

Diskontinuität im Erwerbsverlauf als Innovationschance nutzen

Rüdiger Klatt, Florian Straus, Angela Carell, Kurt-Georg Ciesinger

Der demografische Wandel unserer Gesellschaft birgt ein hohes gesamtwirtschaftliches Wachstumspotenzial unter der Voraussetzung, dass die Innovationspotenziale bislang vernachlässigter Beschäftigtengruppen über alle Erwerbsphasen hinweg erschlossen werden können. Dazu bedarf es einer demografieorientierten Personalentwicklung und Organisationsgestaltung in Unternehmen. Die Innovationspotenziale von jungen und alten Menschen müssen betrieblich erschlossen und für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen genutzt werden.

Das vom BMBF und der Europäischen Union im Rahmen der Bekanntmachung *Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel* geförderte Verbundprojekt *DEBBI – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance* hat sich zum Ziel gesetzt, die Potenziale innovativer Älterer – insbesondere derjenigen mit diskontinuierlichen, also „brüchigen“ Erwerbsverläufen – durch neue betriebliche Innovationssysteme zukünftig besser zu erschließen. Am Projekt beteiligt sind das Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V., FIAP (Gelsenkirchen), das Konzepte zur betrieblichen Reorganisation von Innovationsprozessen entwickelt, die zu einer besseren Nutzung der Potenziale innovativer Älterer beitragen sollen.

Das Institut für Praxisforschung und Projektberatung, IPP (München) arbeitet parallel an der Entwicklung von Konzepten und Unterstützungssystemen zur sozialen Flankierung innovativer Älterer. Zu guter Letzt arbeiten in einem Umsetzungsprojekt das IT-Unternehmen adesso AG (Dortmund) und die gaus gmbh (Dortmund) an der Entwicklung praktischer Tools und Instrumente zur Nutzung von kompetenzbasierten Potenzialen innovativer Älterer.

Innovationsimpulse in der IT-Branche gingen bislang eher von jüngeren Beschäftigten aus. In Zukunft werden aber aufgrund des demografischen Wandels die mittleren und höheren Altersgruppen betriebliche Innovationstreiber sein müssen. Kreativität und Innovation werden damit zu einer „Altersaufgabe“. Am Beispiel der IT-Branche zeigt sich, dass Betriebe innovativer Schlüsselbranchen auf diesen „Rollenwechsel“ ihrer älteren Beschäftigten nicht vorbereitet sind.

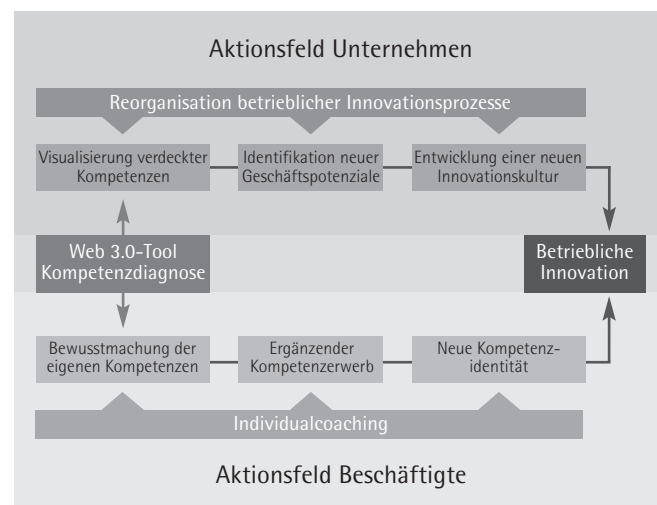
Eine besondere Rolle im demografischen Wandel spielen dabei aus unserer Sicht die Personen mit „bunten“ Erwerbsverläufen. Ihre komplexe Berufs- und Lebenserfahrung führt zu erheblicher Fach- und Innovationskompetenz. Trotz großer Potenziale ist ihre Beschäftigungsfähigkeit jedoch nicht uneingeschränkt gegeben. Wir sind der Auffassung, dass die Unternehmen damit eine wichtige Beschäftigtengruppe vernachlässigen.

Denn gerade die Kompetenzvielfalt, die Beschäftigte mit nichtlinearen Karrieren mitbringen, bietet aus der Sicht des Verbundes zahlreiche Chancen auf Innovation, wenn bisher unverbundenen Wissen und Erfahrung aus verschiedenen berufsbiografischen Episoden integriert wird. Dies erfordert zunächst eine komplexe Bestandsaufnahme von Wissen und Erfahrung dieser Personengruppe und Kenntnisse über deren Einbettung in Innovationsprozesse in IT-Unternehmen. DEBBI fragt danach, wie sich die spezifischen Bedingungen in der IT-Branche – die beispielgebend auch für Innovationsprozesse in anderen wissensintensiven Branchen sein können – sich auf Ältere mit

diskontinuierlichen Erwerbsbiografien auswirken. Dazu analysieren wir, wie Innovationen unter den Bedingungen hochgradig wissensdynamisierter, durch extreme Zeitknappheit und ein hohes Maß an Selbstorganisation und Marktsteuerung geprägte Prozesse in IT-Unternehmen entstehen. Konkret fragen wir:

- æ Wie unterscheiden sich ältere diskontinuierlich Beschäftigte von jüngeren Beschäftigten in ihrem Innovationsverhalten, wie von Personen mit Normalerwerbsbiografie?
- æ In welcher Form und mit welchen Potenzialen sind ältere Beschäftigte mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien und ältere Freelancer in Innovationsprozesse eingebunden? Welche Rolle spielen transnationale Innovationserfahrungen?
- æ Gibt es Erfolgsfaktoren für eine Integration in das Innovationsgeschehen für diese Beschäftigtengruppen?
- æ Welche Probleme verhindern eine Entfaltung der Innovationspotenziale (z. B. Stress, innovationsfeindliche oder gegen Ältere gerichtete Leistungskulturen)?
- æ Welche Rolle spielen im Innovationsprozess beispielsweise soziale Netzwerke und emergente kollektive Phänomene („Schwarmintelligenz“), die insbesondere für die IT-Branche diskutiert werden?

