



## Erwerbsbiografien gestalten!

Was bis vor wenigen Jahren noch undenkbar schien, gehört heute in der gestaltungsorientierten Arbeitsforschung schon fast zum ‚Common Sense‘. Der ältere Mitarbeitende wird im Innovationsgeschehen zu einem herauszuhebenden Bestandteil, ja zum Motor im Innovationsprozess. Schwächen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Zu vernachlässigen. Gesundheit und Leistungsfähigkeit? Nimmt in der Wissensökonomie bei Älteren zu. Kreativitätsniveau? Ungemein hoch. Der demografische Wandel bereitet, so scheint es, in der Praxis keine allzu großen Probleme.

Unsere These ist hingegen: Forschung, Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen zur Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen sind dringend notwendig – vor allem in den innovationsorientierten Branchen mit hohem Fachkräftebedarf!

Das BMBF hat deshalb mit dem Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ eine äußerst sinnvolle Anstrengung unternommen, praxiswirksames Wissen zu entwickeln und umzusetzen, damit der demografische Wandel wirklich eine Erfolgsgeschichte für den Hochtechnologie- und Innovationsstandort Deutschland werden kann.

Denn wir haben es mit einer Herausforderung zu tun, die an vielen „Baustellen“ gleichzeitig neues Handeln erforderlich macht: Gesundheitsentwicklung, (Weiter-) Bildungsanforderungen, die Balance zwischen Arbeit und Leben, die Herausforderungen neuer Formen der Organisation und Innovation in netzbasierten Ökonomien, die veränderten Arbeits- und Erwerbsformen sowie Lebensstile und Biografien, die Europäisierung der Arbeit – und dann werden wir auch noch älter! Neue differenzierte Demografiestrategien in diesen Handlungsfeldern müssen deshalb dringend gefunden und gemeinsam mit den Unternehmen mithilfe geeigneter Instrumente umgesetzt werden.

Dabei ist die ‚Baustelle‘ des Verbundprojektes *DEBBI: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance* das besondere Verhältnis von **Innovation und Biografie**. Unser Ziel, das wir mit einigen benachbarten Verbundprojekten aus der Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ teilen, ist es, die erwerbsbiografischen Verläufe im Zeichen des demografischen Wandels in den Unternehmen neu zu gestalten, um bislang unerschlossene und zum Teil vergeudete Ressourcen für Innovationen in Unternehmen besser zu nutzen als bisher. Im Projekt DEBBI haben wir dabei die IT-Branche als ‚Vorreiter‘ in den Blick genommen. Wir arbeiten gemeinsam mit Unternehmen an neuen Modellen und Lösungsansätzen, die angesichts der Zunahme diskontinuierlicher, „brüchiger“ Erwerbsverläufe die Potenziale und die Einbindung dieser Zielgruppe in Innovationsprozesse ermöglicht und zur erwerbsphasensensiblen und potenzialorientierten Gestaltung von Erwerbsverläufen führt. In diesem Heft dokumentieren wir die ersten Ergebnisse des Verbundes.

Wichtige Erkenntnis: Die demografiefeste und innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsverläufen in der IT-Branche birgt große Potenziale, wird für alle Beteiligten aber auch anstrengend – nicht zuletzt weil die implizit geltenden Regeln des Generations- und Ideenwandels in Unternehmen relativiert werden müssen. „Revolution“ galt schließlich bislang eher als ein Privileg der Jugend. Und wir wissen noch nicht, wie die Unternehmen die neuen Aufgaben bewältigen, die mit dem demografischen Wandel zwangsläufig auf sie zukommen.

Die Gestaltung der Biografie jedenfalls bleibt kein individuelles Projekt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden den Unternehmen abverlangen, einen essenziellen Beitrag zur innovationsförderlicheren Gestaltung der Erwerbsbiografie zu leisten. Dazu wird auch gehören, dass die Unternehmen für ihre Beschäftigten sinnvolle Erwerbsstationen oder Projekte kreieren, die den Kompetenz- und Wissenserwerb jenseits von Routinen fördern. Der Wert organisatorischer Freiräume für Innovationen ist zu erken-

nen: Die Entwicklung von Neugierde braucht Freiheit; also ein Spielfeld, in der Routine und Gewohnheit ausgeblendet werden können. Die Entwicklung von Kreativität braucht Grenzerfahrungen und grenzüberschreitende Kommunikation.

