

Projekt:

Im Rahmen der Initiative:



Abschlussbericht für das Projekt:

## **Kreativität und Innovationsfähigkeit im Demografischen Wandel (KrIDe)**

Abschlussbericht

Förderzeichen: ZdA-00103.10

Laufzeit: 01.12.2010 bis 30.05.2014

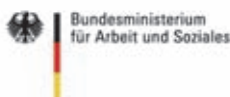
Projektleiter: Prof. Dr. Hans-Dieter Schat  
(01.12.2010 bis 31.08.2013)

Projektleiterin: Dr. Petra Jung Erceg  
(01.09.2013 bis 30.05.2014)

Verfasser: Dr. Petra Jung Erceg,  
Dr. Thomas Mühlbradt, Hans-Rüdiger Munzke,  
Prof. Dr. Hans-Dieter Schat, Esther Bollhöfer

Karlsruhe, Mai 2014

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Projekträger:



# 1 Vorwort

Der demografische Wandel und seine Folgen stellen heute sicherlich eine der größten gesellschaftlichen Herausforderungen für Deutschland dar. Für die Betriebe resultiert daraus nach wie vor ein akuter Handlungsbedarf, um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die insgesamt alternde Gesamtbevölkerung und die steigende Erwerbsbeteiligung älterer Jahrgänge führen in vielen Betrieben zu einer schnell alternden Beschäftigungsstruktur. Das Ziel, ihre hohe Innovationsfähigkeit auch unter den Bedingungen des demografischen Wandels kontinuierlich aufrechtzuerhalten und zu steigern, führt zu komplexen Fragestellungen:

- Wie sehen die Zusammenhänge zwischen der Innovationskompetenz und älteren Belegschaften aus?
- Wie können die vorhandenen Werkzeuge zur Förderung der Innovationsfähigkeit angepasst werden, um Kreativität und Innovationsfähigkeit aller Altersgruppen besser zur Geltung zu bringen und mit den strategischen Unternehmenszielen zu vereinbaren?

Dies waren auch die zentralen Fragen des Projekts **KrIDe – Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel**, das im Rahmen der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT gefördert wurde.

Mit dem Ziel, die Unternehmen und insbesondere die KMU konkret dabei zu unterstützen, ihr **hohes Niveau der Innovationsfähigkeit** auch unter den Bedingungen des demografischen Wandels kontinuierlich aufrechtzuerhalten und sogar zu steigern, wurden im Rahmen des Projekts KrIDe folgende wesentlichen Ergebnisse erzielt und Aktivitäten durchgeführt:

- 1) Mit den Daten der Erhebung *Modernisierung der Produktion* des Fraunhofer ISI wurde der **Zusammenhang zwischen der Nutzung ausgewählter demografieorientierter Personalmaßnahmen und der betrieblichen Innovationsfähigkeit** empirisch untersucht und nachgewiesen.
- 2) Es wurde ein **KrIDe-Instrumentarium** erarbeitet und auf der Internetseite des Projekts bereitgestellt. Es setzt sich aus vier modular aufgebauten, praxistauglichen Einzelinstrumenten zur Innovationsförderung unter der Berücksichtigung des demografischen Wandels zusammen.
- 3) Das KrIDe-Instrumentarium wurde bei 8 projektinternen und mehreren externen **Anwenderunternehmen erfolgreich erprobt und umgesetzt.**
- 4) Das KrIDe-Instrumentarium, Anwendungsbeispiele sowie Erkenntnisse der empirischen Analyse wurden in der Zusammenarbeit mit 18 Transferpartnern in **ca. 60 öffentlichen Veranstaltungen und 25 Veröffentlichungen** dem interessierten Publikum zur Verfügung gestellt.
- 5) Schließlich wurde eine interaktive Wissensmanagement-Plattform – **KrIDe-Wissensraum** – eingerichtet, die interessierten Experten einen kontinuierlichen fachlichen Informationsaustausch über die Projektlaufzeit hinaus ermöglicht.

Im Folgenden wird auf die aufgelisteten Ergebnisse und Aktivitäten näher eingegangen.

## Inhalt

1	Vorwort .....	2
2	Projektziele und Arbeitspakete .....	4
3	Partnerstruktur im Projekt KriDe .....	5
3.1	Partnerstruktur .....	5
3.2	Auflistung der Kooperationspartner .....	7
4	Entwicklung und Implementierung des KriDe-Instrumentariums .....	9
4.1	Ergebnisse der quantitativ empirischen Analyse .....	9
4.2	Das Rahmenkonzept KriDe-Instrumentarium und einzelne Instrumente.....	10
4.3	Reflexion zur Erprobung und zum Einsatz des Instrumentariums .....	13
4.3.1	Reflexion zu einzelnen Instrumenten.....	14
4.3.2	Gesamtreflexion zum Instrumentarium .....	18
5	Transferaktivitäten .....	20
5.1	Transferveranstaltungen .....	20
5.2	Veröffentlichungen des KriDe-Instrumentariums und der Projektergebnisse .....	26
5.3	Vernetzung zur Initiative Neue Qualität der Arbeit, ddn, Offensive Mittelstand und anderen Projekten .....	26
6	KriDe-Wissensraum.....	28
7	Evaluation des KriDe-Projekts .....	30
8	Literatur aus dem Projekt KriDe .....	33
9	Anhang .....	36
9.1	Projektberichte der Anwendungspartner.....	36
9.2	Liste der öffentlichen Veranstaltungen.....	36
9.3	Liste der internen Veranstaltungen und der Veranstaltungen mit verschiedenen Partnern.....	36
9.4	Evaluationsmatrix.....	36
9.5	Wesentliche Ergebnisse und Produkte aus dem Projekt.....	36

## 2 Projektziele und Arbeitspakete

Die hohe Innovationsfähigkeit gilt weltweit als ein Markenzeichen der deutschen Wirtschaft. Um neue Produkte und sichere, wirtschaftliche und persönlichkeitsfördernde Prozesse zu gestalten, ist die Ausschöpfung der Kreativität und der Innovationskraft aller Beschäftigten entscheidend. Allerdings sind die Unternehmen in Deutschland zunehmend durch eine Beschäftigungsstruktur gekennzeichnet, die die Trends der insgesamt alternden Gesamtbevölkerung nicht nur widerspiegelt, sondern übertrifft: Durch die steigende Erwerbsbeteiligung älterer Jahrgänge altern die Belegschaften noch stärker als die erwerbsfähige Bevölkerung insgesamt. Da die vorhandenen Werkzeuge zur Förderung der Innovationsfähigkeit nicht an die Belange der älteren Beschäftigten angepasst sind, sind viele Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, das hohe Niveau der Innovationsfähigkeit auch unter den Bedingungen des demografischen Wandels kontinuierlich aufrecht erhalten zu können.

Um der geschilderten Problematik entgegenzuwirken, haben sich die Kernteampartner, das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, GOM und IdeenNetz, zusammen mit zwanzig weiteren Anwender- und Transferpartnern zum Projekt „Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel“ zusammengefunden.

Das Hauptziel des KriDe-Projektes war es, praxistaugliche Konzepte und Instrumente zur Innovationsförderung unter der Berücksichtigung des demografischen Wandels zu entwickeln bzw. an die Anforderungen des KriDe-Projektes anzupassen und bei den projektinternen Anwenderunternehmen zu erproben und umzusetzen. Ein möglichst breiter Transfer der Instrumente sowie der damit verbundenen Ergebnisse und Erkenntnisse an das interessierte Praxis- und Fachpublikum war das zweite wichtige Ziel des Projektes.

In einem ersten Schritt wurde die Verbreitung und Bedeutung von spezifisch auf den demografischen Wandel ausgerichteten Personalmaßnahmen für die Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen analysiert und ein Gesamtrahmen für das Projekt erarbeitet (Arbeitspaket 1). Im Anschluss daran wurde das aus den folgenden vier aufeinander aufbauenden Instrumenten zusammengestellte innovationsfördernde Instrumentarium erarbeitet und in der Praxis erprobt: Online-Business-Excellence-Benchmarking (Arbeitspaket 2), Werkzeugkoffer Innovation und Demografie (Arbeitspakete 3 und 6) und Business Excellence in Age Management (BEAM) (Arbeitspakete 4 und 5). Um das Gesamtkonzept des Instrumentariums sicherzustellen wurde das Instrument Altersstrukturanalyse (ASA), das ursprünglich nicht geplant war, an die Fragestellungen des Projektes angepasst und in das Instrumentarium integriert. Die Reflexion der Ergebnisse (Arbeitspaket 7), die Aufbereitung, Dokumentation und Bereitstellung der Ergebnisse (Arbeitspaket 8) sowie der Transfer und die Projektkoordination (Arbeitspaket 9) waren ebenfalls Bestandteil des KriDe-Projekts.

## 3 Partnerstruktur im Projekt KriDe

### 3.1 Partnerstruktur

Um der oben geschilderten Problematik entgegenzuwirken, haben sich die Kernteampartner, das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, GOM und IdeenNetz, zusammen mit zwanzig weiteren Anwender- und Transferpartnern zum Projekt „Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel“ – KriDe ([www.kride.de](http://www.kride.de)) zusammengefunden.

Um die Projektziele erreichen zu können, wurden im Projekt drei Gruppen von Partnern integriert:

- **Kernteam**
- **Anwendungspartner**
- **Transferpartner**

Das **Kernteam** setzte sich aus drei Beratungs- und Forschungsinstitutionen zusammen, die bereits in verschiedenen Kontexten zusammenarbeiten und jeweils unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Projekt übernehmen. Die Hauptaufgaben des Kernteams waren neben der Entwicklung und Praxiserprobung des KriDe-Instrumentariums die Veröffentlichung und der Transfer der Projektergebnisse.

Das **Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI** aus Karlsruhe war der Konsortialführer und somit maßgeblich verantwortlich für das Gesamtkonzept und die Durchführung des Projekts. Das Fraunhofer ISI hatte die Federführung bei den Instrumenten Business-Excellence-Online-Benchmarking und Werkzeugkoffer Demografie und Innovation.

Die **Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung GOM** aus Aachen hatte die Federführung bei den Instrumenten Innovationssensible Altersstrukturanalyse und Business Excellence in Age Management BEAM.

Das **Ingenieurbüro Ideennetz**, Lengerich, hat maßgeblich die Transferaktivitäten bzw. die Koordination mit den Transferpartnern für die Organisation der Veranstaltungen übernommen. Darüber hinaus hatte das Ideennetz ebenfalls an der Gestaltung und Praxisumsetzung des Arbeitspaketes Werkzeugkoffer Demografie und Innovation mitgearbeitet.

