

Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt

Liste der Vorhaben

Stand: Juli 2011

„Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“

Innovationen gelten als Schlüsselfaktor, um den tief greifenden Veränderungen erfolgreich zu begegnen. Innovationen müssen sich allerdings daran messen lassen, wie sie zu gesellschaftlichem Fortschritt und zu wirtschaftlichem Erfolg beitragen. Sie können nur dann erfolgreich sein, wenn das Zusammenspiel zwischen technologischen Entwicklungen und den Anforderungen von Menschen an die Technik gelingt. Deshalb gilt der Stärkung der Innovationsfähigkeit ein besonderes Augenmerk. Zur Innovationsfähigkeit werden kompetente Menschen und wandlungsfähige Unternehmen gebraucht. Denn Wachstum und Arbeitsplätze entstehen nur, wenn die Entwicklung der Fähigkeiten der Menschen, der Belegschaften und des Managements abgestimmt erfolgt.

Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung stehen aus diesem Grund gleichberechtigt nebeneinander. Ihr Zusammenspiel sorgt dafür, dass sich Arbeiten und Lernen zu einem Prozess verbinden und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Ihre Kraft wirkt dort am stärksten, wo die Unternehmen die Innovationskraft der Menschen fordern, aufnehmen und fördern. Um diese Prozesse zu stimulieren und fördern hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ veröffentlicht. Im Einzelnen will das Programm dazu beitragen, dass

- Menschen ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation in die Arbeitswelt einbringen und ihre Kompetenzen dort auch (weiter-)entwickeln.
- Unternehmen die Voraussetzungen für erfolgreiche Kompetenzentwicklungen schaffen und damit zur Quelle neuer Ideen, erfolgreicher Produkte und neuer Beschäftigung werden.
- Netzwerke und Zusammenarbeit gestaltet werden, die Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen.

Die Erfahrungen der bisherigen Förderpraxis haben bei der Programmerstellung eine wichtige Rolle gespielt. Das betrifft insbesondere die Ausrichtung auf anwendungsorientierte Projekte, die Berücksichtigung von Transfermaßnahmen sowie die Bedeutung der Ergebnisverwertung, mit der die Nachhaltigkeit der Forschungsförderung gezielt verbessert werden soll. Innerhalb des Programms werden fachliche Schwerpunkte gesetzt, in deren Rahmen eine Projektförderung erfolgt. Bisher wurden dazu die Schwerpunkte „Gesundheitsförderung im demografischen Wandel“ und „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ eingerichtet. Als weiterer Schwerpunkt folgte mit einer Bekanntmachung im August 2008 das Thema „Balance zwischen Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“.

Das Programm ist Teil der Hightech-Strategie der Bundesregierung. Über den nationalen Rahmen hinaus gilt das Ziel, die Europäische Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen und mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen.

Bei Verbundvorhaben übernimmt das erstgenannte Vorhaben die Koordination des Verbundes.

Projekt: Internationales Monitoring – IMO
Projektpartner: ZLW/IMA an der RWTH Aachen (ALK00200)
Fördermittel: 3,9 Mio. €
Laufzeit: 01.09.2007 bis 31.12.2011

Gesamtziel des Vorhabens ist es, ein kontinuierliches internationales Monitoring und damit verknüpfte Aktionsbereiche aufzubauen, damit mit dem Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ eine nationale und internationale Meinungsführerschaft in den Bereichen Arbeiten, Lernen und Kompetenzentwicklung geschaffen werden kann, die langfristig den Standort Deutschland und Europa im globalen Kontext wettbewerbsfähig hält. Dazu sollen auf der Basis von erkannten Spannungsfeldern international erfolgreiche Lösungsansätze zur Problemreduktion identifiziert werden, die geeignet sind, die Innovationsfähigkeit in den Arbeitswelten der nationalen und globalen Wirtschaftsräume zu erhalten bzw. diese zu steigern.

Weitere Informationen: www.internationalmonitoring.com

Projekt: Strategische Partnerschaft Fit für Innovation
Projektpartner: Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (FhG) (01XZ09011)
Fördermittel: 652.476 €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 31.12.2011

Ziel dieser Initiative ist es, das Bewusstsein für die Bedeutung von Innovationsfähigkeit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu schärfen. Die Strategische Partnerschaft soll über das Unternehmensnetzwerk die Innovationsdynamik stärken und die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen unterstützen. Hierzu werden Ideen entwickelt und umgesetzt, die Innovationshemmnisse überwinden und gemeinsame Lernprozesse von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik anstoßen können. Dazu haben sich mehrere Unternehmen zusammengefunden und diese Aktivität initiiert. Sprecher der Partnerschaft ist Dr. Manfred Wittenstein, Vorstandsvorsitzender der WITTENSTEIN AG. Das Sekretariat für diese Initiative ist angesiedelt beim Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart.

Im Rahmen der Initiative wurden sechs themenspezifische Arbeitskreise aufgebaut, um einerseits den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und andererseits den Dialog zwischen Unternehmen, Wissenschaft, Sozialpartnern und Politik zu fördern. Die Arbeitskreise formulieren themenspezifische Zukunftsbedarfe mit einem Horizont bis 2020, praxisnahe Handlungsempfehlungen und nachvollziehbare Darstellungen von im Sinne von Beispielen guter Praxis. Durch öffentliche Veranstaltungen der Arbeitskreise werden weitere Unternehmen eingebunden und aktiviert, inzwischen sind mehr als 80 Unternehmen in der Partnerschaft engagiert. Über die Arbeitskreise hinaus baut die Partnerschaft ein nachhaltiges Erfahrungs- und Kompetenz-Netzwerk auf, um weitere Unternehmen für das Thema Innovationsfähigkeit zu sensibilisieren und möglichst viele Akteure und Multiplikatoren zu aktivieren.

Weitere Informationen: www.fitfuerinnovation.de

Projekt: **WEBEX – Weiterbildungs-Excellence bei beruflichen Weiterbildungs-trägern – Anforderungen, Status und Handlungsempfehlungen**

Projektpartner: Institut für Technologie und Arbeit e.V. an der Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern (01XZ09015)

Fördermittel: 132.649 Euro

Laufzeit: 01.11.2009 bis 30.06.2010

Ziel des Vorhaben war es, eine Expertise zu erstellen, die zeigt, wie „Weiterbildungs-Excellence“ im beruflichen Weiterbildungssystem in Deutschland etabliert und potenziellen Nutzern von Weiterbildungsangeboten kommuniziert werden kann. Dazu wurden – ausgehend von einer handlungsorientierten Bestimmung des Begriffes Weiterbildungs-Excellence und einem Strukturmodell des beruflichen Weiterbildungssystems – die relevanten Systemelemente sowie ihre Vernetzung bzgl. ihres Status untersucht. Weiterhin wurden geeignete Erhebungsinstrumentarien entwickelt und im Rahmen von Interviews, Workshops, schriftlichen Befragungen, Telefoninterviews die zentralen Akteure (Sozialpartner, Unternehmen, Weiterbildungseinrichtungen, fördernde Institutionen etc.) erprobt. Ergänzend wurden Dokumentenanalysen durchgeführt (z.B. Audit- oder Förderverfahren), um eine vollständige Situationsanalyse sicher zu stellen. Auf Basis der Ermittlung des Status Quo wurden kurz-, mittel- und langfristige Gestaltungsempfehlungen entwickelt, welche eine Weiterentwicklung des nationalen Systems der beruflichen Weiterbildung absichern.

Weitere Informationen: <http://tiny.cc/zidkn>



Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“

Ziele des Förderschwerpunktes „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“

Das BMBF fördert mit dem Programm „*Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*“ Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur Stärkung der Innovationspotenziale in Deutschland. Durch eine systematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung sollen Unternehmen und Beschäftigte besser in die Lage versetzt werden, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Damit wendet sich das Programm den „weichen“ Faktoren im Innovationsprozess zu.

Mit dem Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ werden wichtige Programmziele weiter konkretisiert. Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität im (globalisierten) Markt, der Diffusion neuer Technologien sowie der sozialen und demografischen Entwicklung in der Gesellschaft steigt der Veränderungsdruck für Unternehmen. Zusätzlich verstärken sich stetig wandelnde Bedingungen auf den Kapitalmärkten in allen modernen Gesellschaften die Notwendigkeit, die Anpassungsfähigkeit ihrer Produktions- und Dienstleistungsprozesse zu erhöhen. Als zentrale Voraussetzung für die Bewältigung dieses Strukturwandels, für Wirtschaftswachstum und für den Abbau von Arbeitslosigkeit gilt Flexibilität. Gleichzeitig steht dieser Notwendigkeit von Veränderungen das Bedürfnis von Menschen und Organisationen nach Verlässlichkeit und Stabilität gegenüber. Insgesamt geht es um eine gesellschaftliche Kultur der Veränderungsfähigkeit ebenso wie um individuelle Einstellungen und Unternehmenskulturen. Welche Merkmale derartige „Veränderungskulturen“ ausmachen, ist noch nicht hinreichend erforscht. Entsprechend soll die Förderbekanntmachung ausloten, welche Chancen und Risiken sich in der modernen Arbeitswelt beim Ausbalancieren der Ambivalenz zwischen Stabilität und Flexibilität zur Förderung von Innovationsfähigkeit nutzen lassen.

Für die Arbeitsforschung stehen hierbei vor allem drei Entwicklungslinien im Mittelpunkt, die immer Unternehmen und deren Organisation sowie die Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen gleichermaßen betreffen:

- Zunehmende Rationalisierung, Einführung neuer Produktionskonzepte, Dezentralisierung, Vermarktlichung, Internationalisierung und das schnelle "Verfallsdatum" von Wissen führen zu tief greifenden Veränderungen in den Unternehmensstrukturen und werden von geänderten Arbeitsformen und -bedingungen begleitet.
- Zunehmende Verbreitung neuer Beschäftigungsverhältnisse "destandardisiert" die Erwerbsarbeit. Sie geht mit einem tendenziell sinkenden Anteil an Vollzeitbeschäftigung einher. Im Zuge dieser Entwicklung werden gleichzeitig neue leistungsorientierte Konzepte der indirekten Steuerung beispielsweise durch Zielvereinbarungen, neue Entlohnungsformen und Selbstorganisation durchgesetzt.
- Auch bei der Vollzeitbeschäftigung ist eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsort, Entlohnung, Erwerbsbiographie etc. festzustellen.

Trotz der gegenwärtig besonders betonten Rolle von Flexibilität in der Wettbewerbs- und



Standortdiskussion ist Stabilität ein bedeutendes und wesentlich weniger erforschtes Element im Innovationsprozess. Auch dies betrifft die Unternehmen und die Beschäftigten gleichermaßen: Denn ohne ein Mindestmaß an Stabilität sind weder Arbeitsplatzsicherheit, planbare Erwerbsbiographien noch Kundenbindung, Einzigartigkeit, Personal- und Organisationsentwicklung etc. möglich. Es geht also um eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität, aus der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit entstehen.

Aufgabe der Forschung und Entwicklung ist es, in Verbundvorhaben Widersprüche in diesem Prozess aufzudecken sowie Theorien, Modelle und Konzepte zu entwickeln, die Innovationsfähigkeit durch eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität schaffen. Die Umsetzung derartiger Konzepte in Unternehmen und Arbeitsprozessen ist dabei nicht nur eine Aufgabe der Arbeitsgestaltung, sondern ebenso Aufgabe der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung.

Die Verbundprojekte werden den folgenden Fokusgruppen zugeordnet:

- **Interne und externe Vertrauensbeziehungen (5 Verbundprojekte)**
- **Vertrauen in Innovationsprozessen (6 Verbundprojekte)**
- **Flexibilisierungsstrategien für Produktionssysteme (6 Verbundprojekte)**
- **Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern (5 Verbundprojekte)**
- **Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien (5 Verbundprojekte)**
- **Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen (4 Verbundprojekte)**
- **Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel (4 Verbundprojekte)**
- **Work-Life-Balance (4 Verbundprojekte)**

Hinzu kommen ein **Metaprojekt** mit dem Titel **BALANCE – Flexibilität und Stabilität in der Forschungswelt** und eine **Untersuchung** mit dem Titel **M.I.N.O. – Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen**.



Metaprojekt

Projekt:	BALANCE – Flexibilität und Stabilität in der Forschungswelt
Projektpartner:	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (01FH09153)
Fördermittel:	1.528.029 €
Laufzeit:	01.08.2009 bis 31.07.2013

Das Metaprojekt BALANCE arbeitet an der Verwirklichung eines supradisziplinären Zielspektrums. Es begleitet einen thematisch übergreifenden Austausch zwischen Projektträger, Verbundprojekten und den Fokusgruppen sowie externen und intermediären Akteuren aus Wirtschaft, Gesellschaft und insbesondere der Politik, wobei es auch Handlungsempfehlungen ableitet. Als Mediator ermöglicht BALANCE interdisziplinäre Kommunikation innerhalb des Förderschwerpunktes und über ihn hinaus. Im Innenverhältnis wird dazu eine gemeinsame Sprache der Arbeitsgestaltung in und zwischen den Fokusgruppen entwickelt und dargestellt, sodass eine supradisziplinäre Identität innerhalb des Förderschwerpunktes entsteht. Parallel erfolgt eine Analyse und Aufbereitung der externen, nationalen und internationalen Wissenswelt im Feld der Arbeitsgestaltung, sodass nachhaltige Impulse durch eine holistische Verwertung der erarbeiteten Ergebnisse für Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik geschaffen werden. Die Zielsetzungen werden über acht Arbeitspakete realisiert: Gesamtkoordination, Blick nach innen und Blick nach außen, Community Building/Vernetzung der Forscher, Verstärkung der Außenwirkung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, fachliche Begleitung und Beobachtung, Implementierung und Evaluation einer integrierten Forschungslandschaft, Dokumentation und Handbücher. Verwertungstechnisches Ziel des Metaprojekts ist die Schaffung nachhaltiger Impulse durch eine kontinuierliche Verwertung der gemeinschaftlich erarbeiteten Ergebnisse in Wissenschaft und Praxis, auf welchen auch zukünftige Projekte aufbauen können. Dazu wird die Erstellung von gemeinsamen Publikationen angestrebt, sodass durch die im Themenfeld geförderte Forschungsgemeinschaft der Arbeitsgestaltung auch über die Projektlaufzeit hinaus Akzente sowohl in der breiten Öffentlichkeit als auch in der Forschungsgemeinschaft gesetzt werden. Dazu werden die Forschungsergebnisse in wissenschaftlichen und praxisbezogenen Zeitschriften veröffentlicht und fließen ferner in Lehre und Führungskräfteentwicklung ein. Das Metaprojekt BALANCE unterstützt bewusst die Umsetzung der Forschungsergebnisse in Beratungsangebote und Softwareprodukte und nutzt dafür u.a. Fachpublikationen und interaktive Medien sowie den regelmäßigen Besuch von Konferenzen und Workshops.

Weitere Informationen: www.balance-online.org



Fokusgruppe „Interne und externe Vertrauensbeziehungen“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe widmet sich der möglichst langfristigen Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken aus einer interdisziplinären Perspektive der Vertrauensforschung. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie innovationsfreundliche Vertrauenskulturen in Unternehmen und in unternehmensübergreifenden Kooperationsnetzwerken entwickelt und gefördert werden können. Dabei ist das Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen für eine möglichst dauerhafte Innovationsfähigkeit zu beachten.

Innovationsfreundliche Vertrauenskulturen ermöglichen eine Balance von Flexibilität und Stabilität. In den Verbundprojekten der Fokusgruppe werden die Voraussetzungen, Potenziale und Problemfelder bzw. Hemmnisse der Entwicklung innovationsfreundlicher Vertrauenskulturen analysiert und forschungsbasierte Gestaltungskonzepte für die Unternehmenspraxis erarbeitet. Die Gestaltungskonzepte (z.B. Systeme des Managements von Vertrauen, von Wissen oder sozialer und ökologischer Ressourcen) beruhen auf unterschiedlichen theoretisch-konzeptionellen und empirischen Zugängen, Problem- und Themenschwerpunkten der Entwicklung innovationsfreundlicher Vertrauenskulturen. Sie umfassen zielgruppen- und themenspezifische Verfahren, Instrumente, Maßnahmen und Handlungshilfen.

Verbundprojekt:	RessourcenKultur – Untersuchung von Ressourceneffizienzinnovationen und Vertrauenskulturen in KMU als Beitrag für nachhaltige Entwicklung
Projektpartner:	Wuppertal Institut für Umwelt, Klima, Energie GmbH (01FH09154) Universität Bremen, Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) (01FH09155)
Fördervolumen:	0,99 Mio. €
Laufzeit:	01.09.2009 bis 30.04.2013

An Ressourceneffizienz orientierte Unternehmen weisen spezifische innovative Arbeits- und Vertrauenskulturen auf, die sich auf wertorientierte und wertschätzende Führungsgrundsätze stützen und Beschäftigten kreative Freiräume gewähren und somit an das Unternehmen binden. Umgekehrt wirkt diese Kultur wiederum mit positiven Effekten auf Innovationen für Ressourcen- und Materialeffizienz sowie die Positionierung im Wachstumsmarkt Ressourceneffizienztechnologien zurück. Ziel des Verbundprojekts ist, unter Einbindung relevanter Akteure die Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Vertrauenskultur/-konzepten und Innovationen bzw. Innovationsstrategien zur Steigerung von Ressourcen- und Materialeffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu analysieren. Es werden Erhebungsmethoden eingesetzt, die es erlauben, sowohl sachlich-organisatorische Bedingungen als auch Erfahrungen und Erlebnisperspektiven der (betrieblichen) Akteure für die Interpretation der Befunde zu erschließen. Kriterien und Handlungsoptionen für die bewusste Berücksichtigung von Vertrauensaspekten bei Innovationen im Bereich Ressourcen- und Materialeffizienz sollen abgeleitet werden. Maßnahmen zur Qualifizierung und Handreichungen sowie einen Instrumentenkoffer für KMU werden entwickelt und umgesetzt. Die Grundlagen für eine erfolgreiche nachhaltige und zielgruppenspezifische Verwertung der Projektergebnisse werden gelegt.

Weitere Informationen: www.ressourcenkultur.de



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Verbundprojekt: **GI:VE – Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit – Vertrauenskultur und Evolutionäre Wissensproduktion**
Projektpartner: Humboldt-Universität zu Berlin (01FH09121)
artop GmbH (01FH09122)
Fördervolumen: 0,75 Mio. €
Laufzeit: 01.09.2009 bis 30.04.2013

Das Verbundprojekt leistet einen Beitrag zur Ausgestaltung betrieblicher Vertrauenskultur und nachhaltiger Innovationsfähigkeit unter dem Aspekt der besseren Vereinbarkeit von Stabilität und Flexibilität. Die Ziele des Verbundprojektes sind (1) die Entwicklung, Anwendung und Bewertung eines Beratungskonzeptes zur Ausgestaltung von betrieblicher Vertrauenskultur und nachhaltiger Innovationsfähigkeit auf allen Unternehmensebenen, d.h. bei Individuen, Gruppen, Organisationen und Organisationsnetzwerken im Hinblick auf eine bessere Vereinbarkeit von Stabilität und Flexibilität, (2) die Anwendung und Weiterentwicklung standardisierter Messinstrumente, die den Grad der Innovationsfähigkeit von Unternehmen auf allen Unternehmensebenen diagnostizieren sowie (3) die Erstellung einer Toolbox von Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten zur Optimierung aller Mechanismen der Wissensgewinnung, Kompetenzentwicklung und Vertrauensbildung unter Berücksichtigung der heterogenen Struktur der Belegschaft eines Unternehmens. Dies umfasst die Entwicklung und Evaluation entsprechender Diagnosehilfen zur Früherkennung von organisationalen aber auch technischen Veränderungen und den damit verbundenen Chancen und Risiken.

Weitere Informationen: www.vertrauenskultur-innovation.de

Verbundprojekt: **ACHTINNO – Organisationale Achtsamkeit als Basis für Innovationsfähigkeit von Unternehmen**
Projektpartner: Universität Bremen, artec Forschungszentrum für Nachhaltigkeit (01FH09003)
Bremer Straßenbahn AG (01FH09005)
ComNet (01FH09005)
REFLECT AG (01FH09007)
Verein für Innere Mission in Bremen (01FH09004)
Fördervolumen: 1,3 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.06.2012

Im Rahmen des Verbundprojekts ACHTINNO wird ein auch für KMU praktikables Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit entwickelt und erprobt. Das Konzept wird Unternehmen mit unterschiedlichen Flexibilisierungsgraden und in unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung (Restrukturierung unter Kostendruck; Konsolidierung und Neuordnung; volatile Entwicklungsdynamik; Expansionsdynamik im Kontext von Open Innovation) eine Etablierung und Aufrechterhaltung innovationsförderlicher Vertrauenskulturen sowie eine Antizipation bzw. konstruktive Bearbeitung ungeplanter Folgen von Flexibilisierungsprozessen (vor allem für innerbetriebliche Sozialbeziehungen, Arbeitsgestaltung und Gesundheit) ermöglichen.

Das Gestaltungskonzept zielt daher darauf ab, für Unternehmen unter diversen Ausgangsbedingungen eine Balance von Flexibilität und Stabilität zu fördern, die geeignet ist, in Unternehmen mit einem eher geringen Flexibilisierungsgrad organisationskulturelle Barrieren für Innovationen zu reduzieren und in Unternehmen mit einem hohen Flexibilisierungsgrad vertrauensförderliche Stabilitätsanker auszubilden. Zudem intendiert das Verbundprojekt die



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Analyse der Funktionen betrieblicher Vertrauensagenten, damit Flexibilität und Stabilität in betrieblichen Innovations- und Veränderungsprozessen – auch mit Blick auf Gendergerechtigkeit und den demografischen Wandel – besser ausbalanciert werden können. Die entwickelten Methoden werden dabei zu einer webbasierten Toolbox für die organisationale Achtsamkeit zusammengeführt und evaluiert.

Weitere Informationen: www.achtinno.uni-bremen.de

Verbundprojekt: **VERMIKO – Vertrauensmanagementsysteme für Innovationskooperationen in Produkt- und Dienstleistungsprozessen**
Projektpartner: Hochschule Vechta (01FH09027)
RWTH Aachen, Institut für Arbeitswissenschaft (01FH09019)
Universität Stuttgart, IAT (01FH09028)
Grimme Landmaschinenfabrik (01FH09031)
Carpus + Partner (01FH09030)
Protech (01FH09029)
Fördervolumen: 1,7 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Das hohe Maß an Flexibilität und Kreativität, das Unternehmen bei der Entwicklung marktfähiger innovativer Produkte und Dienstleistungen aufbringen müssen, ist vorwiegend in Kooperationsnetzwerken realisierbar. Vor diesem Hintergrund strebt das Verbundprojekt VERMIKO die Entwicklung, Implementierung und Evaluierung transparenter, betrieblicher Vertrauens-Managementsysteme auf intra- und interorganisationaler Ebene an (zwischen KMU sowie zwischen KMU und Konzernen). Hierdurch soll eine effektive Unterstützung von Innovations-Kooperationen in Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozessen gewährleistet werden. Das übergeordnete Verbundziel ist daher die Entwicklung, Anwendung und Evaluation eines theoretisch und konzeptionell fundierten und praxisgerecht gestalteten Vertrauens-Managementsystems zur Verbesserung der vertrauensvollen Zusammenarbeit von Akteuren in den verschiedenen Phasen eines kooperativen Entwicklungsprozesses unter Berücksichtigung einer ausgewogenen Balance von Stabilität und Flexibilität. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Entwicklung eines handlungs- und anwendungsorientierten Vertrauens-Managementsystems, das sich in unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen und verschiedenen Unternehmen einsetzen lässt. Um die Einführung eines Vertrauens-Managementsystems in verschiedenen Unternehmens- und Kooperationskontexten zu unterstützen, wird ein Vorgehensmodell zur Einführung des Vertrauens-Managementsystems konzipiert. Dieses soll die Unternehmen gezielt bei der Einführung unterstützen und die Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen für die förderlichen und hinderlichen Aspekte sensibilisieren.

Weitere Informationen: www.vermiko.de

Verbundprojekt: **TRUSTnet – Vertrauen und Misstrauen als Motoren von Innovationsprojekten in KMU-Netzwerken**
Projektpartner: TU Berlin (01FH09156)
Universität zu Köln (01FH09157)
Fördervolumen: 0,7 Mio. €
Laufzeit: 01.09.2009 bis 30.04.2013



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Mit dem Vorhabenverbund TRUSTnet sollen, angesichts der finanziellen und personellen Ressourcenknappheit von KMU, für KMU-Netzwerke generalisierte allgemeine Handlungsempfehlungen zur Förderung des Innovationserfolgs generiert und erprobt werden. Sie entstehen in einem speziellen, rekursiv angelegten Auswertungs- und Umsetzungsverfahren aus der Analyse von Innovationsprozessen unterschiedlicher Netzwerktypen (Größe, Branche, Region, geschlechts- und migrationspezifische Zusammensetzung). Der Erfolg der Netzwerke wird durch den konstruktiven Umgang mit Vertrauens-Misstrauens-Ambivalenzen gesichert und durch Berücksichtigung der Rolle von genderspezifischen und ethnischen Aspekten der Netzwerkzusammensetzung. Sozialstrukturelle und (unternehmens-)kulturelle Prozesse werden als potentielle "Ermöglicher" von ökonomischen und technischen Innovationen betrachtet und gefragt, inwieweit Misstrauen den Innovationsprozess von KMU auch positiv beeinflusst

Es werden soziokulturell geprägte Unternehmenskulturen, Handlungsrouinen, Kompetenzzuschreibungen, Entsendungsstrategien der KMU und Innovationsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und Wissenstransfer in den KMU-Netzwerken analysiert. In einem zweiten Schritt werden die Erkenntnisse aus dem fachlich gesetzten Zugriff durch Interventionsmaßnahmen in Workshops zielgruppenspezifisch optimiert, angepasst und eingeübt. Die in der Praxis verschiedener Netzwerke zu entwickelnden lernorientierten Workshops initiieren und moderieren die spezifischen Koordinationsformen und fördern so die Innovationskraft von KMU systematisch durch Vernetzung.

Die Ergebnisse der mehrstufigen intervenierenden Analysen münden in der Entwicklung einer (Praxis-)Broschüre (Checkliste) und fließen in eine wissenschaftliche (Buch-) Publikation.

Weitere Informationen: www.trust-net.org

Fokusgruppe „Vertrauen in Innovationsprozessen“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe fasst Forschungsvorhaben zusammen, welche sich mit Personalentwicklung (z.B. zum Flexibility-Manager) angesichts von Flexibilisierung und organisationalem Wandel beschäftigen. Die Arbeit der Themengruppe zielt auf umsetzbare Ergebnisse in Form von Maßnahmen- und Empfehlungskatalogen, Methodenkoffer und Gestaltungsmodelle insbesondere auch für KMU.

Themen der Projekte in dieser Fokusgruppe sind die Entwicklung und Erprobung neuer Lösungen zur Förderung der Lern- und Vertrauenskultur als Basis für nachhaltige, inkrementelle Innovationsprozesse, und die Erforschung der Entstehungsbedingungen reflexiver und vertrauensbasierter Unternehmenskulturen unter den Bedingungen zunehmender Flexibilitätsanforderungen. Unternehmensübergreifende Flexibilisierung des Arbeitszeitvolumens ist ein weiterer Schwerpunkt der FuE-Aktivitäten, die auch auf die Weiterentwicklung erprobter ästhetisch-künstlerischer Interventionsmethoden ausgerichtet sind. Berücksichtigt wird auch die Wechselwirkung von stabilem Vertrauen und flexiblem Handeln von Beschäftigten und Führungskräften.



