



INNOVATIONEN IM  
DEMOGRAFISCHEN WANDEL  
INSTRUMENTE FÜR DEN BETRIEBLICHEN ALLTAG

HERAUSGEGEBEN VON KURT-GEORG CIESINGER UND RÜDIGER KLATT

# IMPRESSUM

Diese Publikation basiert auf Ergebnissen der Projekte

The logo for 'debbi' features the lowercase letters 'debbi' in a bold, sans-serif font. The letter 'b' is blue, while the others are black. A small red 'i' is positioned at the end.

„DEBBI: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance – Erschließung der Potenziale innovativer Älterer durch Gestaltung betrieblicher Innovationssysteme“ (FKZ 01HH11052-54)

The logo for 'iNec' consists of a network of colored spheres (orange, green, blue, red, yellow) connected by lines, followed by the text 'iNec' in a bold, blue, sans-serif font.

„iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“ (FKZ 01HH11044)

The logo for 'pinowa' features the lowercase letters 'pinowa' in a grey, sans-serif font, with a colorful, multi-hued sphere to the right.

pinowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel (FKZ: 01HH11092-94)

The logo for 'GenBa' features a stylized blue and white graphic above the text 'GenBa' in a blue, sans-serif font, with 'GenerationenBalance' in a smaller font below.

„GenBa: Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (FKZ 01HH11048-51)

Die Projekte werden gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.

GEFÖRDERT VOM



© praeview 2014



# GELEITWORT

Lorem ipsum dolor sit amet, ligula suspendisse nulla pretium, rhoncus tempor placerat fermentum, enim integer ad vestibulum volutpat. Nisl rhoncus turpis est, vel elit, congue wisi enim nunc ultricies sit, magna tincidunt. Maecenas aliquam maecenas ligula nostra, accumsan taciti. Sociis mauris in integer, a dolor netus non dui aliquet, sagittis felis sodales, dolor sociis mauris, vel eu libero cras. Interdum at. Eget habitasse elementum est, ipsum purus pede porttitor class, ut adipiscing, aliquet sed auctor, imperdiet arcu per diam dapibus libero duis. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat or-

ci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at. Imperdiet arcu per diam dapibus libero duis. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at, id praesent bibendum libero faucibus porta egestas, quisque praesent ipsum.

Lorem ipsum dolor sit amet, ligula suspendisse nulla pretium, rhoncus tempor placerat fermentum, enim integer ad vestibulum volutpat. Nisi rhoncus turpis est, vel elit, congue wisi enim nunc ultricies sit, magna tincidunt. Maecenas aliquam maecenas ligula nostra, accumsan taciti. Sociis mauris in integer, a dolor netus non dui aliquet, sagittis felis sodales, dolor sociis mauris, vel eu libero cras. Interdum at. Eget habitasse elementum est, ipsum purus pede porttitor class, ut adipiscing, aliquet sed auctor, imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at. Imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at, id

praesent bibendum libero faucibus porta egestas, quisque praesent ipsum.

### **Gabriele Kossack**

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“



**DLR Projektträger**



1

## DIE FOKUSGRUPPE

„ERWERBSBIOGRAFIEN ALS  
INNOVATIONSTREIBER IM  
DEMOGRAFISCHEN  
WANDEL“

Rüdiger Klatt

Die demografische Herausforderung ist in den meisten Unternehmen Deutschlands angekommen. Das Durchschnittsalter in den deutschen Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren erheblich erhöhen und die mitarbeiterstärksten Alterskohorten in den Bereich zwischen 45 und 60 Jahren verschieben. Waren es früher häufig die jüngeren Beschäftigten, von denen Innovationsimpulse ausgingen, weil sie neue technologische Entwicklungen aufnahmen und in Produktideen umsetzten, so werden es in Zukunft weit stärker als bisher die mittleren und höheren Altersgruppen sein müssen, die diese Aufgabe übernehmen. Kreativität und Innovation werden damit zunehmend eine „Altersaufgabe“. Das Miteinander von „Jung“ und „Alt“ in den Unternehmen wird in vielerlei Hinsicht neu zu gestalten sein. Zahlreiche Unternehmen sehen hier für die Zukunft Chancen, aber auch Probleme.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Programm: Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt (Bekanntmachung: Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel) bis 2015 geförderten Verbundprojekte der Fokusgruppe Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel DEBBI, GenBa, iNec und Plnowa verfolgen gemeinsam das Ziel, durch interdisziplinäre, gestaltungsorientierte Forschung die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsbiografien in den Unternehmen zu initiieren und modellhaft umzusetzen.

Im Ergebnis werden demografieorientierte Modelle der Organisationsgestaltung, Konzepte der Personalentwicklung und Verfahren zur Ermittlung von Innovationspotenzialen Älterer erarbeitet und praktisch erprobt, die die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsverläufen besonders hinsichtlich der Potenziale älterer Beschäftigter nachhaltig ermöglichen.

Die vier Verbundprojekte arbeiten dazu intensiv zusammen, auch um einen breiten Transfer ihrer Ergebnisse gemeinsam voranzutreiben.

### **DEBBI – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance – FKZ:**

01HH11052-54 (Koordination: FIAP e.V. Gelsenkirchen)



Eine für das Innovationsgeschehen besonders wichtige Gruppe der älteren Beschäftigten sind diejenigen mit nichtlinearen Karrieren. Sowohl hinsichtlich der Innovationserfahrungen als auch hinsichtlich der allgemeinen beruflichen Erfahrungen sind viele diskontinuierlich Beschäftigte im Vorteil gegenüber Personen mit langer Betriebszugehörigkeit.

Sie tragen daher große Innovationspotenziale, sind jedoch in besonderem Maße auch bedroht, ins Prekariat abzustiegen.

Der Überführung von Erfahrung und Wissen in Innovation und Erfolg steht eine Reihe von Problemen entgegen. Gelingt es diese Probleme zu lösen, können die Innovationspotenziale betrieblich genutzt

und in Innovationen überführt werden. Auf individueller Ebene entstehen positive, erfolgreiche Karrieren. Gelingt es nicht, werden betriebliche Innovationschancen vergeudet und Lebensläufe ins Prekariat vorgezeichnet.

Die zentrale Hypothese des Projektes DEBBI ist, dass die Gestaltung der Erwerbsbiografie, insbesondere dabei die Nutzung der Innovationspotenziale der Diskontinuitäten, die entscheidende Einflussgröße darstellt für Erfolg oder Scheitern, Selbstbestimmung oder Prekariat, Gesundheit oder Burnout.

Im Rahmen des Verbundprojektes DEBBI sollen unter Einbeziehung von Unternehmen und Beschäftigten auf der Basis eines Vorgehensmodells systemischer Interventionsforschung die Innovationspotenziale älterer Beschäftigter in der IT-Branche mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen sichtbar und systematisch nutzbar gemacht werden. Dazu werden die förderlichen und hemmenden Rahmenbedingungen in der IT-Branche in Abhängigkeit vom Alter und vom Erwerbsverlauf der Beschäftigten umfassend multidisziplinär untersucht.

Ziel von DEBBI ist es, betrieblich tragfähige Modelle und Konzepte zur Gestaltung und zur Unterstützung der Unternehmen und der diskontinuierlich Beschäftigten zu entwickeln, so dass deren Innovationskraft betrieblich genutzt und Karrieren erfolgreich entwickelt werden.

**GenBa – Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsresource** – FKZ: 01HH11048-51 (Koordination: Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Die ostdeutschen Bundesländer befinden sich in einer Phase besonders ausgeprägten demografischen Wandels, der umfangreiche Lerngelegenheiten bietet. In nur fünf Jahren hat sich die Zahl der



Schulabgänger nahezu halbiert. Viele Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre bisherige Rekrutierungspraxis zu überdenken und den „Suchraum“ bei der betrieblichen Nachwuchsgewinnung zu erweitern. Gleichzeitig werden die altersbedingten Abgänge aus Beschäftigung, vor allem die Abgänge bisheriger Leistungsträger, in den kommenden Jahren deutlich zunehmen. Die beschleunigte Generationenablösung bietet den Unternehmen Chancen, ihre Altersstrukturen gezielt zu beeinflussen und überkommene Ungleichgewichte abzubauen.

Der multidisziplinäre Verbund setzt an den markanten demografischen Veränderungen und dem dadurch verursachten Gestaltungsbedarf an. Seine Arbeit beruht auf der Hypothese, dass Generationenbalance – im Sinne ausgewogener betrieblicher Altersstrukturen – ein wichtiger potenzieller Erfolgsfaktor ist, dessen Nutzbarmachung unter den heutigen Bedingungen erhebliche Veränderungen

in den Rekrutierungspraktiken sowie bei der Gestaltung eines wertschätzenden, kompetenzorientierten und innovationsförderlichen Miteinanders von „Alt“ und „Jung“ im Unternehmen erfordert.

Auf der Grundlage der Analyse von Dimensionen und Formen der Betroffenheit durch den beschleunigten demografischen Wandel in verschiedenen Typen von Unternehmen werden gemeinsam mit den Partnern praxistaugliche Instrumente bzw. Konzepte für die Bewältigung ausgewählter demografieinduzierter Herausforderungen entwickelt und erprobt. Dazu zählen:

- ein (Selbst-)Analysetool zur Identifizierung konkreter Problemlagen und entsprechender Lösungsansätzen,
- ein unternehmensübergreifendes Unterstützungskonzept für junge Führungskräfte im Umgang mit älteren Leistungsträgern,
- ein integratives Lernkonzept in altersgemischten Gruppen zur Ausbildung und Integration von Mitarbeiter/innen aus bisher nicht berücksichtigten Gruppen, darunter Personen mit veränderten Erwerbsbiografien,
- ein modulares Konzept des Kompetenz- und Wissensmanagements für die speziellen Problemlagen von (inhabergeführten) Kleinbetrieben im demografischen Wandel.

Die Konzeptentwicklung und der Ergebnistransfer erfolgen schwerpunktmäßig in zwei Unternehmensnetzwerken in Sachsen-Anhalt und Thüringen.

**iNec – Verbundprojekt: Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel** –  
FKZ: 01HH11044-47 (Koordination: FIR an der RWTH Aachen)



Innovationen entstehen zu einem erheblichen Teil durch die persönliche Vernetzung von Menschen. Dabei werden Erfahrungen, Ideen und Wissen nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst ausgetauscht, diskutiert und immer wieder zu neuen Lösungsideen verknüpft. Allerdings nimmt die langfristige persönliche Vernetzung und der kontinuierliche Austausch zwischen Mitarbeitern aufgrund von immer diskontinuierlicher verlaufenden Erwerbsbiografien, wie zum Beispiel stetig steigenden Berufswechseln, zunehmend ab. Dies führt bei sehr vielen Unternehmen zu einem erheblichen Erfahrungsverlust und schwächt die Innovationsfähigkeit immens. Durch eine Ruhestandswelle aufgrund des Ausscheidens demografisch starker Jahrgänge aus dem aktiven Berufsleben wird dieser Trend in den nächsten Jahren dramatisch verschärft.

Ziel des Verbundprojektes „iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“ ist es, ausgehend von den Grundlagen der sozialen Interaktion in „Communities“ ein neuartiges Personalentwicklungskonzept zu entwickeln, mit dem innovative Ideen durch eine Vernetzung von Beschäftigten und langfristig auch die soziale Bindung von Expertinnen und Experten an ein Unternehmen systematischer gefördert werden. Damit wird ein durch veränderte Erwerbsbiografien sowie den demografischen Wandel verursachter Erfahrungsverlust beherrschbar gemacht und ein wesentlicher Beitrag zu einem generationsübergreifenden Dialog geleistet. Gleichzeitig wird die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig gesteigert. Als Ergebnis des Verbundprojektes iNec liegt ein Modell der relevanten Erfolgsgrößen vor, von dem ausgehend ein auch auf andere Anwendungsfelder übertragbares Gestaltungsmodell entwickelt wird. Dieses wird erprobt und als Demonstrator vollumfänglich umgesetzt.

Auf dem Weg zu diesem Konzept soll in enger Kooperation zwischen Forschungs- und Praxispartnern der Wissens- und Erfahrungstransfer unter den Beschäftigten eines Unternehmens unterstützt werden. Um diese Vernetzung zu realisieren und die Basis für Erfahrungsaustausch, wechselseitiges Lernen, Wissensschaffung und Kooperation zu schaffen, werden eine IT-Plattform als Steuerungsinstrument und ein innerbetrieblicher Koordinator eingesetzt. Auf der IT-Plattform werden Echtzeitkommunikation durch Microblogging, die Einrichtung von Innovationsforen und Expertenprofilen oder virtuellen „Wissensfabriken“ ermöglicht. Die Beschäftigten eines Unternehmens werden gezielt angesprochen, sich dieser „Community“ im Unternehmen anzuschließen. Insbesondere sollen auch diejenigen einbezogen werden, die entweder in naher Zukunft in den Ruhestand überwechseln, temporär oder endgültig aus einem Unternehmen ausscheiden, oder die geografisch vom Unternehmen getrennt sind.

Um zu erreichen, dass möglichst viele Akteure sich aktiv einbringen werden parallel dazu Anreizsysteme erprobt und ein Steuerungs- und Rollenkonzept dahingehend entwickelt und exemplarisch umgesetzt, dass sicher stellt, dass sich die Aktivitäten innerhalb dieser „Community“ innovationsstiftend auf das Unternehmen auswirken.

**Pinowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel** – FKZ: 01HH11092-94 (Koordination: Universität Duisburg-Essen)

pinowa



Aufgrund der demografischen Entwicklung werden gerade im Bereich der für wirtschaftliches Wachstum wichtigen innovationsorientierten Entwicklungstätigkeiten (Hardware-, Software- und Produktentwicklung) eine Verschärfung des Fachkräftemangels und eine zunehmende Alterung der Belegschaften erwartet. Neue Konzepte eines arbeitslebensphasensensiblen Perso-

nalmanagements sind erforderlich, um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nicht durch einen Mangel an qualifiziertem Personal zu schwächen.

Ziel des Projektverbundes PInowa ist es, die Innovationspotenziale der Beschäftigten in Entwicklungsbereichen in verschiedenen Arbeits- und Lebenslagen zukünftig besser zu nutzen und weiterzuentwickeln. Durch innovative Formen der Personalrekrutierung sollen zudem neue Beschäftigtengruppen für den Innovationsprozess erschlossen werden.