Die zweite Gruppe, die **Anwendungspartner**, haben die Übertragbarkeit der Instrumente in die Praxis mehrfach unterstützt. Zum einen haben die Anwendungsbetriebe ihren Handlungsbedarf in KriDe-Themenfeldern artikuliert. Zum anderen wurden die einzelnen Instrumente erprobt, wobei die Rückmeldungen aus der Praxis wertvolle Hinweise für die Anpassung der Instrumente hervorbrachten. Im Gegenzug wurden die Anwenderpartner durch das Projekt-Kernteam bei der Instrumentenwahl und -umsetzung fachlich beraten und unterstützt. Schließlich wurden die Praxisbeispiele der Anwender entsprechend als

Powerpointpräsentationen oder kurze Praxisbeiträge aufbereitet und im Rahmen mehrerer Veranstaltungen und Publikationen öffentlich gemacht. Die KriDe-Anwendungspartner lassen sich wiederum in folgende drei Gruppen aufteilen:

- Gruppe Produktion: Fünf mittelständische Industrieunternehmen
- Gruppe Sozialwirtschaft: Drei Betriebe, die ältere oder besonders bedürftige Menschen betreuen bzw. in denen behinderte Menschen arbeiten
- Gruppe Logistik: Ein großer Logistik-Dienstleister

Zu der dritten Gruppe der Partner gehörten die **Transferpartner**, die im Projekt sog. Multiplikatorenrollen hatten. Ihr Ziel war es, die Instrumente, Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt im Rahmen der Veranstaltungen und Publikationen in ihrem jeweiligen Umfeld zu vermitteln. Eine Grundentscheidung bei der Konzeption des Transferprojekts KriDe bestand darin, nicht in erster Linie ein eigenes Netzwerk oder eine eigene „Community“ extra für das Projekt zu entwickeln. Es wurde als zielführender und vor allem auch ressourcenschonender angesehen, Projektpartner einzubinden, die über einen eigenen Zugang zu bestimmten Zielgruppen verfügen und die Ansätze und Ergebnisse des Projekts in diese Zielgruppen hineinbringen. Damit wurde auch bei der Auswahl der **Transferpartner** auf große Unterschiedlichkeit der Partner Wert gelegt. Da in diesem Fall keine Erkenntnisse auf Allgemeingültigkeit zu überprüfen waren, entfiel das Kriterium der minimalen Distanz. Zur übersichtlicheren Darstellung lassen sich die Transferpartner dennoch in Gruppen darstellen, nämlich die Bereiche:

- Bildung
- betriebswirtschaftliche Anwendungssoftware
- Ideenmanagement
- Beratung
- Verbände und Wirtschaftsförderung

Innerhalb dieser Gruppen hat jeder Transferpartner seine eigene Ausrichtung. Kriterien für die Auswahl der Transferpartner waren zum einen ein eigenes Netzwerk bzw. ein Transferkanal, mit dem die Ansätze und Erkenntnisse von KriDe an eine geeignete Zielgruppe transferiert werden können, zum anderen ein Eigeninteresse an der Thematik der Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel, das sowohl zu Aktivitäten während der Projektlaufzeit als auch zu einem nachhaltigen Transfer motiviert. Darüber hinaus wurde auch auf die breite regionale Verteilung der Partner geachtet.

Partnerstruktur und Rollenverteilung ist Abbildung 1 zu entnehmen:

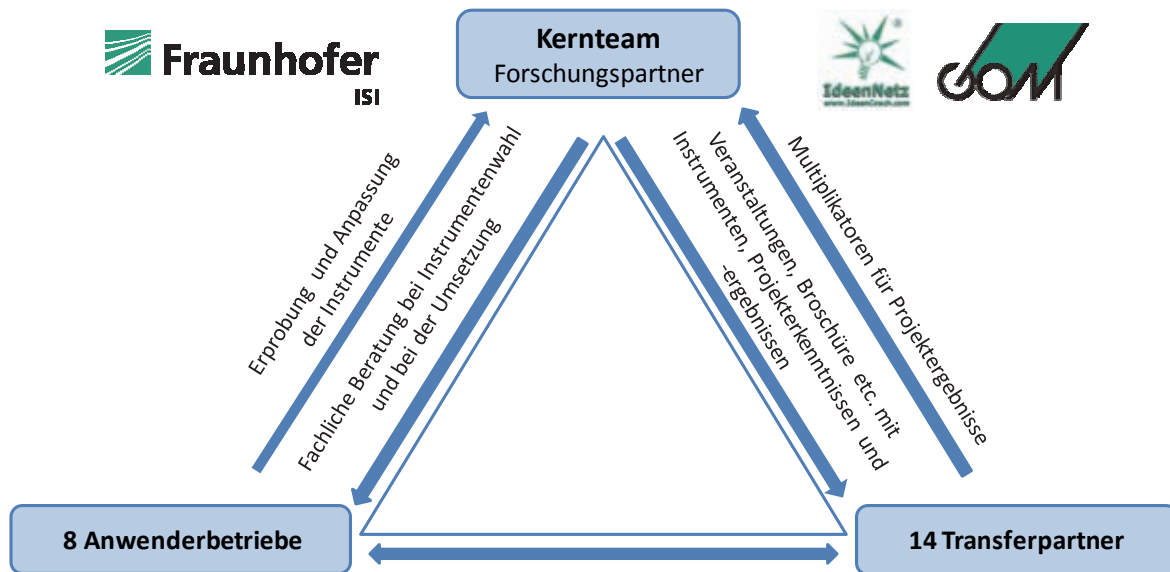


Abbildung 1: Partnerstruktur und Rollenverteilung im Projekt KriDe (Eigene Darstellung)

### 3.2 Auflistung der Kooperationspartner

Folgende Unternehmen waren als Anwenderpartner am Projekt KriDe beteiligt:

**DB Mobility Logistics AG, Frankfurt am Main**

**FRIMO Group GmbH, Lotte**

**FRIMO Group GmbH, Freilassing**

**FRIMO Group GmbH, Sontra**

**Gelsenkirchener Werkstätten für angepasste Arbeit gGmbH, Gelsenkirchen**

**GIRA Giersiepen GmbH & Co. KG, Radevormwald**

**St. Gereon Seniorendienste gGmbH, Hückelhoven**

Folgende Unternehmen waren als Transferpartner am Projekt KriDe beteiligt.

**ADM Institut für Personal- und Organisationsentwicklung GbR, Paderborn**

**Balancefirst Management Services, Meerbusch**

**BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschland e.V., Kreisverband Steinfurt, Neuenkirchen**

**DB Mobility Logistics AG, Frankfurt am Main**

**KIT-Initiative Deutschland e.V., Mülheim an der Ruhr**

**Leibniz-Fachhochschule, Hannover**

**OWL Maschinenbau e.V., Bielefeld**

**Merkur Akademie Holding GmbH, Karlsruhe**

**mitdenker. Niederkrome und Klein Beratungsgesellschaft GbR, Bielefeld**

**Peter Michael Kurz, Bruchsal**

**Prof. Binner Akademie, Hannover**

**TeleGis Innovationscenter GmbH & Co. KG, Sternenfels**

**think to innovate GmbH, Rödermark**

**Arbeitgeber- und Unternehmerverbände in Ostwestfalen-Lippe, Bielefeld**

**Zentrum Ideenmanagement im Deutschen Institut**

**für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH, Frankfurt am Main**



## 4 Entwicklung und Implementierung des KriDe-Instrumentariums

### 4.1 Ergebnisse der quantitativ empirischen Analyse

Vor dem Hintergrund der im Projekt KriDe verfolgten Thematik stellte sich die Frage nach der Verbreitung und Bedeutung von spezifisch auf den demografischen Wandel ausgerichteten Personalmaßnahmen für die Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen. Daraufhin wurden mit der Datengrundlage von 1 484 Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes der Erhebung *Modernisierung der Produktion 2009* des Fraunhofer ISI im Rahmen des Projekts KriDe folgende Fragen zum demografischen Wandel in produzierenden Unternehmen untersucht:

- In welchem Umfang setzen produzierende Betriebe demografieorientierte Personalmaßnahmen ein?
- Welche unterschiedlichen Muster der Nutzung von Personalstrategien mit dem Fokus „Nachwuchskräfte“ bzw. „ältere Beschäftigte“ zeigen sich in Abhängigkeit von betrieblichen Rahmenbedingungen und Branchencharakteristika?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Nutzung demografieorientierter Personalmaßnahmen und der betrieblichen Innovationsfähigkeit?

Die gesamten Ergebnisse sind in der Studie des Fraunhofer ISI **„Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovationsfähigkeit“**, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung *Modernisierung der Produktion* Dezember 2011, Ausgabe 58, veröffentlicht. Die Studie steht auf der Internetseite des Projekts zum Download bereit.

Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass der demografische Wandel durchaus Chancen für die Innovationen in Betrieben bietet. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz demografieorientierter Personalmaßnahmen allgemein mit einer höheren Produktinnovativität von Betrieben einhergeht. Besonders für Betriebe ohne Forschung und Entwicklung (FuE), wobei es sich mehrheitlich um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) handelt, zeigt sich hier ein positiver Zusammenhang. Dabei ist die Förderung von Nachwuchskräften nur ein möglicher Weg: So realisieren viele Unternehmen ohne eigene FuE deutlich häufiger Produktinnovationen, wenn sie gezielt ältere Fachkräfte einbinden. Demzufolge liegt es nahe, dass Betriebe, welche die Innovationspotenziale ihrer älteren Beschäftigten besser nutzen möchten, die Innovationsfähigkeit dieser Altersgruppe gezielt fördern und fordern sollten.

## 4.2 Das Rahmenkonzept KrIDe-Instrumentarium und einzelne Instrumente

Da die bislang vorhandenen Werkzeuge zur Förderung der Innovationsfähigkeit nicht die Aspekte des demografischen Wandels mitberücksichtigt haben und insbesondere nicht an die Belange der älteren Beschäftigten angepasst waren, wurden im Rahmen des KrIDe-Projekts Konzepte und Instrumente zur Innovationsförderung unter der Berücksichtigung des demografischen Wandels neu entwickelt bzw. die bestehenden Instrumente an die Anforderungen des KrIDe-Projekts angepasst.

Das bereitgestellte innovationsfördernde KrIDe-Instrumentarium ist aus den folgenden vier aufeinander aufbauenden Instrumenten zusammengestellt: **Business-Excellence-Online-Benchmarking**, **Innovationssensible Altersstrukturanalyse (ASA)**, **Werkzeugkoffer Innovation und Demografie** und **Business Excellence in Age Management (BEAM)**. Die Instrumente sind modular aufgebaut und aufeinander abgestimmt, können aber auch als Einzelelemente genutzt werden (Abbildung 2).

