

Gestaltung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Claudia Joos, Sabine Kadlubek, Anja Richert, Sabina Jeschke¹

Keywords: Metaprojekt DemoScreen, Lernendes Programm, Gestaltung, Kooperation

Abstract

Über die Laufzeit des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „*Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*“ haben sich in den einzelnen Förderschwerpunkten unterschiedliche Strukturen etabliert. Ziel dieses Beitrags ist es, diese in einem Überblick darzustellen, zu erläutern und anhand exemplarischer Aufgaben zu konkretisieren. Somit wird eine Grundlage geschaffen, Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen und über diese Strukturelemente hinweg zu gestalten und für die (Weiter-) Entwicklung künftiger Förderschwerpunkte zu nutzen.

1 Claudia Joos | IMA – Lehrstuhl für Informationsmanagement im Maschinenbau | ZLW – Zentrum für Lern- und Wissensmanagement | IfU – An-Institut für Unternehmenskybernetik e. V. | RWTH Aachen University | claudia.jooss@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de
Sabine Kadlubek | IMA/ZLW & IfU | sabine.kadlubek@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de
Anja Richert | IMA/ZLW & IfU | anja.richert@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de
Sabina Jeschke | IMA/ZLW & IfU | jeschke.office@ima-zlw-ifu.rwth-aachen.de

1 Einleitung

Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms (FuE-Programm) „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ (A-L-K) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) werden seit 2007 neue Ansätze der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung gefördert, um innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu gestalten und kohärente Strategien zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu etablieren (vgl. BMBF 2007: 7). Um diese Ansätze kontinuierlich an die sich wandelnden sozio-ökonomischen Bedingungen anpassen zu können, muss das FuE-Programm so konzipiert sein, dass es selbst lern- und innovationsfähig ist (vgl. BMBF 2007: 9). Die dafür erforderliche Flexibilität wird durch „offene Programmstrukturen“ (BMBF 2007: 26) sowie integrierte Lern- und Strukturinstrumente gewährleistet. Um zu erläutern, wie sich diese im Förderschwerpunkt widerspiegeln, wird dieser in einem ersten Schritt in den förderstrukturellen Rahmen des A-L-K Programms eingeordnet. Nachfolgend gibt Kapitel 2 einen Überblick über das A-L-K Programm als lernendes System samt seiner Struktur, die sowohl die Etablierung als auch die Konstituierung der Lernprozesse unterstützt.

Anschließend wird in Kapitel 3 die Weiterentwicklung des lernenden Programms am Beispiel des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ erläutert. Dabei steht der Beitrag des Metaprojekts „DemoScreen – Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ zur kontinuierlichen Steigerung und Fortentwicklung der Lernfähigkeit des Programms im Fokus. Da ein zentrales Ziel des Metaprojektes darin liegt, eine nachhaltige Zusammenarbeit der einzelnen Förderschwerpunktakteure zu etablieren, wird die Rekursionsebene der Fokusgruppe, das bereits etablierte Strukturelement der FokusgruppensprecherInnen sowie das neu eingeführte Strukturelement des Teams der FokusgruppensprecherInnen erläutert und mit exemplarischen Aufgaben konkretisiert. Somit werden Kommunikations- und Kooperationsprozesse aufgezeigt. In Kapitel 4 wird ein abschließendes Fazit gezogen.

2 Einordnung des Förderschwerpunktes in den förderstrukturellen Rahmen

Im Folgenden wird das lernende A-L-K Programm aus einer systemtheoretisch-kybernetischen Perspektive als lernendes System betrachtet. Anschließend werden die offenen Programmstrukturen des A-L-K Programms samt der Ele-

mente zur Programmsteuerung und -gestaltung, welche das Programm zur kontinuierlichen Lern- und Transferfähigkeit befähigen, detaillierter skizziert.

2.1 FuE-Programm A-L-K als lernendes System

Um den Veränderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden, ist das A-L-K Programm des BMBF als lernendes Programm konzipiert. Nach Trantow spielen Lernprozesse eine besondere Rolle, „da sie eine kontinuierliche Anpassung der Programmaktivitäten an aktuelle Problemstellungen und Forschungsbedarfe erlauben“ (Trantow 2012: 27).