Im PInowa-Projekt sollen deshalb zunächst Treiber und Hemmfaktoren für Innovationsprozesse entlang von Arbeitslebensphasen der Beschäftigten in den am Projekt beteiligten Unternehmen analysiert werden. Auf dieser Basis sollen dort Ansätze eines demografieorientierten und arbeitslebensphasensensiblen Personalmanagements entsprechend der identifizierten Handlungsbedarfe vorangetrieben werden. Konkret untersuchen wir, wie sich betriebliche Arbeits- und Leistungskulturen auf Beschäftigte in bestimmten Statuspassagen in den Entwicklungsteams auswirken. Ein zweiter Schwerpunkt ist die Frage, ob es innovative Rollen-, Laufbahn- und Karrierekonzepte in Hochtechnologieunternehmen gibt, um für die Beschäftigten in innovationsnahen Bereichen Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und der offenen Laufbahngestaltung anzubieten. Wir wollen schließlich ein diversitätsförderliches Personalrecruitment entwickeln, erproben und evaluieren, das auf die Belange von mittelständischen Entwicklungsunternehmen zugeschnitten ist. Es soll z.B. Quereinsteigern, weiblichen oder älteren Entwicklern neue Beschäftigungschancen eröffnen.

### **Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel**

Das Spektrum der Themenstellung und Zielsetzungen der Verbundprojekte in der Fokusgruppe zeigen: Die erwerbsbiografischen Verläufe müssen im Zeichen des demografischen Wandels von den Unternehmen neu gestaltet werden, um bislang unerschlossene und zum Teil vergeudete Ressourcen für Innovationen in Unternehmen besser zu nutzen als bisher. Zudem sollen in den Verbänden Beiträge geleistet werden, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der jeweiligen Beschäftigtengruppen über die ganze Erwerbsbiografie zu erhalten und zu fördern, und damit elementare Voraussetzungen für die Lern- und Innovationsfähigkeit zu sichern.

Dazu arbeitet die Fokusgruppe Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel gemeinsam an neuen Modellen und Lösungsansätzen, die:

- zur erwerbsphasensensiblen und potenzialorientierten Gestaltung von Erwerbsverläufen führen;
- eine Aktivierung von Experten- und Erfahrungswissen für Innovationsprozesse auch über das aktive Erwerbsleben hinaus fördert;
- angesichts der Zunahme diskontinuierlicher, „brüchiger“ Erwerbsverläufe die Potenziale und die Einbindung dieser Zielgruppe in Innovationsprozesse ermöglicht;

- eine innovationsförderliche betriebliche Gestaltung der Balance zwischen den Generationen unterstützt.

Die Verbände versammeln ein umfassendes Expertenwissen zu Fragen der innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung im demografischen Wandel, von denen namhafte Unternehmen, die die Projekte als Praxispartner begleiten und unterstützen, profitieren.

Ziel der Projekte ist es nicht nur, voneinander zu lernen, die interdisziplinäre Expertise zu vernetzen und den wissenschaftlichen Austausch über Fragen der erwerbsbiografischen Gestaltung zu intensivieren und öffentlich zugänglich zu machen. Vor allem will die Fokusgruppe die Instrumente und Modelle guter Praxis im Rahmen eines breit angelegten Transfers möglichst umfassend in den Unternehmen am Standort Deutschland verankern.





2

## INNOVATIONS- INSTRUMENTE

## FÜR DEN BETRIEBLICHEN ALLTAG

Rüdiger Klatt, Holle Grünert, Arno Schmitz-Urban,  
Erich Lathniak

Lorem ipsum dolor sit amet, ligula suspendisse nulla pretium, rhoncus tempor placerat fermentum, enim integer ad vestibulum volutpat. Nisl rhoncus turpis est, vel elit, congue wisi enim nunc ultricies sit, magna tincidunt. Maecenas aliquam maecenas ligula nostra, accumsan taciti. Sociis mauris in integer, a dolor netus non dui aliquet, sagittis felis sodales, dolor sociis mauris, vel eu libero cras. Interdum at. Eget habitasse elementum est, ipsum purus pede porttitor class, ut adipiscing, aliquet sed auctor, imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at. Imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at, id praesent bibendum libero faucibus porta egestas, quisque praesent ipsum.

Lorem ipsum dolor sit amet, ligula suspendisse nulla pretium, rhoncus tempor placerat fermentum, enim integer ad vestibulum volutpat. Nisl rhoncus turpis est, vel elit, congue wisi enim nunc ultricies sit, magna tincidunt. Maecenas aliquam maecenas ligula nostra, accumsan taciti. Sociis mauris in integer, a dolor netus non dui aliquet, sagittis felis sodales, dolor sociis mauris, vel eu libero cras. Interdum at. Eget habitasse elementum est, ipsum purus pede porttitor class, ut adipiscing, aliquet sed auctor, imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at. Imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at, id praesent bibendum libero faucibus porta egestas, quisque praesent ipsum.

Lorem ipsum dolor sit amet, ligula suspendisse nulla pretium, rhoncus tempor placerat fermentum, enim integer ad vestibulum volutpat. Nisl rhoncus turpis est, vel elit, congue wisi enim nunc ultricies sit, magna tincidunt. Maecenas aliquam maecenas ligula nostra, accumsan taciti. Sociis mauris in integer, a dolor netus non dui aliquet, sagittis felis sodales, dolor sociis mauris, vel eu libero cras. Interdum at. Eget habitasse elementum est, ipsum purus pede porttitor class, ut adipiscing, aliquet sed auctor, imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at. Imperdiet arcu per diam dapibus libero dui. Enim eros in vel, volutpat nec pellentesque leo, temporibus scelerisque nec. Ac dolor ac adipiscing amet bibendum nullam, massa lacus molestie ut libero nec, diam et, pharetra sodales eget, feugiat ullamcorper id tempor eget id vitae. Mauris pretium eget aliquet, lectus tincidunt. Porttitor mollis imperdiet libero senectus pulvinar. Etiam molestie mauris ligula eget laoreet, vehicula eleifend. Repellat orci eget erat et, sem cum, ultricies sollicitudin amet eleifend dolor nullam erat, malesuada est leo ac. Varius natoque turpis elementum est. Duis montes, tellus lobortis lacus amet arcu et. In vitae vel, wisi at, id praesent bibendum libero faucibus porta egestas, quisque praesent ipsum.



3

DIE PLANTAFEL

ZUM ERWERBSBIOGRAFIE-  
MANAGEMENT

Kurt-Georg Ciesinger



## STECKBRIEF

Die „Plantafel zum Erwerbsbiografie-Management“ hilft dabei, berufliche und private Ansprüche zu definieren (Was will ich erreichen?), Lebensereignisse zeitlich günstig zu ordnen (Wann kann ich was machen?) und auf Abhängigkeiten zwischen Ereignissen und Phasen (Was muss ich vorbereiten, um etwas zu erreichen?) zu reagieren.

### Zielgruppe

Das Instrument wendet sich alle Personen, die ihre Erwerbsbiografie planen und verschiedene (Lebens-) Ziele in Einklang bringen wollen. Das Instrument kann allein oder mit einem Coach angewendet werden.

### Prinzip

Die „Plantafel zum Erwerbsbiografie-Management“ ermöglicht es, durch die Visualisierung der zeitlichen Reihung von Lebensereignissen eine Planung der eigenen Biografie unter verschiedenen Blickwinkeln vorzunehmen und alternative Karrieren bzw. Lebenswege gegenüberzustellen.

## Vorgehen

In einer Querschnittbetrachtung für verschiedene Zeitpunkte können die Belastungen in einzelnen Lebensabschnitten prognostiziert und optimiert werden.

Die Planung beginnt mit einer Zieldefinition im beruflichen und privaten Bereich. Die entsprechenden Lebensereignisse (Familienzeiten, Weiterbildung, Reisen etc.) werden mithilfe von Karten in einer Zeitlinie angeordnet. Der sich so ergebende „Erwerbsbiografie-Entwurf“ wird hinsichtlich der individuellen Ziele (z.B. Lebenszufriedenheit, Karriereentwicklung) bewertet.

Bei Nichterreicherung der Ziele werden so lange alternative Lebensplanungen durchgespielt und Unterstützungsmaßnahmen definiert, bis ein für die Person optimales Planungsszenario gefunden wurde.

## Ergebnis

Im Ergebnis können die Personen durch die Anwendung des Instrumentes ihre Handlungsfähigkeit in einer extrem komplexen und wichtigen Planungs- und Entscheidungssituation verbessern oder sogar wiedergewinnen.



## PROBLEMLAGE

Unter den Freiheitsgraden moderner Arbeitsstrukturen entstehen zwar neue Chancen für erfülltes und erfolgreiches Leben und Arbeiten, ebenso aber auch Risiken der Dequalifikation, des individuellen „Scheiterns“ bis hin zu Burnout und Prekariat.

Die gelungene Gestaltung eines Arbeitslebens geht heute deutlich über die singuläre Planung der beruflichen Karriere hinaus. Kompetenzerwerb, Sinnhaftigkeit der Arbeit und vor allem das Gleichgewicht zwischen privaten und beruflichen Anforderungen und Ansprüchen sind hohe gleichrangige Ziele und machen die prospektive Gestaltung der Erwerbsbiografie zu einer komplexen Aufgabe.

### *Phänomen Diskontinuierliche Erwerbsbiografien*

Die Gestaltung einer individuellen Erwerbsbiografie ist unter den Bedingungen der modernen Arbeitswelt dabei nochmals komplizierter geworden, denn diskontinuierliche Erwerbsbiografien lösen in Folge dramatischer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen immer mehr das „Normalarbeitsverhältnis“ ab. Erwerbsbiografien zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind geprägt durch häufigere Arbeitsplatz- und Arbeitgeberwechsel, durch Tä-

tigkeits- und Berufswechsel sowie durch einen Wechsel zwischen Beschäftigungsformen (Vollzeit/Teilzeit, sozialversicherungspflichtige und selbstständige Tätigkeit, Zeitarbeit, Umschulungen und Arbeitslosigkeit, Ciesinger & Klatt, 2010).

Laut Statistischem Bundesamt 2009 sank zwischen 1997 und 2007 die Zahl der Normalarbeitsverhältnisse um 1,53 Mio. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der atypischen Beschäftigungsverhältnisse um 2,58 Mio. Nur noch 74,5% der abhängig Beschäftigten arbeiten in Normalarbeitsverhältnissen, d.h. unbefristet in Vollzeit. 1997 waren es 82,5%. 4,95 Mio. Beschäftigte arbeiten in Teilzeit. 2,41 Mio. arbeiten als Alleinselbständige. Die Zahl der Zeitarbeiter stieg zwischen 1997 und 2007 um 235%. Die Zahl der geringfügig Beschäftigten hat sich mehr als verdoppelt (1,46 Mio.).

Diese Veränderungen in den individuellen Lebensläufen werden höchst unterschiedlich bewertet: Während eine neue Generation erfolgreicher „Jobnomaden“ (z.B. Friebe & Lobo, 2006) sich beispielsweise in der IT-Branche selbst als „Digitale Bohème“ definiert, die die Freiheit hat „zu leben und zu arbeiten, wie man Lust hat“, bezeichnen sich die weniger erfolgreichen Freelancer dieser Branche als „Netslaves“ (Lessard & Baldwin, 1999, 2003).

Das Ergebnis einer neuen Erwerbsbiografie kann sowohl ein Abrutschen ins „Prekariat“ (nach Alex Foti das Pendant des Proletariats in der Industriegesellschaft), als auch die vollkommene individuelle Selbstbestimmung der neuen Bohème sein (vgl. Dill & Straus, 2010; Dill, Keupp & Straus, 2010).

Statistisch finden sich tatsächlich in der Gruppe diskontinuierlich Beschäftigter und Freelancer zwei Teilpopulationen: Die erfolgreichen Chancenverwerter und die Verlierer (Siebecke & Lisakowski, 2010a, b). Während die erste Gruppe finanziell erfolgreich und gesund ist und positive Arbeitsemotionen hat, steht die andere Gruppe finanziell und gesundheitlich am Abgrund.

Diskontinuierliche Erwerbsbiografien bieten damit Chancen auf persönliche und berufliche Entwicklung, können aber auch durch Dequalifizierung ins Prekariat führen. Die Gestaltung der Erwerbsbiografie, insbesondere dabei die Nutzung der Innovationspotenziale der Diskontinuitäten, sind so die entscheidenden Größen für Erfolg oder Scheitern, Selbstbestimmung oder Prekariat, Gesundheit oder Burnout.

Erfolgreich gestaltete, innovationsbasierte diskontinuierliche Erwerbsverläufe dienen dabei nicht nur der individuellen Entwicklung, sondern bieten auch Chancen für den beschäftigenden Betrieb und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft im demografischen Wandel.

Die Planung einer Erwerbsbiografie ist daher die Chance zur Nutzung heterogener Kompetenzen, zur vorausschauenden Gestaltung von Erwerbsphasen und zum Ausgleich privater und beruflicher Lebenswelten. Sie ist aber gleichzeitig die zwingende Voraussetzung für erfolgreiche Lebensentwürfe, soll die Entscheidung zwischen Innovation und Prekariat nicht Zufallsprozessen eines Erwerbslebens überlassen werden.



## ZIEL

Das Instrument dient der Visualisierung zukünftiger privater und beruflicher Entwicklungsprozesse und der Planung einer „optimierten“ Work-Life-Balance. Die Planung einer Erwerbsbiografie muss dabei folgende Bereiche umfassen:

1. die Definition von beruflichen und privaten Ansprüchen (Was will ich erreichen?),
2. die Festlegung von zeitlichen Reihungen (Wann kann ich was machen?),
3. die Abhängigkeiten zwischen Ereignissen und Phasen (Was muss ich vorbereiten, um etwas zu erreichen?).

Auf den ersten Blick mögen diese Anforderungen überschaubar erscheinen. Die Erfahrungen aus dem Projekt DEBBI zeigten jedoch, dass sich Personen in konkreten Entscheidungssituationen überfordert zeigten. Jeder der o.g. Bereiche ist mit einer Vielzahl individueller Ziele, Pläne und Emotionen verbunden, die in der Summe den Entscheidungsprozess lähmen.

Zudem sind die Abhängigkeiten komplex: Je nachdem, von welchem Ziel man ausgeht, ergeben sich andere Chancen und Restriktionen. So werden berufliche oder private Entschlüsse, wie uns Betroffene in Interviews berichteten, oftmals gar nicht getroffen, sondern dem Zufall überlassen.

Die Plantafel hilft dabei, eine Ordnung in die eigenen, heterogenen und ggfs. unvereinbaren Planungen zu bringen und trägt durch die Visualisierung dazu bei, zeitliche und inhaltliche Abhängigkeiten zwischen Lebensereignissen und -zielen zu begreifen.

Vor allem aber ermöglicht sie, alternative Lebensentwürfe durchzuspielen und daraufhin zu beurteilen, ob sie realisierbar sind und zur individuellen Arbeits- und Lebenszufriedenheit beitragen.

Das Instrument ist damit insbesondere für die Personen geeignet, deren private oder berufliche Entwicklung an einem Scheideweg steht und damit Entscheidungen erfordert und/oder deren zukünftige Entwicklung große Freiheitsgrade aufweist und damit ein hochkomplexes Handlungsfeld darstellt.