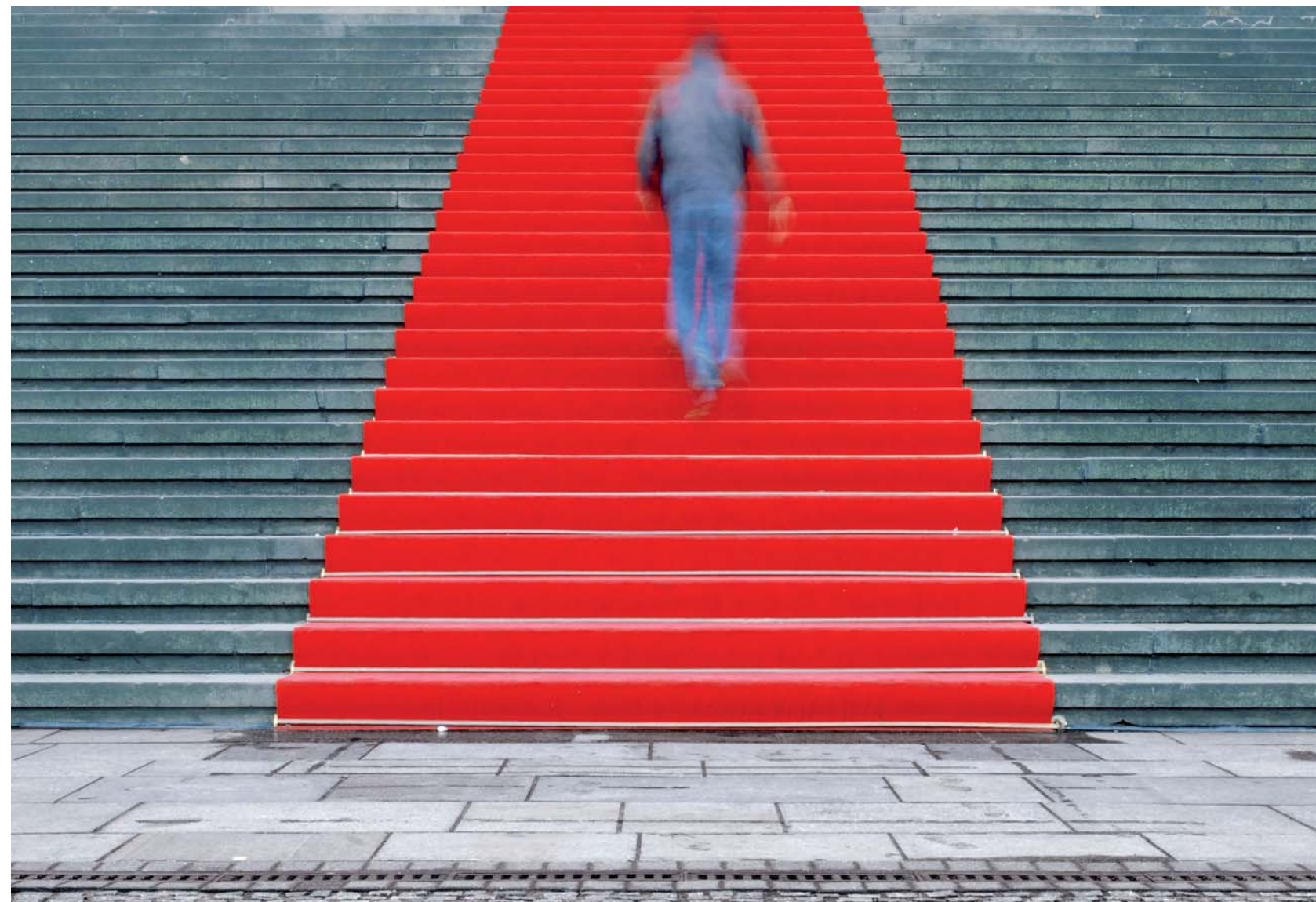
Diskontinuitätserfahrungen, die manchmal auch Krisenerfahrungen sind, ist mehr Wertschätzung entgegenzubringen. Technische Tools sind notwendig, die ein demografiefestes Staffing ermöglichen, zu Team-Konstellationen führen, in der das Erfahrungswissen der Beteiligten aus unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsphasen zum Treiber für Innovation werden kann. Nicht zuletzt wird auch die Verantwortung des Personalmanagements für die sozialen und privaten Wünsche ihrer Mitarbeitenden stärker werden angesichts veränderter Lebensstile und demografiebedingter Folgeprobleme außerhalb des Erwerbslebens.

Die Beiträge dieser Ausgabe der præview geben einen ersten Eindruck davon, wie viel soziale Innovation noch notwendig ist, um die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel nachhaltig zu sichern.

Dortmund, im September 2012

Rüdiger Klatt  
Herausgeber

*Die Arbeitgeber werden sich mehr und mehr bei den Arbeitnehmern bewerben müssen – und nicht mehr umgekehrt.*



„Wir sollten beim demografischen Wandel aus meiner Sicht mehr die mit ihm verbundenen Chancen in den Blick nehmen. Persönlich glaube ich z.B., dass durch den Fachkräftemangel mein heute 13jähriger Sohn – wenn er weiterhin so gut lernt – beruflich alle Chancen haben wird. Die Arbeitgeber werden sich mehr und mehr bei den Arbeitnehmern bewerben müssen – und nicht mehr umgekehrt. Außerdem nehme ich an, dass Gesetz und Tarifvertrag alsbald nicht mehr sklavisch einen bestimmten Zeitpunkt für das Renteneintrittsalter vorgeben werden. Ob sich jemand mit 65 oder 67 „zur Ruhe setzen“ will – oder aber später, oder aber früher – sollte seiner persönlichen Selbstbestimmung überlassen bleiben, wenn er bereit ist, die jeweiligen Konsequenzen zu tragen.“



Volker Schütte, Betriebsratsvorsitzender im Projektträger im DLR