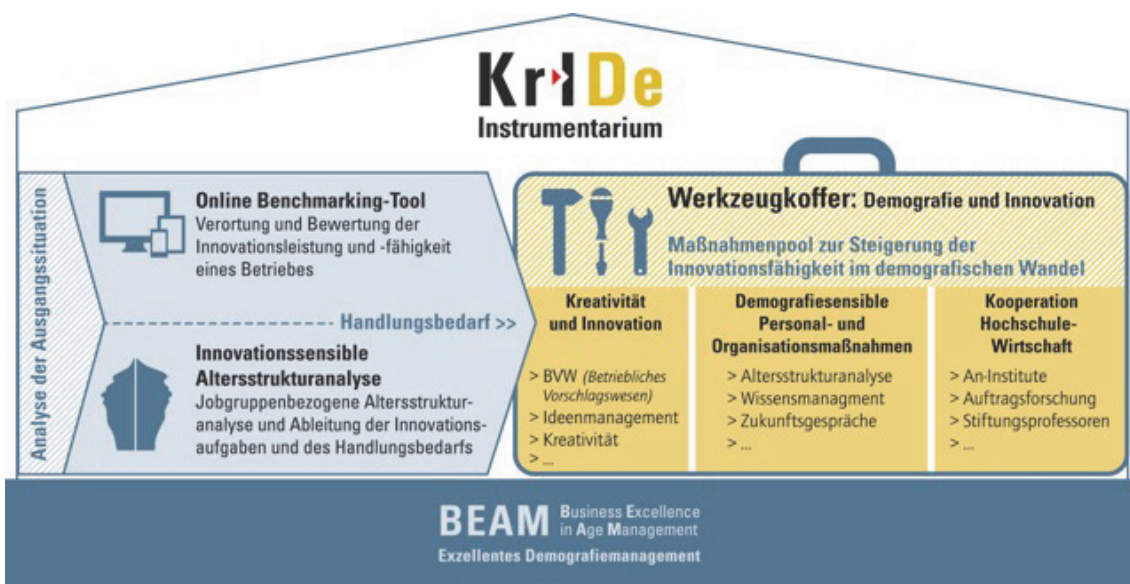


Abbildung 2: KrIDe-Instrumentarium (eigene Darstellung 2014)

Die ausführliche Darstellung aller Instrumente sowie die Anleitung zu ihrer Umsetzung sind der Projekthomepage unter [www.kride.de](http://www.kride.de) zu entnehmen. Das KrIDe-Instrumentarium steht kostenfrei zur Verfügung. Vor diesem Hintergrund werden das KrIDe-Instrumentarium bzw. seine Einzelinstrumente in diesem Abschlussbericht nur kurz dargestellt. Mehr Aufmerksamkeit wird hingegen der Reflexion ihrer Anwendung in den Unternehmen gewidmet.

Die ersten zwei Instrumente bieten Unternehmen die Möglichkeit der Analyse ihrer Ausgangssituation hinsichtlich ihrer Innovationsperformance und -kompetenz sowie zur Identifikation der möglicherweise vorhandenen Verbesserungspotenziale.

„Wo stehen wir im Bezug zum Innovationsergebnis und zur Nutzung innovationsfördernder Maßnahmen im Vergleich zu strukturähnlichen Unternehmen?“ Um Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes bei dieser betriebswirtschaftlichen Bewertung der Innovationsfähigkeit zu unterstützen, wurde als erstes Instrument ein **Business-Excellence-Online-Benchmarking** entwickelt. Das Business-Excellence-Online-Benchmarking ermöglicht Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes eine schnelle und fundierte Einschätzung und Verortung der eigenen innovationsfördernden Aktivitäten und des Innovationsergebnisses. Zunächst können Betriebe anhand der Kriterien Betriebsgröße, Fertigungsart, Produktkomplexität und Seriengröße aus einer repräsentativen Datenbasis der Erhebung *Modernisierung der Produktion* des Fraunhofer ISI mit rund 1.500 Betrieben aus dem deutschen Verarbeitenden Gewerbe ihre passende Vergleichsgruppe auswählen. Unmittelbar danach erscheinen auf dem Display die Benchmarks für 18 Indikatoren und Kennzahlen der Vergleichsgruppe. Dazu gehören die Indikatoren zu den eingesetzten Personalmaßnahmen und Managementkonzepten sowie grundlegende Kennziffern der Innovationsleistung und Unternehmensperformance. Die individuellen Benchmarking-ergebnisse können unmittelbar im Anschluss als PDF heruntergeladen werden. Dieser Ergebnisbericht enthält neben der Verortung des eigenen Betriebs innerhalb der Vergleichsgruppe auch den Abstand des eigenen Unternehmens zur Spitzengruppe (Top-10 %). Damit wird auf einen Blick ersichtlich, in welchen Bereichen möglicherweise weitere Potenziale bestehen.

Dieses Benchmarking bietet jedoch keine alleinige Grundlage für die Ableitung konkreter Entscheidungen. Um den Besonderheiten jedes einzelnen Unternehmens gerecht zu werden, muss es daher um die Betrachtung der innerbetrieblichen Demografiesituation ergänzt werden. Zu diesem Zweck wurde das Instrument Altersstrukturanalyse an die Thematik „Stärkung der Innovationsfähigkeit“ angepasst. Das Kernstück der **innovationssensiblen Altersstrukturanalyse** sind die Jobgruppen, die Gruppen von Stellen (Funktionen) mit ähnlichen Anforderungen, unabhängig von Standort oder Stellenbezeichnung, zusammenfassen. Jobgruppen erlauben eine überschaubare Gliederung, was die Bewertung von Altersstrukturen und eine mögliche Maßnahmenplanung erleichtert. Die innovationssensible Altersstrukturanalyse ermöglicht es, das Thema „Innovation“ differenziert zu betrachten. Für jede Jobgruppe kann konkret reflektiert werden, welchen speziellen Beitrag diese zum Innovationsgeschehen leistet oder welche Rolle Erfahrungswissen bei der Tätigkeit spielt. So kann analysiert werden, welche Innovationsaufgaben, -potenziale und -risiken mit den einzelnen Jobgruppen verbunden sind. Die Zusammenschau von Benchmarking und Altersstrukturanalyse ermöglicht die Ableitung entsprechender innovationssteigernder Maßnahmen.

Für die konkrete Gestaltung eines demografiesensiblen Innovationsmanagements kann das dritte Instrument **Werkzeugkoffer Demografie und Innovation** herangezogen werden. Dies ist ein „virtueller Maßnahmenpool“ von 39 Werkzeugen und Instrumenten, die einem Unternehmen beim Aufbau und bei der Gestaltung seiner Innovationsprozesse sowie bei der Auswahl geeigneter demografiesensibler Personalmaßnahmen zur Entwicklung der

innovationsbezogenen Unternehmenskompetenzen zur Verfügung stehen. Wie der Abbildung 3 zu entnehmen ist, sind die gesammelten Werkzeuge in drei Gruppen aufgeteilt: „Kreativität und Innovation“, „Demografiesensible Personal- und Organisationsmaßnahmen“ und „Kooperation Hochschule-Wirtschaft“.



Abbildung 3: Darstellung des Werkzeugkoffers (eigene Darstellung 2013)

Für Betriebe, die ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen, ist ein umfassender Ansatz notwendig, der die Werte und Normen, die Umsetzungsinstrumente und die inner- sowie überbetriebliche soziale Einbindung berücksichtigt – also Innovationsmanagement mit „Herz, Hirn und Hand“. Daher handelt es sich beim letzten Instrument aus dem Instrumentarium **Business Excellence in Age Management (BEAM)** um einen übergreifenden Managementansatz zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.

Das KriDe-Instrumentarium wurde bei den Anwenderunternehmen erprobt und umgesetzt. Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis flossen direkt in die Endgestaltung der Konzepte und Instrumente ein.

Mittels dieses Instrumentariums wird die betriebliche demografische Ausgangslage erfasst und es werden die daraus resultierenden Handlungsoptionen zur gezielten Förderung und zum Management der Kreativität und Innovationstätigkeit in Unternehmen aufgezeigt. Im Ergebnis ermöglicht es das entwickelte Instrumentarium den Unternehmen, ein für die Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter maßgeschneidertes strategisches Innovations-

konzept zu entwerfen und mit Hilfe der ausgewählten Maßnahmen erfolgreich durchzuführen.

### 4.3 Reflexion zur Erprobung und zum Einsatz des Instrumentariums

Die Praxistauglichkeit der Konzepte, die mit Hilfe von Transferpartnern für verschiedene Zielgruppen aus dem Bereich der kleinen und mittelgroßen Betriebe bereitgestellt werden, wurde durch die Erprobung und pilothafte Umsetzung bei den Industriepartnern sichergestellt. Bei der Konzeption und Ausgestaltung des KrIDe-Instrumentariums wurde großer Wert auf die einfache Anwendbarkeit gelegt. Der Anwendungsfokus lag im Bereich der KMU, sodass alle Instrumente schnell und weitgehend eigenständig anzuwenden sind.

In Tabelle 1 ist die Erprobung und begleitende Anwendung einzelner Instrumente seitens der KrIDe-Kerntteams bei den Unternehmen innerhalb und außerhalb des Projektkonsortiums während der Projektlaufzeit dargestellt:

Anwenderpartner	KrIDe-Instrumentarium			
	Benchmarking	Altersstruktur-analyse	Werkzeug-koffer	BEAM
Innerhalb des Projekts				
<b>Anzahl der Unternehmen, welche die Instrumente angewandt haben</b>	6	5	12	3
Außerhalb des Projekts				
<b>Anzahl der Unternehmen, welche die Instrumente angewandt haben</b>	3	0	2	8

Tabelle 1: Liste der Anwendung des KrIDe-Instrumentariums

### 4.3.1 Reflexion zu einzelnen Instrumenten

Im Folgenden werden die Erkenntnisse bezüglich der Anwendung einzelner Instrumente sowie zu dem gesamten Instrumentarium dargestellt. Die Erfahrungen aus der Anwendung in den einzelnen Unternehmen werden im Rahmen der Unternehmensbeispiele im Anhang zu diesem Bericht aufgezeigt.

#### **Business-Excellence-Online-Benchmarking**

Federführend für die Entwicklung und Implementierung des Business-Excellence-Online-Benchmarkings war das Fraunhofer ISI. Ausgehend von der umfassenden und repräsentativen Datenbasis der Erhebung *Modernisierung der Produktion* für das deutsche Verarbeitende Gewerbe, der bereits bestehenden Online-Benchmarkingplattform des ISI sowie der langjährigen Expertise hinsichtlich der Indikatoren zur Bewertung der Innovations- und Unternehmensperformance der produzierenden Betriebe wurde im Verlauf des Projekts ein neues Benchmarkingangebot „Business Excellence“ entwickelt und umgesetzt.

Wenn es sich um die Anzahl der Nutzung des Benchmarking-Tools handelt, muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass sich Zahlen aus Tabelle 1 nur auf diejenigen Unternehmen beziehen, bei denen das KriDe-Kernteam bei der Durchführung des Benchmarkings aktiv oder begleitend beteiligt war. Im Rahmen des KriDe-Projekts haben auch viele der 14 Transferpartner den Login erhalten, sodass sie das Tool im Rahmen ihrer Arbeit und ihrer Beratungstätigkeit ebenfalls anwenden. Darüber hinaus wurde das Tool bei vielen Veranstaltungen vorgestellt, was stets auf große Resonanz stieß. Daraufhin haben sich auch projektexterne Unternehmen gemeldet und um den Login gebeten. Bei allen Anwenderbetrieben hat es sich als vorteilhaft erwiesen, zur Benchmarking-Durchführung und Erstbewertung der Ergebnisse mehrere Führungskräfte und Spezialisten zusammenzubringen. In der Regel waren es die Personal- und Controllingleitung bzw. bei einem sehr kleinen Unternehmen ausschließlich der Geschäftsführer.