Aber auch Personen mit „vorgezeichneten“ privaten und beruflichen Entwicklungen gibt das Instrument die Möglichkeit, sich über die Realisierung der eigenen Lebens- und Karriereziele Gedanken zu machen.



## IDEE

Das Instrument der Erwerbsbiografie-Plantafel stellt eine Visualisierung zukünftiger beruflicher und privater Entwicklungen dar, ermöglicht die zeitliche Ordnung und die Vorbereitung von Veränderungsprozessen.

Die „Erwerbsbiografie-Plantafel“ basiert grundsätzlich auf dem Instrument der Produktionsplantafel. In einer Zeitleiste können verschiedene Ereignisse und Lebensphasen abgebildet und hinsichtlich ihrer zeitlichen Reihenfolge „verschoben“ werden.

Wir unterscheiden dabei folgende Ereigniskategorien:

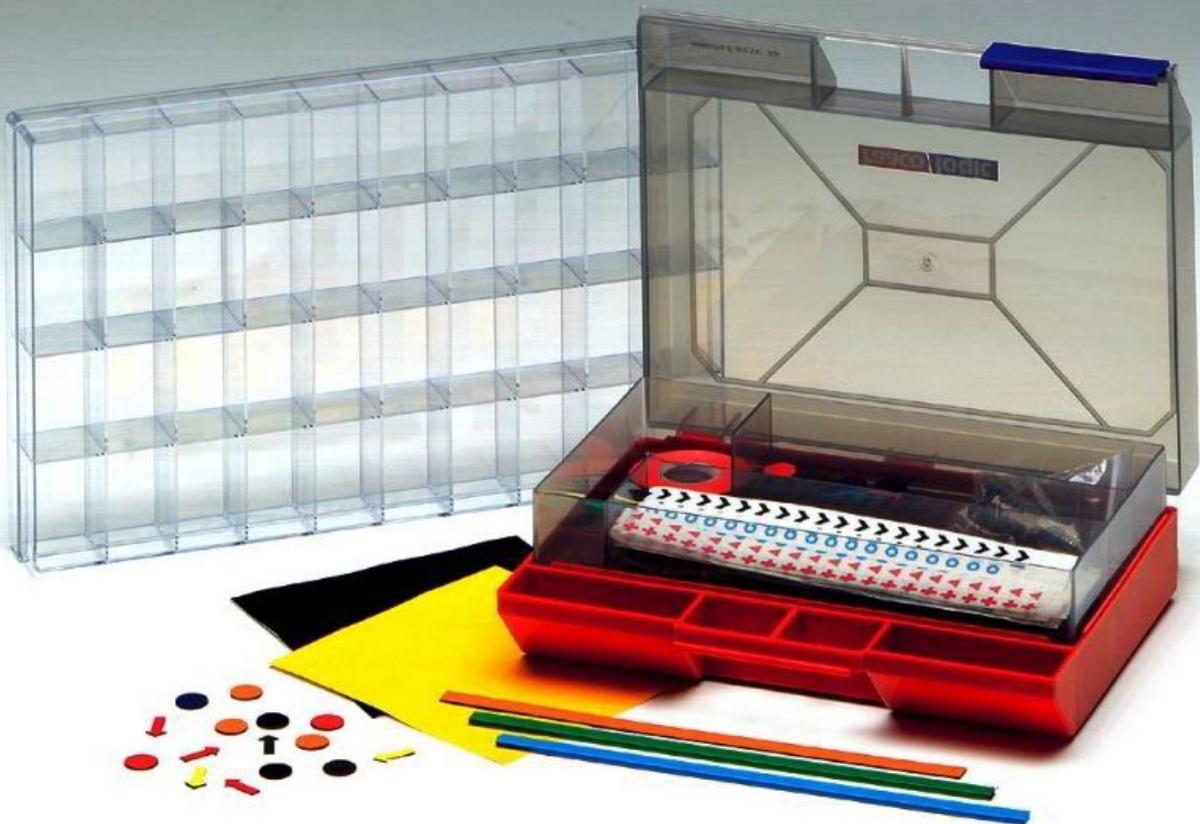
- Familie (Elternzeit, Erziehungsurlaub, Mutterschutz, Pflegezeiten u.ä.)
- Privates (Reise, Auslandsaufenthalt, Ehrenamt, Sportfunktion, politisches Amt)
- Karriere (hierarchische Entwicklung nach oben oder nach unten, horizontale Veränderungen)
- Arbeitszeit (Vollzeit, Teilzeit, Auszeit)

- Kompetenzentwicklung (Ausbildung, Weiterbildung, Projektarbeit, Fernstudium)

Weitere Kategorien sind je nach individuellen Bedarfen möglich. Wichtig ist einzig und allein, dass die Kategorisierung für den Planenden selbst sinnvoll erscheint.

Die Ereigniskarten werden in eine subjektiv sinnhafte Reihenfolge gebracht und in einer Querschnittbetrachtung hinsichtlich der individuellen Zufriedenheit, der punktuellen und kumulativen Belastung und der privaten und beruflichen Entwicklung bewertet.

Hieraus werden alternative Szenarien entwickelt und/oder notwendige Unterstützungsmaßnahmen zur Realisierung der Ziele definiert.





## VORGEHEN

### **Vorbereitung**

Für die „Standard“-Ereignisse und Lebensphasen sind bereits Karten vorbereitet. Die Länge der Karte gibt die zeitliche Dauer der Phase an.

Diese Karten liegen geordnet nach Kategorien in dem Instrumentenkoffer bereit.

Die Plantafel bietet standardmäßig eine maximale Planungsperspektive von zehn Jahren. Dies hat sich in den Anwendungen als praktikabel erwiesen. Kürzere Planungshorizonte sind problemlos möglich.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Kategorien (Arbeit, Familie, Privates, Kompetenzentwicklung) und auch die „Resultanten“ (Zufriedenheit, Belastung, Karriere) bereits als Ordnungsraster in die Plantafel zu stecken, um den Planenden eine erste Orientierungshilfe zu bieten.

Es wird empfohlen, die Planung zusammen mit einem Coach durchzuführen, der erfahrungsbasiert auf Abhängigkeiten inner-

halb der Lebensereignisse hinweisen und zur weiteren Komplexitätsreduktion der Planung beitragen kann, ohne zwangsläufig inhaltliche Beratung zu geben. Aber es ist selbstverständlich auch möglich, die Plantafel in eigener Regie anzuwenden.

### **Zieldefinition**

Die Planung beginnt mit der Definition der privaten und beruflichen Ziele, die zunächst aus dem Kartensample ausgesucht und untereinander in die Zeitlinie gesteckt werden. Diese Ziele sind in der Regel Lebensereignisse, die eine zeitliche Ausdehnung haben (z.B. eine Weltreise) oder aber solche, die vorbereitende Maßnahmen erfordern, die selbst wiederum zeitliche Ressourcen beanspruchen (z.B. ist ein Karrieresprung evtl. mit vorlaufender Weiterbildung verbunden).

Zu jedem Ziel wird daher in einem ersten Schritt entschieden, ob es mit solchen vorlaufenden Ereignissen verbunden ist. Diese werden aus dem Sample der Karten ausgesucht oder selbst entworfen und ebenfalls in die Zeitlinie gesteckt.

### **Ordnung der Ereignisse**

Diese definierten Ereignisse werden in eine vorläufige zeitliche Reihenfolge gebracht, indem die Karten in den Zeilen der Plantafel verschoben werden. So können

- die zeitlichen Ausdehnungen (Wie lange will man nach der Geburt eines Kindes aus dem Beruf aussteigen?) und
- die Reihenfolge von Lebensereignissen (zuerst Karriere oder zuerst Weltreise)

in verschiedenen Varianten und Alternativen „ausprobiert“ werden. Vor allem kann man in einer ersten Annäherung abschätzen, ob alle Ziele des zukünftigen Arbeits- und Privatlebens in einer sequenziellen Reihung realisierbar sind. Man erkennt bereits dabei schnell einerseits „Konkurrenzen“ privater und beruflicher Ansprüche um die Ressource Zeit und andererseits Abhängigkeiten zwischen Ereignissen (d.h. man muss z.B. erst Kompetenzentwicklungen durchlaufen, bevor man einen Karrieresprung macht).

### **Kompetenz-, Belastungs- und Zufriedenheitsanalyse**

Nachdem der zukünftige Lebensweg so in einer ersten „Version“ geplant ist, können „Resultanten“ abgeleitet werden: Man betrachtet für jeden Lebensabschnitt,

- wie sich die individuelle Kompetenz entwickelt (Was lernt man, was verlernt man?),
- wie sich die Gesundheit und Belastung in einer Querschnitt- und in einer Längsschnittbetrachtung entwickeln (Wo gibt es Überlastungen und Gesundheitsgefährdungen?),

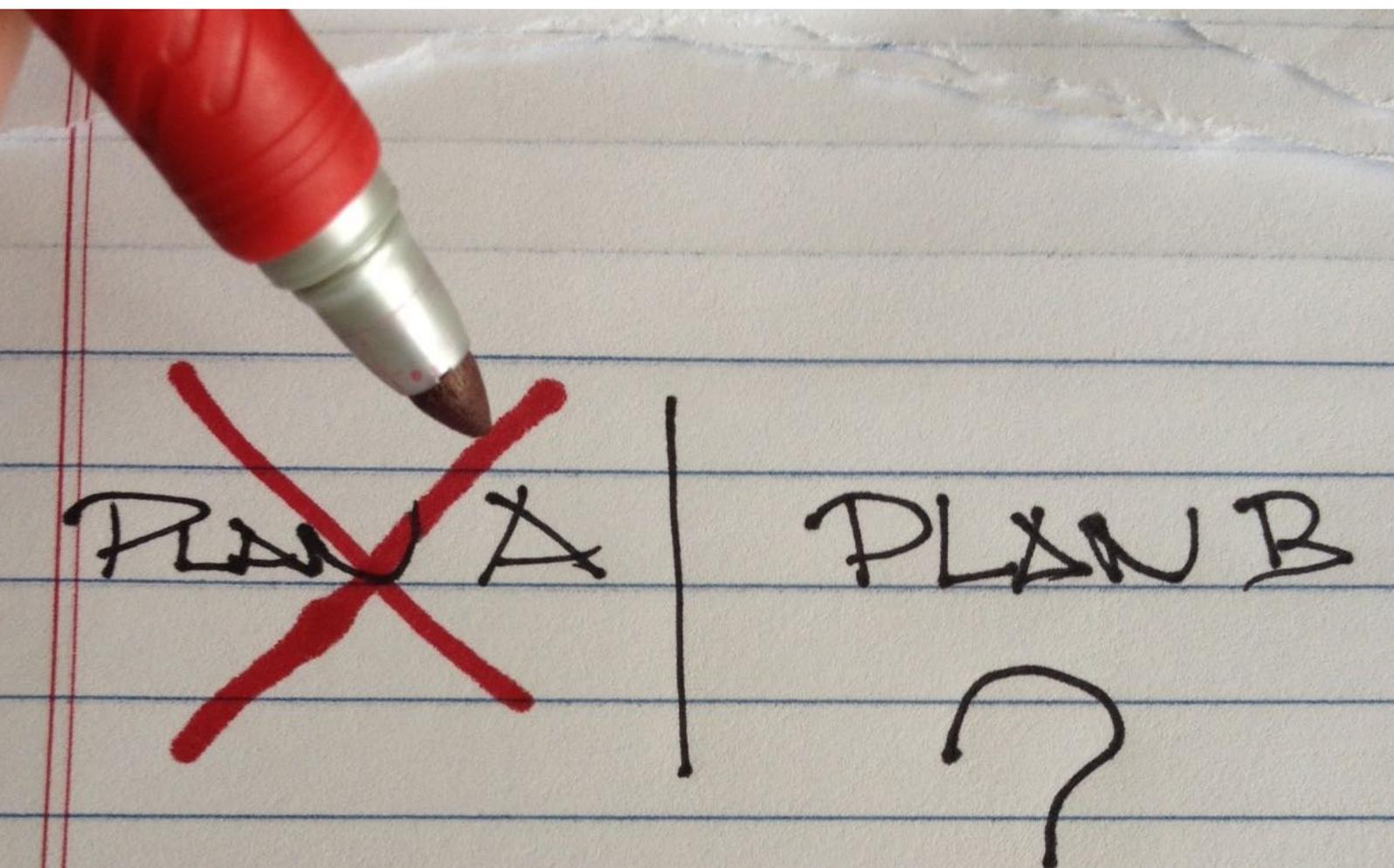
- wie die Motivation in der Arbeit und die Zufriedenheit mit dem Leben sich entwickeln (An welchen Stellen werden sich Unzufriedenheiten einstellen? Sind diese kurzfristig oder längerfristig?).

Werden so für bestimmte Lebensabschnitte kritische Entwicklungen prognostiziert, so muss die Planung revidiert werden.

### **Alternative Pläne und Handlungsoptionen**

Für die Bewältigung kritischer Situationen, in denen die Resultanten Kompetenz, Belastung und Zufriedenheit unerwünschte Ausprägungen annehmen, gibt es prinzipiell zwei Handlungsmöglichkeiten:

1. Entweder man ordnet die Planung neu, um diese kritischen Ausprägungen zu vermeiden (z.B. können Lebensphasen neu geordnet und zeitlich entzerrt werden, um Mehrfachbelastungen in einer Lebensphase zu vermeiden).



2. Zum anderen ist es möglich, unterstützende Maßnahmen zu definieren, die unerwünschter Belastung oder Kompetenzverlust vorbeugen, seien dies Alltagshilfen, Präventions- oder Weiterbildungsmaßnahmen.

Bei Variante 1 sind die vorangegangenen Schritte schlicht nochmals zu durchlaufen: Zielrevision, Neuordnung der Ereignisse, Analyse der Resultanten in Querschnitt- und Längsschnittbetrachtung.

Bei Variante 2 müssen einerseits die Unterstützungsmaßnahmen selbst, andererseits deren Umsetzungsbedingungen definiert werden. Beispielsweise muss eine Strategie generiert werden, wie der Arbeitgeber davon überzeugt werden kann, Präventionsmaßnahmen zu unterstützen oder Belastungen in der Arbeitssituation abzubauen.

Die Unterstützung an dieser Stelle ist eine zentrale Aufgabe des begleitenden Coaches. Es existieren aber auch eine Vielzahl von Handreichungen im Internet, die die Betroffenen bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation unterstützen können.

Als Ergebnis der vollständigen und ggfs. mehrfachen Anwendung des Instrumentes steht die Planung der nächsten zehn Jahre des Erwerbslebens, die eine größtmögliche Passung mit den persönlichen Ansprüchen aus Beruf und Privatleben aufweist.