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Verbundprojekt: WertFlex – Wertebasiert flexibel – Chancen des Human-Ressourcen-Managements zum Erhalt und Ausbau transformationaler Innovationskultur

Projektpartner: Universität Bamberg (01FH09107)
TU Berlin (01FH09108)
Loewe AG (01FH09109)
atrain GmbH (01FH09110)
Dr. Robert Pflieger GmbH (01FH09111)

Fördervolumen: 1.280.304 €

Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojekts ist die Erforschung, Entwicklung und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen, die demografiegerecht „Wertebasierte Flexibilität“ sowie Vertrauens- und Innovationskultur fördern. Im Rahmen des Verbunds soll untersucht und praktisch erprobt werden, wie Personen in Unternehmen ihre Werte, Motivation und Kreativität in die Arbeitswelt einbringen und dabei auch von HRM-Maßnahmen unterstützt werden können. Dafür werden Modelle, Instrumente, Methoden und Verfahren erarbeitet, die Individuen und Unternehmen eine nachhaltige Anpassung an Flexibilisierungsanforderungen ermöglichen, ohne dabei grundlegende Stabilisatoren wie Werte oder gegenseitiges Vertrauen aufgeben zu müssen. Im Mittelpunkt steht dabei ein Konzept der wertebasierten Flexibilität sowie die Etablierung transformationaler Beziehungen, auf deren Basis die Ausbalancierung zwischen Veränderungsansprüchen einerseits und einem Bedarf an Ordnung und Stabilität andererseits ermöglicht wird. Damit soll zugleich die Vertrauens- und Innovationskultur in Unternehmen gefördert werden. Die in den Teilvorhaben erarbeiteten Ergebnisse werden in einem integrativen Modell zusammengeführt. Dieses soll mit dem als praxisorientiertem Gesamtergebnis angestrebten Maßnahmen- und Empfehlungskatalog zur Förderung wertebasierter Flexibilität und transformationaler Innovationskultur für Unternehmen vernetzt werden.

Weitere Informationen: www.wertflex.de

Verbundprojekt: VEIN – Vertrauen und Lernen im inkrementellen, fehlerinduzierten Innovationsprozess

Projektpartner: Ruhr-Universität Bochum (01FH09141)
TU Dortmund (01FH09142)
TU Dresden (01FH09143)
KHS AG Dortmund (01FH09144)
Deutsche Edelstahlwerke GmbH Witten (01FH09145)

Fördervolumen: 1.035.935 €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 31.05.2013

Das Verbundprojekt beinhaltet die Entwicklung und Erprobung neuer Lösungen zur Förderung der Lern- und Vertrauenskultur als Basis für einen nachhaltigen, inkrementellen Innovationsprozess. Es sollen auf theoretischer und experimenteller Ebene diejenigen Elemente und Strukturen identifiziert werden, welche maßgeblich zu einer Realisierung kleinschrittiger und kurzzyklischer Innovationsarbeit beitragen. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, wie durch inkrementelle Verbesserungen in arbeitsteiligen Produktionsprozessen Innovationspotenziale von erheblichem Ausmaß realisiert werden können. Das Verbundprojekt hat bei der Modellierung, Umsetzung und Bewertung inkrementeller Innovationsprozesse insbesondere die spezifischen Bedingungen und Anforderungen von KMU im Blick.



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Das Projekt verläuft in drei Phasen. In der ersten Phase erfolgt die Identifikation und Modellierung zentraler Prozesse und Erfolgsfaktoren des kurzzyklischen Innovationsprozesses. In einer zweiten Phase werden diese Erfolgsfaktoren in systematisch aufgebauten Experimenten bei den Unternehmenspartnern verändert und evaluiert. Die dritte Phase dient der Aufbereitung der Ergebnisse zur Sicherung der Übertragbarkeit und Weiterverbreitung.

Weitere Informationen: www.vein-projekt.de

Verbundprojekt: **VERred – Vertrauen in flexiblen Unternehmen – reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch**
Projektpartner: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München (01FH09036)
Maschinenbau Jessenitz GmbH (01FH09037)
Glomb Blechbearbeitung GmbH & Co. KG (01FH09038)
CAS Software AG (01FH09039)
Fördervolumen: 1.499.484 €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Im Rahmen des Verbundprojekts soll untersucht werden, wie sich eine reflexive und vertrauensbasierte Vertrauenskultur in Unternehmen entwickeln kann und welche neuen Verfahren benötigt werden, um Risiken und Ambivalenzen des organisatorischen Wandels und der Flexibilisierung von Organisationen zu bewältigen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu fördern. Dafür sind Gestaltungsmodelle für neue Verfahren zur Risikobewältigung sowie Instrumente zu entwickeln, mit denen die Gestaltungsmodelle in verschiedenen Unternehmen verankert werden können. Aufbauend auf den konzeptuellen Grundlagen werden zunächst allgemeine Handlungsprinzipien für den Aufbau einer Vertrauenskultur erarbeitet. Diese sind handlungsleitend für die betrieblichen Partner bei der Generierung reflexiver, erfahrungsbasierter und dynamischer Vertrauenskulturen (sog. Softtechs) in ihren Unternehmen. Die bei der Entwicklung, Etablierung und Erprobung einer reflexiven, erfahrungsbasierter Vertrauenskultur gewonnen Erkenntnisse werden analysiert und evaluiert. Sie fließen in Handlungsempfehlungen ein, die vor allem betriebliche Akteure hinsichtlich des Transfers und der Nutzung der erarbeiteten und erprobten Gestaltungsansätze unterstützen sollen.

Weitere Informationen: www.verred.de

Verbundprojekt: **BALANCE.ARBEIT – Vom reaktiven Störungs- zum prospektiven Ressourcen-Management**
Projektpartner: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (01FH09047)
ISF München (01FH09148)
GALA e.V. (01FH09149)
Volkswagen Qualifizierungsgesellschaft mbH (01FH09151)
CAS Software AG (01FH09150)
Fördervolumen: 1,5 Mio. €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

In vielen Unternehmen ist das explizite Planungswissen zur Stabilisierung der Geschäftsprozesse weiter entwickelt als dasjenige zu deren Flexibilisierung. An diesem Manko setzt dieses Verbundprojekt an. Im Projekt soll ein Konzept erstellt und erprobt werden, um Beschäftigte zu Flexibility-Managern aus- und weiterzubilden, deren Flexibilität nicht nur darin besteht, lokal



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

rasch auf vorhandene Störungen zu reagieren (reaktives Störungsmanagement), sondern auch darin, prospektiv Ressourcen zu schaffen, um Schwankungen und Störungen mit integrierten Maßnahmen flexibel auffangen zu können (prospektives Ressourcenmanagement). Im Verlauf des Projekts werden eine Reihe von Methoden und Instrumenten entwickelt und erprobt, die je nach Ausrichtung der Analyse, der Maßnahmendurchführung und Qualifizierung sowie der Evaluation dienen. Die Methoden und Instrumente werden in einem Methodenkoffer „Balancearbeit“ verdichtet zur Verfügung gestellt. Dieser enthält Dokumentationen, Analyseinstrumente, Curricula und Lernmittel sowie Handbücher und Broschüren in elektronischer und gedruckter Form. Damit plant das Projekt, Unternehmen bei der „Balancearbeit“ nachhaltig zu unterstützen.

Weitere Informationen: www.balancearbeit.de

Verbundprojekt: **STaSeV – Stabilität durch systematische Selbstveränderung**

Projektpartner: Technische Universität Dresden (01FH09070)
Knorr Präzisionsteile GmbH (01FH09071)
Pentacon GmbH Foto- und Feinwerktechnik (01FH09072)
SUSA S. Sauer GmbH & Co. KG (01FH09073)
Maschinenbau Schlottwitz GmbH & Co. KG (01FH09074)

Fördervolumen: 1,15 Mio. €

Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Das Verbundprojekt entwickelt und erprobt für KMU Strategien und Werkzeuge (Toolbox und Manual) zur unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Flexibilisierung des Arbeitszeitvolumens und der Fachkompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der technologischen Kapazitäten kleiner und mittelständischer Betriebe bzw. deren Netzwerke. Diese Strategien und Werkzeuge sollen KMU in die Lage versetzen, besser auf Marktschwankungen reagieren zu können. Dazu ist es notwendig, Verfahrensweisen und Hilfsmittel zur situationsbezogenen Selbstveränderung in die betrieblichen Abläufe zu integrieren, die Management und Beschäftigten ermöglichen, jederzeit flexibel zu handeln und damit das Unternehmen v.a. in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu stabilisieren. Im Kontext der systematischen Selbstveränderung werden dafür lerntheoretisch und arbeitswissenschaftlich begründeten Strategien, Tools, Instrumente und Kriterien für die Auswahl und den Einsatz geeigneter Flexibilisierungsstrategien sowie Kriterien zur Bewertung des Kompetenzniveaus erarbeitet. Diese sind Bestandteil einer konzeptionell begründeten systematisierten Toolbox. Die Toolbox beinhaltet Flexibilisierungsstrategien zu drei Strategietypen (Arbeitszeitvolumen, Kompetenzprofile und technologische Profile der Unternehmen), ein Manual mit Handlungsempfehlungen und Vorgehensweisen sowie Hinweise auf unterstützende IT-Instrumente. Die Lösungen sollen hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit für andere Nutzer und Branchen überprüft werden.

Weitere Informationen: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i1/ag_wdh/stasev



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Verbundprojekt: HELD – Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip
Projektpartner: Universität der Künste Berlin (01FH09159)
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (01FH09160)
Fördervolumen: 978.492 €
Laufzeit: 01.10.2009 bis 30.04.2013

Ziel ist es, mit einem neuartigen Modell des Innovationsmanagements KMU dabei unterstützen, wirtschaftliche Schwankungen, Umfeldynamik und Marktveränderungen zu bewältigen – mit stabilem Vertrauen und flexiblem Handeln der Beschäftigten und der Führungskräfte. Dabei steht die Entwicklung und Erprobung eines integrativen Konzeptes, die Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip, im Mittelpunkt. Begleitet wird dies durch die Entwicklung ästhetisch-künstlerischer Interventionsmethoden. Dramaturgie und Methoden werden zu einem Modell zusammengeführt, das Leitbildfunktion und Referenzcharakter trägt.

Weitere Informationen: www.udk-berlin.de/sites/innovation-heldenprinzip/content



Fokusgruppe „Flexibilisierungsstrategien für Produktionssysteme“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe konzentriert sich auf die industrielle Produktion, die sie aus der einzelbetrieblichen Perspektive, der Perspektive von Wertschöpfungssystemen und betrieblicher Kooperationen (bspw. Automotive) oder kleinbetrieblicher Innovations- und Kompetenzcluster beleuchtet.

Die Themen der Forschungsprojekte reichen von der Untersuchung der technischen Dimensionen von Unternehmenskooperationen und der Einbettung der unternehmensübergreifenden spezifischen Projektprozesse in die unternehmensintern etablierten Produktentstehungsprozesse bis zur interdisziplinär betrieblichen Aktionsforschung zu Fragen der Entwicklung „stabil-flexibler“ Standards in ganzheitlichen Produktionssystemen. Erstrebt wird auch die Analyse von Hemmnissen, Treibern und Rahmenbedingungen für Flexibilisierungsstrategien und für die Modellentwicklung von industriellen Kompetenzzellen, von Bausteinen zukunftsfähiger betrieblicher Rationalisierungsstrategien, von Strategien der Integration von Ansätzen aus dem Vertrauens- und Kompetenzmanagement sowie die Untersuchung neuer Arbeitsformen wie Leiharbeit und Werkverträge in Bezug auf eine positive Funktion für die interne Stabilität eines Unternehmens und eine kooperationsorientierte Sozialpartnerschaft.

Verbundprojekt: TRUST – Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen
Projektpartner: Technische Universität Darmstadt, Institut für Soziologie (01FH09136)
ISF München (01FH09137)
Marquardt GmbH (01FH09138)
:em engineering methods AG (01FH09139)
FhG-IAO (01FH09140)
Fördervolumen: 1,5 Mio. €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Projektarbeit ist heute eine der häufigsten arbeitsorganisatorischen Antworten, um Arbeit insbesondere im Bereich hochqualifizierter Tätigkeit zu steuern und zu flexibilisieren. Dies trifft insbesondere für die Automobilbranche zu. Hier entstehen derzeit neue Herausforderungen an Zusammenarbeitsformen. Kleine und mittlere Unternehmen kooperieren untereinander, aber auch mit den großen Herstellerfirmen, die das Endprodukt Automobil produzieren. Wie sie ihre Kooperationsformen verbessern können, ist weitgehend nicht erforscht.

Was sind Einflussfaktoren auf innovative Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung des Faktors Vertrauen? In welchem Wechselverhältnis steht diese informelle Ebene zu den stärker formalisierten Ebenen der Projektorganisation? Was sind die Vor- und Nachteile vertrauensbasierter und/oder informeller Kooperation? Und wie können Vertrauensbeziehungen dauerhaft gestärkt werden?

In dem geförderten Verbundprojekt werden die konkreten Ingenieurstätigkeiten im Produktentstehungsprozess fokussiert, also die technischen Dimensionen der Unternehmenskooperationen beleuchtet. Die Form der Projektkooperation und -organisation soll erfasst und eine Methode zur Einbettung der unternehmensübergreifenden, spezifischen Projektprozesse in die unternehmensintern etablierten Produktentstehungsprozesse entwickelt werden.

Weitere Informationen: www.trust-teamwork.de



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Verbundprojekt: **Balanced GPS – Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung**
Projektpartner: GITTA Gesellschaft für Interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung Arbeitsgestaltung mbH (01FH09115)
FhG-ISI (01FH09114)
IMU Institut (01FH09116)
Flex-Elektrowerkzeuge GmbH (01FH09117)
Schroff GmbH (01FH09118)
KaVo Dental GmbH (01FH09119)
Fördervolumen: 1,18 Mio. €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojekts ist es, durch die Entwicklung und Pilotanwendung von GPS-Ergänzungsbausteinen zur Entwicklung stabil-flexibler Standards in GPS und zur Entwicklung von GPS-Kompetenz für Mitarbeiter, Betriebsräte und Führungskräfte beizutragen und so die bestehenden Schwachstellen von GPS in den Bereichen Flexibilität und Mitarbeiterorientierung zu beheben. Dabei steht im Vordergrund das Ziel der partizipativen Konzipierung und Realisierung der o.g. GPS-Ergänzungsbausteine durch interdisziplinäre Aktionsforschung in den Betrieben der Industriepartner und deren Aufbereitung bis zur Transferreife.

Zusammen mit ihren Forschungspartnern wird die GITTA mbH als Aktionsforscherteam in Form einer interaktiven, partizipativen Standortbestimmung bei den betrieblichen Verbundpartnern eine Bestandsaufnahme im Hinblick auf die vermuteten Ergänzungsbedarfe in GPS vornehmen. Auf dieser Basis wird das Team zusammen mit den Industriepartnern geeignete GPS-Konzeptbausteine entwickeln und erproben, die diese Lücken füllen. Außerdem werden auch Module zur „Kompetenzentwicklung für GPS“ entwickelt und erprobt. Im weiteren Projektverlauf werden die Verbundpartner gemeinsam die Voraussetzungen für die Übertragbarkeit der Projektergebnisse schaffen und für Ergebnisaufbereitung und Transfer sorgen.

Weitere Informationen: www.gittambh.de/ueber-uns-aktuelles-balanced-gps.php

Verbundprojekt: **KMUflex – Stabilitätsförderliche Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU-Kompetenzzellen**
Projektpartner: RKW Berlin-Brandenburg e.V. (01FH09146)
Technische Universität Chemnitz, Professur Fabrikplanung und Fabrikbetrieb (01FH09147)
Fördervolumen: 2,15 Mio. €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojekts ist die Erarbeitung eines ganzheitlichen Konzepts mit Lösungen und Instrumenten für industrielle KMU in wirtschaftlichen Wachstumsfeldern. Es erarbeitet eine Analyse von Hemmnissen, Treibern und Rahmenbedingungen für Flexibilisierungsstrategien und für die Modellentwicklung von KMUflex. Es erprobt und transferiert das KMUflex-Modell in drei regionalen und einem sektoralen industriellen KMU-Netzwerk in Wachstumsclustern. KMUflex ermöglicht es den KMU, kriterienbasiert und zielgenau die für das jeweilige Unternehmen geeigneten Flexibilisierungsstrategien aus einem Strategie-Labor auszuwählen. Die Projektstrukturen des Vorhabens bestehen aus 9 Partnern in 6 Bundesländern, 4 KMU-Netzwerken sowie 2 internationalen Partnern. Ein hybrides IT-Portal wird aufgesetzt. Es findet eine umfassende überregionale Befragung von 100 Unternehmen statt. Auf internationaler Ebene erfolgen eine enge Zusammenarbeit und ein wissenschaftlicher Austausch



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

über das WORK-IN-NET-Konsortium mit ausgewählten Partnerprojekten.

Weitere Informationen: www.kmuflex.de

Verbundprojekt: **EFIS – Externe Flexibilität und interne Stabilität im Wertschöpfungssystem Automobil**

Projektpartner: Universität Jena, Institut für Soziologie (01FH09060)
ffw GmbH (01FH09061)
Humboldt-Universität zu Berlin (01FH09062)
Daimler AG (01FH09063)
VW AG Wolfsburg (01FH09064)

Fördervolumen: 1,45 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

In der Automobilindustrie, einer der Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft, kommen zunehmend neue und flexible Arbeitsformen und Vertragsverhältnisse zum Einsatz. Diese betreffen viele zigtausend Beschäftigte. Sie werden als Antwort auf die globalen Veränderungen im Großen und auf Auftragsschwankungen für bestimmte Hersteller betrachtet. Im internationalen Vergleich haben sich diese Veränderungen als wenig effizient erwiesen. Sie stellen auch zunehmend eine Gefahr für die interne Stabilität der Unternehmen dar und gefährden die Funktionsfähigkeit des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Unter welchen Bedingungen können in der Automobilindustrie neue Arbeitsformen wie Leiharbeit und Werkverträge strategisch so gestaltet werden, dass die interne Stabilität eines Unternehmens und eine kooperationsorientierte Sozialpartnerschaft dauerhaft gestärkt werden?

Die Projektpartner des aktuellen Forschungs- und Entwicklungsprojekts – die VW AG und die Daimler AG, Werk Gaggenau, beide vertreten durch ihre Gesamtbetriebsräte, zwei Forschungsinstitute der Universitäten Jena und Berlin (Humboldt) sowie die ffw GmbH, ein Praxispartner aus der Organisations- und Personalentwicklung – gehen von der Notwendigkeit einer umfassenden Flexibilisierung im „Wertschöpfungssystem Automobil“ aus. Dabei sind Gestaltungsziele in den beteiligten Werken vorrangig. Das Projekt erforscht und erprobt Lösungen, die flexible Arbeitsformen unter Berücksichtigung der Belegschaftsinteressen beinhalten. Ziel ist die Aufrechterhaltung der internen Stabilität von Unternehmen als Resultat einer strategischen Einbindung von Interessenvertretungen. Erfahrungen aus ausländischen Tochterunternehmen bereichern die Suche nach nachhaltigen Lösungen für eine krisengeschüttelte Branche.

Weitere Informationen: www.efis.uni-jena.de

Verbundprojekt: **STRADEWARI – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel – Weiterentwicklung kompetenter Arbeits- und Produktionssysteme**

Projektpartner: RKW Rationalisierungs- und Kompetenzzentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (01FH09052)
Universität Duisburg-Essen - IAQ (01FH09053)
IfaA (01FH09054)
Conti Teves AG & Co. (01FH09055)
DGW GmbH & Co. KG (01FH09056)
KOB GmbH & Co. KG (01FH09057)

Fördervolumen: 2,24 Mio. €



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Laufzeit: 01.09.2009 bis 30.06.2013

Das Vorhaben hat das Ziel, Bausteine zukunftsfähiger betrieblicher Rationalisierungsstrategien zu entwickeln, die eine hohe Veränderungs- und Innovationsfähigkeit der industriellen Produktion in Deutschland unter den Bedingungen des demografischen Wandels sicherstellen können.

Drei hinsichtlich ihrer Organisationsstrukturen und Arbeitssysteme avancierte Industrieunternehmen entwickeln im Rahmen eines Baustellenkonzepts in einem vernetzten Prozess Elemente für „Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“. Sie werden dabei von drei wissenschaftlichen Einrichtungen, weiteren avancierten Industrieunternehmen und Sozialpartnerorganisationen unterstützt. Ziel ist es dabei, miteinander und voneinander zu lernen, wobei sowohl die wissenschaftlichen Partner wie die anderen interessierten Unternehmen Beiträge und Feedback leisten. Insofern ist hier ein Vorgehen angelegt, das in der Tradition der „action research“-Ansätze und interaktiver, dialogischer Lernformen steht. Im Rahmen einer formativen Evaluierung werden der Projektfortschritt regelmäßig reflektiert und Verbesserungspotenziale aufgezeigt.

Der dem Vorhaben zugrunde liegende Rationalisierungsbegriff orientiert sich an einer wirtschaftlich und sozial vernünftigen Gestaltung. Rationalisierung ist damit ganz wesentlich auch Ergebnis von Verhandlungsprozessen zwischen den an den wirtschaftlichen Prozessen beteiligten Akteurs- und Interessensgruppen und ihren Interessenorganisationen auf unterschiedlichen Ebenen. Das geplante FuE-Vorhaben ist daher als „Sozialpartnerprojekt“ konzipiert, in dem sowohl die betrieblichen wie auch die überbetrieblichen Interessensvertretungsorgane eine beratende und orientierende Rolle übernehmen. Mit diesem Vorgehen sollen auch Antworten auf die Frage gefunden werden, wie die Gestaltungsspielräume für wirtschaftlich effiziente, menschengerechte und sozial wie wirtschaftlich nachhaltige Rationalisierungskonzepte unter den Bedingungen des demografischen Wandels konkret aussehen und wie diese einzelbetrieblich sinnvoll genutzt werden können.

Die Ergebnisse werden zu einem Rationalisierungsleitbild verdichtet, das als Referenzmodell für KMU aufbereitet wird. Die abschließende Instrumentierung der Ergebnisse wird sich vorwiegend an den Transferpotenzialen der Verbund- und Valuepartner orientieren und so eine nachhaltige Verbreitung und Verwertung der Ergebnisse auch in Richtung kleiner und mittelgroßer Unternehmen gewährleisten.

Weitere Informationen: www.stradewari.de

Projekt: CCM2 – Vertrauens- und Kompetenzmanagement als System zur Balance zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen
Projektpartner: Ruhr-Universität Bochum (01FH09158)
Fördervolumen 993.289 €
Laufzeit: 01.09.2009 bis 30.04.2013

Das Projektziel ist es, die Gestaltungsparameter im Vertrauens- und Kompetenzmanagement als gleichsam relevante Infrastruktur zur Balance des Spannungsfeldes aus Flexibilität und Stabilität zu präzisieren und zu kombinieren, um darüber die betriebliche Innovationsfähigkeit zu stärken. Es werden Instrumentarien zur Erfassung des Vertrauensstatus sowie zur Gestaltung robuster, vertrauensförderlicher Strukturen und Prozesse entwickelt sowie ein didaktisches Konzept zur Schulung von „Vertrauens-Kümmerern/Managern“ umgesetzt. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung eines Messinstrumentes zum Monitoring der Güte und Stabilität betrieblicher Vertrauensbeziehungen („Vertrauensmonitor“). Die Analyse von Kompetenzen zur individuellen Wandlungsbereitschaft sowie der individuellen Wertdisposition als



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Bindeglied zwischen individueller Kompetenz und organisationaler Erneuerungsdynamik soll Aufschluss geben, wie eine individuelle Stabilisierung unter flexiblen Bedingungen möglich ist. Dabei werden unternehmensspezifische Ansätze der Kompetenzentwicklung durch Trainings und Arbeitsgestaltung erarbeitet. Schließlich erfolgt die Integration der Ansätze aus dem Vertrauens- und Kompetenzmanagement unter Nutzung quasi-experimenteller Zugänge. Sie fließen in eine Toolbox mit Maßnahmen zur Flexibilisierung und Stabilisierung ein. Dabei werden Wechselwirkungen zwischen Instrumenten thematisiert und Empfehlungen für ein integriertes Vertrauens- und Kompetenzmanagement abgeleitet.

Weitere Informationen: www.ccmsquare.com



Fokusgruppe „Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern“

Ziele der Fokusgruppe:

Unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen von Flexibilität und Stabilität beschäftigt sich die Fokusgruppe mit der aktiven Gestaltung von unternehmerischen Veränderungsprozessen sowie mit der Stärkung und nachhaltigen Verankerung einer Vertrauenskultur in Unternehmen.

Die einzelnen Forschungsprojekte erarbeiten u.a. Konzepte zur Initiierung und Umsetzung organisatorischer Innovationen durch ein gezieltes Vertrauensmanagement, zur Erprobung belastbarer Vertrauenskulturen in der Arbeitsorganisation und zur prospektiven Personal- und Organisationsentwicklung, die das in der Beruflichkeit angelegte Potenzial für den Ausgleich von Stabilität und Flexibilität auch unter veränderten externen und internen Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte zur Entfaltung bringen. Es werden Gesamtkonzepte einer auf Flexibilität und Stabilität ausgerichteten Personalpolitik in der deutschen Wirtschaft erfasst und nach dem Managementmodell der EFQM evaluiert. Schließlich werden auch zielgruppenspezifische Barrieren von Work-Life-Balance (WLB)-Konzepten identifiziert, um Interventionen zu erproben, durch die Angebote zur WLB sowie deren Nutzungsbedingungen für unterschiedliche Zielgruppen optimiert werden können.

Verbundprojekt: InVest – Vertrauensmanagement als stabilisierender Faktor bei organisatorischen Investitionen

Projektpartner: IAI – Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum (01FH09086)
Rheinisch-Westfälische Kapuzinerprovinz – Philosophisch-Theologische Hochschule Münster (01FH09087)

Fördervolumen: 722.842 €

Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Ziel ist es, Ansatzpunkte zum Erhalt und zur (Wieder-)Gewinnung von Vertrauen in einem integrierten Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm zusammenzuführen, zu instrumentalisieren und zu erproben, um die Initiierung und Umsetzung organisatorischer Innovationen durch ein gezieltes Vertrauensmanagement zu fördern und zu stabilisieren. Dies geschieht durch die theoretische Fundierung und empirische Analyse des Spannungsfelds organisatorischer Innovationsprozesse einerseits und Vertrauen andererseits, durch die Entwicklung des PE-/OE-Programms und dessen pilothafter Umsetzung in Unternehmen sowie im weiteren Transfer in Wissenschaft und Praxis andererseits.

Daraus resultieren die Erarbeitung eines phasenorientierten Modells zur Deskription und Klassifizierung organisatorischer Innovationen, die Zusammenführung dieses Modells mit dem zu entwickelnden Modell zur Vertrauensbildung in ein Wirkungsmodell, die Entwicklung und Anwendung eines qualitativen wie quantitativen empirischen Designs zur Überprüfung der Modellzusammenhänge, die Herleitung der Module und Tools des integrierten PE-/OE-Programms sowie die Praxiserprobung und anschließende Adjustierung der Programmbestandteile.