Nach der Erprobung dieses Instruments bei den Anwenderbetrieben wurden die Unternehmensvertreter gebeten, das Instrument entlang folgender Punkte zu bewerten.

- Benutzerfreundlichkeit (Verständlichkeit der Vorgehensweise sowie der benötigten Inputs).

Sowohl bei Betrieben, bei denen das Benchmarking mit der Unterstützung des Fraunhofer ISI durchgeführt wurde als auch bei denjenigen, die es vorerst selbst erprobt haben, wurden sowohl die Bedienung als auch der Aufbau des Tools als einfach und verständlich bewertet. Darüber hinaus wurden der Informationsgehalt sowie die kurzen Erläuterungen, die zusätzlich zu den einzelnen Inputs aufgerufen werden können, als sehr hilfreich dargestellt. Alle Unternehmensvertreter waren der Meinung, dass jedes Unternehmen die Benchmarking-Durchführung selbständig und zügig schaffen könnte.

- Wie werden die Selektionskriterien für die Auswahl der Benchmarking-Gruppe im Unternehmen bestimmt? Unter welchen Bedingungen sollten mehrere Benchmark-Gruppen betrachtet werden?

In der Regel konnten die Unternehmen schnell mit den vorhandenen Selektionskriterien eine entsprechende Vergleichsgruppe bilden. Unternehmen wurde klar, dass insbesondere bei den Innovations- und Performancekennzahlen eine differenzierte Betrachtung nach einzelnen Produktgruppen erforderlich ist. Sie sollte nach den Kerngrößen wie bspw. time-to-market, Fertigungsdurchlaufzeit oder Termintreue erfolgen, denn diese hängen entscheidend mit der Produktkomplexität oder der Art der Fertigung zusammen.

- Mehrwert für die Betriebe: Welche Benchmark-Ergebnisse werden erwartet und welche sind überraschend? Wie lässt sich dies erklären?

Für die Unternehmen war das Benchmarking eine Art Check-Liste, ob ein Unternehmen die wichtigsten Kennzahlen bereits berücksichtigt hat bzw. an welcher Stelle eine differenzierte Betrachtung sinnvoll bzw. notwendig ist. Interessant war, dass in mehreren Unternehmen die Vertreter aus der Personalabteilung und aus dem Controlling unterschiedliche Einschätzungen bezüglich des Abschneidens ihres Unternehmens bei einzelnen Indikatoren abgaben. Daraus leiteten sich sehr interessante Diskussionen bei der Bewertung der Benchmarking-Ergebnisse und deren Implikationen ab.

- Sind die Ergebnisberichte das geeignete Instrument zur internen Analyse? Wie erfolgt die interne Kommunikation und Verwertung der Benchmarking-Ergebnisse im Betrieb?

Die Ergebnisberichte wurden als sehr informationsreich und übersichtlich bewertet. Was die interne Kommunikation und Verwertung der Benchmarking-Ergebnisse anbetrifft, wurden sie in den verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. In einem der Unternehmen wurde eine differenziertere Analyse nach mehreren Vergleichsgruppen angedacht, die auch als Input für ein tiefgreifendes Innovationscontrolling genutzt werden sollte. In einem anderen Unternehmen hingegen flossen die Ergebnisse bei der Neukonzeption des Ideenmanagements ein.

Der Gesamteindruck der Unternehmen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Das Online-Tool Business Excellence Benchmarking ist ein gleichermaßen wissenschaftlich fundiertes wie auch einfach zu handhabendes Instrument für die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes. Zum Hauptvorteil des Tools gehört, dass damit sehr einfach, schnell und aufwandschonend die Position des eigenen Unternehmens verortet und bewertet werden kann. Ein Unternehmensvertreter hat es ungefähr so formuliert: „Das Tool ist wie ein Blitzlicht – Wo stehen wir und womit sollen wir uns tiefer beschäftigen?!“. Für die Unternehmen war es eine Art Check-Liste, ob ein Unternehmen die wichtigsten Kennzahlen bereits berücksichtigt hat bzw. an welcher Stelle eine differenzierte Betrachtung sinnvoll und notwendig ist.

## **Innovationssensible Altersstrukturanalyse**

Für die Gestaltung und Durchführung der innovationssensiblen Altersstrukturanalyse war Kernteampartner GOM zuständig.

Die Altersstrukturanalyse (ASA) ist eines der zentralen Instrumente bei der Auseinandersetzung von Unternehmen mit dem Demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf die Organisation. Sie zeigt die aktuelle Altersstruktur des Unternehmens auf, ermöglicht eine strukturierte Prognose der zukünftigen Entwicklung und liefert wichtige Kennzahlen. Dies fußt auf methodischen Fundamenten, die inzwischen in der Wissenschaft gut verstanden sind. Wenige andere Instrumente sind, auch und gerade bei den Unternehmen, derart bekannt. Diese zentrale Bedeutung wurde auch im vorliegenden Projekt bestätigt.

Wie aber Erfahrungen aus der Praxis zeigen, bedeutet ein hoher Bekanntheitsgrad nicht automatisch, dass eine ASA auch durch die Unternehmen sachgerecht angewendet und sinnvoll interpretiert werden kann. Zu häufig werden Altersverteilungen produziert, ohne dass die Unternehmen in der Lage wären, zielführende Fragen an diese Darstellungen zu richten. Potenziell wertvolle Informationsträger werden so zu „Aussagen folgenloser Richtigkeit“.

Im Projekt KriDe wurde deshalb Wert darauf gelegt, auch die ASA auf das Schwerpunktthema „Innovation“ auszurichten und entsprechende Ansätze zu entwickeln und zu erproben. Dazu gehören vor allem:

- Die Verwendung von „Jobgruppen“ als Gliederungsaspekt der Beschäftigtenstruktur in den Unternehmen bis hin zur Definition von Akteuren im Innovationsprozess als eigene Jobgruppe,
- die Verbindung von ASA-Ergebnissen mit Rahmeninformationen zum Innovationsgeschehen im Unternehmen und in diesem Zusammenhang,
- das Benchmarking als eigenständiges Instrument im Projekt,
- die Stärkung der Eigenverantwortung und Handlungskompetenz in den Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit dem Demografischen Wandel durch informationsverarbeitende und -erzeugende jobgruppenspezifische Workshops mit Stakeholdern.

Insgesamt gelingt es auf diese Weise deutlich besser, dem zu häufig nicht im Fokus der Unternehmen stehenden Aspekt der „Innovationsfähigkeit im Demografischen Wandel“ eine angemessene Bedeutung zu verleihen und ihm Merkmale und Eigenschaften zu verleihen, die ihn als Schwerpunktthema in der Unternehmenspraxis darstellbar und diskutierbar machen.

## **Werkzeugkoffer Innovation und Demografie**

Die Federführung für dieses Arbeitspaket lag bei den Partnern Fraunhofer ISI und Ideennetz. Der Kernteampartner GOM war an der Erstellung der Werkzeuge in der Säule Kooperation Hochschule-Wirtschaft beteiligt.



Unserer Erfahrung nach ist es heute für Unternehmen insgesamt und insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe zunehmend schwieriger geworden, aus dem großen Angebot an Instrumenten die passgenauen für eigene Belange auszuwählen. Daher wurde mit dem Werkzeugkoffer Innovation und Demografie eine Sammlung, Aufbereitung und Systematisierung bereits existierender Instrumente und Werkzeuge vorgenommen, die ein Unternehmen beim Aufbau und bei der Gestaltung eines Innovationssystems oder für die Auswahl der demografiesensiblen Personalmaßnahmen zur Entwicklung der innovationsbezogenen Unternehmenskompetenzen hilfreich sein könnten. Das Ziel des Werkzeugkoffers ist es, den Unternehmen eine informative Übersicht über die vorhandenen Werkzeuge bereitzustellen. Daher sind alle Werkzeuge nach einem einheitlichen Muster dargestellt. Für jedes Werkzeug wird kurz das Ziel, seine Vorteile und der Aufwand für den Betrieb beschrieben sowie auf weiterführende Literatur und Praxisbeispiele verwiesen. Damit können sich die Unternehmen schnell informieren und orientieren, welche Werkzeuge und Instrumente für ihre spezifische Situation in Betracht gezogen werden können.

Der Werkzeugkoffer Demografie und Innovation fand im Projekt auf zwei verschiedene Arten Anwendung: Zum einen als ein reines Informationsinstrument für die Betriebe und zum anderen als ein Wegweiser zur Implementierung konkreter Werkzeuge oder Werkzeugbündel. Im Rahmen der KriDe-Anwenderpartner fand überwiegend die Implementierung und gegebenenfalls unternehmensspezifische Anpassung der Werkzeuge statt. Aus der Implementierung der Werkzeuge bei den Anwenderbetrieben können folgende Schlüsse gezogen werden:

- In der Regel ist es vorteilhaft, wenn mehrere Werkzeuge miteinander verknüpft werden.
- Bei der unternehmensspezifischen Ausgestaltung und Umsetzung der Werkzeuge zur Kreativität und Innovation sollten unbedingt die Demografieaspekte mitberücksichtigt werden, beziehungsweise bei den klassischen Personalmaßnahmen sollte der Innovationsaspekt integriert werden.

Dies lässt sich anhand folgender zwei Praxisbeispiele verdeutlichen. So könnte z. B. das Thema bessere Rahmenbedingungen für die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen in das Mitarbeitergespräch integriert werden oder der Aspekt, wie unterschiedliche Altersgruppen gezielt zur Beteiligung am Ideenmanagement bewogen werden könnten, bei der Gestaltung des Ideenmanagements verstärkt beachtet werden.

### **Instrument Business Excellence in Age Management (BEAM)**

Federführung für das Instrument BEAM war der Kernteampartner GOM. Das Fraunhofer ISI hat GOM bei den Arbeiten unterstützt.

Business Excellence in Age Management (BEAM) ist ein Instrument zur Sensibilisierung von Unternehmensleitungen, Demografie-Beauftragten und Projektleitern in Organisationen für zentrale Erfolgsfaktoren demografisch ausgerichteter oder begründeter Initiativen, Strategien und Projekte. Diese Erfolgsfaktoren werden als betriebsspezifische Lösungen auf der

instrumentellen, sozialen und normativen Dimension beschrieben. Damit sind Dimensionen von Initiativen und Projekten gemeint, die, richtig adressiert, erfolgskritisch sein können, in der Regel aber unterhalb der üblichen methodischen und konzeptionellen Betrachtung liegen und daher in der Regel nicht kommuniziert werden. Sie herauszuarbeiten und für Anwender anschaulich zu machen ist ein Ziel von BEAM.