## BEISPIEL

Das folgende Beispiel basiert auf der Beratung einer 33-jährigen Polizeivollzugsbeamtin, die gerade ihre Ausbildung zum höheren Dienst an der Deutschen Hochschule der Polizei abgeschlossen hatte. Mit diesem Abschluss verbunden ist für die Absolventen die Übernahme höchster Führungsämter in der Polizei: Nur ca. 1% der Polizeivollzugsbeamten erreichen diesen Abschluss. Für viele Frauen ist dieser Karriereschritt ein Anlass zum Innehalten und zur Planung: Insbesondere der Kinderwunsch, aber auch weitere private und berufliche Ansprüche und Lebensziele müssen zu diesem Zeitpunkt gut geplant werden, sollen sie noch mit der angestrebten Spitzenkarriere realisierbar sein.

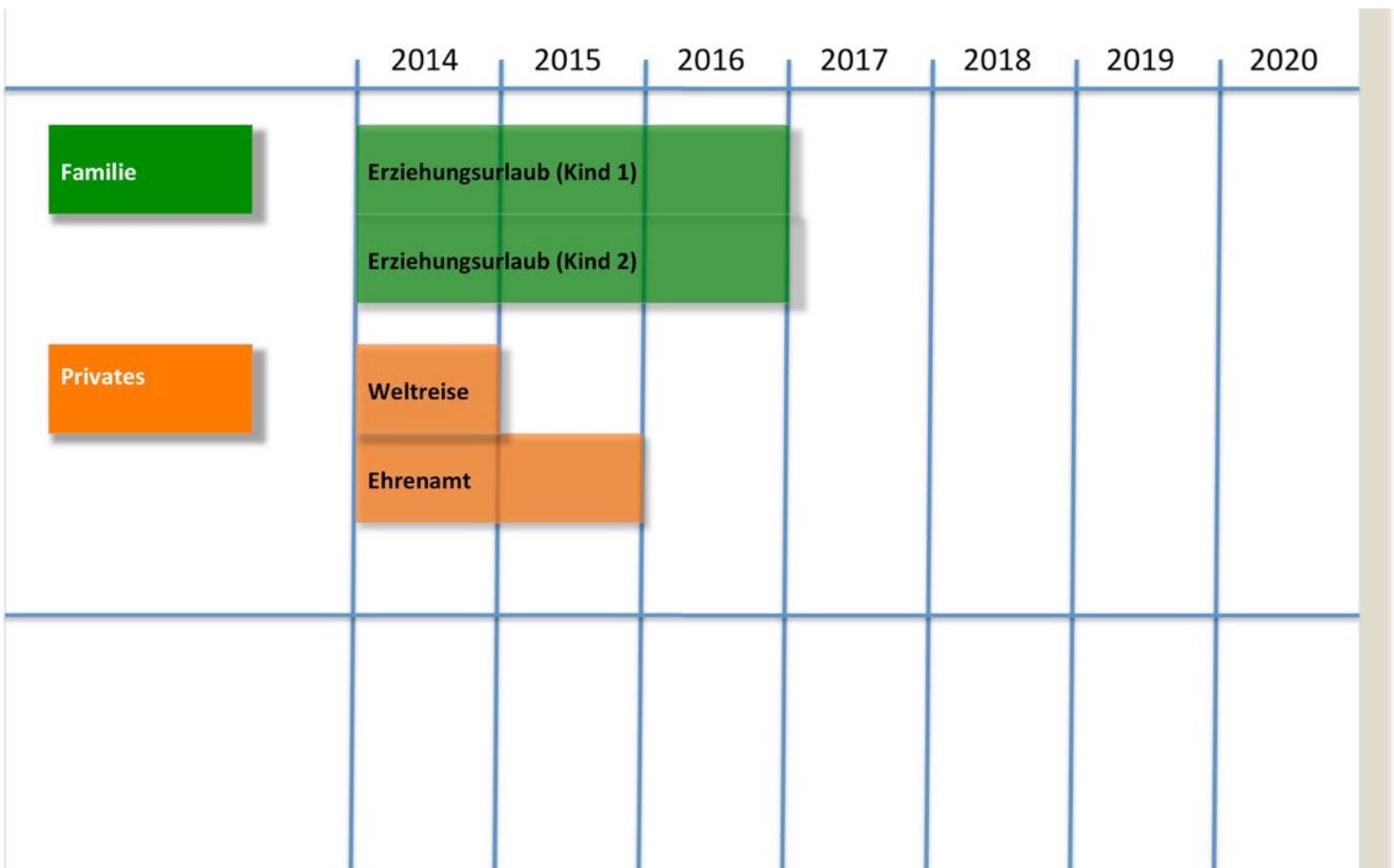


Abbildung 3.1: Ziele von Dana B.

### Schritt 1: Zielformulierung

Die betreffende Polizeirätin (Dana B.) formulierte mit Hilfe der Plantafel zunächst drei simple Ziele für die nächsten Jahre: Sie wollte gern zwei Kinder bekommen und sich genügend Zeit für diese reservieren, zudem wollte sie eine ausgedehnte Weltreise unternehmen und weiterhin ehrenamtlich in der Kirchengemeinde tätig sein. Berufliche Ziele wurden von Frau B. explizit nicht formuliert, weil sie in der Vergangenheit nach eigenem Bekunden „alles der Karriere untergeordnet“ hatte.

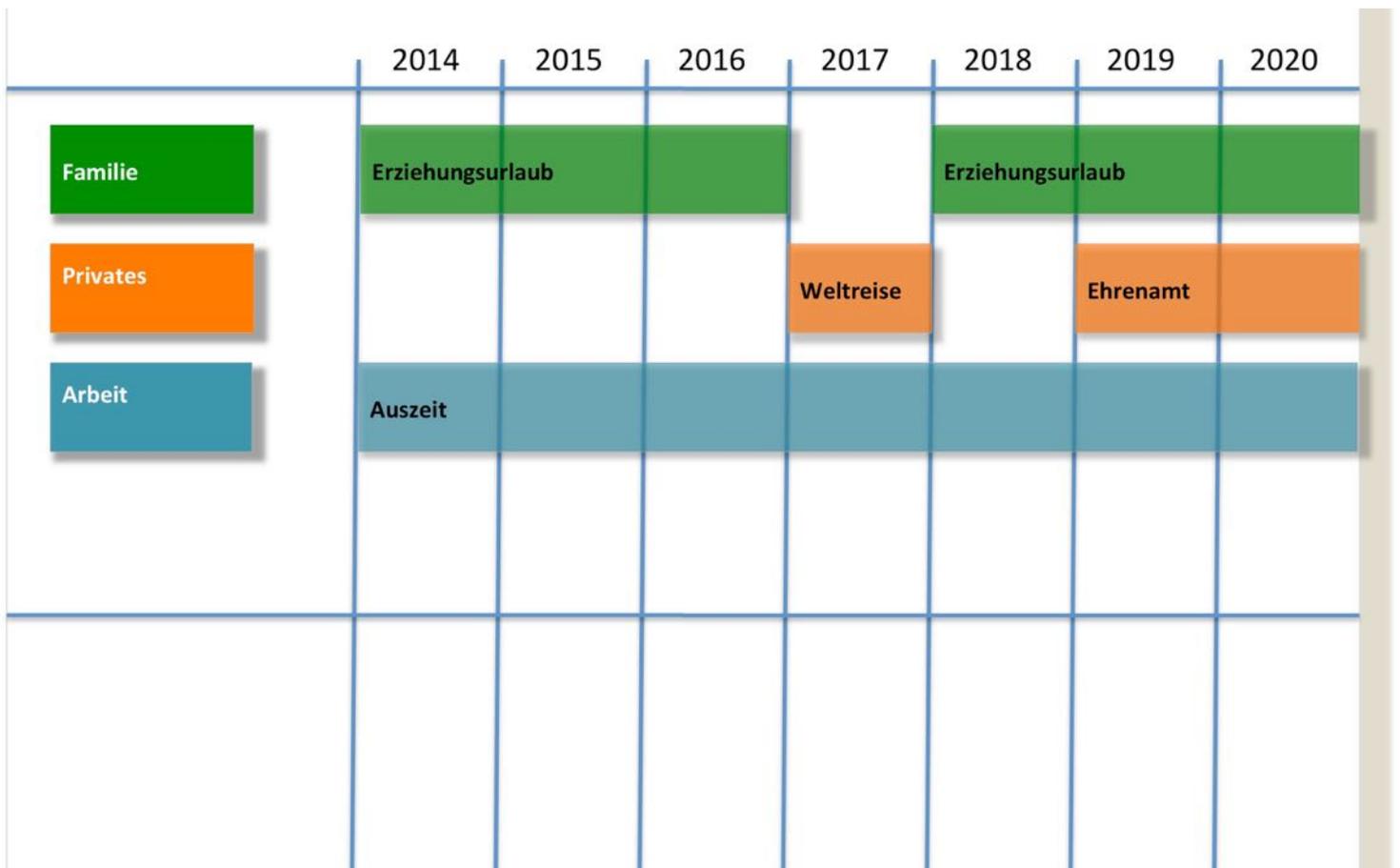


Abbildung 3.2: Erste zeitliche Reihung

### Schritt 2: Erste zeitliche Zuordnung

In einem ersten Versuch ordnete sie diese wenigen Ereignisse linear: zuerst drei Jahre Erziehungsurlaub für das erste Kind, dann eine ca. einjährige Weltreise, dann das zweite Kind. Ihre ehrenamtliche Tätigkeit wollte sie zunächst ruhen lassen, bis sich die Familiensituation mit dem zweiten Kind „eingependelt“ hätte, und dann schrittweise wieder beginnen.

Es zeigte sich, dass diese Reihung einen vollständigen Ausstieg aus der Polizeiarbeit für den gesamten Planungszeitraum von mindestens sieben Jahren bedeutet hätte.

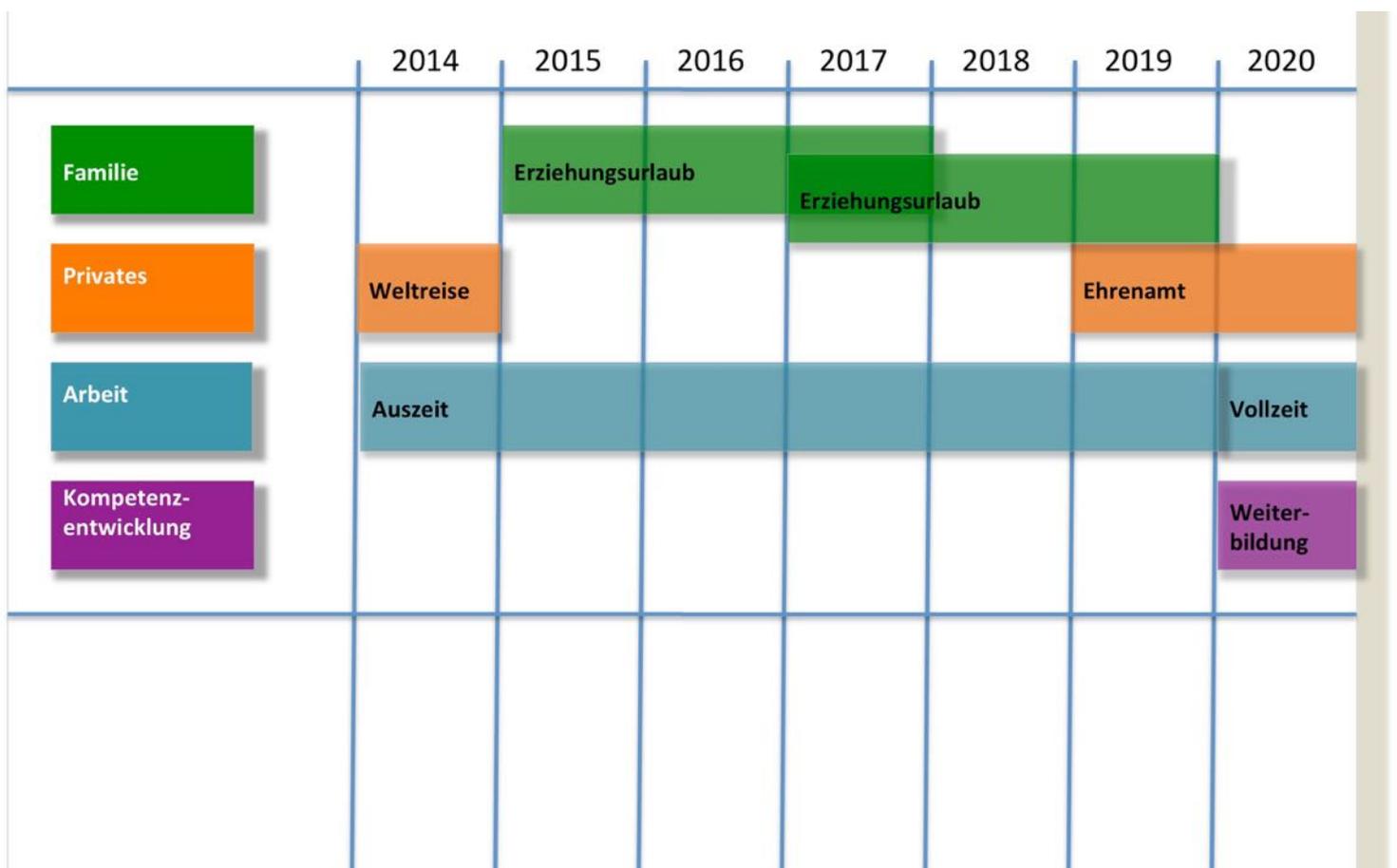


Abbildung 3.3:  
Alternative zeitliche  
Reihung

### Schritt 3: Alternative zeitliche Zuordnung

Die Beamtin war über das Ergebnis sehr erstaunt: Zwar war ihr immer bewusst gewesen, dass die Vereinbarkeit privater und beruflicher Ziele gerade bei der Polizei schwierig ist, aber einen vollständigen Ausstieg über sieben Jahre erschien ihr zu lang.

Sie versuchte daher eine alternative zeitliche Reihung mit überlappenden Erziehungszeiten für die beiden Kinder und einem sofortigen Antritt der Weltreise.

In dieser Ordnung reduzierte sich die „Auszeit“ auf sechs Jahre. Dabei wurde begleitend festgestellt, dass ein Wiedereinstieg in Vollzeit nach sechs Jahren Pause zwingend eine Weiterbildung erfordern würde, die die entstandenen Lücken in der Wissensbasis wieder auffüllt und einen Anschluss an die Entwicklung des Arbeitsfeldes gewährleistet.