Weitere Informationen: www.projekt-invest.info/



Verbundprojekt: **StabiFlex3D – Systemvertrauen und Innovationsfähigkeit durch stabil-flexible Systemstandards und partizipatives Change Management**

Projektpartner: Technische Universität Chemnitz (01FH09130)
GITTA mbH (01FH09131)
Converteam GmbH (01FH09132)
Stadtwerke Chemnitz (01FH09133)
Autoliv Sicherheitstechnik GmbH (01FH09134)
Imk automotive GmbH (01FH09135)

Fördervolumen: 1,4 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Ziel ist ein Prozessmodell, mit dem Unternehmen, Führungskräfte wie auch Mitarbeiter unterstützt werden, gemeinsam eine belastbare Vertrauenskultur in einer Arbeitsorganisation zu konzipieren und zu implementieren. Analog zum Stressoren-Ressourcen-Modell der arbeitsphysiologisch und arbeitspsychologischen Stressforschung werden die Verbundpartner ein Vertrauenskonzept anwenden, bei dem die im Unternehmen insgesamt und speziell im Innovationsprozess relevanten Handlungen, Ereignisse, Rahmenbedingungen und sonstigen Einflussfaktoren in vertrauensförderliche („Vertrauensressourcen“) und vertrauensgefährdende („Vertrauensstressoren“) Elemente klassifiziert werden. Das „Ressourcen-Stressoren-Konzept“ von (zunächst) interpersonalem Vertrauen und (letztlich) organisationaler Vertrauenskultur wird von dem Verbundprojekt theoretisch ausgearbeitet sowie durch qualitative Erhebungsverfahren (narrative Interviews, Gruppendiskussionen, Aktionsforschung mit dokumentierten Dialogprozessen in Klein- und Großgruppendesigns) konkretisiert und validiert. Das zu entwickelnde „Prozessmodell Systemvertrauen“ zielt darauf ab, Praktikern in Unternehmen dabei zu helfen,

- Potenziale und Risiken vertrauensbasierter Unternehmensführung so einschätzen, dass sie das unternehmensspezifische Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle/Misstrauen ausgestalten können und
- den Vertrauensprozess im Unternehmen so gestalten bzw. beeinflussen, dass die Wahrscheinlichkeit von vertrauenswürdigem Verhalten steigt und damit die Entstehung einer Kultur der Offenheit und des angemessenen Vertrauens gefördert wird.

Weitere Informationen: www.stabiflex-3d.de

Verbundprojekt: **BOPS – Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung**

Projektpartner: Universität Duisburg-Essen – IAQ (01FH09016)
Universität Bamberg (01FH09014)
ISF München (01FH09017)
Universitätsklinikum Köln (01FH09018)

Fördervolumen: 1,4 Mio. €

Laufzeit: 01.06.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojekts ist die Ausarbeitung von Konzepten der prospektiven Personal- und Organisationsentwicklung, die das in der Beruflichkeit angelegte Potenzial für den Ausgleich von Stabilität und Flexibilität auch unter veränderten externen und internen Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte zur Entfaltung bringen. Im Verbundprojekt BOPS werden dabei drei neue, innovative Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung erforscht, entwi-



ckelt und erprobt: Ein erster Ansatz besteht darin, unternehmensinterne Matching-Prozesse zwischen Stellen und Beschäftigten durch die Errichtung von Versetzungsabteilungen zu verbessern. In einem zweiten Ansatz vernetzen sich Unternehmen in unternehmensübergreifenden Lernallianzen, um weiterhin die Verfügbarkeit von beruflich qualifiziertem Personal sicher zu stellen. Drittens stellen ausdifferenzierte Karriere- und Aufstiegswege einen Lösungsweg dar, um Führungskräftenachwuchs trotz schlanker Hierarchien zu sichern.

Ein weiterer Schwerpunkt des Verbundprojektes liegt in der zusammenführenden Analyse der Ansätze, die in enger Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Unternehmen aus dem Gesundheitswesen (Krankenhäuser), der Metall- und Elektroindustrie und dem Einzelhandel entwickelt und erprobt werden. Dazu werden die inhaltlichen und prozessualen Kernmerkmale der drei Ansätze erstens aus ihrem betriebs- und branchenspezifischen Zusammenhang herausgehoben, zweitens – zwecks Abschätzung ihrer Reichweite – mit Stabilitäts- und Flexibilitätsmustern der Branche und des Arbeitsmarkts in Beziehung gesetzt und drittens zu einem Leitbild der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung verdichtet.

Weitere Informationen: www.bops-projekt.de

Verbundprojekt: **VITNESS – Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus-Konzepten stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren**

Projektpartner: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) (01FH09148)
RWK Kompetenzzentrum Eschborn (01FH09149)
Institut der deutschen Wirtschaft Köln (01FH09150)
IfaA Institut für angewandte Arbeitswissenschaft Düsseldorf (01FH09151)
Fresenius Hochschule (01FH09152)

Fördervolumen: 1,5 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojekts ist es, die Verbreitung von Gesamtkonzepten oder Einzelansätzen einer auf Flexibilität und Stabilität ausgerichteten Personalpolitik in der deutschen Wirtschaft zu ermitteln, einen maßgeschneiderten Konzept-Baukasten zu konzipieren und in 20 Pilotunternehmen zu implementieren wie auch zu evaluieren. Auf der Basis eines bestehenden europäischen Modells für die Einführung von Total Quality Management, dem Managementmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management) wird von den Verbundpartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft ein erweitertes Konzept (EFQMplus-Konzept) entwickelt und implementiert, das mitarbeiterorientierte, flexible personalpolitische Ansätze in das Total Quality Management Modell integriert. Hierzu sind Zusatz-Module zu entwerfen, um die gegensätzlichen Anforderungen der Wechselbeziehungen zwischen Flexibilität und Sicherheit zu berücksichtigen und in ein neu definiertes maßgeschneidertes EFQM-Modell mit innovativen Zusatz-Modulen zu integrieren. Ein solches Zusatzmodul ist beispielsweise das ROWE-Konzept (results only work environment). Es zielt auf eine strikte Ergebnisorientierung statt Anwesenheitsorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem zu entwickelnden Konzept selbst, wann und wo sie arbeiten. Die Führungskräfte vereinbaren mit ihnen konkrete Ziele und schaffen Rahmenbedingungen, die das Erreichen der Ziele ermöglichen (Arbeitsmittel, Ressourcen, Weiterbildung). Hierzu werden in dem Verbundprojekt VITNESS Methoden und Werkzeuge entwickelt, die eine unternehmensspezifische Anpassung des EFQMplus-Konzepts ermöglichen.



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Weitere Informationen unter: <http://isi.fraunhofer.de/isi-de/i/projekte/vitnes.php>

Verbundprojekt: **WLB – Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen**
Projektpartner: Daimler AG (01FH09113)
Universität Heidelberg (01FH09112)
Fördervolumen: 2,2 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Durch die Wirtschaftskrise haben sich die Arbeitsbedingungen in den vergangenen Monaten sowohl in der freien Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst verändert. Kurzarbeit bzw. eine Verkürzung der Arbeitszeit, Betriebsruhen und knappe finanzielle Ressourcen führen sowohl auf Seiten der Belegschaften als auch auf Seiten der Organisationen zu veränderten Anforderungen nach Flexibilität und Stabilität. Hierdurch erlangt die Wirtschaftskrise eine neue Bedeutung als Einflussgröße auf die Work-Life-Balance (WLB). Ziel des Verbundprojektes ist es daher, zielgruppenspezifische Barrieren von WLB-Konzepten zu identifizieren, eine Analyse der Vielzahl von Maßnahmen und deren Nutzung durchzuführen, um im Anschluss Interventionen zu erproben, durch die Angebote zur WLB sowie deren Nutzungsbedingungen für verschiedene Zielgruppen optimiert werden können. Insbesondere soll die Rolle von Führungskräften bei der Schaffung einer Unternehmenskultur untersucht werden, in der WLB in Werten, Worten und Handeln nachhaltig verankert ist. Aber auch Einstellungen, Rollenverständnis und Kompetenzen von Mitgliedern der Organisation sollen als Voraussetzungen für die Nutzung von WLB-Angeboten betrachtet werden. Die Ergebnisse der Untersuchungen münden in einer Toolbox „Management der Work-Life-Balance“, die Analyse- und Beschreibungsmethoden, Checklisten und Vorgehensweisen etc. zum Zweck der Analyse, Intervention und Evaluation im Bereich der WLB enthält. Mit der Toolbox können Unternehmen Bedarfe von Zielgruppen, bestehende Angebote oder Nutzungsbedingungen analysieren bzw. bewerten sowie Maßnahmen zur Work-Life-Balance sowie die Voraussetzungen für deren Nutzung im Unternehmen verbessern.

Weitere Informationen: www.projekt-wlb.de



Fokusgruppe „Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien“

Ziele der Fokusgruppe:

In der Fokusgruppe werden insbesondere unternehmerische Strategien untersucht, welche die divergierenden Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern berücksichtigen, wie z.B. Personalmanagement in unternehmen- oder sektorenübergreifenden Arbeitgeberzusammenschlüssen.

Die Projekte beschäftigen sich u.a. mit Möglichkeiten zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Fachkräften durch Erkundung und Erprobung von neuartigen Fachkräftepools mit neuem Service-Leistungsprofil, mit dem Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse für KMU der gewerblichen Wirtschaft als Mittel zur Flexibilitätssteigerung der Kompetenzen von Beschäftigten sowie mit der Entwicklung und Erprobung von Strategien für das Management von Diskontinuitäten für ausgewählte Branchen. Kompetenzentwicklung zur Verbesserung der funktionalen Flexibilität von KMU und Zugang zu Fachkräften über faire Zeitarbeit sowie handwerksgerechte Lösungen zur Ausbalancierung von Flexibilitätserfordernissen und Stabilitätserwartungen sind weitere Themenstellungen.

Verbundprojekt: **INNOinSENS – Innovationen in der Sensorik aus der Balance von Flexibilität und Stabilität**

Projektpartner: Strategische Partnerschaft Sensorik e.V. (01FH09098)
OTTI e.V. (01FH09097)
Micro- Epsilon GmbH & Co KG (01FH09096)
SoWiBeFo e.V. (01FH09095)
IFP GmbH (01FH09094)
GEFASOFT GmbH (01FH09093)

Fördervolumen: 1,8 Mio. €

Laufzeit: 01.09.2009 bis 30.04.2013

Ziel ist, mit dem Instrument eines verlässlich verfügbaren Sensorik Fachkräftepools nachhaltig zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Fachkräften beizutragen. In vernetzten, partizipativen Strukturen sollen Folgen des demografischen Wandels (alternde Belegschaften, rückläufiger Fachkräftenachwuchs) und der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte (Ablösung von Normalarbeitsverhältnissen durch befristete, untypische und unsicher gewordene Berufswege) besser als bisher bewältigt werden. Im Verbundprojekt soll ein transferfähiges Pilotmodell für einen Fachkräftepool mit neuem Service-Leistungsprofil im Cluster Sensorik entwickelt und in den betrieblichen Teilvorhaben erprobt werden, das zur strategisch vernetzten Personalentwicklung bezogen auf die Fachkräfteversorgung (Ingenieure, Techniker, Beschäftigungssuchende) und Innovationsförderung bei den Mitgliedsunternehmen beiträgt. Dazu werden betriebspezifische Bedarfsanalysen durchgeführt, die Innovationsprozesse lösungsorientiert begleitet und unterstützt, das gegenseitige Vertrauen im Sensorik-Netzwerk gestärkt, ein CRM-System zur Verwaltung des Fachkräftepools konzipiert und implementiert, Personalentwicklungsstrategien und -konzepte sowie bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote entwickelt, erprobt und optimiert.

Transfermöglichkeiten der Ergebnisse bestehen für Unternehmensnetzwerke, für KMU, im



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Bereich Sensorik und für weitere Hochtechnologiebranchen.

Weitere Informationen: <http://www.sowibefo-regensburg.de/>

Verbundprojekt: **AGZ-flex – ArbeitGeberZusammenschlüsse als Flexibilisierungsstrategie für KMU**
Projektpartner: ATB Chemnitz (01FH09001)
Universität Jena (01FH09002)
Fördervolumen: 0,9 Mio. €
Laufzeit: 01.06.2009 bis 31.05.2013

Das Ziel des geplanten Vorhabens besteht in der Entwicklung des Modells Arbeitgeberzusammenschlüsse für KMU der gewerblichen Wirtschaft als Instrument zur externen Flexibilisierung sowie zur Flexibilitätssteigerung der Kompetenzen der in AGZ Beschäftigten. Bei Arbeitgeberzusammenschlüssen handelt sich um Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich qualifizierte Arbeitskräfte teilen und diese gezielt entwickeln. AGZ bieten somit zugleich Flexibilität für die beteiligten Unternehmen und Sicherheit für die Beschäftigten. Im Rahmen des Verbundprojekts erfolgen daher die modellhafte Entwicklung und Erprobung eines Flexicurity-Konzepts für das kooperative Personalmanagement und die Personalentwicklung von gewerblich-technischen Berufsfeldern – Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse. Des Weiteren werden Methoden für die Integration der Personal- und Organisationsentwicklung, Qualifizierung sowie Arbeits- und Prozessgestaltung mit dem Ziel der nachhaltigen Kompetenzflexibilisierung bei MitarbeiterInnen und Organisationen konzipiert und an der Praxis evaluiert. Aus der Evaluationsphase werden Handlungsempfehlungen sowie die Beschreibung von Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen dieser Flexibilisierungsstrategie unter Berücksichtigung des regionalen Kontextes, der effektiven und effizienten Vorhabendurchführung sowie der transparenten Wirksamkeitserfassung und Ergebnissicherung abgeleitet.

Weitere Informationen: www.agz-flex.de

Verbundprojekt: **FLEXMEDIA – Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft**
Projektpartner: Universität Duisburg-Essen (01FH09008)
RIAS e.V. Duisburg (01FH09009)
Lko Verlagsgesellschaft mbH, Köln (01FH09010)
J.P. Bachem Verlag GmbH, Köln (01FH09011)
Ivz.medien GmbH & Co. KG (01FH09012)
Junior-Verlag GmbH & Co. KG, Hamburg (01FH09013)
Fördervolumen: 1,3 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojektes ist die Entwicklung und Erprobung eines Leitfadens für die Strategieentwicklung und das Management von Diskontinuitäten für die Medien- und Verlagswirtschaft. Ein Schwerpunkt sind qualitative Studien bei den beteiligten Anwendungspartnern zur Analyse bestehender interner und externer Flexibilisierungsinstrumente sowie unterschiedlicher Innovationsstrategien. In diesem Zusammenhang wird eine interaktive Online-Tools (Toolbox) entwickelt, die Unternehmen bei der Implementierung von Flexibilisierungsstrate-



gien anleiten soll. Auf Grundlage der qualitativen Untersuchungen und in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Umfrageforschungsinstitut wird zudem eine repräsentative Studie in der Medien- und Verlagsgesellschaft durchgeführt. Dies wird zu einem hohen Verallgemeinerungsgrad der Ergebnisse führen. Die Befunde der systematischen und umfassenden Erhebung der internen und externen Flexibilisierungs- und Innovationsstrategien werden in Anlehnung an arbeitssoziologische und betriebswirtschaftliche Fragestellungen in ein Modell zur Entwicklung des Leitfadens überführt. Mit der interaktiven, webbasierten Toolbox können Unternehmen der Branche beim Übergang auf neue Geschäftsmodelle ihre Flexibilisierungsanforderungen und Innovationsprozesse managen. Angesichts der weithin zu erwartenden Trendbrüche in der Branche sind vielfältige Forschungs- und wissenschaftlichbasierte Beratungsexpertise gefordert, die auch mit dem Projekt aufgebaut werden sollen.

Weitere Informationen: www.flexmedia-projekt.de

Verbundprojekt: **FlexStrat – Flexible Personaleinsatzstrategien durch betriebliche Kooperationen**

Projektpartner: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (01FH09066)
Universität Duisburg-Essen, IAQ (01FH09065)
Werkstatt im Kreis Unna GmbH (01FH09069)
Netzwerk Radbod gGmbH (01FH09068)
Peag Personal GmbH (01FH09067)

Fördervolumen: 1,4 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Das Verbundprojekt zielt auf die Erforschung bestehender betrieblicher Kooperationen zur Verbesserung der personellen Flexibilität, auf die Entwicklung und Erprobung neuer Konzepte von KMU-Arbeitskräftepools und „personellen“ KMU-Kooperationen in der Praxis sowie auf einen intensiven und extensiven Wissenstransfer.

Der Fokus der wissenschaftlichen Arbeiten des Vorhabens liegt auf dem Austausch von Arbeitskräften zwischen KMU im Rahmen von Arbeitskräftepools, darüber hinaus geht es um überbetriebliche Kooperationen mit ähnlicher Zielrichtung, etwa die Kompetenzentwicklung zur Verbesserung der funktionalen Flexibilität von KMU und den Zugang zu Fachkräften über faire Zeitarbeit. Im Rahmen des Verbundprojekts werden insgesamt vier innovativen Formen der Kooperation zwischen KMU entwickelt und erprobt. Dabei liegt der Schwerpunkt des Projekts auf Arbeitgeberzusammenschlüssen und Arbeitskräftepools sowie auf weiteren Formen von Kooperationen, die sich an der Schnittstelle von Personalwirtschaft und Flexibilität befinden.

Zu Beginn wird ein theoretischer Bezugsrahmen zur konzeptionellen Vorbereitung der empirischen Arbeiten entwickelt. Die empirische Forschung basiert auf vier Zugängen: (1) Wissenschaftliche Begleitung der Teilvorhaben 3 bis 5, (2) Fallstudien in KMU-Netzwerken mit dem Ziel einer explorativen Studie über Arbeitskräftepools, deren Funktionsweise und interne Mikropolitik, (3) Erarbeitung einer international vergleichenden Perspektive über Beteiligung der Expertise über französische Arbeitgeberzusammenschlüsse.

Weitere Informationen: <http://www.flexstrat.de/>



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Verbundprojekt: HaFlexSta – Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität
Projektpartner: Deutsches Handwerksinstitut e.V., itb Karlsruhe (01FH09034)
Handwerkskammer der Pfalz (01FH09035)
Fördervolumen: 1,4 Mio. €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Das Verbundprojekt erforscht die Ambivalenz von Flexibilitätserfordernissen und Stabilitätserwartungen in Handwerksbetrieben, entwickelt Lösungskonzepte für eine Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität, erarbeitet praxistaugliche Instrumente, erprobt diese pilotartig und entwickelt Übertragungskonzepte. Damit Handwerksbetriebe innovations- und wettbewerbsfähig bleiben, sind handwerksgerechte Lösungen zur Ausbalancierung von Flexibilitätserfordernissen und Stabilitätserwartungen dringend zu entwickeln und zu erproben. Es werden wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu unterschiedlichen Strategien der Flexibilisierung und Stabilisierung erarbeitet. Zudem werden ein handwerksgerechtes Modell, Handlungskonzepte und geeignete Instrumenten, insbesondere der Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung, erarbeitet und in 15 Handwerksbetrieben erprobt. Dies dient auch zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der Handwerksbetriebe sowie der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Für die Nutzung der Erkenntnisse in anderen Branchen wird ein Übertragungskonzept erarbeitet.

Weitere Informationen: <http://www.haflexsta.de/>



Fokusgruppe „Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen“

Ziele der Fokusgruppe:

In der Fokusgruppe werden verschiedene atypische Formen der Beschäftigung und Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich ihrer Eignung für die veränderten Anforderungen von Unternehmen und der Belastbarkeit von Mitarbeitern untersucht.

Die Projekte thematisieren den Übergang aus traditionellen Beschäftigungsverhältnissen in temporäre Jobs und in neue Formen der Selbständigkeit, den Mangel an Möglichkeiten zur systematischen Flexibilisierung und Steuerung der Produktionskapazität mittels effektiver und effizienter temporärer Einbindung interner und externer Mitarbeiter, die Aufdeckung von Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance und die daraus sich ergebenden ganzheitlichen Belastungssituationen für Beschäftigte. Am Beispiel auch der Schichtarbeit sollen neue praxistaugliche und stabile Modelle für die Balance von Flexibilität und Stabilität hergeleitet werden. Dabei stehen die Wechselwirkungen von lebensweltlichen und betrieblichen Anforderungen und Bedürfnissen im Mittelpunkt.

Verbundprojekt: **Flex4Work – Integration und Implementierung von Flexibilitätsstrategien bei Stamm- und Zeitarbeitnehmern**

Projektpartner: Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Universität Bayreuth
(01FH09161)* / (01FH09127)
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald *
ml&s GmbH Co KG (01FH09128)
Sitte GmbH Co KG (01FH09129)

Fördervolumen: 1,48 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Der Anteil von Menschen, der nicht mehr in klassischen Beschäftigungsverhältnissen arbeitet, ist in Deutschland mit der Liberalisierung globaler Arbeits- und Finanzmärkte rasch gestiegen. Die Zunahme wird aktuell noch verstärkt durch die aktuelle Wirtschaftskrise und den strukturellen Wandel. Zudem bringen unterschiedliche soziale, rechtliche und ökologische Standards, Arbeitskosten und steuerliche Anreize neue Formen von Erwerbsbiographien hervor, die ereignisorientiert und individuell gesteuert sind. Unter neuen Rahmenbedingungen wechseln Menschen aus unterschiedlichsten Gründen von traditionellen Beschäftigungsverhältnissen in temporäre Jobs auch ohne soziale und tarifliche Absicherung und in neue Formen der Selbständigkeit.

Das Projekt will am Beispiel von zwei Unternehmen – einem Anbieter und einem Kunden von Zeitarbeitskräften – in der Region Mecklenburg-Vorpommern Wege in Form von Flexibilitätsstrategien aufzeigen, mit denen Unsicherheiten aufgefangen werden können, die aufgrund der Beschäftigungsform entstehen, und die in ein stärkendes Element für Mensch und Unternehmen umgewandelt werden.

Der Erhalt der notwendigen persönlichen und institutionellen Flexibilität im Sinne des Erhalts der gesundheitlichen und sozialen Integrität von Beschäftigten und Familien einerseits und der Produktivität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen andererseits stehen im Fokus des Projektes „FLex4Work“. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg sind Instrumente, mit denen die internen Bedingungen der Unternehmen im Sinne lernender Organisationen aus



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

gerichtet werden und über externe Vernetzungen und Synchronisation stabilere und damit stressfreiere Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse geschaffen werden können.

*) Anm.: Wechsel der Leitung (Prof. Bouncken) von Uni Greifswald nach Uni Bayreuth zum 01.01.2010

Weitere Informationen: www.flex4work.de/

Verbundprojekt: **FlexPro – Flexible Produktionskapazität innovativ managen**
Leitvorhaben: ALROUND e.V. (01FH09022)
RWTH Aachen (01FH09019)
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (01FH09020)
Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (FhG) (01FH09023)
RKM GmbH Personaldienstleister (01FH09024)
Fördervolumen: 1,3 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Aktuell fehlt es KMU an Möglichkeiten zur systematischen Flexibilisierung und Steuerung der Produktionskapazität und des Produktionsportfolios mittels einer effektiven und effizienten temporären Einbindung interner wie auch externer Mitarbeiter. Das Ziel ist daher ein Instrumentarium, mit dem KMU wertschöpfende Entwicklungsperspektiven für bestehende Produktionssysteme an Hochlohnstandorten identifizieren und realisieren können. Die Umsetzung eines solchen Instrumentariums erfordert die Analyse, Integration und Weiterentwicklung arbeitswissenschaftlicher, ingenieurwissenschaftlicher und sozioökonomischer Methoden. Der Kern des Instrumentariums besteht daher aus einem Konzept zur Anlernung von Mitarbeitern sowie der gezielten Förderung sozialer Kompetenzen, welches die Heterogenität der traditionell und atypisch Beschäftigten berücksichtigt und entsprechend der Kompetenz- und Qualifikationserfordernisse mögliche Lern- und Förderstrategien aufzeigt. Die Flexibilisierung der Produktion kann dabei durch die Umgestaltung eines wandlungsfähigen Produktionssystems, die Umverteilung von Arbeitsinhalten sowie durch die Anlernung von Arbeitspersonen erfolgen. Die erarbeiteten Ergebnisse gehen in ein umfassendes, praxisorientiertes Instrumentarium für die situationsspezifische Anpassung wandlungsfähiger Produktionssysteme an vorhandene und zeitnah zu erwerbende Kompetenzen des Stammpersonals sowie der Leiharbeitnehmer ein.

Weitere Informationen: www.flexpro.info

Projekt: **ARBWOL – Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work Life Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation**
Projektpartner: Universität Karlsruhe, Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (01FH09046)
Fördervolumen: 494.592 €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Ziel ist die Aufdeckung von Effekten flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance und die daraus resultierende ganzheitliche Belastungssituation der Mitarbeiter. Das Vorhaben legt dabei einen Schwerpunkt auf den Dienstleistungsbereich, da dieser durch seine strukturellen Besonderheiten die Wechselwirkungen zwischen der beruflichen und der außerberuflichen Lebenswelt intensiviert. Das Verbundprojekt der Universität Karlsruhe entwickelt und analysiert Handlungsanleitungen und Empfehlungen zur belastungsreduzierenden



Gestaltung von Arbeitszeitmodellen. Hierzu sollen innerhalb der heterogenen Gruppe der Beschäftigten zunächst sog. „soziale Rollen“ identifiziert werden. Im Anschluss daran werden typische Belastungen sowie potenzielle soziale Konflikte für die verschiedenen sozialen Rollen ermittelt und ein Rollen-Belastungs-Modell abgeleitet, das relevante Wirkungszusammenhänge beschreibt. Ergebnis dieses Projektes werden neue Erkenntnisse über die Wirkungen der sozialen Rolle sowie die hieraus resultierenden Konflikte und Belastungen für die Beschäftigten sein, welche in ein Rollen-Belastungs-Modell überführt werden. Diese Erkenntnisse werden abschließend in ein simulationsunterstütztes Analyse- und Gestaltungsinstrument eingebunden werden, das es ermöglicht, im konkreten Anwendungsfall Empfehlungen für die Arbeitszeitgestaltung abzuleiten.

Weitere Informationen: www.arbwol.de

Verbundprojekt:	SCHICHT – Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt
Projektpartner:	Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (zsh) (01FH09124) Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (01FH09125) Gestaltung, Vernetzung und Transfer von Initiativen, Stadtverwaltung der Stadt Bitterfeld-Wolfen (01FH09126)
Fördervolumen:	0,9 Mio. €
Laufzeit:	01.08.2009 bis 30.04.2013

Die traditionsreiche Chemieregion Sachsen-Anhalt ist von einer wechsellvollen Entwicklungsdynamik geprägt. Unternehmen der chemischen Industrie stehen für wirtschaftliche Prosperität und Kontinuität. In vielen Unternehmen wird rund um die Uhr im Mehrschichtsystem gearbeitet. Gerade vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt die Schichtarbeit Unternehmen wie Beschäftigte vor besondere Herausforderungen. Mit dem Verbundprojekt „Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt“ (Schicht) sollen neue praxistaugliche und zukunftsstabile Modelle für die Balance von Flexibilität und Stabilität hergeleitet werden. Unter Berücksichtigung der spezifischen regionalen Bedingungen an zwei Standorten in Sachsen-Anhalt werden diese erprobt und weiteren Unternehmen zugänglich gemacht. In die Entwicklung einfließen sollen dabei die langjährigen wissenschaftlichen Erkenntnisse des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. und des Qualifizierungsförderwerks Chemie GmbH wie auch die praxisnahen Erfahrungen mehrerer Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen am Chemiestandort Leuna.

Besonderes Augenmerk gilt den Wechselwirkungen von lebensweltlichen und betrieblichen Anforderungen und Bedürfnissen. Schichtarbeit ist mehr als die Organisation von Arbeitsabläufen. Schichtarbeit stellt hohe Anforderungen auch an die familiäre Organisation, kommunale Dienstleistungen oder regionale Bedingungen. Es gilt, ganzheitliche Lösungsansätze zu erarbeiten, die den veränderten ökonomischen, unternehmensstrategischen und demografischen Bedingungen gerecht werden. Aus diesem Grund bezieht das Projekt zentrale Akteure der Region unmittelbar ein. Eines der Ziele des Projektes ist es, pilotartig zentrale Servicestellen an den Standorten aufzubauen. In den Servicestellen sollen mit Betroffenen gemeinsam Fragen rund um das Thema Familie und Erwerb diskutiert und tragfähige Ansätze der Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Familie entwickelt werden. Eng einbezogen in diesen Prozess werden die Sozialpartner, Verbände wie die IG Bergbau, Chemie und Energie sowie der Chemiearbeitgeberverband und deren regionale und überregionale Netzwerke. Langfristiges Ziel ist es, eine tragfähige Beratungsinfrastruktur für Regionen und Branchen, die durch Schichtarbeit geprägt sind, unter Einbeziehung aller relevanten Akteure aufzubauen.