Anwender können sich in BEAM mit Hilfe eines Selbstchecks einschätzen und über den zugehörigen methodischen Text und das Fallbeispiel Erläuterungen und Anregungen zum eigenen Handeln gewinnen. Das Instrument ist damit auf einer Meta-Ebene angesiedelt und schließt eine wichtige Lücke im Methodenrepertoire zur Bewältigung des Demografischen Wandels. Die praktische Validität der Dimensionen konnte durch Fallstudien erfolgreicher Unternehmen untermauert werden. Für die erfolgreiche und konsequente Umsetzung von BEAM ist eine ausgesprochene Managementkompetenz sowohl im Hinblick auf das Know-how als auch auf das Managementbefugnis erforderlich. Dies bedeutet, dass eine ausgesprochene aktive Unterstützung und sogar Selbstinitiative der Geschäftsführung notwendig wird. Für die Unternehmen, die selber über kein ausreichendes Management-Know-how oder -Kapazitäten verfügen, wird eine Begleitung durch einen geschulten Berater empfehlenswert.

Zum Einsatz gekommen ist BEAM zunächst in Unternehmen des Projektverbundes. Hier stellte sich der Prozess als Ko-Entwicklung dar: In dem Maß, wie die beteiligten Unternehmen von BEAM profitierten, trugen sie ihrerseits dazu bei, das Instrument auszuformulieren und zu erproben.

Zusätzlich konnte der Transfer in Unternehmen außerhalb des Projektverbundes begonnen werden. Dies gelang im Transferprojekt KriDe in einer ganzen Reihe von Fällen und belegt die grundsätzliche Transferfähigkeit des Instruments.

Der Charakter von BEAM ist primär der eines Sensibilisierungs-Instruments. Es kann und soll nicht den gesamten Prozess der Bewältigung des Demografischen Wandels organisieren. Das BEAM sowie das gesamte Projekt KriDe sind vor dem Hintergrund des INQA-Netzwerkes und des INQA-Methodenrepertoires zu sehen. Hier können Unternehmen weitere Hilfen für Planung und Umsetzung erhalten. Zur Vernetzung wurde u. a. eine gemeinsame Veranstaltung mit dem Projekt generIK für die INQA-Community beim GfA-Kongress 2012 durchgeführt.

### **4.3.2 Gesamtreflexion zum Instrumentarium**

Insgesamt ist das Instrumentarium auf eine ganzheitliche Vorgehensweise bei der Verbindung der Themen Demografie und Innovation in Unternehmen ausgerichtet. Es fängt mit einem auf Unternehmensebene ausgerichteten Benchmarking an, mit dem nur die Ergebnisse auf der Ebene der Unternehmensleistungen betrachtet werden. Angefangen von der betriebswirtschaftlichen und einer analytischen Ebene wird in den weiterführenden Instrumenten die Mitarbeiterebene stärker adressiert. So sind sowohl die im Rahmen der

innovationssensiblen Altersstrukturanalyse abgeleiteten Maßnahmen als auch mehrere Werkzeuge aus dem Werkzeugkoffer auf die Mitarbeiterebene ausgerichtet. Dadurch wird die Perspektive der einzelnen Mitarbeiter mitberücksichtigt. Schließlich sorgt das Instrument BEAM für die strategische Einbindung, die Nachhaltigkeit und die Verankerung des strategischen Denkens und Handelns im Unternehmen.

Bei der Entwicklung des Instrumentariums wurde großer Wert auf die möglichst einfache Nutzbarkeit der Instrumente durch KMU gelegt. Prinzipiell ist das Instrumentarium auch so konzipiert und beschrieben, dass es sich in den Unternehmen ohne externe Hilfe anwenden lässt. Um die Zusammenwirkung einzelner Instrumente dennoch zu erzielen und so die sog. Insellösungen bzw. die Lösungen von kurzer Dauer zu vermeiden, bedarf es der Zusammenarbeit und einer gewissen Ausdauer unterschiedlicher Unternehmensbereiche und -ebenen. Vor diesem Hintergrund hat sich für die erfolgreiche Durchführung der Unternehmensprojekte als besonders vorteilhaft erwiesen, neben einem internen Prozessverantwortlichen ebenfalls einen externen Moderator zu haben, der den Überblick über das gesamte Instrumentarium und das Unternehmen auf der Suche nach seiner „maßgeschneiderten“ Lösung entsprechend unterstützen kann. Grundsätzlich kann das Instrumentarium seitens des Unternehmens nur als eine Informationsgrundlage genutzt werden. In diesem Falle könnte ohne das Eingreifen in das Unternehmensgeschehen die Frage beantwortet werden, welche Instrumente und Maßnahmen grundsätzlich zur Stärkung der Innovationsfähigkeit genutzt werden können und wo beim konkreten Unternehmen möglicherweise weitere Erschließungspotenziale liegen. Wenn aber ein Unternehmen das Instrumentarium über diese rein informative und Selbstbewertungsebene hinaus als ein Wegweiser für wahre Veränderungen einsetzen möchte, bedarf es eines tiefen Eingriffs in die etablierten Unternehmensabläufe, Ermittlung und Konfrontation mit den Leistungskennziffern sowie synergetische und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung, der Produktion und den Ideenmanagern im Unternehmen. Die Erfahrungen aus den Anwendungsbetrieben zeigen, dass bei der Implementierung des Instrumentariums die Mitarbeiterinteressen stets im Vordergrund stehen und daher das frühzeitige Einbeziehen der Mitarbeitervertretung als sehr erfolgsrelevant angesehen wird.

Die Projektergebnisse der Anwenderpartner befinden sich in einer separaten Tabelle im Anhang zu diesem Bericht. Im Rahmen der Zwischenberichte wurde eine ausführliche Dokumentation über die Ergebnisse der einzelnen Anwenderpartner im Projekt nach den Sachberichtszeiträumen erarbeitet.

## 5 Transferaktivitäten

Während die Kernteampartner und die Anwenderpartner bereits zu Projektbeginn bekannt waren, haben sich die Gruppen der Transferpartner erst im Laufe des Projekts vervollständigt. Dabei ist es interessant, dass während des gesamten Projekts weitere für den Transfer der Ergebnisse interessierte Firmen und Institutionen auf das Kernteam zukamen, sodass insbesondere in der zweiten Projekthälfte sogar einige Veranstaltungen mit den Firmen außerhalb des Projekts durchgeführt werden konnten.

### 5.1 Transferveranstaltungen

Während des gesamten Zeitraums des Projekts KriDe fanden insgesamt mehr als 60 Transferveranstaltungen deutschlandweit statt. Sieben dieser Transferveranstaltungen wurden virtuell mit dem ADM Institut für Personal- und Organisationsentwicklung durchgeführt und fanden großen Anklang. Eine Auflistung der ausgewählten öffentlichen Veranstaltungen, die im Rahmen des KriDe-Projekts organisiert wurden oder bei denen die KriDe-Inhalte vorgestellt wurden, sind der Tabelle 2 zu entnehmen. In der nachfolgenden Landkarte (Abbildung 4) sind die Standorte aller Kooperationspartner und aller stattgefundenen Transferveranstaltungen dargestellt.

Nr.	Veranstaltung	Datum / Teilnehmer	Veranstalter
1.	OWL-Fachgruppe Ideen- und Innovationsmanagement auf Initiative von OWL MASCHINENBAU e. V. Handlungsfelder „Von der Idee zur Innovation“ <i>Vorstellung der KriDe-Ergebnisse</i>	20.05.2014 Paderborn Firma Wincor Nixdorf	Arbeitgeber OWL und Wincor Nixdorf
2.	neugierig.13 Innovationsfitness im demographischen Wandel <i>Inkl. Vorstellung der KriDe-Ergebnisse</i> <i>Projekt KriDe – Eine Bilanz</i> <i>Innovationsfitness im demografischen Wandel</i>	21.11.2013 Frisoythe virtuell 25	ADM – Institut und STEMMER – Seminare, Ideennetz
3.	Innovationsfitness im Demografischen Wandel Abschlussveranstaltung Projekt KriDe <i>(Innovations-)Fitness hält gesund – auch Unternehmen!</i> <i>Projekt KriDe – Eine Bilanz</i> <i>Innovationsfitness im Demografischen Wandel bei der GIRA Giersiepen GmbH</i>	25.09.2013 Detmold 42	KriDe, Weidmüller, Verbandsingenieure der Arbeitgeber- und Unternehmerverbände Ostwestfalen-Lippe

4.	ZI-HerbstKonferenz 2013 I Vom Schatten ins Licht – Mit wirksamer Kommunikation die Attraktivität des Ideenmanagements nachhaltig steigern <i>KriDe-Partner-WORKSHOPS</i> <i>Vorstellung der KriDe-Ergebnisse</i>	19.09.2013 Wiesbaden ca. 80	Zentrum Ideenmanagement (ZI)
5.	Projektetreffen <i>Vorstellung des Transferkonzeptes und der Transfererfahrungen aus dem Projekt KriDe</i>	21.03.2013 ca. 40	gsub (Projektträger)
6.	„Praxisanleitung zur Entwicklung einer innovationsförderlichen Kultur in kleinen und mittelständischen Unternehmen“. <i>Vorstellung der KriDe Projektergebnisse.</i>	06.- 07.03.2013 IHK Heilbronn 10	ddn Arbeitskreis Innovation und Demografie
7.	KriDe-Workshop „Wie lässt sich Ideenmanagement in die Arbeit integrieren?“ <i>Business Excellence in Age Management (BEAM): Herausforderung und Ziele</i>	27.02.2013 Krefeld 14	Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
8.	Mittelstandsförderung und Innovationen – Ideenmanagement für kleine und mittelständische Unternehmen <i>Vorstellung des Projekts KriDe – Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit</i>	21.02.2013 Hannover 50	NBank, Prof. Binner Akademie
9.	2. Meeting Mittelstand <i>Arbeitsplatz für die Zukunft – Wandel gestalten</i> <i>Vorstellung des KriDe-Benchmarking und des Praxisbeispiels FRIMO</i>	14.02.2013 Lengerich 200	BVMW Steinfurt Ost
10.	Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel <i>Vorstellung des Projekts KriDe – Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel</i> <i>Innovationsorientierte Altersstrukturanalyse – Konzepte und Erfahrungen aus dem Projekt KriDe</i>	07.02.2013 Berlin 12	GfWm Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
11.	„Altersbilder im Unternehmen“. <i>Vorstellung der KriDe Projektergebnisse.</i>	13.12.2012 PLU GmbH München 9	ddn Arbeitskreis Innovation und Demografie
12.	Sulzer Thementage <i>KriDe-Vortrag „Nicht nur Jugend forscht“ – Vorstellung des BEAM-Instrumentes</i>	29.11.2012 Bruchsal ca. 16	Sulzer Pumpen (Deutschland (GmbH))