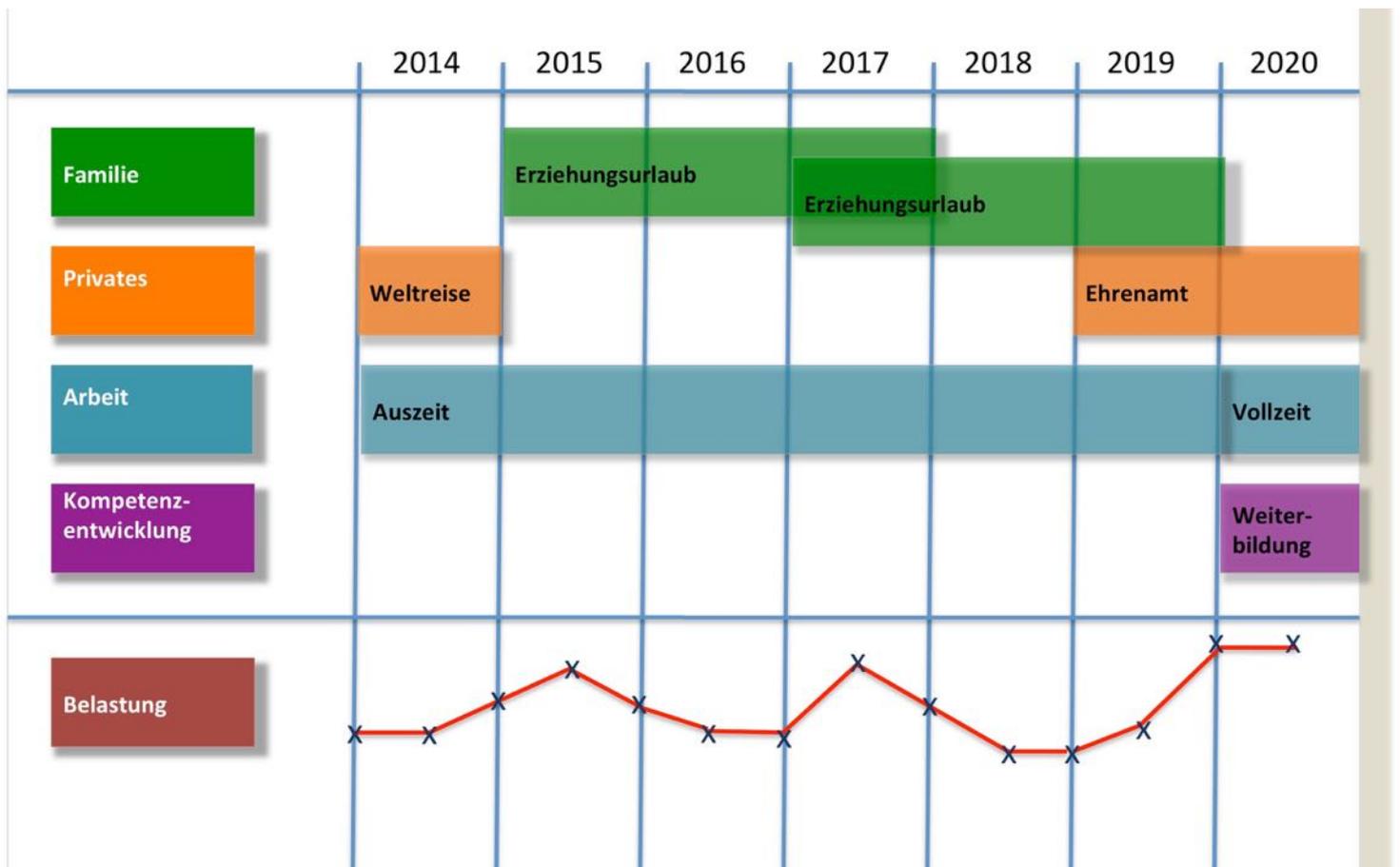


Abbildung 3.4:  
Belastungsentwicklung  
für Dana B.

#### Schritt 4: Resümee der Belastungsentwicklung

Diese Planung erschien Frau B. soweit plausibel und handhabbar, dass sie den nächsten Schritt, die Resümierung der Belastung in den einzelnen Lebensphasen, unternahm. Hier werden – quasi als Summenfunktion unter den Ereignissen – die kumulativen Belastungen der Phasen bestimmt. Welche Belastungen resultieren in Summe aus der Familienarbeit, der ehrenamtlichen Arbeit und der beruflichen Arbeit?

Es zeigte sich, dass sich in der so geplanten Biografie Belastungs- und Entspannungsphasen abwechselten, der Wiedereinstieg in den Beruf aber als grenzwertig belastend prognostiziert wurde.

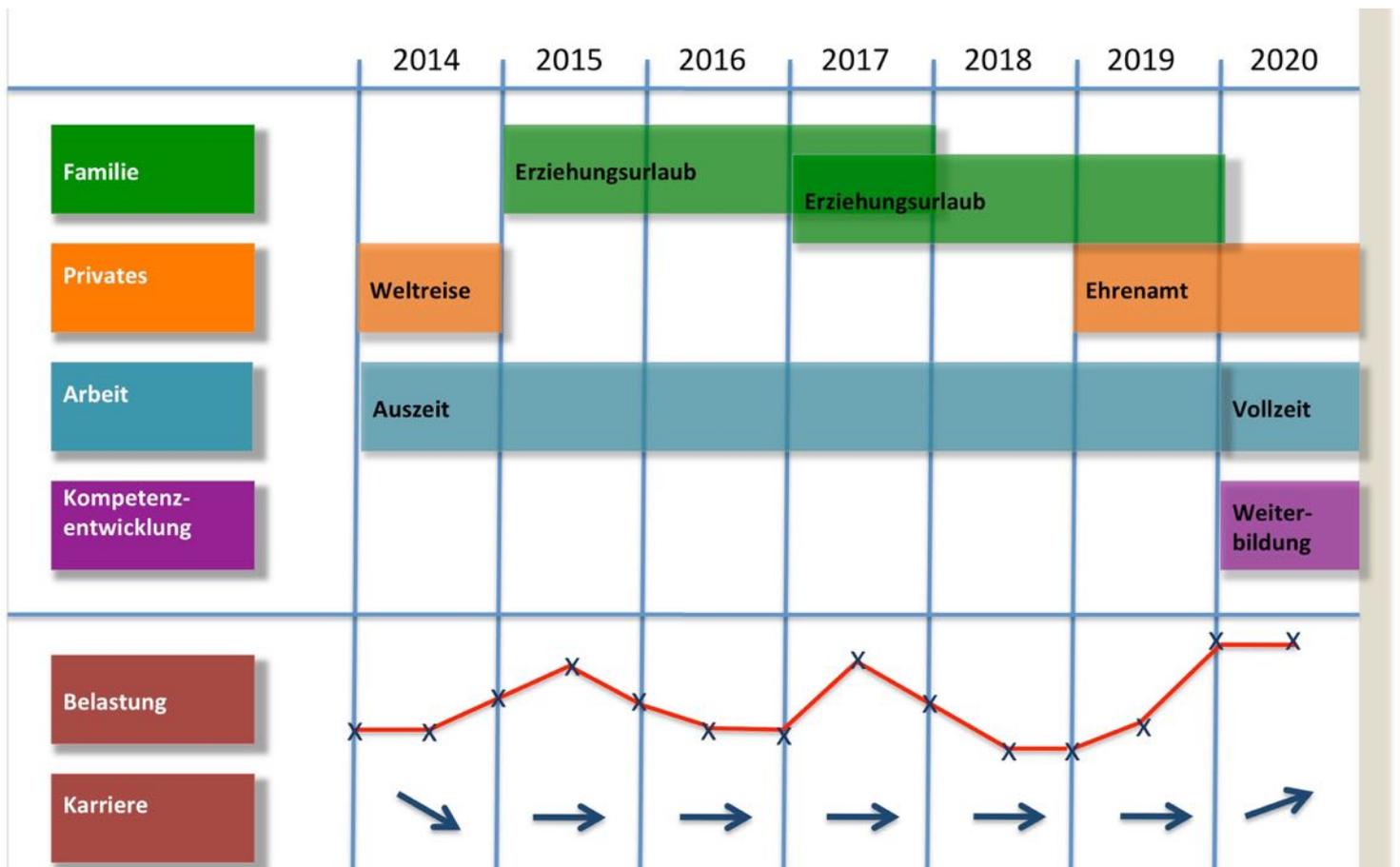


Abbildung 3.5:  
Mögliche  
Karriereentwicklung für  
Dana B.

### Schritt 5: Karriereprognose

In einem weiteren Schritt wurden die Konsequenzen für ihre individuelle Karriere in der Polizei bewertet. Zwar kann ein Ausstieg aus der Arbeit in dem hochformalen Laufbahnmodell der Polizei niemals zu einem formalen „Abstieg“ führen, wie dies in der Wirtschaft durchaus sein kann. Dennoch prognostizierte Dana B. einen „informellen Abstieg“, d.h. eine deutliche Verschlechterung faktischer Aufstiegschancen aufgrund der Weltreise, die von Kollegen wie Vorgesetzten nicht positiv bewertet würde.

Elternzeit und Erziehungsurlaub wiederum sind mittlerweile gesellschaftlich und auch in der Polizeiorganisation so etabliert, dass damit kaum eine Verschlechterung der Karrierechancen verbunden ist. Ein echter Karriereschub ist jedoch erst mit Wiederaufnahme der Tätigkeit bei der Polizei, d.h. konkret in der Dienststelle zu erwarten.

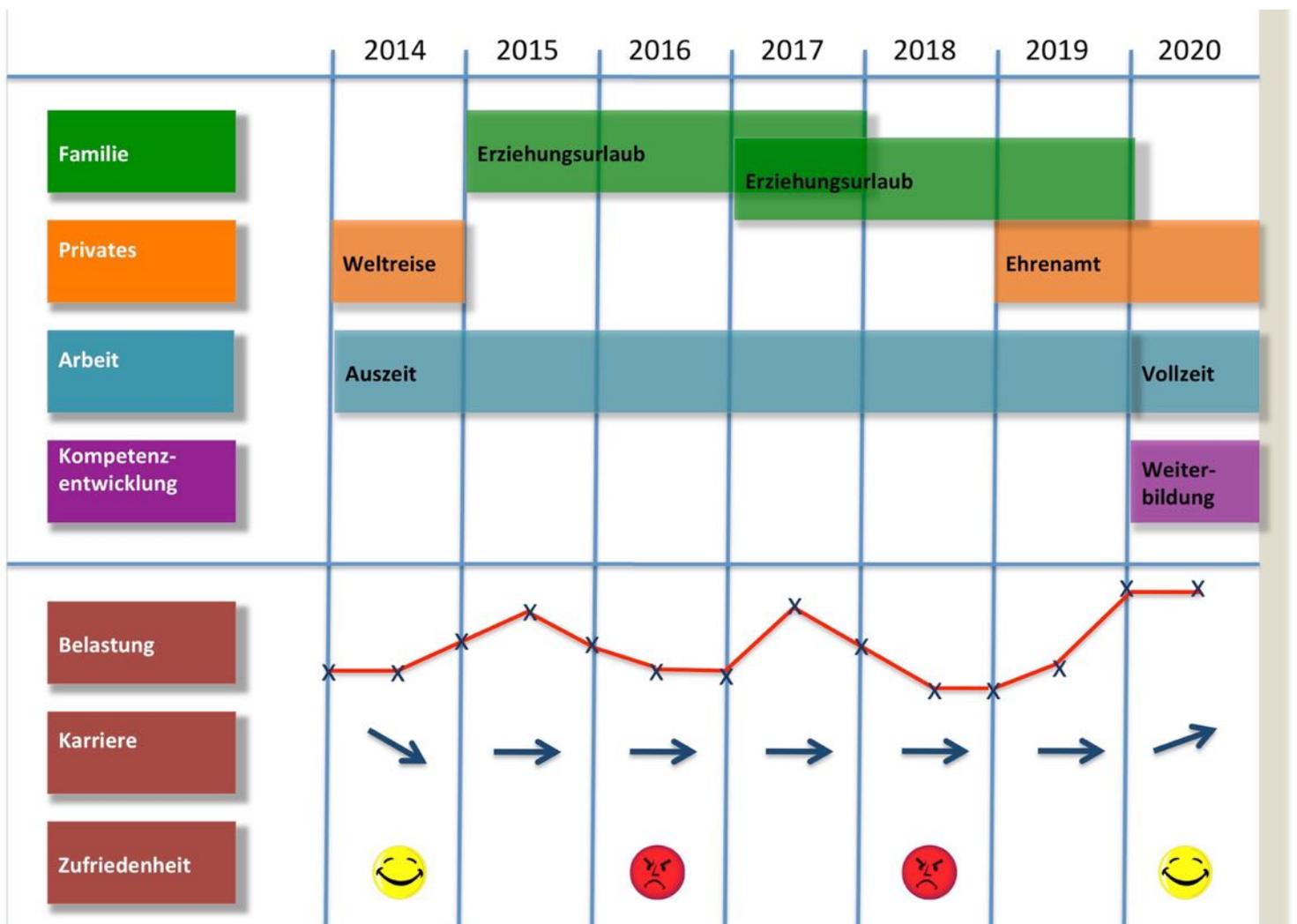


Abbildung 3.6:  
Erwartung der  
Zufriedenheit in den  
Lebensabschnitten

### Schritt 6: Lebenszufriedenheit

Das letztendliche Resümee der Beamtin fiel geteilt aus: Sie nahm an, dass sie am Anfang der Realisierung dieser Lebensplanung hoch zufrieden sein würde. Eine Weltreise würde sie nach all der Anstrengung der letzten Jahre, die sie für die Karriere auf sich genommen hatte, zufrieden machen und als „gerechte Belohnung“ gewertet werden.

Die Freude würde auch in der Anfangsphase der Familie (nach der Geburt des ersten Kindes) das beherrschende Lebensgefühl sein. Diese Euphorie würde aber, so prognostizierte die Beamtin ihr eigenes zukünftiges Erleben, zurückgehen, dem Hausfrauenfrust und dem „Nachtrauern“ einer Führungskarriere in der Polizei weichen. Dieselbe Gefühlsfolge würde sich auch bei der Geburt des zweiten Kindes einstellen: In der Anfangsphase Euphorie, später Langeweile und Frust.