Die dem FuE-Programm A-L-K immanente Lernfähigkeit wird u.a. durch die Vernetzung aller Rekursionsebenen (vgl. Abb. 1) und den damit einhergehenden Reflexionsprozessen zwischen verschiedenen strukturellen Elementen (vgl. Kapitel 2.2.2.) gewährleistet und gefördert. „Dies schließt ein, dass die künftig durch das Programm erzielten Ergebnisse auch in die Entscheidungsprozesse zur weiteren Umsetzung des Programms einfließen und die Vertiefung und Erweiterung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben anleiten“ (BMBF 2007: 9). Jedoch wird einer lernorientierten Programmausrichtung nicht genügend Rechnung getragen, wenn ausschließlich die innerhalb des Programms generierten Forschungsergebnisse berücksichtigt und verwertet werden. Es ist daher unabdingbar, auch die im nationalen und internationalen Forschungskontext erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse zu rezipieren. Überdies findet ebenfalls ein Transfer der Programmergebnisse in den programmexternen Forschungskontext statt. Somit ist das A-L-K Programm und dessen Umwelt durch Kopplungen miteinander verbunden.

Mithilfe der modernen Systemtheorie, die in erster Linie als System-Umwelt-Theorie bezeichnet werden kann (vgl. Willke 2001: 2), lässt sich das A-L-K Programm allgemein als System beschreiben, welches sich von seiner Umwelt abgrenzt. Nach Strunk und Schiepek wird „unter einem System eine von der Umwelt abgegrenzte funktional geschlossene Entität verstanden, die aus Elementen besteht, die miteinander in Wechselwirkung stehen. Systeme können offen sein für Austauschprozesse mit ihrer Umwelt“ (Strunk und Schiepek 2006: 8). Im konkreten Fall des A-L-K Programms handelt es sich um solch ein offenes System. Ein offenes System nimmt zunächst Informationen aus der Umwelt auf (Input). Systemimmanente Transformationsprozesse verarbeiten diese Informationen anschließend zu einem Output, welcher wiederum in das System zurückgespielt wird. Im Sinne der Kybernetik wird ein System erst durch solche Rückkopplungsprozesse zu einem adaptiven und lernfähigen System (vgl. Wiener 1948: 13ff.).

Da die Rückkopplungen im Fall des A-L-K Programms auf unterschiedlichen Rekursionsebenen des Programms erfolgen, erscheint es an dieser Stelle

notwendig, im folgenden Verlauf die Struktur des A-L-K Programms zu skizzieren.

2.2 Struktur des FuE-Programms A-L-K

Das A-L-K Programm ist aufgrund seiner lernförderlichen Programmstruktur und Strukturelemente der Programmsteuerung speziell darauf ausgelegt, sich flexibel auf neue Forschungsbedarfe und Umweltveränderungen anpassen zu können, kurz, lernfähig zu sein. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Rekursionsebenen sowie Strukturelemente vorgestellt, welche in die Programmkonzeption integriert sind (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Lernförderliche Förderstruktur des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“

Rekursionsebenen des FuE-Programms A-L-K

Bevor im weiteren Verlauf näher auf die Struktur des FuE-Programms A-L-K eingegangen wird, lohnt sich zunächst ein Blick auf die Förderaktivitäten der Bundesregierung, um so das Programm in den *politischen Kontext* der Bundesregierung einbetten zu können. Im Rahmen der Hightech-Strategie möchte die Bundesregierung alle Forschungsaktivitäten bündeln und damit „eine inhaltliche Klammer zu innovationspolitischen Themen über die Ressorts der Bundesregierung hinweg [bilden]“ (BMBF 2010: 4). Mit der Hightech-Strategie wur-

den fünf Bedarfsfelder identifiziert, die zukünftige globale Bedarfe und Herausforderungen adressieren: Klima/Energie, Gesundheit/Ernährung, Mobilität, Sicherheit und Kommunikation (vgl. BMBF 2010: 5). Ziel dieser Strategie ist es, „die enormen Potenziale Deutschlands in Wissenschaft und Wirtschaft gezielt zu aktivieren und Lösungen für die globalen und nationalen Herausforderungen bereitzustellen“ (BMBF 2010: 5). Folglich ist das *FuE-Programm A-L-K* eines der vielen unterschiedlichen Förderaktivitäten der Bundesregierung mit dem speziellen Ziel, „Innovationsfähigkeit aus der Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung in einer modernen Arbeitswelt [zu] stärken“ (BMBF 2007: 7).

Gegenwärtig besteht das A-L-K Programm aus den folgenden fünf *Förderschwerpunkten*: „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“, „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer modernen Arbeitswelt“, „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ und als jüngster Schwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ (vgl. Abb. 2). Damit geben die Förderschwerpunkte den inhaltlichen Rahmen für die unterschiedlichen Projekte vor und spiegeln gleichzeitig eingeleitete fachliche Themenfelder des Programms wider.