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Weitere Informationen: www.familieplusunternehmen.de



Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“

Ziele der Fokusgruppe:

In der Fokusgruppe wird anhand ausgesuchter Beispiele der allgemeine Wandel zu flexibleren Formen von Arbeit und Beschäftigung untersucht. Ziel ist es, innovative Konzepte des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung und der Personaldienstleistung zu entwickeln, die geeignet sind, erhöhte Anforderungen an Flexibilität in Arbeit und Leben mit den Zielen der individuellen Work-Life-Balance und der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit in Balance zu bringen.

Die Projekte der Fokusgruppe erarbeiten u.a. eine systematisierte Sammlung intern und extern induzierter Flexibilisierungsstrategien, um die Frage zu beantworten, welche konkreten Flexibilisierungsstrategien in Abhängigkeit von bestimmten Marktsituationen und Marktanforderungen, Unternehmensstrategien, Personalsituationen zweckmäßig sind und welche erfolgsichernden Rahmenbedingungen dafür einzuhalten sind. Weitere Themen sind Unternehmensstrategien im Kontext von Arbeit auf Abruf sowie die Bedingungen für Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch innovative Personaldienstleistungskonzepte in Kombination mit umfassenden Familienbetreuungsdienstleistungen. Schließlich gehören in diesen Themenbereich auch Fragen nach der Beziehung zwischen Freelancern und Unternehmen in Bezug auf die Diskontinuitäten im Berufs- und Privatleben und die Notwendigkeit zur Förderung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Im Mittelpunkt stehen hier neue Ansätze zur Mobilisierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarkts und zum Aufbau einer für die Unternehmen erforderlichen flexiblen Belegschaftsstruktur und flexiblen Personaleinsatzstrategien.

Verbundprojekt:	FlexIKoKMU – Flexible Personaleinsatzstrategien – Innovative Konzepte für KMU
Projektpartner:	METOP GmbH (01FH09079) Universität Potsdam (01FH09078) AEM (01FH09080) H&B OMEGA (01FH09081) OHST Medizintechnik AG (01FH09082)
Fördervolumen:	1,21 Mio. €
Laufzeit:	01.09.2009 bis 30.04.2013

Die wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Situation in Deutschland erfordert die Suche nach neuen Modellen und Konzepten in einer modernen Arbeitswelt. „Beschäftigungsfähigkeit durch Flexibilität und Stabilität“ als neuer Ansatz zur Mobilisierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und zum Aufbau einer für die Unternehmen erforderlichen flexiblen Belegschaftsstruktur und flexiblen Personaleinsatzstrategien sind hierfür zukunftsweisend.

Der Forschungsansatz besteht darin, innovative, flexible, praxisgerechte Personaleinsatzkonzepte unter Einbeziehung interner und externer Flexibilisierungsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen zu entwickeln, und in Form eines Handlungsleitfadens und Baukastensystems für KMU aufzubereiten. Das bedeutet im Einzelnen die Entwicklung eines Handlungsleitfadens für den betrieblichen Anwender, der beschreibt, wie in diesem Prozess systematisch und strategisch vorgegangen werden soll, um derartige Konzepte für das einzelne Unternehmen zu entwickeln. Lösungen auf diesem Gebiet sind erfahrungsgemäß nicht einfach eins zu eins übertragbar, wohl aber die Vorgehensweise zur Lösungsfindung. Ferner



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

geht es um die Entwicklung eines Baukastensystems, d.h. um eine systematisierte Sammlung intern und extern induzierter Flexibilisierungsstrategien. Hier gilt besonders die Beantwortung der Frage, welche konkrete Flexibilisierungsstrategie in Abhängigkeit von bestimmten Marktsituationen und Marktanforderungen, Unternehmensstrategien, Personalsituationen zweckmäßig ist und welche erfolgssichernden Rahmenbedingungen dafür einzuhalten sind. Die Arbeiten zielen auf die Entwicklung eines umfassenden Instrumentariums für die Unterstützung von KMU. Neben arbeitswissenschaftlichen und -gestalterischen Fragen werden insbesondere auch organisationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Aspekte in die Untersuchungen einbezogen.

Weitere Informationen: www.flexiko-kmu.de

Verbundprojekt: RUF – Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf.
Analyse der Wirkungen und Entwicklung von Gestaltungskriterien unter besonderer Berücksichtigung von Rufbereitschaft

Projektpartner: Universität Hamburg (01FH09083)
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (01FH09084)
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (01FH09085)

Fördervolumen: 1,49 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Obwohl Arbeit auf Abruf mehr und mehr Verbreitung findet, gibt es weder gesicherte Erkenntnisse über die Wirkungen noch fundiertes und verallgemeinerbares Wissen über bewährte Strategien und Regelungen. Das Verbundvorhaben wendet sich einem vergleichsweise neuen Thema zu: Modelle und Lösungswege sollen entwickelt werden, wie Unternehmen Flexibilität, Präsenz und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf, besonders durch Rufbereitschaft, so erreichen können, dass die Entwicklungspotentiale von Organisationen und Organisationsmitgliedern gestärkt werden. Im Einzelnen werden folgende Ziele verfolgt: Es soll Wissen darüber zur Verfügung gestellt werden, welche Strategien in den Unternehmen im Kontext von Arbeit auf Abruf eingesetzt werden, welche Wünsche und Präferenzen bei den Beteiligten bestehen und welche Wirkung diese Strategien (a) für Betriebe und (b) für Mitarbeiter sowie für deren Angehörige haben. Verfahren und Regelungen zur individuellen Bewältigung von Arbeit auf Abruf sollen entwickelt werden. Erarbeitet werden sollen Verfahren und Regelungen zu Arbeit auf Abruf, die eine Realisierung von Verfügbarkeit unterstützen und negativen Nebenwirkungen von Arbeit auf Abruf entgegenwirken. Der betriebswirtschaftlichen und der rechtliche Perspektive soll dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Verfahren sollen exemplarisch erprobt und auch für andere Unternehmen nutzbar gemacht werden. Spezifische Bedingungen der Geschlechtsgruppen und der Altersgruppen sollen dabei besonders berücksichtigt werden.

Weitere Informationen: www.arbeitaufabruf.de

Verbundprojekt: FlexiBalance – Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen

Projektpartner: Technische Universität Dortmund, LS Arbeitssoziologie (01FH09075)
Manpower GmbH & Co. KG (01FH09076)
ElternService AWO GmbH (01FH09077)

Fördervolumen: 0,9 Mio. €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04. 2013



Ziel des Vorhabens ist es, die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch innovative Personaldienstleistungskonzepte in Kombination mit umfassenden Familienbetreuungsdienstleistungen zu erforschen und weiter zu entwickeln. Ergebnis ist ein erprobtes, professionell integriertes und für KMU finanzierbares Konzept, das den Unternehmen die Beschäftigung von qualifizierten Personen in Familienzeiten und den Beschäftigten selbst eine Optimierung der Work-Life-Balance (bzw. zum Teil überhaupt die Teilnahme am Erwerbsleben) ermöglicht. Durch ein solches Konzept sollen stabile und gleichzeitig flexible Arbeitsplätze entwickelt werden, die dem Fachkräftemangel begegnen und für benachteiligte Beschäftigtengruppen neue Möglichkeiten zur Teilnahme am Erwerbsprozess bieten. Das Konzept soll dabei an der Schnittstelle der Personal- und Familiendienstleistung angesiedelt sein. Es integriert die vorhandenen Dienstleistungen und fungiert als arbeitnehmerorientierte „Vermittlungsinstanz“ zwischen den Flexibilitätsansprüchen der Unternehmen und der Beschäftigten. Das Konzept offeriert damit nicht nur die Personal- und Familiendienstleistungen, sondern individualisiert diese auf den Einzelfall. Erst die Integration von Elternservices sowie innovative familiengerechte Arbeitszeitmodelle und das Zuschneiden auf individuelle Ansprüche und Rahmenbedingungen ermöglichen der Zielgruppe die Rückkehr in den Arbeitsmarkt. Für die Unternehmen sind dazu Personaldienstleistungskonzepte – insbesondere ein Matchingsystem – zu entwickeln, die eine intelligente Koordination von betrieblichen Bedarfen der ver- bzw. entleihenden Unternehmen und persönlichen Anforderungen von Beschäftigten ermöglichen. Das Verbundvorhaben soll modellhaft die Möglichkeit entwickeln, das Management von Personal insbesondere in Familienzeiten auf eine neue Grundlage zu stellen.

Weitere Informationen: <http://balanceonline.org/projekte/flexibalance>

Verbundprojekt: Flink – Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung
Projektpartner: Universität der Bundeswehr München (01FH10001)
FernUniversität Hagen (01FH09032)
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (01FH10002)
Fördervolumen: 0,77 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Das Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung wird im Verbundprojekt sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch auf individueller Ebene analysiert. Dabei liegt der Schwerpunkt der wissenschaftlichen und praxisorientierten Untersuchungen auf Freelancern, da diese Form der atypischen Beschäftigung – insbesondere in der untersuchten IT- und Medienbranche – kontinuierlich an Bedeutung gewinnt. Der zunehmenden empirischen Bedeutung von Freelancern soll im Gesamtprojekt durch eine konzeptionelle und empirische Analyse Rechnung getragen werden. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Untersuchung, wie Unternehmen bei dem Einsatz von Freelancern – auch unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen – ihr Wissensmanagement und ihre Führung gestalten. Des Weiteren wird untersucht, welche Beziehung zwischen Freelancern und Unternehmen bestehen und wie mit Diskontinuitäten im Berufs- und Privatleben sowie der Notwendigkeit zur Förderung der eigenen Employability erfolgreich umgegangen werden kann. Zudem ist zu untersuchen, welche speziellen psychologischen Anforderungen an unterschiedliche Typen von (älteren) Freelancern gerichtet sind und wie diese durch adäquate Konzepte in ein erfolgreiches Beziehungsmanagement integriert werden können. Im Verbundprojekt werden zu den Problemlagen, die den Teilvorhaben zu Grunde liegen, Handlungsbedarfe identifiziert. Diese sollen nicht nur dazu dienen, die Arbeitsbedingungen sowie die Innovationsfähigkeit der



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Freelancer zu verbessern, sondern werden den Unternehmen eine effektive Problembewältigung für bestimmte Freelancer-Gruppen ermöglichen. Insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen kann ein professioneller Einsatz von Freelancern die Innovationskraft und Handlungsfähigkeit erhöhen.

Weitere Informationen: www.flink-projekt.de



Fokusgruppe „Work-Life-Balance“

Ziele der Fokusgruppe:

Diese Fokusgruppe beschäftigt sich mit der Frage, wie in einer zunehmend flexibler gestalteten Arbeitswelt Leben und Arbeit vereint werden können. Trotz der zunehmenden Entgrenzung von Arbeit sollen dem Individuum Ausgleich und Familienzeiten neben beruflichen Herausforderungen möglich sein.

Die in dieser Fokusgruppe zusammenarbeitenden Projekte erforschen Kompetenzen, Arbeitsweisen und organisatorische Rahmenbedingungen sog. Entwicklungsbegleiter und wenden dabei neuro- und arbeitswissenschaftliche Methoden zur Entwicklung eines Lebensphasenmodells für Beschäftigte an. Sie untersuchen die Rolle impliziter Vereinbarungen und eines zielgruppenspezifischen Work-Life-Balance-Konzepts für Beschäftigte in ausgewählten Branchen und die Steuerungsprinzipien betrieblicher Leistungspolitik. Schließlich wird hier auch die Frage der Balance zwischen den Bereichen Arbeiten, Lernen und Leben erforscht, wobei Belastungsfaktoren und Ressourcen in unterschiedlichen Lebensphasen auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene näher ins Blickfeld rücken.

Verbundprojekt: **ENWIBE – Individualisierte Laufbahngestaltung mit Entwicklungsbegleitern in der Produktion und im Handwerk**

Projektpartner: Universität Ulm (01FH09100)
Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement (IAT) (01FH09099)
Elektro-Technologie-Zentrum (etz) der Innung für Elektro- und Informationstechnik Stuttgart (01FH09101)

Fördervolumen: 955.326 €

Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Ziel ist es, die Kompetenzen, Arbeitsweisen, und organisatorischen Rahmenbedingungen sogenannter Entwicklungsbegleiter zu entwickeln. Dabei stehen die Analyse und Entwicklung der individuellen Voraussetzungen der Handelnden, Untersuchungen zu den Faktoren der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen und bei Mitarbeitern, die Schulung und Implementierung des zu erarbeitenden Konzepts im Mittelpunkt. Das Projekt wird in folgenden Arbeitspaketen bearbeitet: neuro- und arbeitswissenschaftlich basierte Entwicklung des Lebensphasenmodells für Mitarbeiter, Untersuchung der Bestimmungsfaktoren der Veränderungsfähigkeit, Spezifikation der Rolle des Entwicklungsbegleiters und der dazugehörigen betrieblichen Prozesse und Strukturen mit Pilotierung und Übertragung.

Weitere Informationen: www.znl-enwibe.de

Verbundprojekt: **GeMiNa – Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologieindustrie**

Projektpartner: Prospektiv GmbH Dortmund (01FH09043)
Institut für Arbeit und Sozialmedizin, Universität Köln (01FH09045)
IVAM e.V. (01FH09044)
LIMO-Lissotschenko (01FH09041)



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Bartels Mikrotechnik GmbH (01FH09042)
NanoFocus AG (01FH09040)

Fördervolumen: 1,07 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Das Ziel des Verbundprojekts ist die Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen für Mitarbeiter(innen) und Unternehmen der Mikrotechnik- und Nanotechnologie-Industrie. Zu diesem Zweck werden ein zielgruppenspezifisches Work-Life-Balance-Konzept in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Mikrotechnik- und Nanotechnologie sowie das Konzept des „psychologischen Vertrages“ als Gestaltungsinstrument zur Umsetzung des genannten Konzeptes entwickelt und erprobt.

Das Forschungsvorhaben wird mit hochqualifizierten Arbeitskräften aus dem Bereich FuE der Mikrotechnik- und Nanotechnologie durchgeführt. Die Ergebnisse des Projektes lassen sich auf sämtliche verwandten Berufsgruppen (wie Konstrukteure, Entwickler, Programmierer, Experten wissensintensiver Dienstleistung) sowie alle hochqualifizierten Berufsgruppen klassischer Produktionsunternehmen übertragen. Ferner ist das Konzept des psychologischen Vertrages ergänzungsfähig für die Potenzialnutzung wie auch für Risiken des Diversity Ansatzes. Für die High-Tech-Branchen, die Unternehmen und die Beschäftigten werden Unterstützungsinstrumente und Umsetzungskonzepte erarbeitet.

Weitere Informationen: www.gemina.org

Verbundprojekt: LANCEO – Balanceorientierte Leistungspolitik
Projektpartner: ISF München (01FH09102)
COGITO – Institut für Autonomieforschung e.V. (01FH09103)
Universität Freiburg (01FH09104)
Universität Oldenburg (01FH09105)
Endress + Hauser GmbH & Co. KG (01FH09106)

Fördervolumen: 1.680.913 €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Das Ziel besteht darin, betriebliche Maßnahmen und individuelle Kompetenzen, die zu einer ausgewogeneren Work-Life-Balance von Beschäftigten führen, zu entwickeln und systematisch aufeinander zu beziehen. Der zentrale Ansatzpunkt ist dabei die betriebliche Leistungspolitik. Das Forschungsziel besteht in der Analyse der Steuerungsprinzipien und der Methoden und Instrumente der Leistungspolitik (Strukturperspektive) sowie der Leistungsansprüche und der individuellen Umgangsstrategien der Beschäftigten mit den Anforderungen aus Arbeit und Leben (Subjektperspektive). Die Gestaltungsvorhaben werden mit dem Ziel einer Verbesserung der Balanceorientierung unterstützt und evaluiert.

Den Aufgaben der Koordination und Öffentlichkeitsarbeit wird mit regelmäßigen Verbundtreffen, kontinuierlicher Kooperation mit Fokusgruppe und Metaprojekt und technischen Kommunikationsplattformen (Website, internetgestützte Kommunikationsplattform) nachgekommen. Die Forschungs- und Evaluationsarbeiten bedienen sich vor allem qualitativer Methoden der Datenerhebung und -auswertung (leitfadengestützte Interviews, Gruppendiskussionen). Die Gestaltungsvorhaben werden durch Veranstaltungs- und Unterweisungskonzepte unterstützt.

Weitere Informationen: <http://www.lanceo.de/>



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Verbundprojekt: **AllWiss – Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit**
Leitvorhaben: INMIT – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V.
(01FH09089)
Universität Trier (01FH09088)
Hochschule RheinMain (01FH09090)
IT-Haus GmbH Föhren (01FH09091)
Human Solutions GmbH Kaiserslautern (01FH09092)
Fördervolumen: 1.423.174 €
Laufzeit: 01.08.2009 bis 30.04.2013

Ziele sind, im Bereich der Wissensarbeit, insbesondere für KMU, herauszufinden, welche spezifischen Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Situationen auftreten, welche Belastungsfaktoren und Ressourcen in verschiedenen Lebensphasen auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene diese kennzeichnen. Ihre Auswirkungen für verschiedene Beschäftigten- und Unternehmen werden analysiert. Auf dieser Basis sollen WLLB-Modelle, Bewältigungsstrategien und -instrumente für Unternehmen und Beschäftigte, partizipativ entwickelt, erprobt und verbreitet werden. Damit soll ein Beitrag zur Förderung von deren Innovationsfähigkeit und zur Balance zwischen den Bereichen Arbeiten-Lernen-Leben geleistet werden.

Weitere Informationen: www.allwiss.de

Untersuchung

Verbundprojekt: **M.I.N.O. – Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen**
Projektpartner: Universität Hamburg (01FH09058)
Bundesagentur für Arbeit, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (01FH09059)
Fördervolumen: 841.316 €
Laufzeit: 01.07.2009 bis 30.04.2013

Ziel des Verbundprojektes ist es, die Eigenschaften und Bedingungen von Organisationsmodellen zu identifizieren, die erfolgreich die Nachhaltigkeit der Arbeitsgestaltung mit Innovationsfähigkeit und Flexibilität in Unternehmen verbinden. Mit Hilfe von qualitativen Untersuchungen und in Verbindung mit den durch das IAB erbrachten Ergebnissen sollen die Eigenschaften und Bedingungen von Lebensentwürfen sowie die konkrete Ausgestaltung nachhaltiger Organisationsmodelle in Abhängigkeit von lokalen Kontextbedingungen bestimmt werden. Den Fragestellungen der Untersuchung wird mit Hilfe von Fallstudien von Unternehmen, d.h. Experteninterviews, sowie mit Gruppendiskussionen mit Beschäftigten nachgegangen. Die Auswahl der Fälle (Branchen, Regionen, konkrete Fälle) basiert dabei auf den Ergebnissen quantitativer Auswertungen in Zusammenarbeit mit dem IAB sowie auf den Analysen einer durchzuführenden CATI-Befragung.

Weitere Informationen: www.mino.uni-hamburg.de

Fördereschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ – Aufteilung der bewilligten Vorhaben auf Fokusgruppen –

Ziele des Fördereschwerpunktes

Mit dem Fördereschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ wird ein Themenfeld von großer Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten in Deutschland aufgegriffen. Ziel ist es, Treiber und Hemmnisse im Innovationsprozess zu identifizieren sowie praxisgeeignete Konzepte, Instrumente und Strategien zu entwickeln, die zur Stärkung der Innovationsfähigkeit beitragen und eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen ermöglichen.

Vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen der Unternehmensstrukturen, Organisationsformen, Kooperationsbeziehungen im Innovationsprozess und der demografischen sowie technologischen Entwicklung gewinnen der Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit an Bedeutung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. Notwendig ist eine Neubestimmung der Art und Weise, wie Innovationsstrategien gestaltet werden können, wo traditionelle Managementstrategien im Innovationsprozess nicht mehr greifen.

Im Zentrum dieses Fördereschwerpunktes stehen Fragen zum Innovationsmanagement unterschiedlicher Akteure. Wie können Innovationen gefördert werden? Was können Unternehmen tun, um erfolgreich zu innovieren und ihre Potentiale für künftige Innovationsprozesse zu stärken? Ziel des Fördereschwerpunktes ist es, wissenschaftliches Know-how in einem Bereich von besonderem Interesse aufzubauen und Unternehmen, vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen, auch langfristig zu ermöglichen, Marktvorteile im globalen Wettbewerb zu entwickeln und auszubauen.

Im Fördereschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements“ werden zwischen 2008 und 2011 insgesamt 41 Verbundprojekte plus ein Einzelvorhaben mit insgesamt 163 Teilvorhaben gefördert. Begleitend zum Fördereschwerpunkt wurde ein Metaprojekt eingerichtet, außerdem wird eine begleitende Studie zur Förderung der Chancengerechtigkeit durch den Aufbau eines Ansatzes zum Diversity-Management unterstützt.

Zusätzlich zu den Projekten des Fördereschwerpunktes wird seitens des BMBF auch mit neuen Förderarchitekturen die Vernetzung der Projekte stimuliert, um den Austausch unter den Akteuren zu vertiefen und so entscheidende Impulse für Innovationen und deren Beschleunigung zu setzen. Entsprechend sind die Projekte in diesem Fördereschwerpunkt folgenden Fokusgruppen zugeordnet, die sich im Berichtszeitraum intensiv austauschten und Ergebnisse aus den jeweiligen Projekten teilweise auch in gemeinsamen Publikationen vorstellten (z.B. Sonderausgabe des „Journal Arbeit“ zur Wissensarbeit oder mehreren themenspezifischen Ausgaben der Zeitschrift „burnout“).

Fokusgruppe I: Innovationsstrategie und Gesundheit

Die Fokusgruppe widmet sich Forschungs- und Umsetzungsfragen zur präventiven Arbeitsgestaltung, vorwiegend in KMU in der Wissensökonomie. Für die kommenden Jahre wird insbesondere in KMU eine Zunahme von psychischen Erkrankungen mit negativen Folgen für Wettbewerbsfähigkeit, Kreativität und Innovativität der Beschäftigten erwartet. Die Ver



bünde entwickeln passgenaue Managementstrategien, die für die Branche „unübliche“ Aspekte enthalten, wie alternsgerechte Laufbahngestaltung, Tätigkeits- und Positionswechsel entlang erwerbsbiografischer Anforderung nach Kompetenzentwicklung und Work-Life-Balance. Es wird untersucht, ob ein Downsizing vorhandener Instrumente oder eher die Entwicklung neuer Konzepte und Instrumente für KMU notwendig ist, wie sich innovative (singuläre) Maßnahmen verstetigen und systematisieren lassen, mit welchen Strategien „die Praxis“ stärker in den Forschungsprozess einbezogen und mit welchen Interventions- und Transferkonzepten Zielgruppen tatsächlich erreicht werden können.

Fokusgruppe II: Hightech-Strategien im Innovationsprozess

Die Projekte dieser Gruppe konzentrieren sich auf inner- und überbetriebliche Innovationsstrategien, die im Zusammenhang mit relevanten Zukunftsfeldern der Hightech-Strategie stehen. Im Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit der Fokusgruppe steht die Frage danach, wie Entwicklungs- und Innovationsprozesse mit technologischem Fokus durch neue Konzepte integrativer Organisations- und Personalentwicklung sowie kreativitäts- und kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung unterstützt werden können. Verstärkt in den Blick genommen werden zudem Potentiale für die organisationale und individuelle Entwicklungsfähigkeit, die sich durch z. T. IT-gestützte Vernetzung verschiedener - auch überbetrieblicher - Akteure und Akteursebenen ergeben und für eine wirkungsvolle Adaption innovativer Technologien insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Fokusgruppe III: Technologie- und Netzwerkmanagement

Die Vorhaben in dieser Fokusgruppe setzen Innovationsstrategien und –prozessen in Relation zu Technologieentwicklung in Kooperationen und Unternehmensnetzwerken. Im Rahmen von Netzwerkdesign und sozialer Netzwerkanalyse werden neue Wege zur Modellierung und Typisierung von Kooperationsformen besprochen und eine situativ angepasste und auf Innovation ausgerichtete Gestaltung von Rollen, Softwareeinsatz, Vertragskonzepten sowie der Steuerung von Netzwerkarbeit erforscht. Die Fragestellungen richten sich u. a. auf unternehmensübergreifende „Innovation Communities“ wie auch auf solche innovationsorientierten Kooperationsformen, die entlang des Produktlebenszyklus zu organisieren sind. Neben dem genannten netzwerkbezogenen Themenfokus bearbeitet die Fokusgruppe gemeinsam das Thema „Aktionsforschung“, das als Jahrzehnte altes Konzept bei Innovationsstrategien neue Aktualität bekommen kann.

Fokusgruppe IV: Management offener Innovationsprozesse

Die Fokusgruppe „Management offener Innovationsprozesse“ fragt nach Potentialen, Voraussetzungen und Vorteilen eines offenen Innovationsansatzes als möglicherweise effizientere Innovationsstrategie statt des geschlossenen unternehmensindividuellen Innovationsvorgehens. Hier gilt es besonders, die schwer nachvollziehbaren Hinderungsgründe einer Öffnung der KMU zu erforschen und Vorschläge für geeignete Management-Systeme zu machen, bei denen offene Innovationsprozesse immanent sind. Zu den intern zu gestaltenden Bedingungen zählen Kooperationskultur und kooperationsbezogene Innovationskompetenz sowie der Umgang mit Wissen und die Nutzung von Software als Plattform für interaktive branchenübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften.

Fokusgruppe V: Organisations- und Personalentwicklung

Die Fokusgruppe erarbeitet Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von KMU, besonders auch in Branchen wie Unternehmensberatung, Kultur und Medizin. In diesen Branchen und anderen Feldern einer Hochleistungskultur vergrößert sich die Gefahr, statt einer ausgeglichenen Work-Life-Balance in individuelle Überforderung mit Burnout-Syndromen abzurutschen. Es werden kompetenzförderliche Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation erforscht, die positiv für organisationales Lernen, Selbstorganisation und Innovationshandeln wirken können. Auswirkungen des demografischen Wandels und sich wandelnde Geschlechterrollen sowie unterschiedliche Kulturen (diversity) werden hinsichtlich einer Nutzung für Innovationsimpulse betrachtet. Die neu entwickelten kompetenzorientierten Managementregeln werden in einem Verbund der Fokusgruppe über ein speziell geschultes Beraternetzwerk des RKW großflächig und dauerhaft zur Verfügung gestellt, um Innovations- und Wachstumsprozesse in KMU zu unterstützen.

Fokusgruppe VI: Innovationsstrategien und Partizipation

Die Projekte dieser Fokusgruppe haben sich zum Ziel gesetzt, innovationsförderliche Strategien, professionelle Konzepte, Methoden, Instrumente und Modelllösungen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit an der Schnittstelle zwischen verschiedenen betrieblichen Akteursebenen und unter besonderer Berücksichtigung partizipativer Ansätze zu generieren. Interessenvertretungen der Beschäftigten kommt eine neue Rolle zu, wenn sie in ganzheitlichen Ansätzen ebenso zur betrieblichen Innovationsfähigkeit wie zur Beschäftigungssicherung und –förderung beitragen sollen. Die Projekte fokussieren pilotmäßig auf unterschiedliche Branchen und heterogene Instrumente: von der Innovationsvereinbarung bis zu künstlerisch-spielerischen Vorgehensweisen. Dabei werden Fragestellungen des theoretischen Zusammenhangs und der praktisch-effizienten Ausgestaltung betrieblicher Partizipationsformen und Innovationsstrategien bearbeitet. Durch partizipative Ansätze soll die betriebliche Vielfalt als Innovationspotenzial genutzt und nicht als Hemmnis verstanden werden. Auf der Basis von partizipativ ausgearbeiteten Innovationsvereinbarungen und Prozessoptimierungen ist es im Berichtsjahr mit einer innovativen Methode z.B. gelungen, den Standort eines IT-Unternehmens in Deutschland erfolgreich zu sichern (s. BM-INNO).