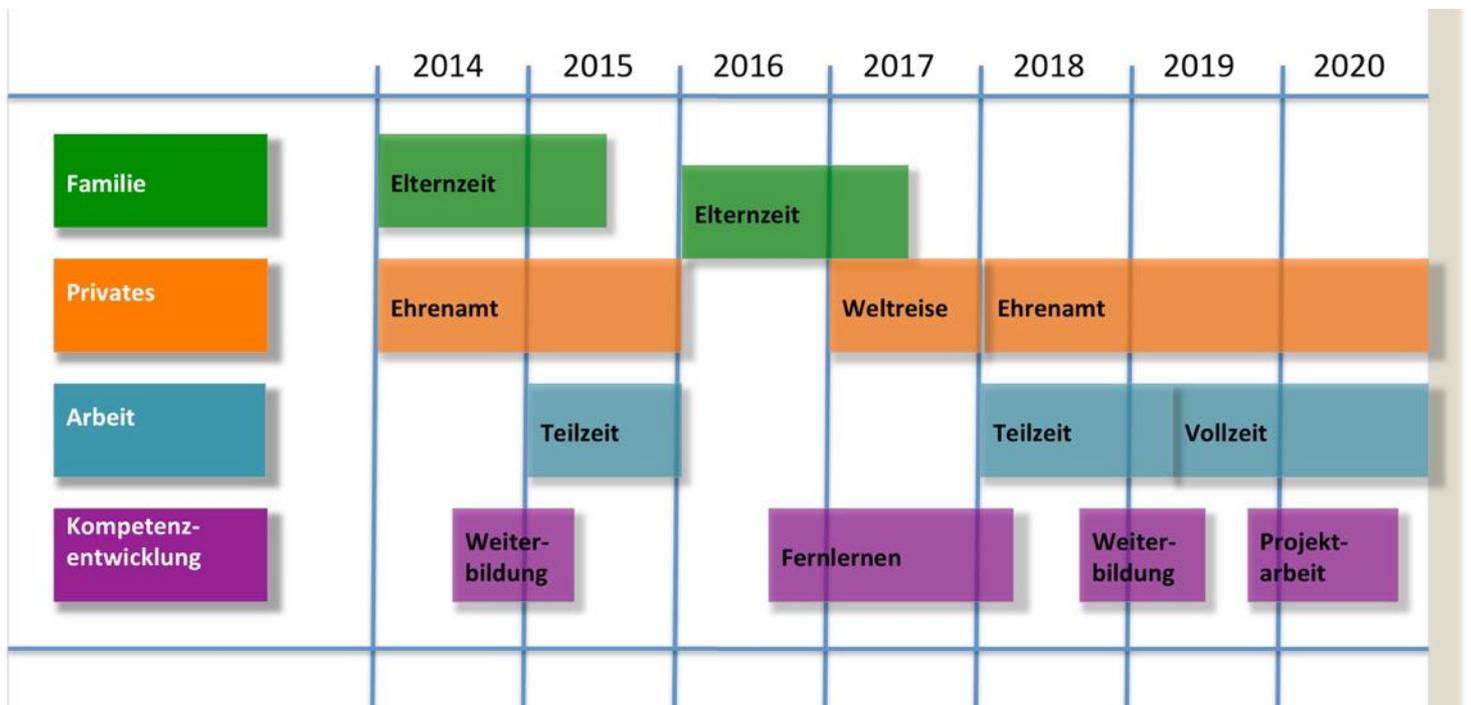


Abbildung 3.7: Neue „Lebensplanung“ von Dana B.

Vollständige Zufriedenheit würde sich bei Dana B. erst wieder einstellen, wenn sie in den Polizeidienst zurückkehrt und ihre Karriere neu aufnimmt. Insgesamt war Frau B. mit diesem Lebensmodell nicht vollständig zufrieden.

### Schritt 7: Neuplanung der zeitlichen Ordnung

Unter Beibehaltung der grundsätzlichen Ziele (zwei Kinder, Weltreise und Ehrenamt) plante Dana B. ihren Lebensweg noch einmal neu.

Diesmal verkürzte sie die kinderbedingten Ausstiegsphasen auf die Inanspruchnahme der Elternzeit. Dies war verbunden mit der Option, dass ihr Mann auch Aufgaben in der Kinderbetreuung übernehmen sollte. So blieben längere Zeiten für ehrenamtliche Tätigkeiten, die sie auch begleitend zu der Familienarbeit leisten wollte. Die geplante Weltreise wollte Frau B. umsetzen, nachdem das zweite Kind laufen gelernt hätte.

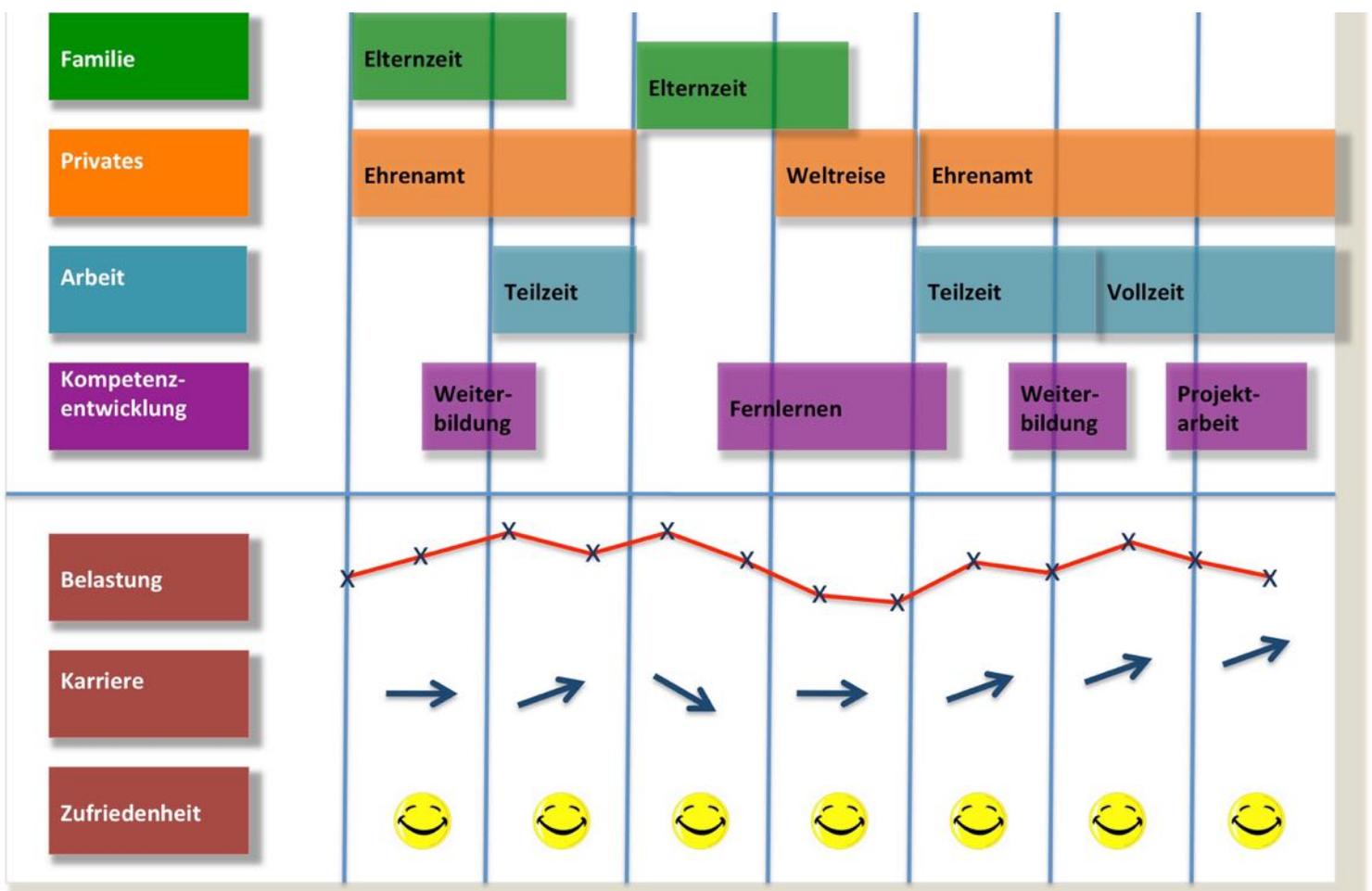
Die wichtigste Veränderung gegenüber der vorherigen, aus Dana B.'s Sicht unbefriedigenden Planung bestand jedoch darin, dass sie keinen langjährigen vollständigen Ausstieg aus der beruflichen Tätigkeit plante, sondern im Gegenteil durch Teilzeitarbeit und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen „am Ball bleiben“ wollte.

So plante sie einen beruflichen Wiedereinstieg auf Teilzeitbasis bereits ein Jahr nach der Geburt des ersten Kindes. Unmittelbar nach der Welt-

reise wollte sie ebenfalls in Teilzeit wieder einsteigen, auch wenn sie noch zwei Vorschulkindern zu betreuen hätte. Dies wollte sie durch Unterstützung einer Tagesmutter realisieren.

Besonders wichtig war Frau B. dabei, dass sie ihre Ein- und Ausstiege durch Kompetenzentwicklungsmaßnahmen flankieren wollte: Die Weiterbildung sollte dabei auch während ihrer Auszeiten, z.B. durch Fernlernen auf der Weltreise, aber auch durch organisierter Weiterbildungsmodulen der Polizei jeweils im Vorfeld eines Wiedereinstiegs auf Teilzeitbasis, erfolgen.

Abbildung 3.8:  
Optimiertes  
Zielszenario



## **Schritt 8: Optimiertes Zielszenario**

Dieses Szenario stellte sich in der Bewertung hinsichtlich der Zielkriterien Belastung, Karriere und Zufriedenheit aus Sicht von Dana B. deutlich befriedigender dar:

Die Belastungskurve zeigt zwar auch ein Auf und Ab, aber die Ausschläge sind im vertretbaren Rahmen. Vor allem die Wiedereinstiege sind zwar anstrengend, aber nicht überfordernd.

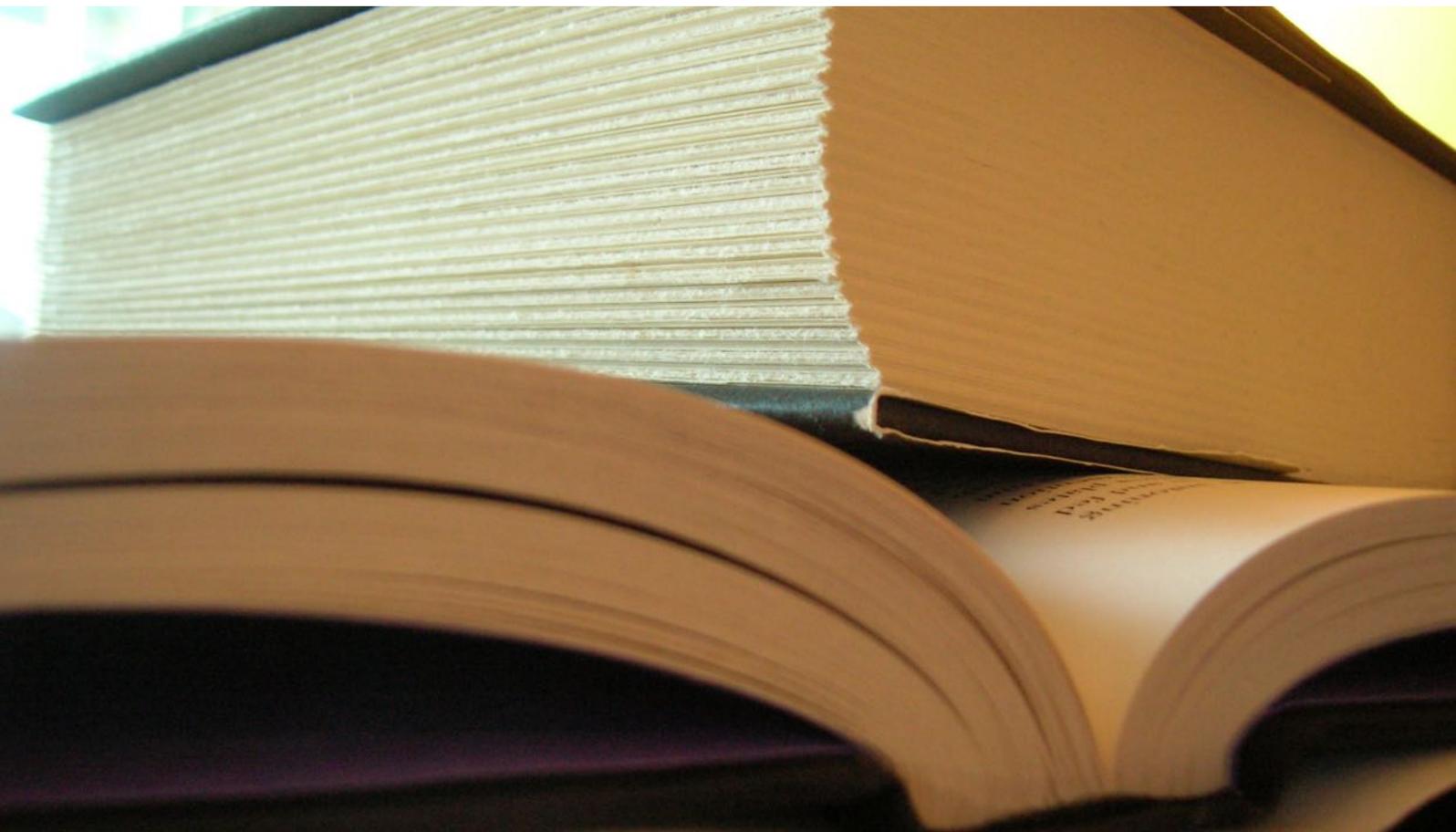
Auch hinsichtlich der Karriereoptionen war Frau B. mit diesem Modell deutlich zufriedener: Zwar führen die Ausstiege immer zu einer Stagnation der Karriere, aber durch die begleitende Weiterbildung werden die objektiven Karrierehemmnisse reduziert (und auch die subjektive Bewertung durch Vorgesetzte deutlich verbessert).

Die Karriere fällt deutlich weniger ab und nimmt deutlich früher wieder an Schwung auf.

Insgesamt war diese Planungsalternative für Frau B. ein sehr zufrieden stellendes Modell: Sie prognostizierte (vor allem durch die ständige Abwechslung der Herausforderung und Belastungen, die ihrem subjektiven Ansprüchen mehr entgegen kamen) Zufriedenheit in allen Lebensphase!

Das dargestellte Beispiel zeigt, wie durch die simple Visualisierung von zeitlichen Zusammenhängen der Lebensereignisse die Planungen sukzessive komplexer gestaltet werden können, ohne dass die Betroffenen von der Komplexität überfordert werden.

Ob Dana B. ihr Leben tatsächlich so gestaltet, ob alle ihre Wünsche in Erfüllung gehen können oder ob das Schicksal, unerwartete Ereignisse und zufällige Lebenschancen ihre Planungen „über den Haufen werfen“ ist dabei zweitrangig. Wichtig ist, dass Dana B. durch das Instrument ihre Handlungsfähigkeit in einer extrem komplexen und wichtigen Planungs- und Entscheidungssituation wiedergewinnen konnte.



## LITERATUR

Ciesinger, K.-G. & Klatt, R. (2010). Diskontinuität, Mobilität, Globalität – Zur neuen Qualität gesundheitlicher Belastungen in der Wissensarbeit. In Becke, G., Klatt, R., Schmidt, B., Stieler-Lorenz, B. & Uske, H. (Hrsg.): Präventive gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung als Innovationsstrategie für die Wissensarbeit, S. 57-79. Bremerhaven: NW Verlag.