Abb. 2: Förderschwerpunkte des A-L-K Programms

Um einen tiefen wissenschaftlichen Austausch zu ermöglichen sowie aufgrund der Quantität und Diversität der Forschungsprojekte, ist jeder Förderschwerpunkt im A-L-K Programm in *Fokusgruppen* untergliedert (vgl. Bach 2013: 129). Fokusgruppen fungieren als thematisch fokussierte Untergruppen zu den Förderschwerpunkten. Sie wurden zum Wissens- und Erfahrungsaustausch gegründet und ermöglichen damit eine fachliche Kommunikation auf einer höheren Aggregationsebene. Im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ wurden beispielsweise insgesamt sechs Fokusgruppen mit den folgenden Schwerpunkten eingerichtet: „Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels“, „Demografiemanagement und Vernetzung“, „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“, „Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den

demografischen Wandel“, „Messung von Innovationspotenzialen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels“ sowie „Regionale Aspekte des demografischen Wandels“.

Fokusgruppen bündeln zudem mehrere transdisziplinäre *Verbundprojekte*, die sich aus Wissenschaft, Wirtschaft und Intermediären zusammensetzen. Ziel dieser Bündelung und Zusammenführung ist es, Synergieeffekte durch den Austausch von Forschungsergebnissen zu nutzen sowie Forschungs- und Handlungsempfehlungen innerhalb der Fokusgruppe zu generieren (vgl. Bach 2013: 130). Zu diesem Zweck bringt jede Fokusgruppe jeweils mehrere, thematisch ähnliche Verbundprojekte zusammen. Im Rahmen gemeinsamer Fokusgruppentreffen wird den einzelnen Verbundprojekten die Möglichkeit geboten, sich mit anderen Verbundprojekten zu inhaltlich ähnlichen Themenfeldern auszutauschen. Damit wird ein kontinuierlicher Wissensaustausch und -transfer gewährleistet. Im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ gibt es insgesamt 27 transdisziplinäre Verbundprojekte. Diese bilden einen thematischen Nukleus, unter dem wiederum mehrere *Teilvorhaben* gebündelt sind. Die Teilvorhaben sind ebenfalls transdisziplinär aufgestellt.

Strukturelemente des FuE-Programms A-L-K

Neben den zuvor ausführlich skizzierten Rekursionsebenen, die unterschiedliche Aggregationsgrade im Hinblick auf den Wissensaustausch abdecken und so Bündelung und Transfer ermöglichen, wurden im Rahmen des lernenden A-L-K Programms Strukturelemente wie das Monitoringprojekt und Metaprojekt integriert. Ein *Monitoringprojekt* ist ein programmbegleitendes Instrument, dessen Aufgabe darin besteht, Forschungsergebnisse aller Förderschwerpunkte des Programms iterativ zu erfassen, zu reflektieren und Handlungsbedarfe sowie Erkenntnislücken für die weitere Programmentwicklung zu identifizieren (vgl. Haarich et al. 2011: 453). Ziel des Monitorings ist es somit, organisationale Lernprozesse zu etablieren und zu institutionalisieren (vgl. Trantow 2012: 51).

Ein weiteres Strukturelement im A-L-K Programm stellt das *Metaprojekt* dar. Metaprojekte übernehmen eine zentrale Funktion bei der inhaltlichen Weiterentwicklung der Förderschwerpunkte, der Bündelung und Synthese verschiedener Forschungsergebnisse sowie ihrer Dissemination. Aktuell werden vier der oben genannten Förderschwerpunkte von jeweils einem Metaprojekt begleitet: „Strategischer Transfer im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (StArG), „Innovationsfähigkeit als Managementaufgabe, Synthese, Transfer und Begleitung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben“ (MANTRA), „BALANCE – Flexibilität und Stabilität in der Forschungswelt“ (BALANCE) und „Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen

Wandel“ (DemoScreen). Als Metaprojekt im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ hat DemoScreen eine Moderatorenrolle inne und stellt sicher, dass ein nachhaltiger Forschungs- und Wissenstransfer in die Gesellschaft, Wirtschaft, Forschung und Politik realisiert wird. Dabei erfüllt DemoScreen sowohl Dienstleistungs- als auch Forschungsaufgaben für den Förderschwerpunkt.

3 Weiterentwicklung des lernenden Programms am Beispiel des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Im Folgenden steht der Beitrag, den das Metaprojekt DemoScreen im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ zur Weiterentwicklung des lernenden A-L-K Programms leistet, im Fokus der Betrachtung. Somit wird im weiteren Verlauf des Beitrags das Metaprojekt DemoScreen detaillierter vorgestellt. Anschließend wird die Rekursionsebene der Fokusgruppe im förderstrukturellen Rahmen visualisiert und definiert sowie das Team der FokusgruppensprecherInnen näher beschrieben.