Die Unternehmen sind aus heutiger Sicht nicht darauf vorbereitet, ältere Beschäftigte und Freelancer in Innovationsprozesse hinreichend einzubinden, ihre Kompetenzen außerhalb der engen Stellenanforderungen zu diagnostizieren, geschweige denn aktiv zu innovativen Kompetenzbündeln zu clustern und in Innovationen zu überführen (vgl. Ciesinger & Woltering, 2006). Ebenso sind die Beschäftigten selbst überfordert, aus ihren unverbundenen Kompetenzen verschiedener Erwerbsstationen eigene, neue Kompetenzcluster zu generieren und daraus Innovationen zu entwickeln (vgl. Ciesinger & Urdze, 2005).



Rüdiger Klatt, Florian Straus, Angela Carell, Kurt-Georg Ciesinger

Schließlich müssen Innovationen auch betrieblich durchgesetzt werden: Hier bestehen kaum innovationsförderliche betriebliche Organisationsstrukturen und Betriebsklimata, vor allem nicht die Offenheit, gerade Randgruppen der Betriebe (Ältere, neue Mitarbeiter, Freelancer) als Innovationspromotoren zu akzeptieren. Auf der anderen Seite verfügen die diskontinuierlich Beschäftigten kaum über die notwendige Durchsetzungsstärke – hängt ihnen doch ein Loserimage an (vgl. Nölle, 2006).

Mit dem Projekt sollen die oben genannten Problembereiche integrativ angegangen werden durch

- æ die Unterstützung der Betriebe bei der Schaffung einer Organisation, die die Innovationspotenziale von diskontinuierlich beschäftigten Älteren nutzt,
- æ die Unterstützung (nicht nur) der älteren und diskontinuierlich Beschäftigten bei der Aufdeckung individueller Innovationspotenziale und der Umsetzung im Arbeitsprozess und bei der Karriereentwicklung,
- æ die Veränderung der (betrieblichen) sozialen Wahrnehmung der Kompetenzen und Innovationspotenziale älterer und diskontinuierlich Beschäftigter.

DEBBI entwickelt dazu ein betriebliches Innovationsregime, das es älteren, diskontinuierlichen Beschäftigten erlaubt, ihre Potenziale zu entfalten. Dabei wird im Verbund aktuell ein Web-3.0-Instrument der Kompetenzentdeckung, ein Beratungstool zur Gestaltung demografie-fester betrieblicher Innovationsprozesse sowie ein Instrument der innovationsförderlichen Erwerbsbiografieplanung entwickelt und erprobt. Die Instrumente werden noch während der Projektlaufzeit bei mittelständischen Unternehmen der IT- und Medienbranche eingesetzt. Dadurch werden das Vorgehensmodell und die Instrumente in IT- und Beratungskonzepte überführt und damit nachhaltig für Unternehmen verwertbar.

Die ersten praxisrelevanten Ergebnisse unserer umfassend angelegten Untersuchung sowie die ersten Ansätze zu einer Entwicklung neuer Instrumente und Tools finden sich in den Beiträgen dieser Ausgabe der präview.

In Zukunft werden aufgrund des demografischen Wandels die mittleren und höheren Altersgruppen betriebliche Innovationstreiber sein müssen. Kreativität und Innovation werden damit zu einer „Altersaufgabe“.

Die Autoren

Dr. Rüdiger Klatt (FIAP e.V., Gelsenkirchen), Dr. Florian Straus (IPP, München) und Dr. Angela Carell (adesso AG, Dortmund) leiten die drei Teilvorhaben des Verbundprojektes DEBBI. Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh, Dortmund) unterstützt die Instrumentenentwicklung und den Praxistransfer.

Literatur

Ciesinger, K.-G. & Urdze, S. (2005). Kompetenzprofilung als Grundlage des Managements diskontinuierlicher Erwerbsbiografien. In: Neundorff, H. & Ott, B. (Hrsg.), Unternehmensübergreifende Prozesse und ganzheitliche Kompetenzentwicklung, S. 225-235. Frankfurt am Main: Peter Lang.
Ciesinger, K.-G. & Woltering, S. (2006). Die Kompetenzakte. Ein Instrument vorausschauender Personalentwicklung für Mitarbeiter in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen in der IT-Branche. In: Neundorff, H. & Ott, B. (Hrsg.), Neue Erwerbsbiografien und berufsbiografische Diskontinuität, S. 162-173. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
Nölle, K. (2006). Gewinner oder Verlierer. Kompetenzprofile in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien. Tübingen: Der Andere Verlag.

debbi Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance

tu technische universität dortmund

IP? Institut für Praxisforschung und Projektberatung

gaus medien bildung politikberatung

adesso business. people. technology.