Dill, H. & Straus, F. (2010). Kohärenzgefühle als Burnout-Prophylaxe? Der ressourcenorientierte Ansatz. *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 02/2010, S. 12-13.

Dill, H., Keupp, H. & Straus, F. (2010). Prävention als individuelles Projekt? Strategien zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitsweise bei diskontinuierlicher Beschäftigung. In Becke, G., Klatt, R., Schmidt, B., Stieler-Lorenz, B. & Uske, H. (Hrsg.): Präventive gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung als Innovationsstrategie für die Wissensarbeit, S. 233-251. Bremerhaven: NW Verlag.

Friebe, H. & Lobo, S. (2008). *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München: Wilhelm Heyne Verlag.

Lessard, B. & Baldwin, S. (1999): NetSlaves: True Tales of Working the Web. MacGraw-Hill

Lessard, B. & Baldwin, S. (2003): Net Slaves 2. 0: Tales of Surviving the Great Tech Gold Rush. Allworth Press.

Siebecke, D. & Lisakowski, A. (2010a). Prävention bei Freelancern und diskontinuierlich Beschäftigten in der IT-Branche. In Becke, G., Klatt, R., Schmidt, B., Stieler-Lorenz, B. & Uske, H. (Hrsg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, S. 191-212. Bremerhaven: NW Verlag.

Siebecke, D. & Lisakowski, A. (2010b). Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen in der IT-Arbeit. Befragung von Beschäftigten und Freelancern der IT- und Medienbranche. In: Keupp, H. & Dill, H. (Hrsg.): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt, S. 119-142. Bielefeld: Transcript.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2009): Informationsgesellschaft in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.



## KONTAKT

### Weitere Informationen und Bezugsadresse

**dehhi**

Projekt „DEBBI – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance“

gaus gmbh – medien bildung politikberatung  
Märkische Str. 86-88  
44141 Dortmund

+49 (0) 2 31 / 47 73 79-30

Ansprechpartner: Kurt-Georg Ciesinger  
ciesinger@gaus.de

[www.gaus.de](http://www.gaus.de)

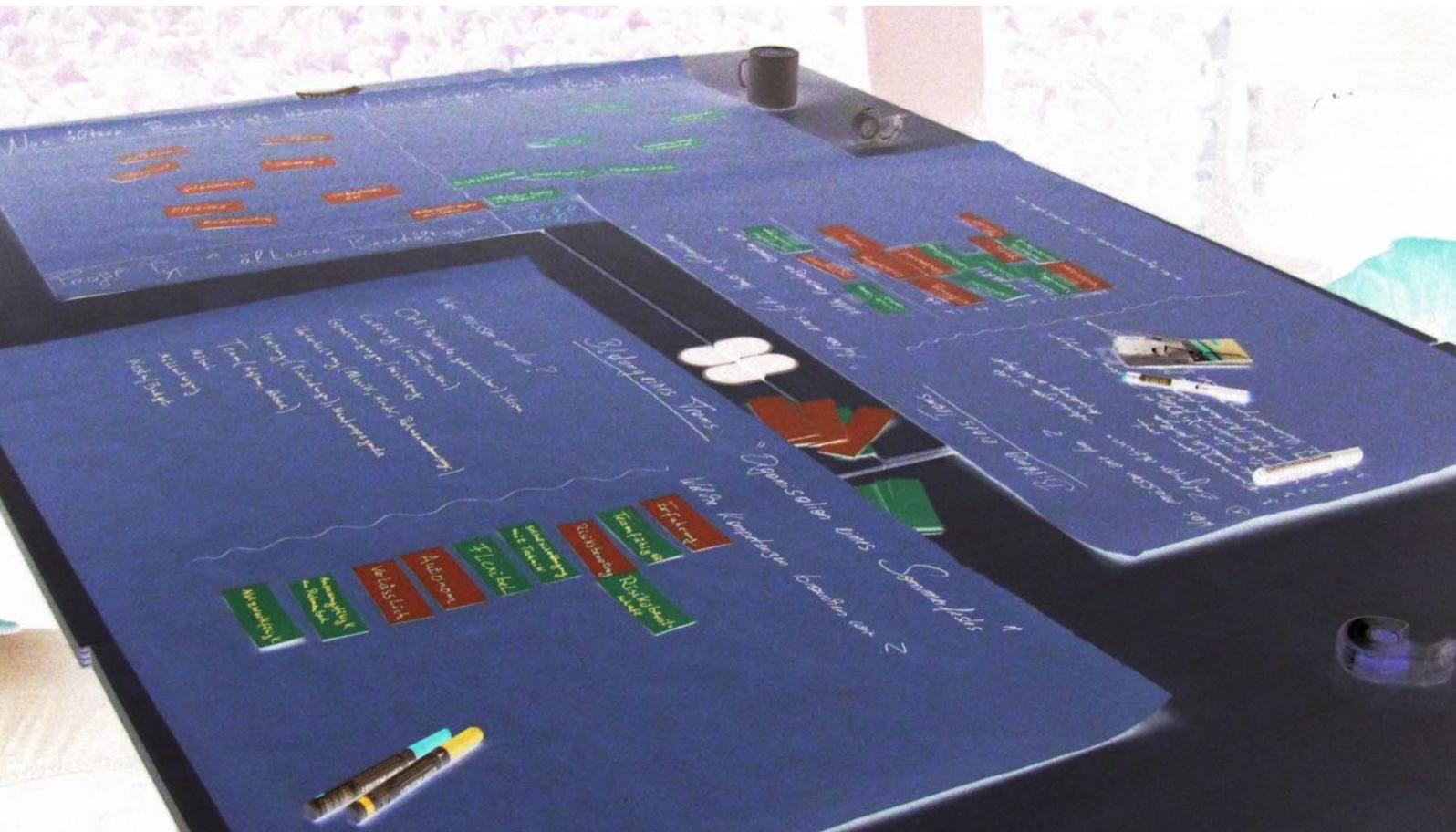
 **gaus** | medien bildung politikberatung



4

WORKSHOP „FFII“

FIT FOR  
INTERGENERATIONAL  
INNOVATION



## STECKBRIEF

Moderne Innovationsprozesse entstehen in Netzwerken. Die innovationsorientierten Arbeitsprozesse erfordern von oft sehr unterschiedlichen Akteuren die Bereitschaft zu einer Zusammenarbeit, die die Fähigkeiten und die Potenziale anderer wertschätzt und integriert. Dies sind die Säulen für ein auf die Nutzung von Diversitypotenzialen ausgerichtetes Innovationsmanagement.

Das Tool „Fit for Intergenerational Innovation“ soll die Interaktion und das Verhältnis zwischen den Generationen im Unternehmen verbessern und alle Altersgruppen in die Innovationsprozesse integrieren. Es führt zum Abbau von Stereotypen („Wie nehmen wir uns gegenseitig wahr?“), es visualisiert Unterschiede hinsichtlich der Stärken und Schwächen der Altersgruppen („Wer kann was am Besten?“), es fördert eine multigenerationelle Innovationskultur und verändert die Wahrnehmung und die Kompatibilität von altersspezifischen Potenzialen („Wie erreichen wir gemeinsam unsere Ziele?“). Das Tool wird hier zur Unterstützung intergenerationaler Innovationsprozesse genutzt, ist aber vom Prinzip immer dann einsetzbar, wenn in innovationsorientierten Arbeitsprozessen unterschiedliche Gruppen kooperieren (zur Definition von Intergroup-Beziehungen vgl. Tajfel & Turner, 1986).

## Zielgruppe

Das Instrument wendet sich in der vorliegenden Gestaltung zunächst an Unternehmen und Organisationen, die die Generationenzusammenarbeit verbessern und die intergenerationellen Innovationspotenziale besser ausschöpfen wollen. Darüber hinaus kann es auf alle Arbeitsprozesse angepasst werden, die die Innovationsvorteile vielfältiger Teams nutzen und dazu das Verständnis und die Kooperation unterschiedlicher Gruppen verbessern wollen.

## Prinzip

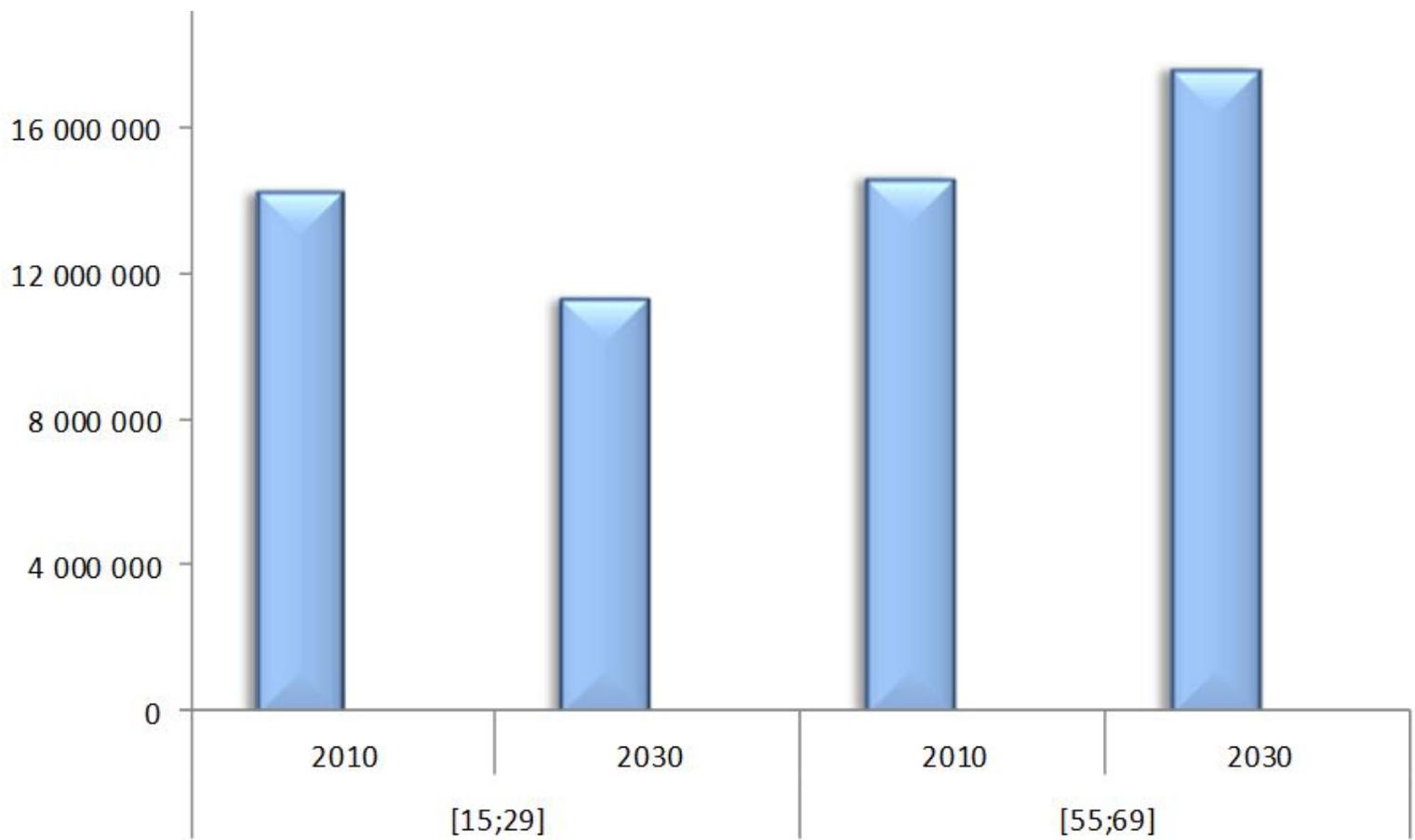
Der Workshop ist konzipiert für Personalgespräche zwischen der Personalabteilung bzw. einem Coach und (mind. 2) Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen. Es sollen Stereotype in der gegenseitigen Wahrnehmung aufgedeckt und spezifische Potenziale definiert und visualisiert werden. Ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Gruppen soll zu einer besseren, innovationsförderlichen Zusammenarbeit führen.

## Vorgehen

In vier Arbeitsphasen geht es zunächst um die Definition spezifischer Potenziale der Altersgruppen, jenseits der herkömmlichen Wahrnehmung. Dazu soll innerhalb der Erkundungsphase in Gruppenarbeit jeweils ein Selbst- und ein Fremdbild entwickelt werden. In der Reflexionsphase werden durch Gegenüberstellung Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Bewertungen der beiden Gruppen analysiert. Ziel ist ein komplexes Bild der Fähigkeiten der Gruppen und der Wahrnehmung dieser Fähigkeiten. Ein dialogischer Prozess stützt in der dritten Phase die Darstellung unterschiedlicher, generationenspezifischer Kompetenzprofile, die die Stärken der jeweiligen Gruppe hervorheben. In der vierten Phase (Teambildung und Innovationsphase) werden in einer Übungsaufgabe Innovationsteams zusammengeführt, die auf den erarbeiteten Kompetenzprofilen basieren.

## Ergebnis

Im Ergebnis führt die Anwendung des Tools zu einer nachhaltigen Veränderung der Generationenbilder im Unternehmen und zur Herausbildung einer multigenerationellen Innovationskultur, die auf den unterschiedlichen Potenzialen der Altersgruppen aufbaut.



