

Gestaltete Diskontinuität als Ressource im demografischen Wandel

Plädoyer für ein systematisches Biografie-Management in IT-Unternehmen

Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger, Silke Steinberg

Das Projekt DEBBI – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance hat sich zum Ziel gesetzt, die Potenziale innovativer Älterer durch neue betriebliche Innovationssysteme zukünftig besser zu erschließen.

In einem ersten Erhebungsschritt wurden mehr als 20 problemzentrierte Interviews mit IT-Beschäftigten geführt. Vor allem die Personen mit nichtlinearen Erwerbsbiografien und ihre dadurch induzierten Innovationspotenziale standen dabei im Zentrum des Interesses.

Der ambivalente Zusammenhang von Innovationsfähigkeit und Diskontinuität im Erwerbsverlauf

Unsere ersten Auswertungen deuten darauf hin, dass im Innovationsdenken einer Gruppe befragter IT-Beschäftigter berufliche Diskontinuität eine positive Interpretation erfährt. Vielfalt und Diskontinuität im beruflichen Kontext werden von dieser Personengruppe bewusst gesucht, um das eigene Kompetenzprofil breiter, krisenfester und innovationsförderlicher zu gestalten. Unterschiedliche Ausbildungs- und Praxishorizonte werden von diesem Personenkreis also als Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit betrachtet und in individuellen Konzepten der Biografieplanung gezielt umgesetzt. Die Interviewpartner bezeugen so eine hohe Sensibilität für die Anforderungen an die Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit in der wissensgetriebenen, von Dynamik und Komplexität gekennzeichneten IT-Arbeitswelt. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit neuen Erfahrungsräumen erzeugt die Fähigkeit, „querzudenken“, immer wieder andere Perspektiven einzunehmen und Ideen aus anderen Kontexten einzubringen.

Auf der anderen Seite steht aber auch eine Gruppe von Befragten, für die berufliche Diskontinuität nicht gewollt ist und deren Innovationsfähigkeit sich dadurch eher reduziert. Sie erleben Diskontinuität als Prekarisierung, denn die in der Erwerbsbiografie aufgebauten Kompetenzen werden als zusammenhangslos erfahren. Alter erlebt dieser Personenkreis als Rückgang von Kreativität und Innovationsfähigkeit, was es ihm zusätzlich erschwert, mit beruflicher Diskontinuität positiv umzugehen. Diese Beschäftigtengruppe macht häufig starre Anforderungen und Arbeitsprozesse für diese Erfahrung von Diskontinuität verantwortlich.

Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit neuen Erfahrungsräumen erzeugt die Fähigkeit, „querzudenken“, immer wieder andere Perspektiven einzunehmen und Ideen aus anderen Kontexten einzubringen.



Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger, Silke Steinberg

Anfängliche Begeisterung und Kreativität werden durch immer wiederkehrende Arbeitsanforderungen und den Zwang zu Routinen restringt und sogar sanktioniert, so dass Innovation und Kreativität verloren gehen.

Die Gruppe der Befragten, die Diskontinuität als zu nutzende Ressource erfährt, arbeitet entweder in einem innovationsförderlichen Umfeld oder schafft sich unter hohem Risiko Freiräume, die individuelle Initiativen zur Gestaltung von Diskontinuität zu einem Erfolg versprechenden Projekt machen. Häufig handelt es sich um familiär und finanziell unabhängige Personen, die unterschiedliche Ausbildungshorizonte suchen oder in nebenberuflichen Tätigkeiten ihre Kompetenzen erweitern können, ohne dabei ihre Work-Life-Balance zu gefährden. Diese Randbedingungen sind bei Weitem nicht der Regelfall und so wird die Innovationsfähigkeit der IT-Branche von diesen Personen auch als sehr kritisch beurteilt.

Konsequenzen für das Projekt DEBBI

Ziel des Projektes ist es, ökonomisch, sozial und individuell verträgliche Rahmenbedingungen für innovationsförderliche Berufsbiografien möglichst vieler Beschäftigter zu schaffen, die wir dringend im demografischen Wandel benötigen. Die grundlegende Voraussetzung hierzu ist auf Seiten der Unternehmen wie auch der Beschäftigten, Veränderungsprozesse und Diskontinuitäten, Flexibilisierung und Deregulierung nicht als Bedrohung wahrzunehmen, sondern als Ressource zu verstehen und durch geeignete Rahmenbedingungen und Personalmanagement-Konzepte in den Unternehmen zu fördern und zu instrumentieren.