Metaprojekt

Verbundprojekt:	MANTRA – Innovationsfähigkeit als Managementaufgabe, Synthese, Transfer und Begleitung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben
Projektpartner:	Fraunhofer Gesellschaft Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (01FM08046) Sozialforschungsstelle Dortmund sfs (01FM08045)
Fördervolumen:	875.175 €
Laufzeit:	01.08.2008 bis 31.01.2012

Die generellen Zielsetzungen des Metaprojekts sind, die Transfereffekte der Projekte zu unterstützen, zwischen dem Fördereschwerpunkt und externen Akteuren Aufgaben der Mediation und Kooperationsanbahnung wahrzunehmen und die Arbeit des Schwerpunkts in die Öffentlichkeit zu vermitteln. Die Arbeiten im Fördereschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Management“ sollen effizient und effektiv in die Öffentlichkeit, in die Unternehmen und in die Politik verbreitet werden. Dabei sind thematische Cluster aus den zahlreichen Verbänden und Teilvorhaben zu betreuen und auf ihre Strategien, Methoden und Erfolge hin zu untersuchen. Auch in den Transferformen selbst sollen neben bewährten Mitteln (Industrieworkshops, Homepage, Buch) einige neue Wege beschrritten werden. Diese sind u.a. interaktive, webbasierte Werkzeuge zur Selbstbewertung oder ein Blick über den Fördereschwerpunkt und über Deutschland hinaus. Dabei sollen sowohl Anregungen aus dem Ausland aufgenommen und in Deutschland vermittelt werden, als auch Präsentationen über den Fördereschwerpunkt bei ausgewählten internationalen Veranstaltungen gegeben werden. Die Gesamtheit der Projekte des Fördereschwerpunkts soll in Beziehung gesetzt werden zu weiteren nationalen und internationalen Aktivitäten zur Steigerung des Innovationspotenzials auf der Ebene von Unternehmen und Individuen und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Schließlich soll die Umsetzung der Grundannahmen und Ziele des Fördereschwerpunkts durch die Verbände begleitet werden, um aus diesen Erfahrungen Folgerungen für die weitere Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben in diesem Themenfeld abzuleiten.

Weitere Informationen: www.mantra-interaktiv.de



Fokusgruppe: „Innovationsstrategie und Gesundheit“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe „Innovationsstrategie und Gesundheit“ wird sich Forschungs- und Umsetzungsfragen eines präventiven Gesundheitsmanagements im Rahmen eines ganzheitlichen Managementprozesses unter Berücksichtigung der verschiedensten Wirkungs- und Beteiligungsebenen widmen. Zu integrieren sind dabei die Aspekte branchenspezifischer Anforderungen an Präventionsmaßnahmen, die Ausgestaltung überbetrieblicher und regionaler Akteursallianzen aus Unternehmen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinstitutionen, Sozialversicherungsträgern, Berufsverbänden und Beratungsdienstleistern als innovative Präventionsstrategie sowie die Befähigung des Individuums als kompetentem Akteur im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Explizit sind diese Fragestellungen im Kontext von Wettbewerbsfähigkeit und strategischer Entwicklung von Unternehmen zu diskutieren und in praxisgerechte Konzepte zu übersetzen, die zugleich die Basis für zielgruppenspezifische Beratungsangebote bilden können.

Verbundprojekt:	PRAGDIS – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen
Projektpartner:	Technische Universität Dortmund (01FM07003) Ludwig-Maximilians-Universität München (01FM07004) Team Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH (01FM07005)
Fördervolumen:	1.290.660 €
Laufzeit:	01.11.2007 bis 31.01.2011

IT-basierte Wissensarbeit ist überwiegend bewegungsarme Tätigkeit, zumeist in Projekten organisiert mit häufig wechselnden Personenkonstellationen. Feste Arbeitszeiten gibt es kaum noch. Der Arbeitsort ist nicht mehr eindeutig definiert. Die Grenzen zwischen Arbeitswelt und privater Lebenswelt lösen sich immer mehr auf. Hieraus resultieren neue psychische und physische Belastungen und Beanspruchungen, die den präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neue Herausforderungen stellen.

Aber nicht nur die Art der Belastungen sondern auch die Art der Beschäftigungsverhältnisse ist einem Strukturwandel unterlegen: IT-Fachkräfte sind zumeist hoch spezialisiert und werden in Aufgabenbereichen mit sehr spezifischen Anforderungen – projektbezogen befristet oder als Freelancer – eingesetzt. Die durchschnittliche Verweildauer von IT-Mitarbeitern verglichen mit anderen Berufsgruppen ist ausgesprochen kurz.

Die Mitarbeiter/innen in der mittelständisch geprägten IT-Branche weisen zurzeit noch ein relativ geringes Durchschnittsalter auf. Deshalb spielte Prävention bislang kaum eine Rolle. Selbst wenn sie intendiert wäre: Sie wäre schwer umzusetzen, da die gängigen Konzepte des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes von einer Konstanz des Arbeitsverhältnisses ausgehen – also im Extrem: acht Stunden am Tage vom Berufseintritt bis zur Verrentung an einem Arbeitsplatz in einem Unternehmen. Dies ist aber in der Branche eher die Ausnahme als die Regel.

Hinzu kommt, dass nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern insbesondere auch das individuelle Arbeitsverhalten und der private Lebensstil von IT-Fachkräften gesundheitliche Gefährdungen verstärken. In der Konsequenz kämpfte die Branche bereits mit gravierenden gesundheitlichen Problemen ihrer Beschäftigten (beispielsweise psycho-vegetativen Störungen bis hin zum Burn-Out, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Herz-Kreislauf-Problemen), die sich in Zukunft noch dramatisch verschärfen dürften.



Für die Zielgruppe der diskontinuierlich beschäftigten Mitarbeiter/innen der IT-Branche wurden Strategien und Instrumente des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Spannungsfeld zwischen betrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten und individueller Verantwortung entwickelt. Die Beschäftigten müssen – auch mit Unterstützung der vorhandenen institutionellen und sozialen Netzwerke für den präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz – eine eigene Präventionskompetenz ausbilden und daraus eine kontinuierliche individuelle Präventionsstrategie entwickeln können, die in unterschiedlichen beruflichen und betrieblichen Kontexten umsetzbar ist.

Im Mittelpunkt des Projektes stand deshalb die praktische Umsetzung neuer Konzepte und Instrumente individuumsbegleitender, betrieblicher und überbetrieblicher Prävention für die Zielgruppe der Beschäftigten in der IT-Branche.

Die Vorgehensweise des Projektes erfolgte koevolutionär durch die Verknüpfung von Praxis und Forschung im Rahmen eines systemischen Interventionsforschungsansatzes. In der Analysephase wurde durch retrospektive Fallstudien festgestellt, wie Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien ihre individuellen Präventionsstrategien bisher angelegt haben und welche Erfahrungen damit gemacht wurden. Darauf aufbauend wurde im Rahmen zweier großer Befragungen – von IT-Unternehmen und IT-Beschäftigten – das Spannungsfeld zwischen individuellen Präventionsstrategien und -ansprüchen und den betrieblichen Angeboten zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz analysiert.

In einer Umsetzungsphase wurden in mehreren IT-Unternehmen neue Modelle der Verzahnung individueller und betrieblicher Prävention für IT-Beschäftigte mit beruflichen Diskontinuitäten entwickelt und erprobt. Dabei wurden auch webbasierte Instrumente individuellen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Stichwort: „virtueller Präventionsassistent“) für die und gemeinsam mit den Beschäftigten der IT-Branche entwickelt.

Weitere Informationen: www.pragdis.de

Verbundprojekt:	ITG – Präventiver Gesundheitsschutz in der IT-Branche
Leitvorhaben:	RISP Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (01FM07001) bfw - Berufsbildungswerk – Gemeinnützige Bildungseinrichtung der DGB GmbH (01FM07002)
Fördervolumen:	526.886 €
Laufzeit:	01.10.2007 bis 28.02.2011

Ziel war es, zusammen mit Partnern aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Weiterbildungsträgern Interventionsstrategien für einen präventiven Gesundheitsschutz in der IT-Branche zu entwickeln. In drei Interventionsfeldern (Unternehmen, Verbände und Weiterbildung) wurden solche Interventionsstrategien erstellt und erprobt. Die Unternehmen befanden sich in zwei Regionen in Nordrhein-Westfalen. Bei den praxisbezogenen Maßnahmen handelte es sich um Konzeptentwicklungen für drei Branchensegmente. Neben der nachhaltigen Umsetzung der Ergebnisse zur Präventionspraxis in Unternehmen in den beiden Regionen wurde zusammen mit den Partnern aus weiteren FuE-Projekten ein Implementierungsmodell für den Bereich der Wissensökonomie und für dessen Beschäftigte geschaffen. Durch das Vorhaben wurde die Beratungskompetenz des RISP und des bfw verstärkt, sodass nach Projektende qualifizierte Beratungsdienstleistungen im Bereich des präventiven Gesundheitsschutzes in Unternehmen angeboten und durchgeführt werden.

Weitere Informationen: www.it-gesundheit.de



Projekt: **InnoGeMa – Entwicklung und Erprobung von Methoden zur Gestaltung von neuartigen Gesundheitsdienstleistungen in der Region**
Projektpartner: Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin - FHTW (01FM07009)
Fördervolumen: 940.000 €
Laufzeit: 01.11.2007 bis 30.04.2011

In einer Modellregion wurde ein Netzwerk etabliert, zu dem Unternehmen verschiedener Größen und Branchen, Beratungsunternehmen, Anbieter von Gesundheitsprodukten und -dienstleistungen, Sozialversicherungsträger und Berufsverbände zählen. Innerhalb dieses Netzwerkes wurden praxisgerechte Konzepte und Instrumente entwickelt, die die Entwicklung und Erprobung neuartiger Gesundheitsdienstleistungen im Sinne einer unternehmensoffenen Innovationsstrategie ermöglichen. Ziel war es, eine Gesundheitskultur zu fördern, die sich unternehmensintern auf entsprechend wahrgenommene Führungsaufgaben und eine breite Beteiligung der Beschäftigten unter Berücksichtigung auf ihre Selbstkompetenz stützen kann.

Weitere Informationen: www.innogema.de

Verbundprojekt: **PRÄWIN – Prävention in der Wissensökonomie**
Leitvorhaben: Universität Bremen (01FM07010)
Pixelpark AG (01FM07011)
Laupenmühlen Druck GmbH & Co. KG (01FM07012)
Peperoni Mobile & Internet Software GmbH (01FM07013)
Fördervolumen: 763.261 €
Laufzeit: 01.10.2007 bis 30.04.2011

Im Projekt wurde ein empirisch gestütztes, integriertes Konzept für ein salutogenes Gesundheitsmanagement in virtuellen Arbeitsstrukturen von Unternehmen der IT-/Medienbranche unter Beachtung von Beschäftigten und Freelancern entwickelt. Dabei spielten die spezifischen Konstellationen von Projektnetzwerken eine besonders wichtige Rolle. Instrumente und Ansätze des betrieblichen Gesundheitsmanagements wurden mit Blick auf ihre Übertragbarkeit auf virtuelle Arbeitsstrukturen der IT-/Medienbranche analysiert. Förderliche Bedingungskonstellationen für den Aufbau dieses Gesundheitsmanagements auf den Ebenen der Projektarbeit, der Unternehmensstrukturen sowie der Geschäftsprozesse wurden in Kernunternehmen analysiert. Auf dieser Basis wurden Gestaltungsempfehlungen, Konzepte und Instrumente des Gesundheitsmanagements in virtuellen Arbeitsstrukturen entwickelt, erprobt und für den Branchentransfer evaluiert. Ein branchenbezogener Verhaltenskodex wurde als Gütesiegel für sozial verantwortliche IT-/Medien-Unternehmen entwickelt. Wesentliche Projektergebnisse wurden fortlaufend in die universitäre Lehre einbezogen.

Weitere Informationen: www.praewin.de

Verbundprojekt: **PräKoNet Entwicklung von Präventionskompetenz in ITK – Unternehmen durch gezielte Vernetzung der Akteure**
Projektpartner: Core Business Development GMBH – Institut für Produkt- und Prozessinnovation (01FM07006)
Universität zu Köln (01FM07007)
Universität Duisburg-Essen (01FM07008)





Fördervolumen: 1.444.934 €
Laufzeit: 01.10.2007 bis 31.05.2011

Ziel war es, in einer zukunftsfähigen nachhaltigen Akteursallianz eine neue Dimension des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu entwickeln, einzusetzen und zu fördern, um diese in die Innovationsstrategien von ITK-Unternehmen zu integrieren. Dabei wurde die betriebliche Gesundheitsförderung integrierter Teil einer modernen Unternehmens- und Innovationsstrategie. So wurde es ermöglicht, Leistungsbeeinträchtigungen und Krankheiten (insbesondere in Folge zunehmender psychonervaler Belastungen) vorzubeugen. Ebenso wichtig war es aber auch, die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten so zu stärken, dass diese in der Lage sind, trotz wachsender Anforderungen ihre Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten.

Weitere Informationen: www.praekonet.de

Verbundprojekt: **NeuPraG – Neue Präventionsallianzen für mehr Gesundheit in KMU der Baustoffindustrie**
Projektpartner: Steinbruchs Berufsgenossenschaft (01FM07056)
BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (01FM07057)
Fördervolumen: 650.002 €
Laufzeit: 01.02.2008 bis 31.10.2010

Zielstellung war die Bildung einer überbetrieblichen Allianz zur Förderung der Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von KMU der Baustoffindustrie. Durch die Vernetzung der für die Branche wichtigen Akteure und die Bündelung ihrer Kompetenzen wurde den Betrieben ein Zugang zu Angeboten der betrieblichen Gesundheitsprävention und Qualifizierung „aus einer Hand“ ermöglicht. Die KMU wurde durch einen kompetenten Ansprechpartner (Gesundheitsmanager) bei der erfolgreichen Einführung und Umsetzung präventiver Maßnahmen unterstützt. Als eine erfolgversprechende Unterstützungsmöglichkeit wurden Betriebspartnerschaften zwischen Groß- und Kleinbetrieben aufgebaut.

Weitere Informationen: www.neuprag.de

Verbundprojekt: **GemNet – Vernetzung und strategische Steuerung des betrieblichen Gesundheitsmanagements**
Projektpartner: Technische Universität Dortmund (01FM07090)
Universität Stuttgart (01FM07091)
IPRI – International Performance Research Institute gGmbH (01FM07092)
Fördervolumen: 1.007.234 €
Laufzeit: 01.03.2008 bis 30.06.2011

Es wurde ein Konzept und ein praxistaugliches Instrumentarium entwickelt, mit dem der präventive Gesundheitsschutz in das umfassende betriebliche Management, d.h. in die Leitung und Steuerung der betrieblichen Aktivitäten aus der Sicht der Führung, integriert wurde. Es gilt die strategischen Ziele von präventiven Maßnahmen in ein ganzheitliches Managementkonzept einzubinden und Präventionsmaßnahmen mit dem betrieblichen Nutzenmessungssystem zu verknüpfen. Ziel war somit ein auf Evaluation gestütztes Gesundheitsmanagement.



Fokusgruppe: „Hightech-Strategien im Innovationsprozess“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe „Hightech-Strategien im Innovationsprozess“ konzentriert sich auf inner- und überbetriebliche Innovationsstrategien, die im Zusammenhang mit relevanten Zukunftsfeldern der Hightech-Strategie stehen. Hierzu zählen die Herausforderungen im Innovationsprozess der Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch anderer Hightech-Sektoren wie der Produktionstechnik, die in Wechselwirkung mit veränderter Arbeits- und Kompetenzanforderungen stehen. Angestrebt wird eine effektive und effiziente Verknüpfung technischer Innovationen mit neuen Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung und einer kreativitäts- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung. Über die einzelbetriebliche Betrachtung hinaus werden Unternehmenskooperationen und Netzwerke behandelt und Innovationsmilieus und Bedingungsgefüge einbezogen, die erweiterte Optionen für die Entwicklung und Anwendung innovativer Technologie bieten.

Verbundprojekt:	INTEGRO – Integriertes Innovations-, Wissens- und HR-Management in Unternehmen und Innovationsnetzwerken der High-Tech-Branche am Beispiel Informationstechnik und Mechatronik
Projektpartner:	Technische Universität Dortmund (01FM07097) Ruhr-Universität Bochum (01FM07098) RWTH Aachen (01FM07099) networker e.V. (01FM07100) Managementzentrum Witten GmbH (01FM07101)
Fördervolumen:	842.584 €
Laufzeit:	01.04.2008 bis 30.04.2011

Das Projekt „integro“ zielte auf eine empirische Analyse der Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen in Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken von KMU der High-Tech-Branche, exemplarisch der IT-Branche und der Mechatronik. Im Rahmen des Projektes wurden Funktionsmechanismen elaborierter Innovationskonzepte untersucht und Maßnahmen zur breiten Unterstützung der Innovationstätigkeit sowie zur Kompetenzentwicklung zentraler Beschäftigtengruppen erarbeitet. Ein besonderer Fokus lag darauf, wie Innovations-, Wissens- und HR-Management sowie Kompetenzentwicklung optimal verzahnt bzw. integriert werden konnten, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken und externes Wissen durch Kundenintegration und bspw. open innovation für die Unternehmen nutzbar zu machen.

In der ersten Erhebungsphase erfolgte die Analyse der Innovationsstrategien, Arbeitsstrukturen und Arbeitsplatzbedingungen entlang von Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken auf Basis von (explorativen) Experteninterviews und Fallstudien. Im Mittelpunkt des Interesses standen konkrete Handlungsbedingungen, Arbeitsanforderungen und Kompetenzprofile verschiedener Funktionsgruppen von Wissensarbeit. Intendiert war die Entwicklung eines „integro-Rahmenkonzeptes“, welches sich an Leitlinien guter Wissensarbeit orientiert und sowohl Aspekte der Chancengleichheit als auch des demographischen Wandels berücksichtigt. Auf dieser Basis wurden in der Entwicklungsphase bedarfsgerechte Konzepte, Qualifizierungsangebote, Instrumente und Tools (inklusive „leichtfüßiger“ I&K-Technologie) eines



integrierten Innovations-, Wissens- und HR-Managements entwickelt und erprobt. Hierzu wurden mit betrieblichen Entwicklungspartnern aus KMU Modellversuche in der IT-Branche und der Mechatronik durchgeführt.

Die Ergebnisse der Modellversuche wurden in der dritten Phase für einen erweiterten Transfer aufbereitet und flossen in den Aufbau eines „integro_labs“ ein. Dieses Innovationsforum wird Präsenzveranstaltungen (Qualifizierungs- und Beratungsmodule, Innovationscoaching etc.) mit Angeboten auf einer elektronischen Plattform, die aus der Projektplattform hervorgehen, verbinden.

Die aus den einzelnen Phasen resultierenden Maßnahmen wurden durch ein interdisziplinäres Team aus Sozialwissenschaft, Betriebswirtschaft, Arbeitswissenschaft und Informatik in enger Kooperation mit der Praxis (Betriebe, Verbände) bearbeitet. ExpertInnen der Wissenschaft und Praxis sind herzlich eingeladen sich auf der interaktiv gestalteten Homepage (www.innovationsarbeit.de) nicht nur über Teilergebnisse und laufende Aktivitäten zu informieren, sondern diese auch durch ihre Meinung, ihre Kritik, ihre Impulse anzuregen.

Weitere Informationen: www.innovationsarbeit.de

Verbundprojekt: **ManKIP – Management kreativitätsintensiver Prozesse**
Projektpartner: Westfälische Wilhelms-Universität Münster (01FM07061)
Europa Fachhochschule Fresenius (01FM07062)
IQ-optimize Software AG (01FM07063)
x-dot GmbH (01FM07064)
IDS Scheer AG (01FM 07065)
Fördervolumen: 1.004.121 €
Laufzeit: 01.03.2008 bis 28.02.2011

Das Ziel des Verbundprojektes ManKIP bestand in der Entwicklung und softwarebasierten Umsetzung einer an den flexiblen Prozess- und Kommunikationsstrukturen kreativer Unternehmen ausgerichteter IT-Architektur zur Unterstützung kreativitätsintensiver Prozesse. Auf der Basis eines theoretischen Modells wurde ein konzeptionelles Framework für die IT-Unterstützung kreativitätsintensiver Prozesse erstellt. Dieses Framework integriert technisch-funktionale Komponenten und bildet die Grundlage für die Implementierung einer flexiblen IT-Architektur. Die Modellierung, Analyse und Verbesserung kreativitätsintensiver Prozesse wurde durch die Entwicklung einer geeigneten Prozessmodellierungsmethode sowie eines Ansatzes zum Risikomanagement unterstützt. Unternehmen werden sowohl von den entwickelten Konzepten (Framework für die IT-Unterstützung kreativitätsintensiver Prozesse, Risikomanagementansatz) als auch von der softwaretechnischen Unterstützung profitieren können.

Weitere Informationen: www.wi.uni-muenster.de/is/mankip



Verbundprojekt: **SITE – Schaffung eines Innovationsmilieus für Telemedizin**
Projektpartner: Deutsche Stiftung für chronisch Kranke (01FM07094)
VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.
(01FM07093)
Charité - Universitätsmedizin Berlin (01FM07095)
Technische Universität Berlin (01FM 07096)
Fördervolumen: 870.749 €
Laufzeit: 01.03.2008 bis 30.04.2011

Ziel des Verbundprojektes SITE war es, durch die Schaffung eines Innovationsmilieus für Telemedizin nachhaltig positive Bedingungen für die Unterstützung von Innovationsprozessen im Gesundheitswesen zu schaffen. Dabei wurde ein systemischer, interaktiver Ansatz verfolgt und Instrumente des Innovations-, Kooperations- und Personalmanagements fanden in Anbieternetzwerken (Provider Communities), Anwendernetzwerken (User Communities) und wissenschaftlichen Netzwerken (Scientific Communities) Anwendung. Im Rahmen des Projekts wurden zunächst die Barrieren des Innovationsprozesses der Telemedizin empirisch bestimmt und der Status quo bestehender Unterstützungsangebote systematisch erhoben. Basierend auf den existierenden Angeboten erfolgte die Entwicklung notwendiger Ergänzungen für die Netzwerke von Anbietern, Anwendern und der Wissenschaft. Die existierenden und entwickelten Ansätze aller drei Bereiche wurden zu einem Innovationsmilieu zusammengefügt. Das Verbundvorhaben hatte die Unterstützung realer Innovationsprojekte in der Telemedizin und damit den Wissens- und Ergebnistransfer zur Aufgabe.

Weitere Informationen: www.site-telemed.de

Projekt: **2nd TECH-CYCLE – Second Product-Lifecycle-Strategien für Hightech-Geräte zur Steigerung der Innovationsfähigkeit**
Projektpartner: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (01FM07109)
Fördervolumen: 903.445 €
Laufzeit: 01.05.2008 bis 30.04.2011

Ziel des Verbundprojekts war die ganzheitliche Formulierung eines Innovationskonzeptes, welches mit Hilfe von Second-Product-Lifecycle-Strategien Hightech-Lösungen und das dazugehörige Wissen in die breite Masse der kleinen und mittelständischen Organisationen trägt. Der Begriff Second-Product-Lifecycle fasste dabei den übergreifenden Lösungsansatz dieses Projektes zusammen. Es galt, gebrauchte Hightech-Geräte und damit verbundenes Wissen und Anwendungen in ein neues Umfeld zur Aktivierung von Innovationen zu transferieren. Dieser Ansatz wurde auf der einen Seite durch den steigenden Kostendruck und auf der anderen durch die immer kürzeren Produktlebenszyklen motiviert. Dies führte zu einem wachsenden Ungleichgewicht in der Verteilung von Hochtechnologie und der damit verbundenen Innovationskraft zwischen den unterschiedlichen Unternehmensarten. Ziel des Verbundprojektes war es, ein Innovationskonzept zu entwickeln, das diesem Trend entgegenwirkt.

Weitere Informationen: www.2ndtechcycle.de/



Verbundprojekt: **Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen**

Projektpartner: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) (01FM08001)
Technische Universität Dortmund (01FM08006)
Universität Bochum (01FM08007)
Friedr. Freek GmbH (01FM08004)
alutec GmbH & Co. KG (01FM08002)
Topstar GmbH (01FM08003)
Wilh. Wissner GmbH & Co. KG (01FM08005)

Fördervolumen: 1.001.835 €

Laufzeit: 01.05.2008 bis 31.10.2011

Das Vorhaben wird, aufbauend auf existierenden Forschungsarbeiten, den bisher weitgehend unbeachteten Aspekt des Managements von Lowtech-Hightech-Kooperationen und ihrer Innovationspotenziale analysieren und, aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse, geeignete Tools und Methoden zur Überwindung der spezifischen Barrieren für Lowtech-Hightech-Kooperationen mit den beteiligten Unternehmen zusammen konzipieren, beschreiben und erproben. Insbesondere stehen dabei die besonderen Anforderungen an Innovationen von Lowtech-KMU im Fokus. Bei den Innovationen von Lowtech-KMU handelt es sich sowohl um Prozess- als auch um Produktinnovationen. Die Hightech-Unternehmen, mit denen Lowtech-Unternehmen kooperieren, können sowohl Kunden und Lieferanten verschiedenster Herkunft als auch Technologieausrüster sein. Generell zielt das Projektvorhaben auf eine Ausweitung bekannter Ansatzpunkte, Methoden und Verfahren des Innovationsmanagements auf die besondere Innovationssituation von Lowtech-KMU in Hinblick auf ihre Kooperationsbeziehungen mit Hightech-Unternehmen. Somit beabsichtigt das vorgeschlagene Projekt, die Forschungslücke zwischen der allgemeinen Forschung über Innovationskooperationen und der Lowtech-Hightech-Debatte zu schließen und die Ergebnisse in unternehmenspraktischer sowie auch innovationspolitischer Hinsicht fruchtbar zu machen. Der konkrete Analysefokus richtet sich auf die Barrieren und Hemmnisse, die Kooperationsbeziehungen zwischen Lowtech- und Hightech-Unternehmen behindern können. Davon ausgehend untersucht das Projektvorhaben, welche Ansatzpunkte zur Verbesserung und Optimierung der Kooperationsbeziehungen existieren und welcher methodische Entwicklungsbedarf besteht.

Weitere Informationen: www.low-2-high.de/

Verbundprojekt: **START – Schnelle Technologieadaption in Hightech-Unternehmen mit innovativen Lösungen der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung**

Projektpartner: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (01FM07038)
Freie Universität Berlin (01FM07039)
Voith Turbo GmbH & Co. KG (01FM07040)
KSW Microtec AG (01FM07041)
Wittenstein AG (01FM07042)
FESTO AG & Co. (01FM07043)
GPP Chemnitz Gesellschaft für Prozessrechnerprogrammierung mbH (01FM07044)

Fördervolumen: 1.211.664 €

Laufzeit: 01.05.2008 bis 30.04.2011



In dem Verbundvorhaben wurden neue Lösungen der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung erarbeitet, die Unternehmen beim Transfer von technologischen Entwicklungen in innovative Produkte und Dienstleistungen (Technologieadaption) unterstützen. Forschungsschwerpunkte lagen in der Entwicklung ganzheitlicher Konzepte, Instrumente und Vorgehensweisen, die es erlauben, organisationale Prozesse, Arbeitsbedingungen und Kooperationsbeziehungen so zu gestalten, dass die Umsetzung neuer Technologien in innovative Produkte und Dienstleistungen optimiert und beschleunigt wird. Als Ergebnisse wurden praxisgerechte Gestaltungs-, Qualifizierungs- und Organisationskonzepte für Technologieadaptionsprozesse erarbeitet, deren wirtschaftliche und wissenschaftliche Verwertung durch ein breites Spektrum von Tagungen, Workshops und Publikationen sichergestellt wurde.

