der Synergiemaßnahmen für alle Beteiligten nachvollziehbar gemacht werden.

- **Zielgerichtete Unterstützung**

Insbesondere bei der Gestaltung von Prozessen, die auf einen gegenseitigen Austausch und das Herstellen von Synergien abzielen, empfiehlt es sich, den Prozess umfassend zu begleiten und Rahmenbedingungen (vgl. Diversität nutzen, Wertschätzung stiften, Kreativität wecken) zu schaffen, die einen offenen Lern- und Erfahrungsaustausch ermöglichen.

Wie bedeutsam und innovationsförderlich die Zusammenarbeit von (alters-)gemischten Personengruppen sein kann, veranschaulicht folgendes Beispiel aus einem WiPOD Innovationszirkel.

Einblicke in die praktische Arbeit

Die Auszubildende Michaela (16) arbeitet mit Wolfgang (58) in einem Innovationszirkel zusammen. Michaela erfährt dabei u.a. von Wolfgang etwas über unternehmensinterne Prozesse, die sie bisher im Zuge ihrer Ausbildung noch nicht kennengelernt hat. Besonders interessiert sie ein sehr ähnliches Projekt, an dem bereits vor 25 Jahren gearbeitet wurde, das seinerzeit allerdings aufgrund technischer Schwierigkeiten bei der Umsetzung verworfen werden musste. Aus den Fehlern, die früher begangen wurden, kann Michaela heute lernen, weil sie weiß, wie sich die damaligen Schwierigkeiten heute vermeiden lassen. Als es in die konkrete Planung der Darstellung der Ergebnisse im Innovationszirkel geht, zeigt Michaela Wolfgang wie man mithilfe einer neuen Software Grafiken für Präsentationen besser bearbeiten und darstellen kann. Im Verlauf des Innovationszirkels fließen so Ideen und Erfahrungen von Michaela, Wolfgang und den ande-

ren Grenzinnovatoren zu einem gemeinsamen Output zusammen, der das Erfahrungswissen aller Beteiligten vereint.

Tipp zum Weiterlesen
• Richter, G. (2009). *Generationen gemeinsam im Betrieb: Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld: Bertelsmann.

Let's get ready for Hot Groups

Diversität

Wertschätzung

Kreativität

Synergien

Hot Group

- Ermöglichen Sie es einer Reihe von Einzelpersonen aus verschiedenen Bereichen, Altersklassen oder Kulturen, sich frei von hierarchischen Strukturen und Vorgaben des Unternehmens zusammenzufinden!
- Achten Sie von Anfang an darauf, dass die Teilnehmenden dem Thema Diversität gegenüber positiv eingestellt sind!
- Fördern Sie den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen, indem Sie Methoden einsetzen, die es den Teilnehmenden ermöglichen, sich in ihren individuellen Werten näher kennenzulernen!
- Würdigen Sie das Engagement der Teilnehmenden sowie das Einbringen von Problemlösungsvorschlägen – auch unabhängig vom Inhalt!
- Machen Sie Gemeinsamkeiten der Teilnehmenden sowie die gemeinsame Zielstellung immer wieder transparent!
- Fordern Sie aktiv zum Einbringen ungewöhnlicher Vorschläge und Ideen auf!
- Trennen Sie explizit zwischen Phasen der Ideengenerierung und der Ideenbewertung!
- Lassen Sie Kritik in der Phase der Ideengenerierung ganz außen vor!
- Sorgen Sie für eine zielgerichtete Unterstützung, begleiten Sie den Prozess und richten Sie ihn auf den Erfahrungsaustausch und das Herstellen von Synergien aus!
- Gestalten Sie den Prozess für das Schaffen von Synergien offen und machen Sie den Nutzen transparent!
- Tragen Sie Sorge dafür, dass die Teilnahme an einer intergenerativen Zusammenarbeit freiwillig erfolgt!
- Gestatten und fördern Sie Möglichkeiten zum Austausch mit externen Kooperationspartnern!
- Sorgen Sie dafür, dass erarbeitete Lösungsvorschläge einem entscheidungstragenden Publikum präsentiert werden!

1. Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Doubleday Broadway.
2. Klimoski, R. J., & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. (pp. 291–332). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Schmitt, C. T. (2013). *Theorie und Praxis wertebasierter Flexibilität: Exploration eines Prozessmodells der Tugend Klugheit*. Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
4. Simon, P. (2002). *Die Entwicklung eines Modells der Gruppeneffektivität und eines Analyseinstruments zur Erfassung des Leistungspotenzials von Arbeitsgruppen*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
5. Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden. Zugriff am 01.06.2013 unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile
6. Stegmann, S., & van Dick, R. (2013). “Diversität ist gut, oder?”. Die unterschiedlichen Arten, wie sich Menschen auf Vielfalt in Gruppen einlassen, und welche Effekte diese haben. *Report Psychologie*, 38(4), 152–161.
7. Stempfle, J. (2010). *Die Psychologie des Problemlösens: Was Kommunikation in Entscheidungsgruppen erfolgreich macht*. Marburg: Tectum.
8. Stettler, B. (2008). *Erfahrungswissen und Handlungskompetenz: Neue Aufgaben für Management und Bildung*. Bern: Hep.
9. Wabro, S. (2011). *Demografische Synergiepotenziale und intergenerative Lernchancen aus Sicht von Fach- und Führungskräften in Klein- und Mittelstandsunternehmen. Eine qualitative Studie*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

10. 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* (S. 35-46). Göttingen: Hogrefe.
11. Weidenmann, B. (2010, S.10). *Handbuch Kreativität. Ein guter Einfall ist kein Zufall*. Weinheim: Beltz.

Notizen



Notizen

Projektmitarbeiter

Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Dipl.-Psych. Christina Dornaus
christina.dornaus@uni-bamberg.de

Daniel Wolf, M.Sc. Psych.
daniel.wolf@uni-bamberg.de

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik 1
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Dipl.-Kffr. Anke Wendelken
anke.wendelken@wi1.wiso.uni-erlangen.de

Dipl.-Kfm. Martin Dumbach
martin.dumbach@wi1.wiso.uni-erlangen.de

Institut für Soziologie
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Ronald Staples, M.A.
ronald.staples@soziol.phil.uni-erlangen.de

Anmerkung

Aufgrund der Lesbarkeit ist in seltenen Fällen nur auf die maskuline Form zurückgegriffen worden, die bei allen personenbezogenen Bezeichnungen jedoch gleichermaßen für beide Geschlechter gilt. Weiterhin sind sämtliche Namen von Personen sowohl in Praxisbeispielen als auch in Abbildungen geändert worden um die Anonymität der Workshopteilnehmenden zu gewährleisten.

www.grenzinnovator.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



DLR Projektträger



Förderschwerpunkt
Innovationsfähigkeit im
demografischen Wandel