13.	„neugierig“ Business trifft Bildung.de <i>Vorstellung der KriDe-Instrumente (Online Benchmarking, Demografieanalyse, BEAM)</i> <i>Kreativität und Innovation im demographischen Wandel – Ideen machen Zukunft</i>	12.11.2012 Virtuell und real in Hannover 20	KriDe Veranstaltung mit ADM Institut virtueller (live-online) Kongress
14.	Industrie-Arbeitskreis „Innovationsfähigkeit im demographischen Wandel“ <i>Vortrag Mühlbradt (GOM) zu „Wandel der Erwerbsbiografien und Förderung der Innovationsfähigkeit“</i>	24.09.2012 Aachen 15	RWTH Aachen
15.	MITO Workshop Live-Online Kongress <i>Praxisbeispiel für ein exzellentes Innovations- und Ideenmanagement mit dem MITO-Methoden-Tool</i>	17.07.2012 (live-online Kongress) 22	KriDe- Veranstaltung mit ADM-Institut
16.	Transferausschuss <i>Vorstellung KriDe-Projekt und insbesondere des Benchmarkings.</i>	02.07.2012 Langenhagen 15	Offensive Mittelstand – AG Transfer
17.	KriDe- Vortrag <i>„Innovationsfähigkeit und flexible Arbeitszeiten im demografischen Wandel“</i>	26.06.2012 Stuttgart ca. 20	Zeitbüro FOM Im Rahmen der Reihe »Stuttgarter Gespräche«
18.	MITO – Workshop zum Innovations- und Ideenmanagement <i>Kurzvortrag: Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel</i>	08.05.2012 Offenburg 15	Peter Michael Kurz
19.	Kreativität – So kommen Sie nicht auf dumme Gedanken! <i>Vorstellung der KriDe Projektergebnisse.</i>	27.02.2012 virtueller (live-online) Kongress	ADM Institut virtueller (live-online) Kongress
20.	KriDe Workshop und KriDe-Vorträge <i>Innerbetriebliche Innovation im Demografischen Wandel – ein Workshop im Projekt KriDe</i> <i>Demografie und Innovation: Konzepte und empirische Erkenntnisse</i> <i>Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel</i>	22.02. – 24.02.2012 Kassel 7	Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Frühjahrs-konferenz)

	<i>Business Excellence Modelle: Wer setzt sie ein? Was nutzen sie?</i>		
21.	„Fachkräftemangel- Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen.“ <i>Beitrag KrIDe: „Daniel Düsentrieb und die alten Hasen“-ja es geht um Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel.</i>	08.12. – 09.12.2011 Berlin	Deutsche Gesellschaft für Demografie
22.	Business Excellence – ganz einfach. Informationsveranstaltung. <i>Business Excellence – ganz einfach. Aus dem Werkzeugkoffer von KrIDe.</i>	27.10.2011 Sternenfels 10	TeleGIS
23.	Ideenmanagement: schneller-schlanker-akzeptierter. <i>Mit Ansätzen für effektives Ideenmanagement aus dem Projekt KrIDe. Erfolgsfaktoren Business Excellence und Ideenmanagement.</i>	18.10.2011 München Zentrum Ideen- management (München)	Zentrum Ideen- management (München)
24.	Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im Demografischen Wandel. <i>Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: das Projekt KrIDe.</i>	12.10.2011 Leibniz Akademie Hannover 23	Leibniz Akademie Hannover (Transferpartner) & KrIDe
25.	Kick-off Veranstaltung zum Transferprojekt KrIDe. Vorstellung des Business Excellence im Ideenmanagement (erste Lösungen aus dem Ideenmanagement 2.0.) <i>Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel: Das Projekt KrIDe.</i> <i>Business Excellence im Ideenmanagement – aus dem Werkzeugkoffer von KrIDe.</i>	06.09.2011 IHK Bielefeld ca. 39	Arbeitgeber Westfalen-Lippe e.V. (Transferpartner) & KrIDe

Tabelle 2: Ausgewählte öffentliche Veranstaltungen mit KrIDe-Inhalten

Besonders erfreulich war, dass auch die Transferaktivitäten mit den Veranstaltungsträgern außerhalb des Kreises der KrIDe–Projektpartner durchgeführt wurden. So konnten die KrIDe-Ergebnisse bei der Veranstaltung der Gesellschaft für Wissensmanagement aus Berlin vorgestellt werden. Darüber hinaus wurden KrIDe-Beiträge beim Badischen Wirtschaftstag 2013 und 2014 vorgestellt. Das KrIDe-Team bedankt sich dafür, dass wir unser Transferkonzept und unsere Transfererfahrungen beim Treffen der geförderten Projekte in Berlin vorstellen und mit den Vertretern anderer Projekte diskutieren konnten.

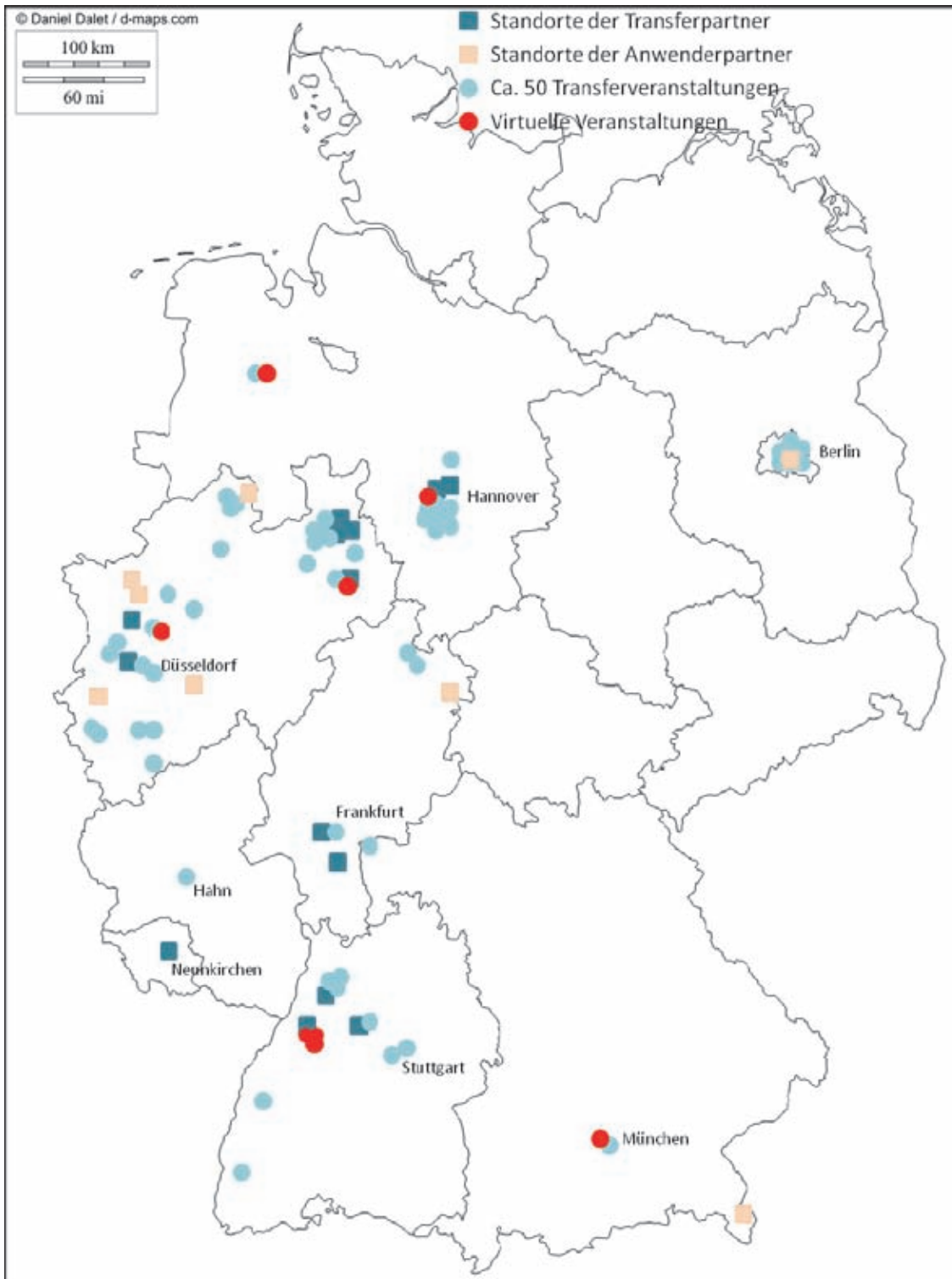
Die KriDe-Abschlussveranstaltung wurde in Zusammenarbeit mit den Verbandsingenieuren OWL und der Firma Weidmüller in Detmold, die sich als Gastgeber bereitgestellt hat, mit mehr als 40 Teilnehmern erfolgreich am 25.09.2013 durchgeführt.

Dank dem oben dargestellten Dreieck an Partnergruppen konnten die praxiserprobten Instrumente nicht nur entwickelt, sondern auch diversen Zielgruppen deutschlandweit präsentiert und zur Verfügung gestellt werden.

Die Transferpartner haben bei der Initiierung der Transferaktivitäten sehr viel Eigeninitiative gezeigt. An dieser Stelle sollte noch erwähnt werden, dass alle Kooperationspartner ihre Aktivitäten im Projekt aus eigenen Mitteln finanziert haben. Ohne ihre ausgesprochene Eigeninitiative sowie investierten finanziellen und personellen Ressourcen wäre diese Intensität an Transferaktivitäten nicht machbar gewesen. Einerseits war das im Sinne der regen Transferaktivitäten sehr erfreulich, andererseits hat es für das Kernteam im Sinne der Organisation, Koordination und der mit den Transferaktivitäten verbundenen Reisen viel mehr Zeit als ursprünglich gedacht in Anspruch genommen. Es kann festgestellt werden, dass viele der Transferaktivitäten zur Verbreitung und Vermittlung der Ergebnisse organisch entstanden sind. Aufgrund der gemachten Erfahrungen sollte bei zukünftigen Transferaktivitäten dieser Art verstärkt darauf geachtet werden, diese hinsichtlich ihrer Inhalte noch besser auf unterschiedliche Zielgruppen auszurichten.

Sowohl das im Rahmen des KriDe-Projekts aufgebaute Partnernetzwerk als auch die Aktivität der Transferpartner zeigen, welche Bedeutung der Thematik des Projekts KriDe beigemessen wird. Des Weiteren ist es erfreulich, dass das Partnernetzwerk und insbesondere die Zusammenarbeit zwischen mehreren KriDe-Partnern auch nach dem Projektende fortgeführt werden wird. Ein Beispiel dafür ist der „Ideenmanager (IHK)“ Lehrgang bei der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer Duisburg - Wesel - Kleve zu Duisburg. Der erste Kurs wurde am 24.05. abgeschlossen. Weitere Kurse können folgender Seite entnommen werden: <http://www.zentrum-ideenmanagement.de/angebot/seminare-trainings/details/seminar/ideenmanager-in-ihk.html>  
Das alles ist auch ein Hinweis darauf, dass in dieser Hinsicht weiterer Forschungs- und Anwendungsbedarf existiert.





Quelle:  
Dalet, Daniel; URL: [http://d-maps.com/carte.php?lib\\_deutschland\\_lankarte&num\\_car\\_14461&lang\\_de](http://d-maps.com/carte.php?lib_deutschland_lankarte&num_car_14461&lang_de) (Stand: 19.03.2013).  
Markierungen: eigene Darstellung, 2013.