Weitere Informationen: www.start-technologieadaption.org



Fokusgruppe: „Technologie- und Netzwerkmanagement“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe „Technologie- und Netzwerkmanagement“ geht Fragen der Gestaltung von Innovationsstrategien und -prozessen sowie der Technologieentwicklung in Unternehmensnetzwerken nach. Gerade für KMU ist es ein wettbewerbsentscheidendes Erfordernis, in Netzwerken wertschöpfungspartnerschaftlich zusammenzuarbeiten und Innovations- und Entwicklungsleistungen kooperativ zu erbringen. In diesem Kontext sollen Treiber und Hemmnisse sowie Chancen und Risiken von Technologieentwicklungen in innovativen Netzwerken unterschiedlicher Branchen erörtert und Kreativitätspotenziale identifiziert werden, die erst durch Vernetzung von Unternehmen entstehen und freigesetzt werden. Angestrebt wird, Netzwerkbegriff und -konzept an branchenspezifischen Praxiserfahrungen zu spiegeln. Dabei sollen insbesondere Möglichkeiten und Voraussetzungen der Bildung von Innovation Communities sowie der Kundenintegration in Innovationsnetzwerke ausgelotet und bestimmt werden.

Verbundprojekt:	Net-Management – Initiierung und Etablierung von Technologieentwicklung in Wertschöpfungspartnerschaften – ein netzwerkorientiertes Verfahren zur nachhaltigen Generierung von Innovationen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz
Projektpartner:	Freie Universität Berlin (01FM07073) TMG Technologie Management Gruppe (01FM07074)
Fördervolumen:	309.411 €
Laufzeit:	01.02.2008 bis 31.01.2011

Ziel war die Entwicklung eines netzwerkorientierten Verfahrens zur nachhaltigen Generierung von Innovationen in Wertschöpfungspartnerschaften mit heterogenen Akteurskonstellationen. Konkret setzt sich das Verfahren aus einer Reihe von „tools for reflective practice“ (Huxham/Vangen 2005) zusammen, die gemeinsam mit dem Verbundpartner und den Value Partnern im Rahmen des bestehenden „Network of Automotive Excellence“ (NoAE) konzipiert, dokumentiert und umgesetzt wurden. Inhaltlich wurde das Verfahren auf spezifische Treiber und Hemmnisse, Chancen und Risiken bei der Technologieentwicklung im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz konzentriert, die sich in innovativen Wertschöpfungsketten aufgrund der Einbindung von Akteuren unterschiedlicher Größe, Kultur, Innovationsgeschwindigkeiten usw. einstellen. Ein wesentliches Ziel des Verfahrens war es, Voraussetzungen und Umsetzungsmöglichkeiten einer verstärkten Integration des Innovationspotenzials von KMU in den Wertschöpfungspartnerschaften zu ermöglichen. Das Verfahren wurde überdies auf Übertragungsmöglichkeiten auf Netzwerke anderer Branchen hin überprüft. In medialer Hinsicht wurde darauf abgezielt, das Verfahren in Form eines Tools (for reflective practice) zu dokumentieren, weiterzuentwickeln und zu verbreiten, das Elemente eines traditionellen Handbuchs mit Internet-Komponenten, moderierten Workshops, Informations- und Transfermärkten sowie verhaltensorientierten Übungseinheiten kombiniert.

Weitere Informationen: www.net-management.com/



Verbundprojekt: **AKInet – Aktive Kundenintegration in Innovationsnetzwerke**
Projektpartner: Technische Universität München (01FM07079)
PbS Projektgruppe für betriebswirtschaftliche Studien e.V.
(01FM07080)
Simovative GmbH (01FM07081)
Fördervolumen: 694.697 €
Laufzeit: 01.01.2008 bis 30.04.2011

Ziel des Verbundprojektes war eine systematische und frühzeitige Einbindung von Kunden als aktive Partner in Innovationsprozessen, um ihr kreatives Potenzial, ihre Ideen und Konzepte für die Produktentwicklung zu nutzen. Es wurden deshalb insbesondere innovationsförderliche Prozesse und Methoden der aktiven Kundeneinbindung sowie ein Praxisleitfaden für das Innovationsmanagement generiert. Dies geschah u.a. über die Erstellung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung der erweiterten Wirtschaftlichkeit der Kundeneinbindung in Innovationsprozesse sowie die Erarbeitung neuer Produktentwicklungsmethoden und -prozesse, wobei die Struktur und Dynamik des Innovationsnetzwerks, z.B. anhand der Schnittstellen zwischen Kunde und Produktentwicklung, analysiert wurde. Es entstand ein Kunden-Interaktionsmodell in Innovationsnetzwerken und eine Übersicht zu Anforderungen an den Methodeneinsatz. Darauf aufbauend wurden neue Arbeitsmethoden für die Produktentwicklung und ein generischer Leitfaden für die Kundeneinbindung entwickelt.

Weitere Informationen: www.akinet.eu/

Verbundprojekt: **InnoCo – Innovation Communities**
Projektpartner: Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH
(01FM07075)
InTraCoM GmbH (01FM07076)
Brandenburgische Technische Universität Cottbus (01FM07077)
Universität Stuttgart (01FM07078)
Fördervolumen: 1.092.214 €
Laufzeit: 01.04.2008 bis 30.09.2011

Ziel des Verbundprojektes war die Erforschung unternehmensübergreifender Innovation Communities. Dabei werden u.a. drei Aufgaben bearbeitet: (1.) Entwicklung eines fundierten Verständnisses der Entstehungs- und Entwicklungsdynamiken von Innovation Communities. (2.) Erarbeitung einer systematischen Übersicht relevanter Methoden und Instrumente zur Unterstützung von Innovation Communities. (3.) Aufbau leistungsfähiger und stabiler Innovation Communities für Farbstoffsolarzellen sowie Initiierung neuer Innovation Communities für zukunftsfähige Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik. Durch Fallanalysen und die Entwicklung von Methoden zur Community-Unterstützung sowie deren Etablierung in zwei Praxisprojekten („Farbstoffsolarzelle“, „zukunftsfähige IKT-Innovationen“) werden exemplarische Konzepte dazu entwickelt. Im Rahmen der Verwertbarkeit werden erprobte Methoden und Instrumente angeboten, die den Aufbau von Innovation Communities in Unternehmen unterstützen und damit Innovationsprozesse befördern.

Weitere Informationen: <http://www.innoco.org> oder: www.innovation-communities.de



Verbundprojekt: **THINK – Untersuchung und Entwicklung von Innovations- und Kooperationsstrategien in einem regionalen Netzwerk Emsland mittels theatraler Interventionen**

Projektpartner: Fachhochschule Osnabrück (01FM08015)
Berufsakademie Lingen (01FM08016)

Fördervolumen: 626.473 €

Laufzeit: 01.05.2008 bis 31.10.2011

Im Rahmen des Projektes „THINK“ werden Chancen und Risiken von Kooperationen untersucht. Verschiedene Kooperationstypen sollen anhand der in den Unternehmen vorliegenden Erfahrungen analysiert und wissenschaftlich kategorisiert werden, bezogen auf die in den Unternehmen bestehenden Kooperationen. Zusammen mit Geschäftsleitern und Mitarbeitern aus den beteiligten Unternehmen sollen Innovationsstrategien zur erfolgreichen Umsetzung von Kooperationen entwickelt werden, wobei Fragen nach angewandten Kooperationsstrategien und die Analyse von Innovationspotentialen, -bedarfen und -hindernissen der beteiligten Unternehmen im Mittelpunkt stehen. Entwickelt werden soll schließlich ein Modell zur Verbesserung der Kooperations- und Innovationskompetenz besonders von KMU mittels theatraler Intervention, das auf die Spezifika unterschiedlicher Branchen angepasst werden kann.

Weitere Informationen: www.forschungsprojekt-think.de

Verbundprojekt: **KREA.NETS – Kreativität und Innovation durch Vernetzung**

Leitvorhaben: Universität Heidelberg (01FM07048)
BRANTA Expert Net Consulting GmbH (01FM07045)
Heilbronn Business School (01FM07046)
Universität Hamburg (01FM07047)

Fördervolumen: 1.168.250 €

Laufzeit: 01.04.2008 bis 30.11.2011

KREA.NETS sucht Lösungen und Gestaltungsmodelle zur erfolgreichen Konstruktion und Steuerung von Unternehmensnetzwerken, vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen durch eine konsequente Netzwerkperspektive in Theorie, Methode und Analyse. Der Lösungsansatz des Verbundvorhabens zielt auf die empiriegestützte Ermittlung von Erfolgsfaktoren in der gegenwärtig in Deutschland beobachtbaren innovationsorientierten Zusammenarbeit und auf die Ableitung situationsspezifischer Vernetzungsstrategien. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels werden die Rolle älterer Arbeitnehmer („Best Ager“) als Innovatoren sowie die Chancengleichheit für Frauen und Männer besonders berücksichtigt. Mithilfe zu entwickelnder Konzepte der Netzwerkberatung und IT-gestützter Werkzeuge sollen Prozesse unternehmensübergreifender Kooperation im Sinne einer integrierten Organisations- und Technikgestaltung unterstützt werden. Die Vernetzungsstrategien werden in den Kooperationsformen der Gesundheitswirtschaft und der Chemieindustrie erprobt.

Weitere Informationen: www.kreanets.com/



Verbundprojekt: **KMU 2.0 – Selbstorganisation für innovative KMU-Netzwerke**
Projektpartner: Universität Koblenz-Landau (01FM08031)
Universität Hamburg (01FM0829)
FH Koblenz (01FM0830)
Wirtschaftsforum Neuwied e.V. (01FM0832)
Fördervolumen: 892.587 €
Laufzeit: 01.05.2008 bis 30.06.2011

Ziel des KMU 2.0-Projektes war es, neue Wege und Szenarien für das Management von unternehmensübergreifender Zusammenarbeit in KMU-Netzwerken zu erforschen und zu erproben, um Probleme des Arbeitslebens innovativ im Verbund zu lösen. Für diesen Zweck wurden systematisch Modelle der Selbstorganisation und Informationstechnologien im Kontext des Einsatzes von Web 2.0-Konzepten auf Ihre Anwendbarkeit hin untersucht und erprobt. Web 2.0 beschreibt dabei eine stärker partizipative und damit endanwendergetriebene Wahrnehmung und Nutzung des Internets. Hauptaspekt aus organisatorischer Sicht war, dass die Nutzer in zunehmendem Maße über Internettechnologie bereitgestellte Inhalte selbst erstellen und/oder bearbeiten. Das Projektvorhaben hat daher einen Beitrag zum besseren Verständnis und Management der Chancen und Risiken beim Einsatz von Web 2.0 Konzepten in KMU-Netzwerken geleistet. Darüber hinaus wurden entsprechende Methoden und Werkzeuge konzipiert, entwickelt, prototypisch umgesetzt und erprobt sowie evaluiert.

Weitere Informationen: www.kmu20.net

Verbundprojekt: **S-Inn – Smarte Innovation – Produktlebenszyklusübergreifende Innovationsstrategien**
Projektpartner: ISF München (01FM08020)
IG Metall (01FM08022)
RWTH Aachen (01FM08021)
VDMA (01FM08023)
Fördervolumen: 1.500.710 €
Laufzeit: 01.06.2008 bis 31.05.2011

Im Fokus des Vorhabens stand die Gestaltung von Innovationsstrategien, die sich nicht nur auf Produkte und Prozesse im Unternehmen beziehen, sondern den gesamten Produktlebenszyklus und die daran beteiligten Wertschöpfungspartnerschaften in den Blick nehmen, damit also Abteilungs-, Organisations-, Unternehmensgrenzen und ebenso Branchengrenzen überschreiten. Über traditionelle Management- und Technisierungsansätze hinaus entwickelte S-Inn ergänzend dazu Module für smarte Innovationsstrategien, die Komplexitätsbewältigung als Befähigung von Mensch und Organisation fördern die Komplexität als Quelle für Innovation systematisch nutzen und die Innovation innerhalb komplexer Strukturen ermöglichen. Ziel des Vorhabens war somit die Aktivierung von – bisher wenig beachteten – Innovationspotenzialen an den Schnittstellen von komplexen Wertschöpfungsnetzwerken und in den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus bei KMU des Maschinen- und Anlagebaus. Entwickelt und erprobt wurden Konzepte der Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung, die solche systemischen, die dynamischen Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens integrierenden, Innovationsstrategien durch Stärkung der Humanressourcen unterstützen. Das Vorhaben beschäftigte sich mit smarten Innovationsstrategien im Hinblick auf Organisation und Kompetenz und identifizierte in den teilnehmenden Unternehmen Innovationstreiber und -hemmnisse entlang des gesamten Produktlebenszyklus und der Wertschöpfungsnetze auf den Ebenen Systeme, Menschen, Antizipation, Ressourcen und Technologie.



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

Weitere Informationen: www.smarte-innovation.de



Projektträger im DLR
Deutsches Zentrum für
Luft- und Raumfahrt e.V.



Fokusgruppe: „Management offener Innovationsprozesse“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe „Management offener Innovationsprozesse“ wird die Fragestellung nach dem Potenzial, Voraussetzung und Vorteilen eines offenen Innovationsansatzes als effizienter Innovationsstrategie verfolgen. Dabei wird einerseits wissenschaftlich das Konzept der Open Innovation zu diskutieren, andererseits Bedingungen seiner praktischen Umsetzbarkeit zu formulieren sein. Prozesse offener Innovation haben andere Konsequenzen auf die Gestaltung der Arbeit als geschlossene Prozesse. Die Offenheit innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung ist in ihren Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung und ein entsprechendes Wissensmanagement zu thematisieren. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Frage der geeigneten informationstechnischen Infrastruktur sowie der Kompetenzentwicklung.

Verbundprojekt: **Open-I – Open Innovation in Unternehmen**
Projektpartner: Center for Leading Innovation and Cooperation der Handelshochschule Leipzig gGmbH (01FM07053)
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (01FM07054)
Technische Universität München (01FM07055)
Fördervolumen: 1.334.204 €
Laufzeit: 01.01.2008 bis 30.06.2011

Ziel des Verbundvorhabens war die Entwicklung und Umsetzung eines tragfähigen, wissenschaftlich fundierten sowie in der Pilotierung getesteten Managementsystems zur Steigerung der offenen Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Damit wurden Unternehmen befähigt, Open Innovation Communities als Instrument für Innovationssteigerung einzusetzen. Die Untersuchungen konzentrierten sich darauf zu klären, wie Open Innovation Communities die Innovationsfähigkeit erhöhen können, indem Innovationspotenziale aus allen Unternehmensbereichen und Akteursebenen einbezogen wurden. Dies erforderte neue Konzepte der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, die vor allem eine freiwillige Partizipation an Innovationsprojekten sowie die Entwicklung von Innovationskompetenz ermöglichen und befördern.

Weitere Informationen: www.open-i.org

Verbundprojekt: **KoPIWA – Kompetenzentwicklung und Prozessunterstützung in 'Open Innovation'-Netzwerken der IT-Branche durch Wissensmodellierung und Analyse**
Projektpartner: Universität Duisburg-Essen (01FM07067)
Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (01FM07068)
reflect AG (01FM07069)
PIXELPARK AG (01FM07070)
Mobile Communication and Service SH GmbH (01FM 07071) Technische Universität München (01FM07072)
Fördervolumen: 1.313.710 €
Laufzeit: 01.11.2007 bis 30.04.2011

Ziel des Projektes war es, im Kontext der Diskussion um „Open Innovation“ eine Plattform für



interaktive Wertschöpfungspartnerschaften und ein damit korrespondierendes branchenbezogenes Wissens- und Humanressourcenmanagement in der Digitalen Wirtschaft aufzubauen. Hierdurch wurde ermöglicht, Berufsbilder und Kompetenzprofile der Digitalen Wirtschaft so zu definieren und anzupassen, dass sie den Marktakteuren sowie Aus- und Weiterbildungsanbietern eine klare Orientierung zur Überwindung der derzeitigen Innovationshemmnisse und zur Bewältigung künftiger Innovations- und Wachstumserfordernisse geben. Es sind solche Innovationshemmnisse gemeint, die sich aus der nicht effizienten Nutzung von Humanressourcen ergeben, z.B. zu starre Personalentwicklung, fehlende Anreizsysteme oder undurchlässige Organisationsstrukturen. Die Innovationshemmnisse wurden auf Dauer abgebaut, so dass sich die brancheninherenten Innovationspotentiale voll entfalten. Gegenstand der Arbeiten im Projekt waren das Management von interaktiven Wertschöpfungspartnerschaften (von brancheninternen über branchenübergreifenden (B2B) bis hin zu Hybridpartnerschaften (B2C) mit den Endkunden), Wissens- und Humanressourcenmanagement – Kompetenzbildung für (Open) Innovation, Innovationsarbeit im Dunkelfeld – Hindernisse und Chancen für die Sichtbarmachung von Innovationsarbeit in KMU, Forschung für Open Innovation in KMU und die Erstellung eines softwarebasierten Modells für eine kompetenzfördernde Innovationsstrategie zur erfolgreichen Umsetzung von Open Innovation für Wertschöpfungspartnerschaften der IT-Branche.

Weitere Informationen: www.kopiwa.de

Verbundprojekt: InKas_mark – Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken
Projektpartner: Agentur Mark GmbH (01FM07117)
IAT Gelsenkirchen (01FM07118)
Fördervolumen: 811.008 €
Laufzeit: 01.04.2008 bis 30.04.2011

Das Ziel des Gesamtvorhabens lag in der Erforschung von Innovationsfaktoren in KMU der Märkischen Region unter demografiegeleiteten Fragestellungen. Es zielte zum einen darauf, Unternehmen darin zu unterstützen, Innovationsprozesse zu einem festen Bestandteil ihrer Personalpolitik zu machen. Zum anderen wurde das Augenmerk verstärkt auf die sich ändernden Nachfragergruppen des Seniorenmarktes gerichtet. Dafür sollen nach einer Innovationsfeldbestimmung Unternehmen im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit beraten und praxisnah bei der Umsetzung begleitet werden. Als Instrumente wurden Analyse-Tools zur Ermittlung der Innovationsfähigkeit entwickelt und erprobt sowie ein Instrumentenkoffer zur Stärkung des Innovationspotenzials erstellt.

Weitere Informationen: www.agenturmark.de/index.php?id=591

Verbundprojekt: GENIE – Gemeinschaftsgestützte Innovationsentwicklung für Softwareunternehmen
Leitvorhaben: Technische Universität München (01FM07027)
Handelshochschule Leipzig gGmbH (01FM07028)
Universität der Bundeswehr München (01FM07029)
HYVE AG (01FM07030)
Garching Technology- und Gründerzentrum GmbH (01FM07031)
Fördervolumen: 1.064.685 €
Laufzeit: 01.04.2008 bis 30.11.2011



Das Verbundprojekt entwickelt Methoden, Modelle und Werkzeuge für ein systematisches, Unternehmensgrenzen überschreitendes Innovationsmanagement in Softwareunternehmen. Kernidee ist dabei die Hebung von Innovationspotenzialen von Mitarbeitern, Kunden und weiteren Wertschöpfungspartnern durch Innovationsgemeinschaften. So wird u.a. die Entwicklung eines Managementkonzeptes nebst Werkzeugunterstützung und deren Pilotierung im Feld bearbeitet. Im Rahmen der Erstellung des Managementkonzeptes werden zunächst auf Basis des aktuellen Standes der Forschung Anreiz- und Organisationsstrukturen für Gemeinschaften entwickelt. Weiterhin wird eine Online-Plattform mit diversen Werkzeugen entwickelt. Managementkonzept und Online-Plattform werden anschließend über drei Pilottests iterativ im Feld getestet und aktiv weiterentwickelt. Zentrales Element des Projektes ist das Transfercenter Innovationsmanagement für Softwareunternehmen (TIS). Es koordiniert zielgruppenspezifisch aufbereitete Transfermaßnahmen für Praxis, Wissenschaft und Lehre.

Weitere Informationen: www.projekt-genie.de

Verbundprojekt: OIL – Open Innovation in Life Sciences

Projektpartner: Universität Potsdam (01FM07121)
Hameln RDS GmbH (01FM07122)
Klosterfrau Berlin GmbH (01FM07124)
Lomapharm GmbH KG (01FM07123)

Fördervolumen: 954.942 €

Laufzeit: 01.05.2008 bis 30.04.2011

Ziel des Verbundvorhabens war die Entwicklung eines systematischen Innovationsprozesses für KMU der Branche der Life Sciences unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die durch Partnerschaften mit Unternehmen und anderen Organisationen entstehen. Zur Unterstützung des systematischen Innovationsmanagements wurde ein geeignetes IT-Tool erarbeitet. Der systematische Innovationsprozess in den beteiligten Verbundunternehmen innerhalb des Netzwerks wurde implementiert und Umsetzungsbarrieren identifiziert. Schließlich wurde ein branchenspezifisches Open-Innovation-Konzept im Life Sciences-Bereich aus im Projektverlauf gewonnenen Erfahrungen generiert und durch Multiplikatoren verbreitet.

Weitere Informationen: <http://www.ceip.uni-potsdam.de/index.php/researchmain/projekte/42-projekt-open-innovation-in-life-sciences-oil>

Verbundprojekt: HC-KC – Dynamisches Human Capital- und Kompetenzcontrolling im innovativen Mittelstand

Projektpartner: Universität des Saarlandes (01FM08017)
Universität Siegen (01FM08019)
Universität Göttingen (01FM08018)

Fördervolumen: 553.562 €

Laufzeit: 01.07.2008 bis 31.07.2010

Ziel des Verbundprojekts war es, kompetenzbasierte KMU in die Lage zu versetzen, ihre Innovationsstrategien in der Personal- und Organisationsarbeit im Sinne ihrer strategischen Steuerbarkeit zu verankern. Dazu wurde im Rahmen dieses Projekts ein Konzept erstellt, das KMU dazu befähigt, autonom die notwendigen Innovationsinvestitionen für ihre betriebliche Kompetenzentwicklung zu bestimmen. Dieses Konzept basiert auf einer monatlichen Human Capital-Bewertung in „Echtzeit“, die nicht nur die „harten“ monetären Faktoren, sondern auch die „weichen“ Faktoren wie Commitment, Lernmotivation oder Retentionsbereitschaft der Mitarbeiter umfasst. Auf Basis der Erkenntnisse der monatlichen Human Capital-



Bewertungen wurde mittels eines dynamischen Human Capital- und Kompetenzcontrollings im innovativen Mittelstand eine abgestimmte Personalentwicklungsstrategie formuliert, die einerseits gegenüber kurzfristigen Veränderungen robust ist, die sich andererseits an längerfristige strategische Umfeldänderungen anpassen kann.

Weitere Informationen: www.hc-kc.de

Verbundprojekt: **StratAll – Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung**
Projektpartner: Wuppertal Institut für Umwelt, Klima, Energie GmbH (01FM07085)
Universität Duisburg-Essen (01FM07086)
Technische Universität Darmstadt (01FM07087)
Trifolium Beratungs-GmbH (01FM07088)
UNEP/Wuppertal Institute CSCP (01FM07089)
Fördervolumen: 641.297 €
Laufzeit: 01.06.2008 bis 31.05.2011

Das Projekt untersuchte, welche Anforderungen an Unternehmen und deren zukunftsfähige Personal- und Kompetenzentwicklungen sowie Ausgestaltung der Arbeitsplätze gestellt wurden, um nachhaltigkeitsorientierte Allianzen zu initiieren, zu etablieren und auszubauen. Dabei wurden sowohl strategische, überregionale Allianzen in der Wertschöpfungskette als auch regionale Allianzen betrachtet (regionale Cluster und Bildungsallianzen) und in der Analyse und Umsetzung (Interaktion) miteinander verbunden. Ziel des Projektvorhabens war es, Strukturen und Systemfaktoren zu analysieren, die den Erfolg oder Misserfolg bedingen, das Nutzen/Kosten-Verhältnis solcher Strukturen messbar zu machen und Anforderungen an die Strukturen in Unternehmen und in Netzwerken zu definieren und innerhalb der organisationalen Entwicklung des Unternehmens und individuellen Entwicklung der Beschäftigten klare Kompetenz-, Arbeitsplatz- und Qualifikationsprofile zu beschreiben. Neben der Spiegelung der Forschungsergebnisse in die Praxis war während der Projektlaufzeit die Begleitung des Aufbaus eines Unternehmensnetzwerkes (Metalog) umgesetzt.

Weitere Informationen: www.strategische-allianzen.net



Fokusgruppe: „Organisations- und Personalentwicklung“

Ziele der Fokusgruppe:

Ziel der Fokusgruppe „Organisations- und Personalentwicklung“ ist die Erarbeitung von Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung zur Stärkung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Ausgehend von der Prämisse, dass Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die notwendige Voraussetzung darstellen, um Innovationen anzustoßen, geht diese Fokusgruppe der Frage nach, wie sich individuelle und organisationale Kompetenzen gegenseitig beeinflussen und wie eine kompetenzförderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen für organisationales Lernen, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur konzipiert werden müssen, damit KMU am Markt bestehen können. Erfolgstreiber und Hemmnisse werden identifiziert um anschließend Instrumente vorstellen zu können, die die Innovationsfähigkeit von KMU in den unterschiedlichsten Bereichen wie Unternehmensberatung, Wirtschaft, Kultur, Medizin etc. fördern. Bei der Entwicklung der Methoden und Maßnahmen werden die Auswirkungen des demografischen Wandels, sich wandelnde Geschlechterrollen und -erwartungen sowie weltanschauliche Perspektiven als Motor von Innovationsprozessen verstanden und berücksichtigt.

Verbundprojekt: **IKM – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung**
Projektpartner: Frankfurt School of Finance & Management (01FM07060)
Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung e.V. (01FM07059)
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (01FM07058)
Fördervolumen: 697.741 €
Laufzeit: 01.11.2007 bis 28.02.2011

Ausgehend von den Innovationsstrategien der beteiligten Unternehmen wurden im Verbundvorhaben IKM individuelle und organisationale Kompetenzen erfasst und zu einem Kompetenzkapitalindex aggregiert. Aus dem Abgleich der erhobenen individuellen und organisationalen Kompetenzen wurden Maßnahmen des Integrierten Kompetenzmanagements für Individuen und Organisationen definiert und evaluiert. Berücksichtigt wurden dabei die gegenseitige Beeinflussung von individueller und organisationaler Kompetenz und deren Beitrag zur Förderung von Selbstorganisation in Unternehmen. Als Endprodukt entstanden Ansätze zur Gestaltung von Innovationskompetenz, die auch die Konsequenzen des demografischen Wandels berücksichtigen.