3.1 Beitrag des Metaprojektes DemoScreen im Förderschwerpunkt

Mit der internen Vernetzung über alle Rekursionsebenen hinweg und der externen Adressierung ebenen-spezifischer Zielgruppen leistet DemoScreen einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des FuE-Programms.

Ziele des Metaprojektes DemoScreen sind,

- die nachhaltige Zusammenarbeit der Förderschwerpunktakteure zu unterstützen und zu entwickeln,
- die Forschungs- und Projektergebnisse sowohl förderschwerpunktintern (Förderprogramm, Förderschwerpunkt, Fokusgruppen, Projekte) als auch förderschwerpunktextern (Wirtschaft, Forschung, Gesellschaft, Politik, Intermediäre) sichtbar zu machen und damit
- die komplexe Aufgabe des Transfers erfolgreich und nachhaltig zu unterstützen.

Die Ziele werden in den vier Handlungsfeldern Vernetzung und Allianzbildung, Befähigung und Dissemination, Methodenintegration und Zielgruppenadaptation sowie Operationalisierung und Bewertung bearbeitet. Das Metaprojekt DemoScreen wird als Instrument der Forschungsförderung definiert, das sowohl

Dienstleistungsaufgaben für den Förderschwerpunkt übernimmt als auch Forschungsaufgaben für die Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit transdisziplinärer Forschungsverbünde eruiert. Im Laufe seiner Begleitforschung entwickelt DemoScreen Instrumente, wie die Workshop-Reihe, die Systematisierung und Bündelung sowie das Prozess-Screening (siehe Abb. 3). Das letztgenannte Instrument wurde bereits prozessbegleitend implementiert, um die Kommunikation und Kooperation im Förderschwerpunkt zu erfassen, Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren und die Übertragbarkeit auf weitere Metaprojekte und Forschungsprogramme zu diskutieren. Somit stößt das Prozess-Screening organisationale Lernprozesse innerhalb des Förderschwerpunktes an. Alle von DemoScreen entwickelten Instrumente ermöglichen im Sinne des lernenden Programms u.a. die Reflexion der komplexen und dynamischen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen bereits während der Projektlaufzeit. Im Selbstbild von DemoScreen wird *Meta* nicht als Strukturbeschreibung, sondern als eine Aufgabe im Sinne eines *Enabling* verstanden.

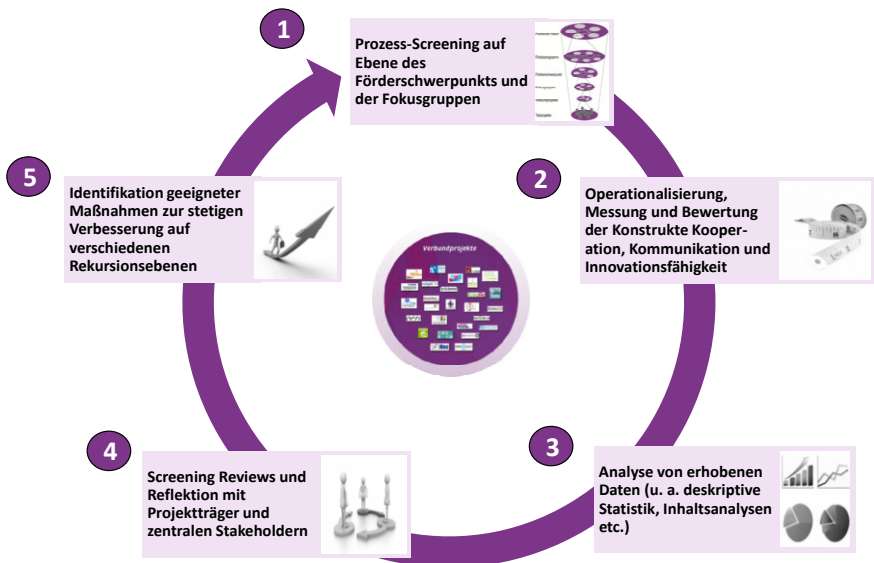


Abb. 3: Konzeption des Prozess-Screenings anhand von wissenschaftlichen Arbeiten zu inter- und transdisziplinären Forschungsprojekten

Ferner unterstützt DemoScreen das Team der Fokusgruppen und FokusgruppensprecherInnen bei der Gestaltung der Kommunikations- und Kooperationsprozesse (virtuell und real), regt zu dessen Reflexion an und erarbeitet Maßnahmen zu dessen Optimierung. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Vernetzung der heterogenen Projekte und Akteure über alle Rekursionsebenen hinweg dar.