Abbildung 4: Übersicht der Standorte aller Partner und der Transferveranstaltungen des KriDe-Projekts

## 5.2 Veröffentlichungen des KriDe-Instrumentariums und der Projektergebnisse

Um die erarbeiteten Projektergebnisse in Form von Instrumenten einem möglichst breiten Kreis von Unternehmen zugänglich zu machen, wurde das gesamte Instrumentarium nicht nur anwendungsorientiert ausgearbeitet, sondern auch auf der Homepage des Projekts kostenfrei zur Verfügung gestellt. So wird für alle Instrumente eine kurze Nutzungsanleitung dargestellt und alle Instrumente stehen zum Download bereit ([www.kride.de](http://www.kride.de)).

Zum Abschluss des Projekts wurde zudem eine Broschüre mit den Hauptergebnissen aus dem Projekt fertiggestellt. Sie wird allen Projektpartnern in gedruckter Form und als PDF-Datei zur Verfügung gestellt. Sie enthält neben der kurzen Vorstellung des KriDe-Instrumentariums auch die ausgewählten Beispiele der Anwendung des Instrumentariums bei den Anwenderbetrieben. Die Broschüre steht ebenfalls auf der Internetseite zum Download bereit.

Aus der Arbeit am Projekt sind bisher mehr als 25 Veröffentlichungen hervorgegangen (s. Kapitel 6). Zum einen beziehen sie sich auf die einzelnen Instrumente. Zum anderen werden darin auch die breitempirischen quantitativen Forschungsergebnisse auf der Basis der Erhebung *Modernisierung der Produktion* zur wissenschaftlichen Diskussion zum Themenbereich „Zusammenhang zwischen der Demografieorientierung und Innovationsfähigkeit der Unternehmen“ beitragen.

## 5.3 Vernetzung zur Initiative Neue Qualität der Arbeit, ddn, Offensive Mittelstand und zu anderen Projekten

Die Vernetzung mit der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ und die Vernetzung mit den dortigen Akteuren erfolgte:

- durch die Vorstellung und die gemeinsame Diskussion des Transferkonzeptes und der Transfererfahrungen aus dem KriDe-Projekt beim Treffen der geförderten Projekte am 22. 3. 2013 in Berlin sowie
- durch den Besuch von Veranstaltungen der Initiative Neue Qualität der Arbeit als auch durch die deutschlandweiten Tagungen wie auch durch die regionalen Veranstaltungen, ebenso wie
- durch die Ankündigung von KriDe-Terminen über die Initiative Neue Qualität der Arbeit und
- durch die Nutzung von Werkzeugen und Betriebsbeispielen für die Arbeit in KriDe.

Die Vernetzung mit „Das Demografie Netzwerk – ddn“ erfolgte über den Arbeitskreis „Demografie und Innovation“, dessen Mitglieder einige KriDe-Kernteampartner sind. Darüber hinaus wurden die KriDe-Ergebnisse bei den Veranstaltungen des ddn-Netzwerks vorgestellt.

Es besteht ebenfalls Kontakt zur Offensive Mittelstand. Das Projekt KriDe wurde bereits im Rahmen mehrerer Veranstaltungen vorgestellt. Die Kooperation mit der Offensive Mittelstand, insbesondere mit der Geschäftsstelle in Karlsruhe, ist weiterhin geplant.

Mit dem Projekt generIK besteht nach wie vor kontinuierlicher Austausch. Konkrete Zusammenarbeit fand auf der Frühjahrskonferenz der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Krefeld statt, als im Rahmen des Workshops des Projekts generIK die ausgewählten KriDe-Instrumente (*Benchmarking-Internetportal und Altersstrukturanalyse*) vorgestellt wurden. Des Weiteren wird das im Rahmen des generIK-Projekts entwickelte Instrument *Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“* beim KriDe-Werkzeugkoffer erwähnt.

## 6 KriDe-Wissensraum

Beim **KriDe-Wissensraum** handelt es sich um eine interaktive Wissensmanagement-Plattform des Projekts KriDe — Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel. Der KriDe-Wissensraum wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, die Instrumente und Erkenntnisse zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel aus dem Projekt KriDe den interessierten Fachexperten und Praktikern auch über die Projektlaufzeit hinaus zur Verfügung zu stellen sowie einen kontinuierlichen und strukturierten fachlichen Austausch der Informationen zu ermöglichen. Nach dem Projektende wird der Wissensraum als ein eigenständiges Medium unabhängig vom Projekt weiterexistieren. Dazu steht heute ein Grundstock an Methoden und Ergebnissen aus dem Projekt KriDe zur Verfügung, der durch die Nutzer ergänzt und weiterentwickelt werden kann. Der Wissensraum ermöglicht so eine Weiterverbreitung und -verwertung der KriDe-Werkzeuge und fungiert somit als eine „lebende Ergänzung“ zur KriDe-Homepage und zu Veröffentlichungen aus dem Projekt. Die Teilnehmer können über das Register „Ihr Beitrag“ eigene neue Beiträge oder Kommentare, Link-Tipps und sonstige Ergänzungen zu vorhandenen Beiträgen einbringen und sich mit den anderen Teilnehmern vernetzen. Erst darüber entfaltet sich über die Zeit der wirkliche „Wert“ des Wissensraums.

Der Wissensraum wird vom Kernteampartner Ingenieurbüro IdeenNetz betrieben und redaktionell betreut. Herr Munzke vom IdeenNetz hat auch über die Projektlaufzeit hinaus ein starkes Interesse daran, diese Netzwerkplattform weiter zu nutzen und zu betreiben. Der Wissensraum ist zudem als eine Netzwerkplattform für die Ideenmanager/-innen konzipiert, die sich mit den Kernthemen der Förderung von „Kreativität und Innovation im demografischen Wandel“ im Ideen- und Innovationsmanagement befassen. Es wird unter anderem den aktuellen und zukünftigen Teilnehmern des Zertifikatslehrgangs „Ideenmanager (IHK)“ zur Verfügung gestellt. Er ist daher analog der Ausbildungsstruktur für Ideenmanager aufgebaut und orientiert sich am IHK-Rahmenplan für die Ausbildung zum Ideenmanager/zur Ideenmanagerin (IHK). Dadurch findet diese Zielgruppe ihre gewohnte Struktur vor und kann die Inhalte direkt in ihre Arbeit übernehmen. Zusätzlich kann der Wissensraum begleitend für die Ausbildung zum IHK-geprüften Ideenmanager eingesetzt werden. Darüber hinaus ist Herr Munzke selbst in vielen Ideenmanager-Netzwerken sehr aktiv beteiligt (z. B. Ideenmanagergruppe bei XING, Ideenmanagertreffen der OWL-Maschinenbau, Zentrum Ideenmanagement etc.), in denen er den KriDe-Wissensraum weiter nicht nur präsentieren, sondern auch aktiv nutzen wird.

Ein weiterer Vorteil des Wissensraums liegt darin, dass sich eine aktive Gruppe der Kooperationspartner aus dem KriDe-Projekt darin aktiv beteiligt und miteinander weiterhin vernetzt ist.

Die Gestaltungsprinzipien dieser Webanwendung basieren auf dem „easy knowledge“-Konzept, das einen unkomplizierten und effektiven Einstieg in ein betriebliches Wissensmanagement unter Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse und

Rahmenbedingungen seiner Nutzer ermöglicht. Über einen PC mit Internetzugriff hinaus sind keine weiteren technischen Voraussetzungen notwendig.

Der KriDe-Wissensraum ist über den folgenden Link erreichbar:  
<http://ideennetz.dynalias.org/kride/>.

## 7 Evaluation des KriDe-Projekts

Insgesamt kann festgestellt werden, dass alle Ziele aus dem Projektantrag erfüllt und alle Arbeitspakete erarbeitet worden sind. In bestimmten Themenfeldern wurde über den Projektantrag hinaus einige Mehrleistung im Rahmen des Projekts erbracht. Dazu zählen die Durchführung und die Veröffentlichung der empirischen Studien „Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovationsfähigkeit“ und „Business Excellence Modelle: Wer setzt sie ein? Was nutzen sie?“. Darüber hinaus wurden einige ursprünglich nicht geplante Arbeitspakete, vor allem aus Gründen des Praxisbedarfs und der Praxisrelevanz bei den Anwenderbetrieben, erarbeitet und in das Instrumentarium integriert. Dazu gehören die aktive Integration und die gezielte Weiterentwicklung der Altersstrukturanalyse in das KriDe-Instrumentarium, die ebenfalls ursprünglich nicht geplant war, sich aber im Nachhinein aus der Projektsicht als sehr zielführend erwiesen hat. Das Hinzufügen der Säule „Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft“ in den Werkzeugkoffer und die Sammlung, Strukturierung und die Aufbereitung der dazugehörigen Werkzeuge wurden durch den konkreten Praxisbedarf und die Anfrage eines Anwenderbetriebs motiviert. Obgleich das Einbeziehen unterschiedlicher Transferpartner ins Projekt, wie oben berichtet, von Anfang an auf die Sicherstellung des Transfers der Projektergebnisse in unterschiedliche Zielgruppen – Praktiker, Fachkräfte und Multiplikatoren – ausgerichtet war, wurde am Anfang des Projekts nicht mit derartiger Interesse zur Vorstellung der Projektergebnisse im Rahmen so vieler Veranstaltungen gerechnet. Wenn dabei noch bedacht wird, dass alle Kooperationspartner (Anwenderbetriebe als auch Transferpartner) ihre Projektaktivitäten selbst finanziert haben, kann auch im Sinne des Transfers der Projektergebnisse und -erkenntnisse in die breite Öffentlichkeit festgestellt werden, dass der ursprüngliche Plan übertroffen worden ist.

Anbei die **Erfolgsfaktoren** und „Lessons Learned“ für künftige Projekte, die in einem Reflexionsworkshop der Kernteams vom 21.06.2013 erarbeitet wurden:

- Umfangreiches großes Netzwerk.
  - Es waren ausreichend Partner vorhanden.
  - Bedeutende bestehende Netzwerke/Konstellationen des Projekts.
  - Große Netzwerke können funktionieren.
  - Projekte müssen ein Mindestmaß an Volumen vorweisen können.
- Die Vorteile für die Netzwerkpartner konkret anbieten.
  - Kooperation mit einem Fraunhofer-Institut.
  - Konkrete Zusammenarbeit über die Projektlaufzeit hinaus.
  - Der attraktive Mix aus Transfer- und Anwenderpartnern.
  - Die bestehende Projektkonstellation aus einem Dreieck an Kern-/Wissenschafts- und Entwicklungspartnern garantiert einen effektiven Transfer ebenso wie eine hohe Anwendungsbereitschaft.
  - Alle bisher durchgeführten Veranstaltungen waren sehr erfolgreich. Sie zeichneten sich durch eine gleichgewichtige Beteiligung von beteiligten sowie auch unbeteiligten Partnern aus.