Weitere Informationen: <http://lspace6.via-on-line.de/ikm/ikm.nsf/Start?OpenForm>

Verbundprojekt: **IPOB – Berater ratlos in eigener Sache? Fehlerkulturen, Diversität und Work-Life-Balance in Beratungsunternehmen: Innovative Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung**
Projektpartner: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (01FM07035)
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (01FM07036)
Universität Regensburg (01FM07037)
Fördervolumen: 621.929 €
Laufzeit: 01.12.2007 bis 15.12.2010



Ziel des Forschungsprojektes war es, zu den in der Branche der Unternehmensberatung virulenten Problemlagen Fehlerkulturen und Umgang mit Ambiguität, Diversität und Work-Life-Balance Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu prüfen, welche Konzepte bereits in der Praxis existieren, um darauf aufbauend eigene Konzepte zu entwickeln sowie der Praxis Handlungsoptionen zur Verfügung zu stellen. Damit sollen insbesondere die Arbeitsbedingungen (nicht zuletzt auch im Sinne einer Chancengleichheit) sowie die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter in Beratungsorganisationen verbessert werden. Die zu entwickelnden Konzepte sollen die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Beratungsbranche steigern, um die darin vorzufindenden qualifizierten Arbeitsplätze zu erhalten bzw. neue zu schaffen. Da die meist kleinen und mittleren Beratungsunternehmen (KMBU) als Prototypen für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen gelten, sollen die Konzepte eine möglichst weitgehende Generalisierbarkeit aufweisen, um insgesamt den immer bedeutsamer werdenden wissensintensiven Dienstleistungssektor in seiner Entwicklung zu unterstützen.

Weitere Informationen: <http://www.consulting-innovation.de>

Verbundprojekt: **HIPE – Innovation durch Förderung von nachhaltigen Hochleistungskulturen**
Projektpartner: Technische Universität Chemnitz (01FM07119)
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (01FM07120)
Fördervolumen: 337.501 €
Laufzeit: 01.05.2008 bis 28.02.2011

Ziel des Forschungsvorhabens war die Identifikation von Mustern der Hochleistung in unterschiedlichen Organisationstypen (etwa Unternehmen, Hochverlässlichkeitsorganisationen wie Feuerwehren oder Rettungsteams und Mannschaften im Spitzensport). Diese Muster wurden dann in Trainingsmodule umgesetzt, um so die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen nachhaltig zu steigern. Es wurde überprüft, ob sich diese Muster auch bei weiteren Hochleistungsteams in mittelständischen Organisationen, in herausragenden Kulturrensembles, in exzellenten medizinischen Kompetenzteams und in anderen Hochleistungssystemen bestätigen lassen. Daraus ließen sich in einem zweiten Schritt gezielte Trainingskonzepte ableiten, die diese Merkmale und Dispositionen in Arbeitssystemen fördern und damit zu erhöhter Leistungsfähigkeit beitragen. Bei diesem Vorhaben war eine enge Kooperation mit Valuepartnern aus dem medizinischen Bereich, der petrochemischen Industrie, der Flugsicherung, dem Spitzensport und mit Kultureinrichtungen von Vorteil.

Weitere Informationen: www.hochleistungssysteme.de/

Verbundprojekt: **SIBIB – Strategien zur Steigerung der Innovationsfähigkeit auf Basis individueller Barrierenerlebnisse**
Leitvorhaben: Technische Universität Berlin (01FM07051)
Robert Bosch GmbH (01FM07052)
Fördervolumen: 618.011 €
Laufzeit: 01.12.2007 bis 31.05.2011

Das Projekt hatte zum Ziel, Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen auf Basis der von Mitarbeitern erlebten Barrieren in Innovationsprojekten abzuleiten, wodurch Effizienz und Effektivität von Innovationsprozessen verbessert wurden. Zu diesem Zweck verfolgte das Projekt die zentrale Fragestellung, wie Innovatoren Barrieren im Innovationsprozess erleben und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um das Innovationsklima zu



verbessern und so die Innovationsfähigkeit zu steigern? Der Fokus lag dabei vornehmlich auf der Automobil- und Medizintechnikbranche.

Weitere Informationen: sibib.org/index.html

Verbundprojekt: IIRLICHT – Innovationsfähigkeit durch institutionelle Reflexivität

Projektpartner: Technische Universität Chemnitz (01FM07102)
Technische Universität Dresden (01FM07103)
Ruhr Universität Bochum (01FM07104)
Statistisches Landesamt Sachsen (01FM07105)
Audi AG (01FM07106)
Biotype AG (01FM07107)

Fördervolumen: 1.049.874 €

Laufzeit: 01.03.2008 bis 31.05.2011

Ziele des Vorhabens waren die Entwicklung, die Erprobung und der Einsatz einer ihrerseits innovativen Konzeption zur Messung, Bewertung und Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen sowie anderer Organisationen. Diese Konzeption – in jeweils eigener Fassung (sprachlicher und pragmatischer Anschlussfähigkeit) – unterstützte drei Akteursgruppen in ihrer Innovationsarbeit. Zum einen Wissenschaft und Forschung selbst, indem hier ein Ansatz vorgelegt wird, welcher einige der bekannten Probleme derzeitiger „Innovationsmessung“ überwinden kann und sich proaktiv auf die Entwicklung von Befähigungen richtet. Zum anderen betriebliche Praktiker (im Top-Management, in Stäben oder internen Beratungseinheiten), die ein neues Instrument zur Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer Innovationsfähigkeit erhalten. Und als intermediäre Akteursgruppe die der Unternehmens- bzw. der Organisations- und Personalberater, die eine Alternative zu den vorherrschenden, auf „success factors“ der Branchenführer gerichteten Bewertungsansätzen erhalten.

Weitere Informationen: www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/index.php

Verbundprojekt: Wachstum lernen – lernend wachsen – Entwicklung und breitflächige Umsetzung kompetenzorientierter Managementkonzepte zur Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Klein- und Mittelunternehmen

Projektpartner: RKW Deutschland GmbH (01FM08047)
Hochschule RheinMain (01FM07112)
RKW Berlin GmbH (01FM08049)
RKW Brandenburg GmbH (01FM08050)
RKW Sachsen GmbH (01FM08051)
RKW Baden-Württemberg GmbH (01FM08048)

Fördermittel: 1.551.903 €

Laufzeit: 01.03.2008 bis 30.04.2011

Vorteile für innovative, wachsende KMU zu erschließen und die durch die Forschung aufgezeigten Defizite traditionellen Managements in KMU zu überwinden, war das Ziel des Verbundvorhabens, das durch die Entwicklung, Erprobung und breite Anwendung eines kompetenzorientierten Managementkonzepts für innovative, wachsende KMU erreicht wurde. Durch eine systematische Erstdiagnose von mehr als 100 KMU in drei Wirtschaftsräumen wurden die einschränkenden aber auch förderlichen Bedingungen des traditionellen Managements analytisch herausgearbeitet und deren Hemmnisse und Treiber für Innovation und Wachstum eru-



iert. Praxisbezogene Modelle des kompetenzorientierten Managements verbesserten die Innovations-, Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit von KMU. Zugleich wurden Unternehmensberater prozessbegleitend qualifiziert und ein Beraternetzwerk organisiert, welches für Manager aus KMU Angebote zur Kompetenzentwicklung realisiert und einen systematischen Erfahrungsaustausch in den Wirtschaftsregionen aufbaut. Unterstützt wurde eine nachhaltige Durchsetzung des kompetenzorientierten Innovations- und Wachstumsmanagements für KMU durch dauerhaften KnowHow-Transfer. Dazu wurden Partner der Forschung, aus Verbänden und KMU sowie Unternehmensberater in Netzwerken der Wirtschaftsregionen zusammenwirken. Zudem wurde eine Internet-Infrastruktur aufgebaut, über die die gewonnenen praktischen Erfahrungen und Erkenntnisse allen Unternehmen dauerhaft zur Verfügung gestellt wird.

Weitere Informationen: www.lernend-wachsen.de

Verbundprojekt: **MICC – Musik –Innovation – Corporate Culture**
Projektpartner: Universität Duisburg-Essen (01FM0840)
Stiftung Zollverein (01FM08041)
Zentrum für Frau in Beruf und Technik Castrop-Rauxel (01FM08042)
ic! Berlin brillen GmbH (01FM8043)
Fünferwerken Design AG (01FM08044)
Fördervolumen: 953.233 €
Laufzeit: 01.08.2008 bis 31.10.2011

Zentrale Absicht des Forschungsvorhabens ist es, Musik (Klänge, Kompositionen) als Medium zur Analyse und Darstellung/Vermittlung von Organisationskultur zu nutzen und entsprechend anwendbare Instrumente und Methoden (Tools) für die Förderung einer innovationsfreudigen und lebendigen Unternehmens- bzw. Organisationskultur zu entwickeln. Gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen/Organisationen werden im Rahmen praktischer Fallanalysen Elemente sichtbarer und verdeckter Organisationskulturen in ihrer Bedeutung und Wirkung für das Unternehmen/die Organisation analysiert und in die Sprache der Musik übersetzt. Dabei werden relevante und wiederkehrende Erfolgsmuster, aber auch „pathogene“ Muster identifiziert und für die Weiterentwicklung organisationsspezifischer Organisationskulturen genutzt. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung und Erprobung eines (letztendlich softwarebasierten) Instruments/Tools, mit dem die Organisationskulturen verschiedenartiger Organisationen nicht nur mit den spezifischen Dimensionen der Musik analysiert, sondern schließlich auch hörbar gemacht werden können. Auf der Basis musikalischer Zustandsbeschreibungen von Organisationen im zeitlichen Längsschnitt können positive innovative Veränderungsprozesse und nachhaltiges Organisationslernen eingeleitet werden. Die zu entwickelnde „Translator-Software“ soll die anschließende Vertonung ermöglichen bzw. direkt steuern (z.B. via MIDI-Verfahren); das entsprechende technische Übersetzungsverfahren soll ggf. patentiert werden.

Weitere Informationen: www.micc-project.org/ und www.orglab.de



Fokusgruppe: „Innovationsstrategien und Partizipation“

Ziele der Fokusgruppe:

Die Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“ wird der Fragestellung des theoretischen Zusammenhangs und der praktisch effizienten Ausgestaltung von betrieblichen Partizipationsformen und Innovationsstrategien nachgehen. Dabei werden unterschiedliche Branchenkontexte zu reflektieren sein ebenso wie die Herausforderung der Berücksichtigung und Integration heterogener Belegschaften in Innovationsprozesse. Es wird zu erörtern sein, wer die Träger des Innovationsgeschehens im Betrieb sind und wie das Verhältnis von expliziter und impliziter Innovation optimiert werden kann.

Verbundprojekt:	INDINA – Innovativer Dialog in der Branche – Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz realisieren
Projektpartner:	Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung ffw GmbH (01FM07019) H-Faktor Unternehmensberatung und Forschung GmbH (01FM07015) IfG Institut für Gießereitechnik (01FM07016) Georg Fischer GmbH & Co. KG (01FM07017) ROTO FRANK AG (01FM07018) Gebrüder Giananth-Eisenberg GmbH (01FM07020) Kemptener Eisengießerei Adam Hönig AG (01FM07021)
Fördervolumen:	1.615.212,86 €
Laufzeit:	01.03.2008 bis 30.04.2011

Das Vorhaben adressierte die wichtigen Akteursebenen für Innovationsfähigkeit: Belegschaften und Management (Individuen), das Unternehmen (Organisation) und die Gießerei-Branche mit ihren unterschiedlichen Akteuren (Netzwerk). Dabei wurden die spezifischen organisatorischen, wirtschaftlichen und institutionellen Voraussetzungen sowie die erforderlichen Kooperationskompetenzen der Akteure herausgearbeitet. Das Vorhaben rückte das Thema Prävention für den vorbildlichen Dialog in der Branche in den Mittelpunkt. Dabei wurden zum einen die schon vorhandenen wissenschaftlichen und praxiserprobten Erkenntnisse für den Dialog in der Branche nutzbar gemacht und aufbauend auf abgeschlossene Förderprojekte Erkenntnis- und Umsetzungslücken geschlossen.

Weitere Informationen: www.indina.de

Verbundprojekt:	BM Inno – Erfahrungstransfer und Analyse von neuen Instrumenten, Erfolgsfaktoren/Hemmnissen zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Innovation. Begleitung und Auswertung von betrieblichen Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metallindustrie
Projektpartner:	Universität Rostock (01FM07082) PCG (01FM0784) Wilke, Maack und Partner (01FM07083)
Fördervolumen:	630.006 €
Laufzeit:	01.04.2008 bis 31.12.2010





Mit Hilfe des hier beschriebenen Projekts wurde neuartige und traditionelle Instrumente des Innovationsmanagements im Hinblick auf deren Eignung zur Förderung einer von allen betrieblichen Akteuren – Geschäftsleitung, Mitarbeitern und Mitarbeitervertretern – getragenen Innovativität bewertet. Dabei wurden in erster Linie betriebliche Vereinbarungen in der deutschen Metall- und Elektroindustrie als Innovationsvereinbarungen ‚jenseits traditionellen Managements‘ ausgewertet und die beteiligten Akteure in der Praxis unterstützt. Zudem wurden betriebliche Innovationsansätze durch eine Förderung und Dokumentation guter Unternehmenspraxis sowie durch einen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen und Branchen stärker verbreitet. Transferveranstaltungen und die Entwicklung von Vermittlungsbausteinen waren daher wichtige Bestandteile des Projekts. Im Zentrum des beantragten Forschungsvorhabens stand die Durchführung einer Reihe exemplarischer Einzelvorhaben auf Unternehmensebene. Das Projekt sah vor, Innovationsvereinbarungen und weitere neuartige Instrumente des Innovationsmanagements (inkl. deren Einsatzmöglichkeiten) in ihrem betrieblichen und überbetrieblichen Kontext in 6 ausgewählten Unternehmen (Valuepartnern) aus der deutschen Metall- und Elektroindustrie insbesondere im Hinblick auf folgende Untersuchungsaspekte zu beleuchten.

Weitere Informationen: www.bm-inno.de/

Verbundprojekt: **Bildungszeit – Wachstumsbranche Zeitarbeit: Handlungsfelder, Kompetenzentwicklung, Bildungsprofile**
Projektpartner: Eichenbaum GmbH (01FM08026)
Start e.V. (01FM08025)
Günther-Köhler-Institut (01FM08027)
Universität Duisburg-Essen (01FM08024)
ZIP Zeitarbeit GmbH (01FM08028)
Fördervolumen: 994.985 €
Laufzeit: 01.05.2008 bis 30.04.2011

Im Rahmen des Projektes wurden unter Einbeziehung der Interessenlagen der beteiligten Akteure (Arbeitnehmer/innenvertretung, Arbeitgeberverband Zeitarbeit, Überlassungsunternehmen, Entleihbetriebe) Strategien und Handlungsansätze zur künftigen Gestaltung von Zeitarbeit – insbesondere unter dem Blickwinkel der Kompetenzentwicklung – entwickelt und erprobt. Angestrebt wurde eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten und damit ein für alle akzeptabler und umsetzbarer Handlungsansatz. Den Beschäftigten in Zeitarbeit wurden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aufgezeigt, wobei insbesondere Möglichkeiten der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung ins Auge gefasst wurden. Die Entwicklung entsprechender Strategien und Handlungsansätze erfolgte in den Bereichen Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung von Zeitarbeitskräften, Zeitarbeit als Möglichkeit für den Berufseinstieg für Jungakademiker und Weiterqualifizierung des eigenen Personals (Personaldisponent/innen).

Weitere Informationen: <http://www.bildungszeit.eu/>



Verbundprojekt: **KES-Mi – Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch – Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit**

Projektpartner: Universität Augsburg (01FM08008)
Reflexa-Werke Albrecht GmbH (01FM08011)
Maurer & Treutner (01FM08012)
KIMA Echtzeit (01FM08013)
euro engineering (01FM08014)
ISF München (01FM08010)
VAB (01FM08009)

Fördervolumen: 1.339.644 €

Laufzeit: 01.06.2008 bis 31.05.2011

Entwickelt wurde ein integriertes Konzept innovativer Arbeit unter Bezug auf künstlerisches, erfahrungsgeleitetes, spielerisches Handeln. Auf dieser Grundlage wurden Konzepte der Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung zur Förderung innovativer Arbeit, die auf Prinzipien des Managements des Informellen basieren von den Forschungsinstitutionen gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen entwickelt und erprobt. Der Schwerpunkt lag in kleinen und mittleren Unternehmen (Zielgruppe). Darüber hinaus wurden generalisierbare Konzepte entwickelt. Um dies zu gewährleisten, waren neben den unmittelbar am Vorhaben beteiligten Unternehmen in einem begleitenden Arbeitskreis auch größere Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie Vertreter von Verbänden beteiligt.

Weitere Informationen: www.kes-mi.de

Verbundprojekt: **MODIB – Innovationsfähigkeit wachsender KMU: Strategien eines modernen innovationsförderlichen Beteiligungsmanagements**

Projektpartner: Technische Universität Chemnitz (01FM07113)
Union Werkzeugmaschinen GmbH (01FM07114)
Karl Mayer Textilmaschinenfabrik Chemnitz (01FM07115)
Rottluff GmbH (01FM07116)

Fördervolumen: 461.165 €

Laufzeit: 01.08.2008 bis 31.07.2011

Als Ziel verfolgte das Projekt die Entwicklung eines generalisierbaren sowie dreier firmenspezifischer robuster, paradoxiesensibler und dauerhaft anpassungsfähigen Beteiligungs- und Mitgestaltungskonzepte zur systematischen Unterstützung betrieblicher Innovationsfähigkeit. Dabei standen im Mittelpunkt die Fragen nach den widersprüchlichen Bedingungen, unter denen KMU insbesondere vor dem Hintergrund von Wachstumsproblemen im Zuge konjunkturellen Wandels arbeiten und innovieren. Es wurde untersucht, mit welchen Beteiligungsformen heute typischerweise KMU operieren und welche Divergenzen zu klassischen und typischen Beteiligungs- und Gestaltungskonzepten erkennbar sind. Zu erheben waren ferner die generell für eine moderne Innovations- & Veränderungsfähigkeit in KMU notwendigen Kompetenzen und Ressourcen. Es wurden daraufhin geeignete Modelle für Innovationsmanagement optimiert bzw. entwickelt. Dabei wurde im Projektverbund grundsätzlich davon ausgegangen, dass Unternehmen dauernd mit der Lösung dieser Fragen beschäftigt waren und bereits auch mehr oder minder unerkannte Modelle der Paradoxieauflösung und -abdeckung bei der Inanspruchnahme innovationsrelevanter Ressourcen und Kompetenzen nutzen. Das Verbundprojekt wollte dabei diese zumeist ‚stillen‘, auch den Betrieben zumindest nur teilweise ‚bewussten‘ betrieblichen Erfahrungen erschließen, diese transparent und



einer systematischen Thematisierung und elaborierten Entwicklung zugänglich machen.

Weitere Informationen: www.modib.de

Verbundprojekt: **MOVANO – Innovation durch Kompetenz und „gute Arbeit“ – Management, Betriebsräte und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien**

Projektpartner: Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung ffw GmbH (01FM08034)
Universität Jena (01FM08033)
Moog (01FM08035)
Endress & Hauser (01FM08036)
MAZet (01FM08037)
POG (01FM08038)

Fördervolumen: 1.290.000 €

Laufzeit: 01.06.2008 bis 31.05.2011

Das zentrale Projektziel bestand in der Förderung und Entwicklung einer umfassenden Strategie- Handlungs- und Kooperationsfähigkeit aller relevanten Akteure in einem partizipativ gestalteten Innovationsprozess. Da innovationsförderliche Rahmenbedingungen dieser Art nur durch die betrieblichen Akteure selbst hergestellt werden können, kam es insbesondere darauf an, dass sich Management, Beschäftigte und Betriebsräte als gleichberechtigte Innovatoren anerkennen, um so einen gemeinsamen Lern- und Kompetenzentwicklungsprozess zu initiieren und erfolgreich zu gestalten. Der Schlüsselbegriff lautete dementsprechend Empowerment der zentralen Akteure für eine innovationsförderliche Personal- und Arbeitspolitik. Ein solcher Prozess beinhaltete im Rahmen des Projektes vier relevante Leitprinzipien mit den entsprechenden Forschungsfeldern, zu denen jeweils spezifische Vorgehensweisen und Instrumente entwickelt, exemplarisch erprobt, deren Wirkungen evaluiert und in generalisierter Form dokumentiert wurden.

Weitere Informationen: www.movano.org

Verbundprojekt: **KMU-INNOSTRAT – Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionsystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU**

Projektpartner: G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (01FM08053)
Technische Universität Dortmund (01FM08054)
Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V. (01FM08055)

Fördervolumen: 869.608 €

Laufzeit: 01.09.2008 bis 31.08.2011

Ziel des Verbundprojektes war die Entwicklung und Erprobung von breitenwirksamen Interventionsinstrumenten zur Initiierung und Verbreitung von Innovationsstrategien in KMU. Es wurden Eckpunkte für KMU-orientierte Interventionen entwickelt, die ganzheitliche und nachhaltig wirksame Innovationsstrategien mit und in KMU unterstützen. Für Multiplikatoren entwickelte das Projekt eine Handreichung, die sie dabei unterstützt, systematisch und breitenwirksam KMU für Innovationsstrategien aufzuschließen. Außerdem wurde ein Konzept zur Intensivierung und Verstärkung des Austausches zwischen der arbeitsorientierten wissenschaftlichen Gemeinschaft und der KMU Beraterlandschaft entwickelt und erprobt. Die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Produkte (Veröffentlichungen) werden nach Ab



schluss des Projektes systematisch in die Kommunikation mit folgenden Kundengruppen der G.I.B. einbezogen: Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen in NRW, KMU-nahe Multiplikatoren, Verbände, Sozialpartner sowie die arbeitsorientierte wissenschaftliche Gemeinschaft.

Weitere Informationen: www.kmu-innostrat.de/

Verbundprojekt: PriMa – Produktiv und innovativ in der Metall- und Elektroindustrie
Projektpartner: IW Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (01FM08056)
incon AG (01FM08057)
Fördervolumen: 389.084 €
Laufzeit: 01.09.2008 bis 31.08.2011

Ziel des Verbundprojekts ist es, auf der Basis der lebenszyklusorientierten Personalpolitik einen Instrumentenkasten (Toolbox) zu erarbeiten, mit dessen Hilfe KMU maßgeschneiderte Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung entwickeln und implementieren können. Vorhandene lebenszyklusorientierte Konzepte werden dafür aufbereitet und typologisiert. Des Weiteren werden die empirische Situation der Metallbranche in NRW und Hessen sowie der Einfluss der demografischen Entwicklung auf KMU analysiert. Auf dieser Basis werden Konzepte erarbeitet, die in zwölf Pilotunternehmen in NRW und Hessen erprobt werden. Der Valuepartner METALL NRW wird den Transfer und die Verwertung der Projektergebnisse, einschließlich der ermittelten Good-Practice-Beispiele, unterstützen.

Weitere Informationen: www.PriMa-Personalentwicklung.de oder www.menschen-unternehmen-zukunft.de

Untersuchung

Ziel der Untersuchung

Gefördert wurde eine Untersuchung, die mögliche Beiträge von Innovationsstrategien zum Abbau von geschlechts- und altersbedingten Benachteiligungen leistet, um den gesellschaftlichen Anspruch der Chancengerechtigkeit durchzusetzen. Von besonderem Interesse waren dabei die Unterschiede zwischen Branchen und Unternehmenstypen (von Start-Ups bis Großunternehmen).

Projekt: Innovation und Diversity (InDi) – Konzepte, Instrumente und Empfehlungen jenseits traditionellen Managements – Eine Untersuchung
Projektpartner: Universität Bielefeld - Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (01FM08058)
Fördervolumen 289.672 €
Laufzeit: 01.09.2008 bis 31.01.2011

Ziel der Untersuchung war das Herausarbeiten und Dokumentieren von Entwicklungen im gesamten Feld der „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements“, die einen Beitrag leisten zur Herstellung von Chancengerechtigkeit durch ein Diversity-Management. Ein weiteres Ziel war die Erarbeitung von differenzierten Konzepten und Instrumenten zur Gestaltung eines betrieblichen Innovationsmanagements, welches die vielfältigen Impulse aus einer



vielfältigen Belegschaft aufgreift und in Innovationen umsetzt. Das Vorgehen umfasste Sekundäranalysen, Expert/inn/enbefragungen, Teilnahme an Fokusgruppensitzungen, Durchführung eines Fachgesprächs zur Diskussion und Verbreitung der Ergebnisse, Entwicklung praxistauglicher Instrumente. Das Produkt der Untersuchung zu „Diversity und Innovation“ wurde ein Werkzeugkasten i.S. einer modular aufgebauten Handlungshilfe, der neben umfassenden Informationen attraktive, möglichst leicht zu handhabende alte und neue Instrumente zur Analyse und zur differenzierten Gestaltung enthält. Ergebnis ist darüber hinaus ein Innovationsbarometer zur nachhaltigen regelmäßigen Nutzung.

Weitere Informationen: www.indibi.de/



Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ – Aufteilung der bewilligten Vorhaben auf Fokusgruppen –

Ziele des Förderschwerpunktes „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“

Die vielfältigen, häufig beschriebenen, strukturellen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft prägen die Gestalt der modernen Arbeitswelt heute und in Zukunft. Der Schlüssel zur Bewältigung der immensen Herausforderungen liegt in der Entwicklung von Innovationsfähigkeit – sowohl für Individuen wie für Organisationen. Deshalb stellt das Bundesministerium für Bildung und Forschung die Entwicklung von Innovationsfähigkeit in den Mittelpunkt seines Forschungs- und Entwicklungsprogramms *„Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“*. Dieses Programm untersucht Innovationsprozesse aus der Perspektive der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung und will Modelle erarbeiten, erproben und in die betriebliche Praxis transferieren.

Die immense Bedeutung, die einem präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhöhung der Innovationsfähigkeit heute zukommt, findet darin ihren Ausdruck, dass das BMBF in dem neuen FuE-Programm einen eigenen Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ eingerichtet hat.

Aktuell werden acht Einzelvorhaben und 12 Verbundprojekte mit 36 Teilvorhaben gefördert, die sehr unterschiedliche Teilaspekte untersuchen und entsprechende anwendungsorientierte Lösungen erarbeiten. Die Projekte sind so angelegt, dass alle für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständigen Akteursgruppen in ihnen zusammenarbeiten: Unternehmen, Wissenschaft, Verbände, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Politik und andere.

Um den Erfahrungsaustausch innerhalb der Projekte – aber auch der Projekte mit vielen anderen Akteuren – zu intensivieren, wurde das Konzept der Fokusgruppen eingeführt. Im Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ sind 5 Fokusgruppen aktiv:

Prävention als Wettbewerbsfaktor

Hier wird die Fragestellung verfolgt, wie und unter welchen Bedingungen Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes über reine Kostenaspekte hinaus einen relevanten Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten können.

Prävention als Bestandteil des betrieblichen Innovationsmanagements

Im Mittelpunkt stehen ganzheitliche Managementkonzepte, die betriebliches Gesundheitsmanagement enthalten. Die Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung wird besonders beachtet.

Überbetriebliche Allianzen für präventive Arbeitsgestaltung

Hier wird u. a. die Frage danach gestellt, welche neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen den Akteuren zur erfolgreichen Umsetzung von Präventionsstrategien angemessen sind.

Partizipation, Führung und innovative Arbeitsgestaltung

Es wird nach dem Zusammenhang von präventivem Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit der Beteiligung von Beschäftigten, der Rolle von Führungskräften und innovativer Arbeitsgestaltung gefragt.

Gesundheitsförderung im demografischen Wandel

Untersucht wird die Bedeutung eines funktionierenden präventiven Arbeits- und Gesundheits



schutzes für Wirtschaft und Gesellschaft sowie für den Erhalt und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Hinzu kommt ein Metaprojekt mit dem Titel „Strategischer Transfer im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ – kurz StArG genannt. Hauptziel von StArG ist die Entwicklung einer Vorgehensweise, die den zielgerichteten und erfolgreichen Transfer von Forschungsergebnissen des Förderschwerpunkts ermöglicht. StArG unterstützt die Arbeit der Fokusgruppen und stellt zielgruppengerechte Instrumente zur Verfügung. Denn die schnelle und erfolgreiche Umsetzung innovativer Erkenntnisse und Lösungen ist für Betriebe und Beschäftigte ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Des Weiteren gefördert wird das Vorhaben:

„INNOWERT – Innovationspotenziale zur Schaffung von Wertschöpfungspartnerschaften und Ressourcenmanagement im strukturschwachen Raum“.