- (Be-)Förderung der Kommunikation- und Kooperationsprozesse im Förderschwerpunkt
- Wissenschaftliche Begleitforschung zu den Inhalten „Kommunikation und Kooperation“ und „Verwertung“
- Aufdeckung und Nutzung der Synergien zwischen den Verbundprojekten
- Sprachrohr des Förderschwerpunktes zu verschiedenen Zielgruppen

Abb. 4: Exemplarische Aufgaben des Metaprojektes DemoScreen

3.2 Konkretisierung und Aufgabenbeschreibung von Rekursionsebenen und strukturellen Elementen

Fokusgruppe

Im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ arbeiten sechs Verbundprojekte in einer Fokusgruppe zusammen und etablieren eine Kooperation, die über die Förderphase hinaus reicht. Eine Fokusgruppe wird als zielgruppenbezogene, thematische Bündelung von geförderten Verbundprojekten in einem Förderschwerpunkt definiert, die sich aus Vertretern der Verbundprojekte, des Projektträgers und des Metaprojektes zusammensetzt. Ausgewählte Aufgaben einer Fokusgruppe liegen u.a. in der Vernetzung und im Austausch, in der Verstärkung der Außenwirkung, in der Stärkung der Nachhaltigkeit sowie in der Entwicklung von gemeinsamen Positionen, Handlungs- und Forschungsempfehlungen.

Neben der Ebene der Verbundprojekte wird die Fokusgruppe als strukturelles Element der Forschungsförderung dargelegt und individuell durch die Akteure gestaltet. Durch die Aushandlung gemeinsamer Ziele, Inhalte und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit etabliert sich eine Kooperationsform, deren Fokus in der internen Vernetzung über Verbundprojekt-Grenzen hinweg sowie in der Adressierung förderschwerpunktexterner Zielgruppen (insbesondere im Bereich von Intermediären) liegt.

Um eine nachhaltige Außenwirkung des gesamten Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ auf den spezifischen Zielgruppenebenen zu erreichen, gilt es, die Vielfalt der heterogenen Projekte und Akteure über alle Rekursionsebenen hinweg zu vernetzen. Daher existieren neben den in Abb. 1 visualisierten Rekursionsebenen weitere strukturelle Elemente:

- FokusgruppensprecherIn
 - FokusgruppensprecherInnen-Team
- Vernetzung der Akteure und inhaltlicher Diskurs von Forschungsinhalten
 - Profilschärfung der Aktivitäten des gesamten Förderschwerpunktes
 - Verstärkung der Außenwirkung
 - Entwicklung von gemeinsamen Positionspapieren, Handlungs- und

Abb. 5: Exemplarische Aufgaben einer Fokusgruppe

FokusgruppensprecherIn

Um die Etablierung der oben genannten Kooperationsform in der Fokusgruppe zu unterstützen und diese gemeinsam mit den Fokusgruppenakteuren individuell zu gestalten, wird in jeder Fokusgruppe ein/eine Fokusgruppensprecher/-in gewählt. Das Selbstverständnis eines Fokusgruppensprechers/einer Fokusgruppensprecherin lässt sich wie folgt konkretisieren: Der/Die Fokusgruppensprecher/-in sieht sich als AktivatorIn und ModeratorIn, um gemeinsame Ziele, Inhalte und Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit auszuhandeln. Dabei ist es von Bedeutung, die zu etablierende Kooperationsform vorzuleben. Den inhaltlichen Austausch (z.B. die Erarbeitung inhaltlicher Linien) und die Vernetzung (z.B. gemeinsame Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Präsentation auf DemoScreen.de) über Verbundprojekt-Grenzen hinweg sowie die Identifikation, Adressierung und Einbindung förderschwerpunktexterner Akteure gilt es anzuregen und zu organisieren. Um gemeinsam mit der Fokusgruppe die interne Vernetzung und die externe Adressierung zu gestalten, ist eine Identifikation der FokusgruppensprecherInnen mit den Projektinhalten sowie die Bearbeitung des Begriffsfelds „Demografie“ notwendig.



<http://www.springer.com/978-3-658-08790-6>

Exploring Demographics

Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit
im demografischen Wandel

Jeschke, S.; Richert, A.; Hees, F.; Jooß, C. (Hrsg.)

2015, XIV, 676 S. 84 Abb., 31 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08790-6