- Transferprojektansatz: Der Zugriff auf bestehende/erprobte Instrumente ist bereits vor dem Projektbeginn, sogar vor der Antragsphase, gesichert. Dies könnte als Anreiz für die Gewinnung neuer Transferpartner dienen.
  - Durch den Zugriff auf bestehende Instrumente kann bereits im Vorfeld entschieden werden, welche Instrumente welchen Firmen/Partnern angeboten werden können.
  - Die Anwendungspartner hatten einen hohen Anwendungsdrang.
  - Die Partner handelten aus großem Eigeninteresse/Eigenantrieb heraus. Dadurch wurde der Arbeitsaufwand für KriDe verringert.
- Ein weiterer Vorteil und Erfolgsfaktor ist die Stabilität, welche durch die hohe Anzahl an Partnern gesichert werden kann.
- Es wurden hinreichend umfangreiche Ressourcen fürs Management der Netzwerke eingesetzt.
- Entscheidend ist die Anzahl und Qualität der Partner, in einem Satz: Wer soll als Partner aufgenommen werden?

An dieser Stelle ist noch zu erwähnen, dass die anfangs angedachte Anwendung der Wissensbilanz als Strukturraster vor allem für die Erfolgskontrolle des KriDe-Instrumentariums sich leider als zu aufwendig erwiesen hat. Das Kernteam ist bei der Diskussion der Gründe dafür zu dem Schluss gekommen, dass der Ansatz der Wissensbilanz für das Projektcontrolling nach wie vor als geeignet betrachtet wird, aber dass die Wissensbilanz an sich gezielt an die Evaluationsanforderungen derartiger Projekte angepasst bzw. vereinfacht werden sollte. Die Wissensbilanz kann als Instrument des internen Controllings eingesetzt werden, jedoch nur, wenn sie standardisiert wird. Sie muss also an die Bedarfe zukünftiger Projekte angepasst werden. Konkret sollten eine Vorlage („Template“) sowie eine spezifische Anleitung samt Muster erarbeitet werden. Bei ihrer Gestaltung für die Evaluationszwecke sollte bedacht werden, dass sie möglichst aufwandschonend für die Unternehmen angewendet sein sollte.

Abschließend kann festgestellt werden, dass das Projekt KriDe überregional ausgerichtet war und in allen Regionen Deutschlands leider mit Ausnahme der Neuen Bundesländer mit seinen Aktivitäten präsent war. Das nach wie vor anhaltende Interesse sowohl seitens des Fachpublikums als auch aus der Praxis zeigt die hohe Aktualität der Projektergebnisse und des Themas. Die Rückmeldungen aus der Praxis zeigen auch, dass der weitere Forschungsbedarf in diesem Themenfeld in den Bereichen Wissens- und Kompetenzmanagement und Weiterentwicklung der Anreizsysteme für die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel liegen wird.

Das im KriDe-Projekt etablierte Netzwerk an Transferpartnern stellt die Nachhaltigkeit des KriDe-Instrumentariums sicher. Zahlreiche Publikationen und aufbereitete Dokumentationen der Instrumente auf der Projekthomepage, die noch mindestens drei Jahre weitergeführt wird, sichern die Verfügbarkeit und den schnellen Zugriff auf die Ergebnisse. Darüber hinaus werden auch weitere Transferkanäle zur Weiterverwertung der Ergebnisse aus dem Projekt

genutzt. Dazu gehören z. B. die Vorlesungen von Prof. Dr. Hans-Dieter Schat an der FOM Hochschule sowie der Lehrgang „Ideenmanager“ und weitere Netzwerkaktivitäten des Kernpartners Ideennetz. Die Projektinhalte aus KriDe werden in weiterführende Projekte am Fraunhofer ISI sowie in den Seminaren zum Innovationsmanagement weiter transferiert. Des Weiteren wird die Thematik und die Zusammenarbeit beim Onlineportal Wissensraum des Kernteampartners Ideennetz, an dem auch weitere Kooperationspartner beteiligt sind, weiter verfolgt und entwickelt.



## 8 Literatur aus dem Projekt KriDe

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI (Hg.) (2014): Unternehmen stärken ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Karlsruhe.

Schat, Hans-Dieter (2013): Ideenarbeit im demografischen Wandel. In: Franken, Swetlana (Hg.): Ideenräume gestalten. Aachen (Shaker) 2013, S. 148-173.

Schat, Hans-Dieter (2013): Ideenmanagement und Business Excellence. In: IDEEN&MANAGEMENT. Materialien für nachhaltige Unternehmensführung. Juni/ Juli 2013, S. 3-6.

Schat, Hans-Dieter; Kersting, Christiane; Munzke, Hans-Rüdiger 2013: Wie lässt sich Ideenmanagement in die Arbeit integrieren? In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung. Dortmund (GfA Press) 2013.

Schat, Hans-Dieter; Mühlbradt, Thomas; Jung-Erceg, Petra 2013: Business Excellence in Age Management (BEAM): Herausforderung und Ziele. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung. Dortmund (GfA Press) 2013.

Schat, Hans-Dieter 2013: Demografische Personalmaßnahmen und Innovationserfolge. In: Göke, Michael; Heupel, Thomas (Hg.): Wirtschaftswissenschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Wiesbaden (Springer Gabler) 2013, S. 399-415.

Schat, Hans-Dieter; Kinne, Peter 2013: Mit Business Excellence gegen Unberechenbares. In: io management Nr. 1 Januar/ Februar 2013, S. 12-15.

Schat, Hans-Dieter; Munzke, Hans-Rüdiger 2013: Erfahrung als Eintrittskarte: Ältere Mitarbeiter sind für das Handlungsfeld Ideenmanagement prädestiniert. In: PERSONALFÜHRUNG 1/2013, S. 60f.

Schat, Hans-Dieter; Mühlbradt, Thomas; Steinmann, Peter 2012: Wandel mit Herz, Hirn und Hand. Nicht Einzelmaßnahmen helfen letztendlich bei der Vorbereitung auf den demografischen Wandel, sondern allein die kluge und nachhaltige Abstimmung des Vorgehens. In: Personalmagazin 07/2012, S. 42 ff.

Schat, Hans-Dieter; Jung Erceg, Petra 2012: Gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationserfolgen und demografischen Maßnahmen in Betrieben? In: Maretzke, Steffen (Hg.): Fachkräftemangel. Ein neues, demografisch bedingtes Phänomen? Bonn (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)).

Schat, Hans-Dieter 2012: Steigerung der Innovationsfähigkeit von KMU im demografischen Wandel. In: IHK Magazin Nordschwarzwald Nr. 7/8 vom 16. Juli 2012, S. 45.

Schat, Hans-Dieter 2012: Demografischer Wandel: Verantwortung für KVP an Ältere übertragen. In: Produktion Nr. 24 vom 14. Juni 2012, S. 28.

Jung-Erceg, Petra 2012: Vorstellung der KriDe-Projekts und des -Benchmarkings im Karlsruher IHK-Magazin 2012: Kreativität und Innovation im demografischen Wandel. Business Excellence Benchmarking: fundierte Selbsteinschätzung für das Verarbeitende Gewerbe. In: IHK Magazin Karlsruhe: Wirtschaft in der TechnologieRegion Karlsruhe. DIHK-Jahresthema: Energie+Rohstoffe für Morgen 3/2012, S. 61.

Schat, Hans-Dieter 2012: Das demografische Problem: Wir werden weniger. In: DATEV magazin 3/2012, S. 21 bis 23.

Schat, Hans-Dieter 2012: Ältere Fachkräfte beschäftigen. in: Industrial Engineering 1/2012, S. 22 bis 25.

Jung-Erceg, Petra; Schat, Hans-Dieter; Jäger, Angela 2012: Business Excellence Modelle: Wer setzt sie ein? Was nutzen sie? In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.) (2012): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Dortmund (GfA Press), S. 845-848.

Schat, Hans-Dieter 2012: Ageing workforces as a challenge for enterprises. In: Detlef Hanne & Frank Swiaczny (Hg.): Expert Workshop "Ageing and Innovation". Conference Documentation. Wiesbaden, Frankfurt (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung und KfW Entwicklungsbank).

Schat, Hans-Dieter 2012: Die Fachkräftesituation aus wissenschaftlich-demografischer Perspektive. In: W. Axel Zehrfeld (Hg.): Fachkräftesicherung. Frankfurt am Main (F.A.Z. Institut).

Schat, Hans-Dieter 2012: Ganzheitliche Bürogestaltung ist eine Voraussetzung für exzellentes Management. In: Peter Jordan: Das Vital-Office Konzept. Leipzig (Metabalance Verlag) 2012.

Schat, Hans-Dieter 2012: Laudatio auf Christiane Kersting anlässlich der Preisverleihung des Netzwerks innovativer Bürgerinnen und Bürger auf der Hannover Messe Industrie 2012. Abrufbar unter [http://www.zentrum-ideenmanagement.de/fileadmin/user\\_upload/Laudatio\\_fuer\\_CK\\_01.pdf](http://www.zentrum-ideenmanagement.de/fileadmin/user_upload/Laudatio_fuer_CK_01.pdf)

Schat, Hans-Dieter; Jung-Erceg, Petra; Mühlbradt, Thomas; Munzke, Rüdiger 2012: Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hg.) (2012): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme, Dortmund (GfA Press), S. 983-986.

Schat, Hans-Dieter; Munzke, Hans-Rüdiger 2012: Kreativität und Innovation 2.0 im demografischen Wandel - Wie kommen die alten Hasen in den Cyber-Space? In: Jürgen Preiß (Hg.): Jahrbuch der Kreativität 2012. e-book (Selbstverlag).

Schat, Hans-Dieter; Kinkel, Steffen; Jung Erceg, Petra; Spomenka, Maloca 2011: Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovationsfähigkeit. Karlsruhe (Mitteilungen aus der ISI-Erhebung Modernisierung der Produktion Dezember 2011, Ausgabe 58).

Schat, Hans-Dieter; Grundmann, Michael; Munzke, Hans-Rüdiger 2011: Innovationsmanagement 2.0 wird konkret. In: HR Performance 7/2011, S. 57-59.

Lay, Gunter; Jung Erceg, Petra; Schat, Hans-Dieter 2011: Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie. In: RKW Magazin 4/2011, S. 22-24.

Schat, Hans-Dieter 2011: Immaterielles Kapital messen. Der Weg zur Wissensbilanz. In: StrategieJournal 03/2011, S. 22 f.

## **9 Anhang**

### **9.1 Projektberichte der Anwendungspartner**

Diese Tabelle befindet sich in einer eigenen Datei.

### **9.2 Liste der öffentlichen Veranstaltungen**

Diese Liste wird in einer eigenen Datei geführt.

### **9.3 Liste der internen Veranstaltungen und der Veranstaltungen mit verschiedenen Partnern**

Diese Liste wird in einer eigenen Datei geführt.

### **9.4 Evaluationsmatrix**

Diese Tabelle befindet sich in einer eigenen Datei.

### **9.5 Wesentliche Ergebnisse und Produkte aus dem Projekt**