Metaprojekt

Projekt:	StArG – Strategischer Transfer im Arbeits- und Gesundheitsschutz
Projektpartner:	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (01FA0626)
Fördervolumen:	899.125 €
Laufzeit:	01.09.2006 bis 31.03.2010

Das Metaprojekt StArG hat dazu beigetragen, bestehende neue Wege des Transfers von Forschungs- und Innovationswissen zu bündeln, zu systematisieren und in strategischer Hinsicht bewertbar zu machen. Gesamtziel war die Erarbeitung einer Vorgehensweise, die den zielgerichteten und erfolgreichen Breiten- und Tiefentransfer im Arbeits- und Gesundheitsschutz ermöglicht.

Zentrale Ergebnisse und Produkte des Metaprojekts sind eine wissenschaftlich fundierte und empirisch erprobte Vorgehensweise (Strategieplaner) für einen erfolgreichen Transfer (Tiefentransfer), die Identifikation, Weiter- und Neuentwicklung geeigneter Maßnahmen zu deren Verbreitung (Breitentransfer) sowie ein ausführlicher Lessons Learned-Bericht, der u.a. die eingeführten Strukturen Fokusgruppe, Förderschwerpunkt und Metaprojekt thematisiert.

Weitere Informationen: www.starg-online.de



Fokusgruppe „Prävention als Wettbewerbsfaktor“

Projekt:	Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk (BiG): Nachhaltiges Gesundheitsmanagement als Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
Projektpartner:	Daimler AG (01FA0601)
Fördervolumen:	1.162.889 €
Laufzeit:	01.04.2006 bis 31.03.2010

Das Projekt trug dazu bei, besser zu verstehen, wie Merkmale einer gesunden Organisation die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens beeinflussen. Mit dem Gesundheitsindex können Unternehmen ein Bild von ihren Stärken und Schwächen im Bereich der Gestaltung gesundheits- und sicherheitsrelevanter Arbeits- und Organisationsbedingungen gewinnen. Das Gestaltungsmodell gibt Unternehmen Hinweise, wie sie spezifische Dimensionen einer gesunden Organisation unter Berücksichtigung alters- und geschlechtsspezifische Differenzierungen gestalten können. Durch die Möglichkeit nachzuweisen, dass sich der Gesundheitsindex auf ökonomische Erfolgsgrößen auswirkt, wurden Maßnahmen des Gesundheitsmanagements nachhaltiger innerhalb von Unternehmen gerechtfertigt. Die Erkenntnisse über Prozesse und Strukturen, die sich förderlich auf Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk auswirken, können von anderen Unternehmen genutzt werden, um ebenfalls einen professionellen Erfahrungsaustausch und unternehmensübergreifende Lernprozesse anzustoßen.

Weitere Informationen: www.projekt-big.de

Projekt:	PARSAG – Entwicklung, Anwendung und Verbreitung eines prozessorientierten, partizipativen, systemischen Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements für kleine Unternehmen
Projektpartner:	CBM Gesellschaft für Consulting Business und Management mbH (01FA0604)
Fördervolumen:	586.209 €
Laufzeit:	01.08.2006 bis 31.07.2010

Ziel des Vorhabens war die Entwicklung des prozessorientierten, partizipativen und systemischen Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements PARSAG für Klein- und Kleinstbetriebe, damit alle KMU Prävention als Wettbewerbsvorteil und Arbeits- und Gesundheitsschutz als Wert an sich wahrnehmen und nachhaltig etablieren können.

Aufbauend auf vorhandene Konzepte entwickelten CBM und S3L Methoden, stimmten sie in enger Kooperation mit den kleinen Unternehmen auf ihre Bedürfnisse ab, abstrahierten sie branchenspezifisch und setzten sie in den kleinen Betrieben ein.

Die Ergebnisse wurden als Handlungsanleitungen aufbereitet, über IHK, AK und HWK allen kleinen Unternehmen in Form von Coaching, Workshops, Seminaren angeboten und einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Weitere Informationen: www.parsag.de



Projekt: **PAGS – Monitor: Ökonomischer Arbeitsschutz durch Benchmarking**
Projektpartner: Technische Universität Dresden (01FA0633)
Fördervolumen: 923.307 €
Laufzeit: 01.10.2006 bis 31.07.2010

Es wurden Kriterien für den Nachweis des Nutzens von Maßnahmen des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes (PAGS) aus wirtschafts- und sozialpolitischer Perspektive erarbeitet und vorbildliche Maßnahmen sowie die Ursachen für die Effektivität von PAGS-Maßnahmen identifiziert. Ziel war die Entwicklung eines nachhaltigen Benchmarking-Systems (allgemein zugängliches Wissen kombiniert mit Benchmarking-Netzwerken) und eines Selbstbewertungsinstrumentes für PAGS-Maßnahmen von Unternehmen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurde ein Netzwerk von Unternehmen und Forschern aufgebaut. Mit dem Benchmarking-System, der dazugehörigen Internetplattform und dem Selbstbewertungsinstrument für PAGS-Maßnahmen wurden wissenschaftliche Erkenntnisse und daraus folgende Handlungsempfehlungen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Weitere Informationen: www.pags-monitor.de

Fokusgruppe „Betriebliches Innovationsmanagement“

Verbundprojekt: **IMMMA – Interaktive Module zur Umsetzung der Maschinenrichtlinie in der Entwicklung und Nutzung von Maschinen- und Anlagen**
Leitvorhaben: Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF (01FA0617)
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (01FA0618)
bit - Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. (01FA0619)
Fördervolumen: 1,04 Mio. €
Laufzeit: 01.06.2006 bis 30.11.2009

Es wurden neue Methoden und Werkzeuge entwickelt, die in der Produktentwicklung und -fertigung, der Inbetriebnahme, dem Bedienertraining, dem produktiven Einsatz bis hin zur Instandhaltung und der Reparatur genutzt werden können, um eine effektive Prävention im Sinne der EU-Maschinenrichtlinie während des gesamten betrieblichen Prozesses und des Maschinen-Lebenszyklus zu ermöglichen. Im Vorhaben wurde das Ziel erreicht, Module zu entwickeln und zu erproben, die die Erweiterung der individuellen Kompetenzen und der Innovationen am Arbeitsplatz fördern. Darüber hinaus wurde ein Beitrag zur Optimierung der entsprechenden Geschäftsprozesse sowie der Kooperation von Herstellern und Anwendern im Sinne von „Kundeninnovation“ geleistet.

Weitere Informationen: www.immma.net

Verbundprojekt: **INOPE – Netzwerkbasierte Gesundheitsförderung und Prävention in der Finanzverwaltung**
Leitvorhaben: Ruhr-Universität Bochum (01FA0623)
Bergische Universität Wuppertal (01FA0624)
Fördervolumen: 1 Mio. €



Laufzeit: 01.09.2006 bis 31.10.2010

Ziel war die Entwicklung, Implementierung und Evaluation von neuen Formen der Gesundheitsförderung und Prävention durch netzwerkbezogene Kooperation, Interaktion und Lernformen, um eine nachhaltige Gesundheitsförderung für die Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen zu erreichen.

Die Umsetzung dieser Ziele erfolgte in zwei Zielbereichen:

auf organisationaler Ebene (Finanzämter, -behörde und -verwaltung, Landesverwaltung) durch die Anpassung, Entwicklung und den Einsatz eines Gesundheitsmanagement-Systems GMS und auf überorganisationaler Ebene durch das Netzwerk „Gesundheitskompetenz-Center“.

Zentrales Instrument zur Umsetzung ist ein modulartig aufgebautes GMS, das strukturell-systemische Elemente (z.B. Netzwerk- und Personalmanagement) mit Formen der kulturell- und teamorientierten Gesundheitsförderung, der betrieblichen Gesundheitssysteme, der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und verhaltensorientierten Gesundheitsprogrammen verbindet.

Weitere Informationen: www.inope.de

Verbundprojekt: **PräGO – Präventives Gesundheitsmanagement durch integrierte Personal- und Organisationsentwicklung**

Projektpartner: Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum (01FA0602)
Kliniken Essen-Mitte Evang. HuysSENS-Stiftung/Knappschaft gGmbH (01FA0603)

Fördervolumen: 0,9 Mio. €

Laufzeit: 01.09.2006 bis 30.06.2010

Ziel war es, die Bedingungen betrieblicher Innovationsprozesse mit den spezifischen Belastungen sowie den in diesem Kontext realisierten Umgang von Führungskräften mit der eigenen Gesundheit (Selbstmanagement) und der Gesundheit anderer zu erfassen, Ansatzpunkte für Verhaltens- und Verhältnisprävention unter diesen Bedingungen zu identifizieren und auf dieser Basis ein integriertes Personal- und Organisationsentwicklungsprogramm zur Gesundheitsförderung und damit auch zur Stimulierung von Innovationsprozessen zu erarbeiten und pilothaft umzusetzen.

Weitere Informationen: www.praego.net

Verbundprojekt: **NOAH – Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksbetrieben**

Projektpartner: Deutsches Handwerksinstitut e.V. (01FA0620)
Handwerkskammer für Ostthüringen (01FA0621)
Handwerkskammer Rheinhessen (01FA0622)

Fördervolumen: 1,03 Mio. €

Laufzeit: 01.09.2006 bis 30.04.2010

Das Vorhaben verfolgte folgende Ziele:

Erhebung von praxiserprobten innovativen Ansätzen des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der präventiven Arbeitsgestaltung (Aspekte: Demographie, Geschlecht, Qualifikation, Migration). Erarbeitung eines Modells zur Bewertung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Handwerksbetrieben. Praxisorientierte Entwicklung eines nutzenorientierten



tierten (d.h. nutzenoptimierten und kostenreduzierten) Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit System in Handwerksbetrieben. Aufzeigen geeigneter Wege zur Implementierung eines nutzenorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit System in Handwerksbetrieben.

Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von beratenden und qualifizierenden Dienstleistungen der Handwerkskammern für einen innovativen Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksbetrieben. Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Dienstleistungen zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement der Kreishandwerkerschaften für einen innovativen Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksbetrieben einschließlich Bündelung lokaler/regionaler Akteursallianzen. Sensibilisieren der betrieblichen Akteure, Dienstleister und Transferpartner für einen nutzenorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutz mit System im Handwerk.

Weitere Informationen: www.noah-projekt.de

Fokusgruppe „Überbetriebliche Allianzen“

Verbundprojekt:	Prä-send – Präventionsleitfaden und erweiterte Akteursallianzen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung am Beispiel des Gastronomiegewerbes und der Brauereien
Projektpartner:	BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft (01FA0614)
Fördervolumen:	949.579 €
Laufzeit:	01.09.2006 bis 31.03.2010

Am Beispiel des Gastronomiegewerbes und der Brauereien wurden Präventionsleitfäden und erweiterte Akteursallianzen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung auf Grundlage eines konsequenten Service Engineering entwickelt.

Mit der Methode der wissenschaftlichen Dienstleistungsentwicklung wurde ein qualitativer Präventionsstandard des jeweiligen Produktions- und Leistungsbereichs zur präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung mit entsprechenden Instrumenten entwickelt. In diesem Leitfaden sind auch Themen wie Unternehmenskultur, Führungsqualität, Gender oder Demographie integrale Bestandteile.

Die neuen Produkte werden in die vorhandenen sowie in neue erweiterte Transferstrukturen integriert (Dienstleister, Kompetenzzentren, Verbände, Berater, Ausbildungsbereich).

Ergebnis des Projektes sind konkrete verwertbare Produkte, die von den Akteuren der Branche selbst entwickelt werden und die durch die Akteure nach Beendigung des Projektes weiter eingesetzt werden. Ein weiteres Produkt ist auch ein Modell eines Service Engineering für Präventionsdienstleistungen.

Weitere Informationen: www.prae-send.de

Verbundprojekt:	PräTrans – Transferpotenziale der Kammern und Fachverbände für gesundheitliche Prävention in Klein- und Ein-Personen-Unternehmen
Projektpartner:	Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (01FA0647) RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (01FA0646)
Fördervolumen:	0,9 Mio. €





Laufzeit: 01.09.2006 bis 30.09.2010

Das Vorhaben untersuchte, welchen spezifischen Beitrag Organisationen und Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft bei der Einbettung des Themas „Erwerbsarbeit und Gesundheit“ in unternehmerisches Handeln leisten können. Hauptzielgruppe sind Klein- und Mikrounternehmen sowie Solo-Selbstständige, transferseitig wurden alle relevanten Typen von Kammern und Fachverbänden einbezogen. Konzeptionell wurde die *persönliche* Gesundheitsprävention und -kompetenz der Selbstständigen als integraler Bestandteil und qualitätsbestimmender Faktor kleinbetrieblichen Gesundheitsmanagements betrachtet.

Nutzbare Transferpotenziale der verschiedenen Kammer- und Verbandstypen sowie die Erwartungen der Zielgruppe wurden empirisch-systematisch untersucht. In Entwicklungspartnerschaften mit ausgewählten Trägereinrichtungen und externen Unterstützern (Präventionsdienstleister) wurden Modelle für die Themenintegration in den Bereichen Erfahrungsaustausch, Information, Beratung, Weiterbildung etc. entwickelt. Erfolgreich pilotierte Problemlösungen, Werkzeuge, Curricula und Informationsmodule wurden systematisiert und auf einer beim RKW angesiedelten Plattform für den Breitentransfer der Kammern und Verbände bereit gestellt und gepflegt.

Weitere Informationen: www.gesundheit-unternehmen.de

Fokusgruppe „Partizipation / Führung“

Verbundprojekt: 3P – Partizipative Präventionskompetenz Pflege – Präventionskompetenz und Gesundheits-Scorecard des Pflegepersonals im Krankenhaus
Projektpartner: Stiftung Alice-Hospital vom Roten Kreuz (01FA0605)
Fachhochschule Wiesbaden (01FA0606)
Fördervolumen: 1,08 Mio. €
Laufzeit: 01.07.2006 bis 31.10.2009

Ziele des Vorhabens waren die Entwicklung einer individuellen und organisationsbezogenen Präventionskompetenz für das Pflegepersonal im Krankenhaus, die in organisatorischen Routinen verankert wird, eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis, von Gesundheitsförderung / Prävention und Organisationsentwicklung, aufbauend auf den Konzepten der Selbstorganisation, die Entwicklung eines gesundheitsförderlichen Pflegekonzepts im Sinne einer partizipativen Organisationsentwicklung, das die pflegerische Tätigkeit (und damit auch Prävention) als Lernprozess der Organisation (auch von Teams) gestaltet, sowie die Messung des Präventionserfolgs mit Hilfe einer Gesundheits-Scorecard auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene. Diese Gesundheits-Scorecard ist als Subscorecard an die Balanced Scorecard anschlussfähig. Dadurch wird dem Krankenhaus, den Führungskräften, dem Pflegepersonal und weiteren Akteuren (z.B. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften) ein Monitoring-Instrument an die Hand gegeben, das genutzt wird, um die Entwicklung von Kompetenzen der Gesundheitsförderung und Prävention beobachten und steuern zu können.

Weitere Informationen: www.alice-3p.de



Verbundprojekt: **Quiero – Qualifizierung durch Integration erfahrungsbezogener Ressourcen in Organisationen der Pflege**

Projektpartner: „PERSPEKTIVE“ - Forschungsinstitut im Bereich Personenbezogener Dienstleistungen e.V. (01FA0636)
Albertinen-Diakoniewerk e.V. (01FA0637)
Landeswohlfahrtsverband Hessen (01FA0638)
Volkssolidarität Landesverband Sachsen e.V. (01FA0639)

Fördervolumen: 0,9 Mio. €

Laufzeit: 01.11.2006 bis 31.07.2010

Das Projekt zielt auf Kompetenzentwicklung im Pflegebereich durch Realisierung eines für alle Verbundpartner verbindlichen Maßnahmenbündels mit auf die verschiedenen unternehmerischen Kontexte abgestimmten Akzenten. Durch das strategische Konzept A MOVE wurde ein Rahmen für eine konzeptnahe und verbindliche Realisierung der Maßnahmen und gezielten Interventionen angestrebt. Die primäre Aufgabenstellung für die Verbundpartner war die aktive Unterstützung der Realisierung des strategischen Konzepts zur Integrierten Ressourcenentwicklung im Pflegebereich (IReA) und Sicherstellung von Nachhaltigkeit.

Weitere Informationen: www.quiero-online.de

Verbundprojekt: **PARGEMA – Partizipatives Gesundheitsmanagement – Innovationsspiralen im Arbeits- und Gesundheitsschutz bei neuen Organisations- und Steuerungsformen**

Projektpartner: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) (01FA0607)
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (01FA0608)
COGITO - Institut für Autonomieforschung e.V. (01FA0609)
Friedrich-Schiller-Universität Jena (01FA0610)

Fördervolumen: 1,5 Mio. €

Laufzeit: 01.06.2006 bis 30.11.2009

Das Vorhaben diente der Entwicklung, Erprobung, Evaluation und Verallgemeinerung von Gestaltungsansätzen eines partizipativen Gesundheitsmanagements, das den Leitbildern „Prävention durch Partizipation“ und „kontinuierlicher Präventionsprozess“ verpflichtet ist. Im Einzelnen wurden partizipative Präventionsprozesse in den beteiligten Unternehmen in Gang gesetzt und begleitet, Verfahren, Richtlinien und Instrumente zur Unterstützung von Innovationsspiralen im betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickelt und verallgemeinert, neue Beteiligungsformen und Akteurskonstellationen in den Betrieben und auf überbetrieblicher Ebene angeregt, unterstützt und verstetigt, Informations- und Beratungsangebote für den breiten Transfer in Unternehmen verschiedener Größen und Branchen konzipiert und erprobt.

Weitere Informationen: www.pargema.de

Verbundprojekt: **PaPsD – Partizipative Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz durch betrieblichen und überbetrieblichen sozialen Dialog**

Projektpartner: ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (01FA0643)
Arbeitnehmerkammer Bremen (01FA0644)
Arbeit und Zukunft e.V. (01FA0645)

Fördervolumen: 0,9 Mio. €

Laufzeit: 01.09.2006 bis 31.03.2010



Entwickelt und erprobt wurde ein Instrument des sozialen Benchmarking und ein Verfahren des sozialen Dialogs zur Unterstützung des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes in verschiedenen Berufs- / Tätigkeitsfeldern interaktiver Dienstleistungen. Mit Hilfe eines partizipativen Vorgehens wurde der soziale Dialog in Betrieben und in überbetrieblichen Akteursallianzen implementiert. Die inter- und transdisziplinäre Vorgehensweise erleichterte die Umsetzung durch unmittelbare Beteiligung von Beschäftigten, Unternehmensleitungen und Intermediären des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Weitere Informationen: www.papsd.de

Fokusgruppe „Gesundheitsförderung im demografischen Wandel“

Verbundprojekt: DiWa-IT – Demografischer Wandel und Prävention in der IT- Branche
Projektpartner: Universität Duisburg-Essen, Institut für Arbeit und Qualifizierung (IAQ) (01FA0709)
Institut für Soziawissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) (01FA0710)
Fördervolumen: 0,9 Mio. €
Laufzeit: 01.06.2007 bis 30.11.2010

Mit dem Verbundvorhaben wurden praxisnahe Erfolgsfaktoren und Konzepte für die IT-Branche ermittelt und erprobt, um die Innovationsfähigkeit von IT-Unternehmen vor dem Hintergrund der Konsequenzen des demografischen Wandels mit Hilfe geeigneter Präventionsmaßnahmen zu stärken. Unternehmen der IT-Branche sind so befähigt, im Hinblick auf gegebene und zu erwartende Veränderungen von sich aus erfolgreich zu agieren. Durch die Erprobung der Konzepte ausgewählter Valuepartner und Transferaktivitäten durch branchenspezifische Multiplikatoren wurden die repräsentativen Ergebnisse vieler Unternehmen der IT-Branche erreicht. Zu diesem Zweck wurden die Erkenntnisse einerseits praxisrelevant durch Workshops und entsprechendes Material (z.B. Broschüren) verwertet. Andererseits wurden wissenschaftlich relevante Erkenntnisse einschlägig publiziert.

Weitere Informationen: www.diwa-it.de

Verbundprojekt: LEGESA – Lebenslang gesund arbeiten – demografieorientierte Präventionskonzepte
Projektpartner: Gesellschaft für Arbeitsschutz – und Humanisierungsforschung GmbH (01FA0701)
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (01FA0702)
Gelenkwellenwerk Stadtilm GmbH (01FA0703)
Sick AG (01FA0704)
POLYSIUS Aktiengesellschaft (01FA0705)
BALLUFF GmbH (01FA0706)
KSG Leiterplatten GmbH (01FA0707)
Fördervolumen: 1,1 Mio €
Laufzeit: 01.05.2007 bis 30.09.2010

Ziel des Verbundprojektes war die systematische Entwicklung und betriebliche Erprobung demografiegerechter innovativer Präventionslösungen bei psychischen Belastungen infolge Informations-, Flexibilisierungs- und Globalisierungsdrucks.



Es wurden umfassende Bestandsaufnahmen der Gesundheitssituation und demografische Analysen der Belegschaftsstrukturen durchgeführt bevor Interventionsmöglichkeiten erarbeitet und pilothafte Erprobungen von Lösungen angegangen wurden. Im Rahmen des Vorhabens wurde ein Leitfaden für Praktiker erarbeitet sowie betriebliche Erfahrungen, Erkenntnisse, Vorgehensweisen und Lösungen für den ideellen Transferpartner DGUV zusammengestellt.

Weitere Informationen: www.lebenslang-gesund-arbeiten.de.

Verbundprojekt: TAQP – Technologieinnovation, Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Prävention – systematisches Handlungskonzept für Produktivität und Gesundheit
Projektpartner: Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide (01FA0713)
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (01FA0714)
Fördervolumen: 1,7 Mio. €
Laufzeit: 01.04.2007 bis 30.04.2011

Ziel des Verbundprojektes war die Berücksichtigung von Prävention bei der Einführung neuer technischer Systeme in der Containerbeladung und der manuellen Beladung von Flugzeugen sowie bei der Optimierung der Einsatzbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Flugsicherheitskontrolle.

Die Arbeitsplanung sah für diese beiden Teilbereiche die Integration von Prävention in die Arbeitsabläufe, die Entwicklung von Jobrotationsmodellen, die Schulung von Führungskräften und der Belegschaft zum Umgang mit den neuen technischen Systemen und den präventiven Maßnahmen sowie die Erstellung von Medienpaketen und umfangreiche Transfermaßnahmen vor.

Die gewonnenen Erkenntnisse des Projektes dienen Unternehmen im Luftverkehr, Dienstleistern im Gepäckumschlag und bei der Sicherheitskontrolle. Ihnen werden Maßnahmen zur Optimierung der technischen Systeme und der Gestaltung des Arbeitsprozesses aufgezeigt.

Weitere Informationen: www.taqp.de

Verbundprojekt: Demopass – Auswirkung von Passung / Nichtpassung zwischen Aspekten des Human- und Sozialvermögens, der Unternehmensstrategie und der Arbeitsorganisation auf die körperliche und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz
Projektpartner: Jacobs University Bremen gGmbH (01FA0712)
Fördervolumen: 752.240 Mio. €
Laufzeit: 01.04.2007 bis 31.05.2011

Das Projekt „Demopass“ untersuchte die Bedeutung von Passung im Zusammenwirken von Humanvermögen, Sozialvermögen, Unternehmensstrategie/Arbeitsorganisation für die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie den Unternehmenserfolg. Dabei wurde die Bedeutung von Passung für die Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels belegt und ein entsprechendes Diagnoseinstrument evaluiert. Fünf zentrale Handlungsfelder des „Managements alternder Belegschaften“ wurden einbezogen: Gesundheitsförderung, Altersbilder, Weiterbildung/Training, Erfahrungstransfer und Anpassungskompetenz.

Das entwickelte Diagnoseinstrument wurde in den Partnerunternehmen angewendet. Aus dieser Anwendung werden Belege für die Bedeutung von „Passung“ sowie Anwendungs- und Interpretationsregeln abgeleitet, die in einer zweiten Anwendungsphase evaluiert werden.



Weitere Informationen: <http://www.jacobs-university.de/node/3177>

Verbundprojekt: MeGaWandel – Menschen- und alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit – Gestaltung des demografischen Wandels in einem Unternehmen der Abwasserbranche
Projektpartner: Hamburger Stadtentwässerung (01FM07032)
Fördervolumen: 550.725 €
Laufzeit: 01.11.2007 bis 30.04.2010

Mit dem Vorhaben wurde untersucht, welche spezifischen Präventionsbedarfe vor dem Hintergrund der Konsequenzen des demografischen Wandels in einem Unternehmen der Abwasserbranche existieren. Es wurden altersgerechte Personalentwicklungskonzepte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innendienst und für das Personal, das das Sielnetz der Stadtentwässerung in Stand hält, erarbeitet. Arbeits- und Geschäftsprozesse wurden nach salutogenen Gesichtspunkten gestaltet, Instrumente betrieblicher Gesundheitsförderung wurden entwickelt und im Unternehmen implementiert. Die Ergebnisse des Vorhabens können auch die Innovationsfähigkeit anderer Unternehmen in der Abwasserbranche verstetigen.

Weitere Informationen: www.mega-wandel.de

Verbundprojekt: GeFüDo – Gesundheitsorientierte Führung im demografischen Wandel
Projektpartner: Flughafen München GmbH (01FA0711)
Fördervolumen: 108.105 €
Laufzeit: 01.06.2007 bis 31.05.2008

Vorhabenziel war es, eine Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs durch gesunde, zufriedene und damit motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten. Erreicht wurde dies vor allem durch die Sensibilisierung der Führungskräfte bezüglich Gesunderhaltung der Belegschaft im demografischen Wandel.

Die Schwerpunkte zur Realisierung des gesundheitsorientierten Führungsverhaltens betreffen die Ursachenforschung (180 Grad-Feedback-Analysen, Auswertung der Mitarbeiterbefragung sowie Altersstrukturanalysen), die Weiterbildung der Führungskräfte hinsichtlich eines gesundheitsorientierten Führungsverhaltens vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (Seminare) sowie die Kommunikation der Ergebnisse (durch Gesundheitszirkel, Gesundheitsportal im Intranet).

Weitere Informationen: www.munich-airport.de/de/company/gesund/projekt/bmbf1/index.jsp

Sonstige Vorhaben

Verbundprojekt:	INNOWERT – Innovationspotenziale zur Schaffung von Wertschöpfungspartnerschaften und Ressourcenmanagement im strukturschwachen Raum
Projektpartner:	PROSPEKTIV Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH (01FA0657) MIA – Mittelstandsinitiative Ahlen GmbH (01FA0658)
Fördervolumen:	1,2 Mio. €
Laufzeit:	01.07.2007 bis 30.06.2010

Ziel des Verbundprojektes war es, Innovationspartnerschaften aus Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen innerhalb einer Region dabei zu unterstützen, dass sie zu stabilen Wertschöpfungspartnerschaften zusammenwachsen. Der Nutzen eines solchen Vorgehens wurde exemplarisch anhand der Implementierung eines branchenübergreifenden Ressourcenmanagement UpCycling aufgezeigt. Aus den Innovationsfeldern Wasser, Bauen und Wohnen, Energie und Ernährung wurden unterschiedliche interdisziplinäre Wissensbestände zusammengeführt und in der Region verankert. Damit wurde ermöglicht, dass die Zielsetzung von InnoWert auch auf andere Regionen übertragen werden kann.

Weitere Informationen: www.innowert.org/