Derzeit sehen wir zwei Ebenen, auf denen die Entwicklung von Instrumenten zur Gestaltung von Diskontinuität erfolgen könnte.

Ebene 1 – Systematisches Erfassen von Kompetenzen als Innovationsressourcen

Die erste Ebene zielt auf die Entwicklung eines Kompetenzdiagnose-Tools zur Identifizierung bereits vorhandener Kreativitäts- und Innovationsressourcen und deren Nutzung und Weiterentwicklung in Innovationsprozessen ab, um sowohl das individuelle Kompetenzprofil des

Beschäftigten zu stärken, als auch die Arbeitsprozesse in Unternehmen innovationsorientiert zu gestalten. Es geht darum, neue Kompetenzen z. B. aus früheren berufsbiografischen Zeitschnitten zu entdecken, um neue Dienstleistungen und Geschäftsfelder zu kreieren.

Ziel ist es sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene, neue Möglichkeiten eines innovationsförderlichen und Kreativität bewahrenden Umgangs mit (Berufs-) Biografien zu eröffnen. Zukünftig müssen die Innovationspotenziale Älterer besser in die projektförmige Arbeit der IT-Branche integriert werden. Dazu müssen die im biografischen Verlauf erworbenen Kompetenzen – auch aus den nicht beruflichen Kontexten (z. B. ehrenamtliche Arbeit) – systematisch sichtbar gemacht werden. Die besondere Herausforderung ist hierbei, die unterschiedlichen Kompetenzprofile optimal mit den Anforderungen kundengetriebener und projektförmiger Arbeit zu „matchen“, so dass die Teams innovativer arbeiten. Denkbar wäre beispielsweise das Teambuilding durch die gezielte Beimischung von „Querdenkern“ oder von „Älteren“ aus kontrastierenden Erfahrungsräumen zu unterstützen.

Ebene 2 – Proaktive Personalmanagement-Konzepte

Die zweite Ebene umfasst die Entwicklung eines integralen, demografiefesten Personalmanagement-Konzepts, das die Schaffung breiter, diverser, diskontinuierlicher Erfahrungsräume für Beschäftigte zum Ziel hat. Sie ist für die Erhaltung der Innovationsfähigkeit im Alter unabdingbar.

Der amerikanische Soziologe R. S. Burt hat festgestellt, dass Personen, die an Schnittstellen unterschiedlicher Gruppen stehen, innovativer handeln als Personen in einer Gruppe. Für ihn entstehen neue Ideen durch Synthese und Selektion über „Structural Holes“, das heißt über unterschiedliche Gruppen, Problemzusammenhänge und Erfahrungsräume hinweg. Die Ideen werden sozusagen über diese Lücken hinweg getragen und generieren in einem kreativen, stetigen Veränderungsprozess Innovationen.¹ In diesem Verständnis ist also der Wechsel in der Tätigkeit, in der beruflichen Rolle, bezüglich des Arbeitskontextes (z. B. des Projektteams) konsti-

tutiv für die Förderung der Innovationsfähigkeit.

Die zu entwickelnden Instrumente auf beiden Ebenen sollen einerseits die gezielte und sozial verträgliche Gestaltung von Erwerbsverläufen möglich machen, andererseits die Innovationspotenziale Älterer, diskontinuierlich Beschäftigter identifizieren und nutzbar machen. Hier werden Konzepte erarbeitet, die

æ eine Personalplanung ermöglichen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligungsorientiert und lebensphasenabhängig aus ihren veralltäglichten Arbeitsprozessen herauszieht, ihnen neue, kontrastreiche Erfahrungsräume eröffnet und sie mit neuen Herausforderungen konfrontiert;

æ neue Formen des unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Projektmanagements ermöglicht, das Quereinsteigen befördert und Querdenken erlaubt;

æ das Gefährdungs- und Prekarisierungspotenzial von diskontinuierlichen Erwerbsverläufen minimiert und soziale Sicherheit gewährleistet.

Mit einer solchermaßen konzipierten und instrumentell unterstützten demografiefesten Personalführung betritt auch die – immer noch „junge“ – IT-Branche Neuland. Es bleibt abzuwarten, ob es gelingt, auch in dieser Frage zu einer Vorreiterbranche und zu einem „Leuchtturm“ für andere Branchen zu werden.

¹ Vgl. Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. In: The American Journal of Sociology, Vol 110, S. 349 ff.

Die Autoren

Dr. Rüdiger Klatt ist Geschäftsführer, Silke Steinberg Projektleiterin im Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.

Kurt-Georg Ciesinger ist Geschäftsführer der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund.

fiap Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.

gaus medien bildung politikberatung