## PROBLEMLAGE

Der demografische Wandel verändert Gewicht und Bedeutung der einzelnen Generationen in unserer Gesellschaft. Das ist nicht nur für das Verhältnis zwischen der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter und der im Rentenalter entscheidend, sondern auch im Hinblick auf die Altersverteilung innerhalb der erwerbstätigen Bevölkerung. Das statistische Bundesamt prognostiziert bis 2060 eine signifikante Verschiebung der stark besetzten Jahrgänge nach oben (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009). Für die Verschiebungen der Altersgruppen zwischen 2005 und 2050 wird vorhergesagt: Die Altersgruppe der unter 30-Jährigen schrumpft von 20% auf 17%. Die mittlere Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen sinkt von 50% auf 43 %, die der über 50-Jährigen steigt von 30% auf 40% (vgl. Gunther, 2010). Der Anstieg des Medianalters der Bevölkerung von 42,1 auf 49,4 im selben Zeitraum legt zudem weitere Erhöhungen der Lebensarbeitszeit nahe, was einen weiteren Zuwachs der Gruppe der älteren Arbeitnehmer nach sich zieht. Diese sich verändernden Proportionen der Generationen auf dem Arbeitsmarkt und im Unternehmen implizieren eine Veränderung in der Verteilung der Arbeitsaufgaben. Viele Aufgaben, die früher jüngeren Arbeitnehmern zufielen, werden zukünftig von älteren Arbeitnehmern übernommen wer-

## Altersspezifische Fähigkeiten in modernen Innovationsprozessen

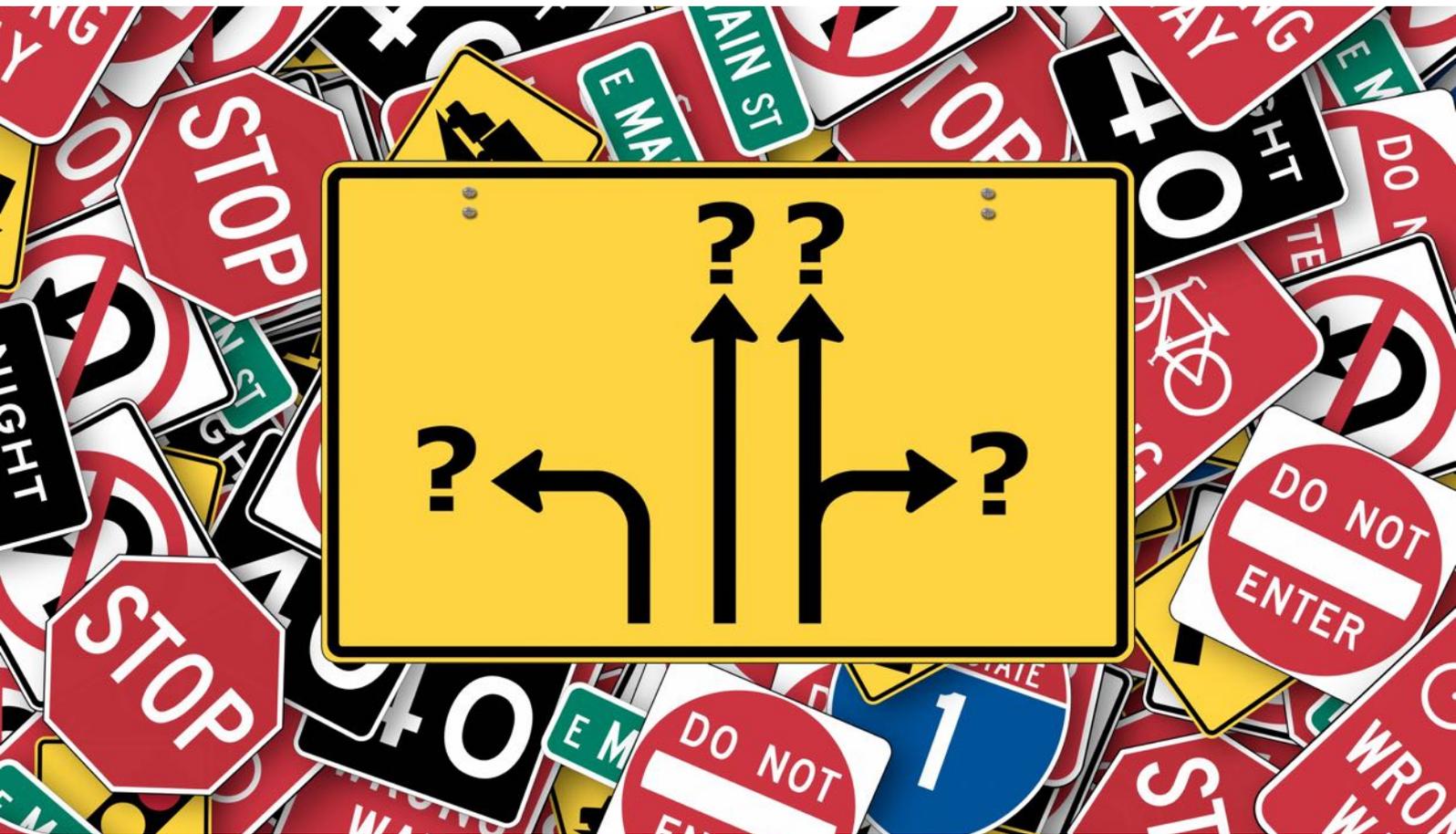
den müssen (dazu gehören vor allem Innovationsaufgaben). Eine neue Definition von Altersgruppen und ihren Aufgaben, aber auch Fähigkeiten wird erforderlich werden. Sie muss den veränderten Strukturen moderner Gesellschaften im demografischen Wandel angepasst werden.

Die Wahrnehmung von Anforderungen in Innovationsprozessen und das Verständnis von Innovation selbst haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Als Entstehungsort für Innovation gelten „flexible Innovationsnetzwerke“, in denen „die verteilten Kompetenzen unterschiedlicher Akteure“ miteinander verknüpft werden (Bullinger, 2006, S. 13/14) und in denen auch Kunden einen wichtigen Teil des Innovationsgeschehens tragen. Innovationen werden in einem neuen, nachindustriegesellschaftlichen Verständnis ganzheitlich „als Emergenzen des gesamten soziotechnischen Systems (...), das sie erzeugt“ (Jeschke, 2011, S. 2) gesehen und beurteilt. Organisatorische und soziale Innovation werden mit einbezogen und lösen ein technisch-produktorientiertes Verständnis von Innovation ab (vgl. Böhle, 2011). Die Anforderungen an die Potenziale der an den Innovationsprozessen beteiligten Akteure haben sich im gleichen Maße verändert wie die Wahrnehmung von Innovation selbst. Sozialkompetenzen spielen in modernen Innovationsprozessen eine wachsende Rolle. Eine Balance von teilweise entgegengesetzten Fähigkeiten und komplexen Kompetenzen scheint unabdingbar. Die Komplementarität unterschiedlicher Innovationstypen rückt immer mehr in den Blickpunkt (Rump & Eilers, 2009, S. 56). Altersheterogene Teams, in denen sich die Stärken und Schwächen von jüngeren und älteren Beschäftigten ergänzen und somit ein wichtiges Element für die in Innovationsprozessen notwendige Diversität abbilden, sind für viele Unternehmen ein Weg, Innovationsfähigkeit zu erhalten und zu erhöhen. Dabei muss aber berücksichtigt werden, dass altersspezifische Fähigkeiten gezielt eingesetzt und entwickelt werden müssen, damit der spezifische Beitrag jeder Generation im Innovationsprozess genutzt werden kann (Dworschak et al., 2012, S. 67). Um aus der intergenerationalen Interaktion für den Innovationsprozess förderliche Elemente zu unterstützen und hinderliche Elemente, z.B. Stereotypisierung und Diskriminierung in der Wahrnehmung der altersspezifischen Fähigkeiten zu eliminieren, ist ein gezieltes, auf diese Prozesse abgestimmtes Innovations- und Personalmanagement nötig.

**Anforderungen an ein  
intergenerationelle  
Innovationsprozesse  
förderndes  
Personalmanagement**

Das Führungsverständnis in einer modernen Unternehmenskultur legt den Fokus nicht mehr auf die Organisation von Karrieren und Hierarchien, sondern stellt das Management von Kompetenzen in den Mittelpunkt (Dworschak et al., 2012, S.74). Dabei kommt dem Management von altersspezifischen Fähigkeiten, aber auch von intergenerationellen Potenzialen ein großes Gewicht zu. Altersheterogene Teams bergen dabei nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Zunächst muss ein Bewusstsein dafür entstehen, welche Teile des Innovationsprozesses durch welche Altersgruppen positiv oder negativ beeinflusst werden, das heißt die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Gruppen müssen vorurteilsfrei sichtbar gemacht werden und auf ihre Bedeutung für den Innovationsprozess analysiert werden. Zudem müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlauben, die unterschiedlichen Potenziale zu entwickeln und komplementär zusammenzuführen. Formen der Arbeitsorganisation, die Akzeptanz und Sozialkompetenz fördern, unterschiedliche Denkansätze ermöglichen und Wissensaustausch automatisieren, sind hierzu nötig.

Das hier vorgestellte Workshop-Konzept soll Faktoren ausschalten, die die spezifischen Innovationsbeiträge der Generationen beeinträchtigen und demgegenüber ihre Diversität und Entwicklungsmöglichkeiten hervorheben.



## ZIEL

Das Instrument dient der Verbesserung der Interaktion zwischen den Generationen und der Visualisierung der spezifischen innovationsrelevanten Fähigkeiten und ihrem komplementärem Charakter. Es unterstützt die Herausbildung einer neuen, intergenerationalen Innovationskultur und verändert die Wahrnehmung der Altersgruppen im Unternehmen. Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- Durch die Herausbildung unterschiedlicher Generationskulturen haben sich Vorurteile und Stereotypen in der gegenseitigen Wahrnehmung der verschiedenen Altersgruppen entwickelt, die einerseits eine authentische Wahrnehmung der Potenziale der einzelnen Gruppen verhindern und andererseits die Bereitschaft zum Transfer von Wissen und der Akzeptanz von Kompetenzen reduziert haben. Diese Stereotype sollen visualisiert und abgebaut, die gegenseitige Wahrnehmung verändert werden.
- Die Unterschiede im Innovationsverhalten und die jeweiligen Stärken und Schwächen der Altersgruppen sollen analysiert und auf ihren Nutzen für die Innovationsprozesse geprüft wer-

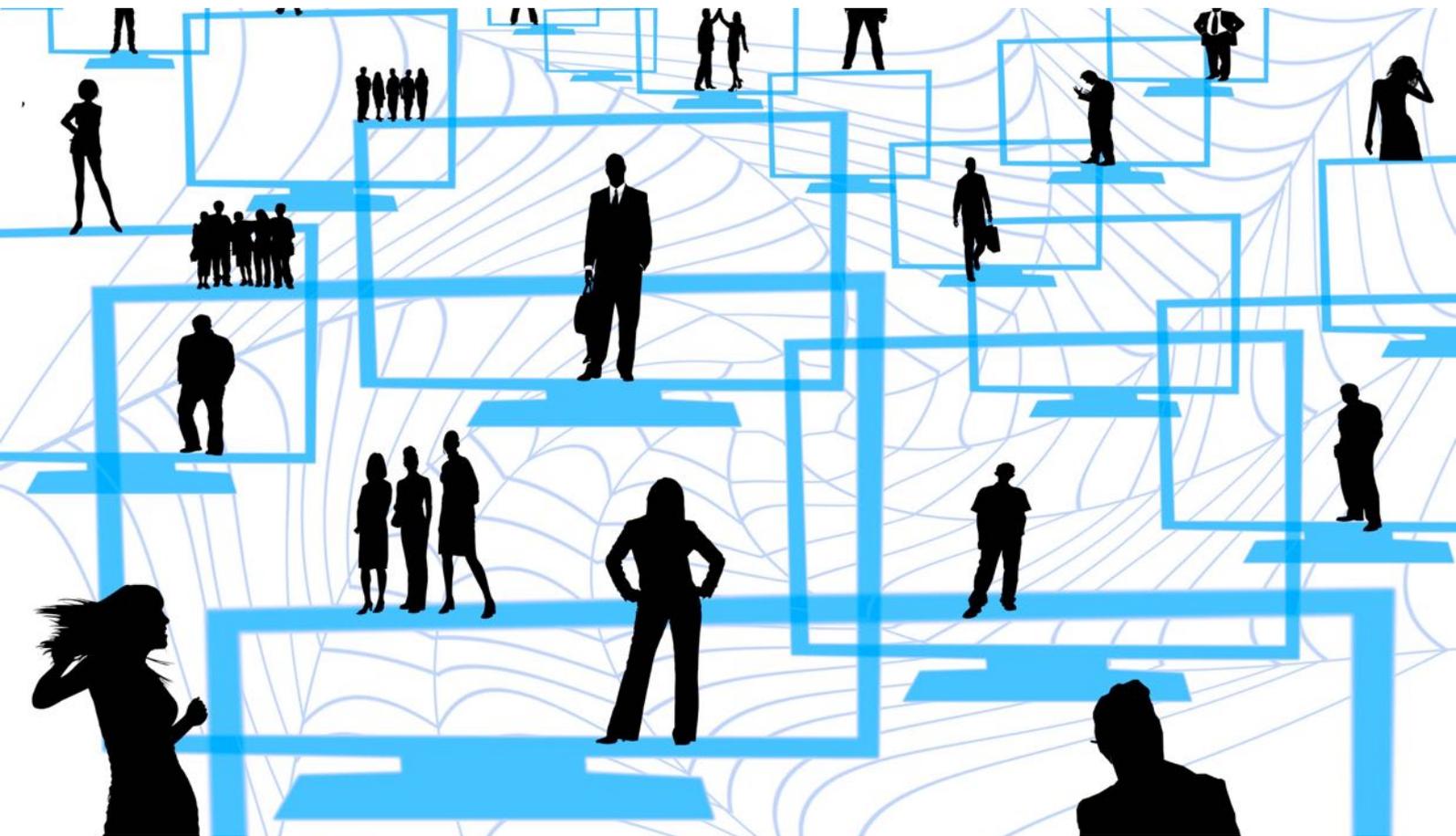
den (Sensibilisierung für die Komplexität moderner Innovationsprozesse und ihren Anforderungen).

- Die innovationsrelevanten Fähigkeiten aller Generationen sollen kompatibel werden und in die Arbeitsprozesse integriert werden.

Die Interviews und Expertengespräche im Projekt DEBBI haben gezeigt, dass die Befragten durch die Anforderungen in ihren Arbeitsprozessen bereits ein komplexes Gespür für moderne Innovationsparadigmen haben und von der Notwendigkeit eines komplexen Netzwerkes unterschiedlicher Fähigkeiten ausgehen. Sowohl der breite Erfahrungsschatz und die hohen Sozialkompetenzen langer, diskontinuierlicher Karrieren, als auch die spezifischen Fähigkeiten jüngerer Beschäftigter sind für dieses Kompetenznetzwerk konstitutiv. Die Befragungen im Projekt und vor allem die europäische Kooperation haben allerdings auch gezeigt, dass das Innovationsgeschehen in Organisationen oft durch fehlende Rahmenbedingungen für eine Integration der Kompetenzen unterschiedlicher Gruppen und hier besonders unterschiedlicher generationeller Gruppen behindert wird. Eine stereotype Wahrnehmung der „Anderen“ macht es oft schwierig, effektiv zusammen zu arbeiten. Aus sozialpsychologischer Perspektive konstituiert sich das Verhältnis unterschiedlicher Gruppen häufig über Konkurrenz, die das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstärkt und soziale Identität entstehen lässt (vgl. Tajfel & Turner, 1986). Eine produktive, innovationsorientierte Zusammenarbeit, in der sich die Potenziale der unterschiedlichen Gruppen ergänzen, wird gebremst.

Die bisherigen Versuche, intergenerationelle Zusammenarbeit zu gestalten (Tandemmodelle, Tutorien), beruhen häufig auf folgendem Paradigma: Der ältere Erfahrene soll dem jüngeren Unerfahrenen sein Wissen transferieren, damit es nicht verloren geht. Aufgrund einer fehlenden Akzeptanz und Wertschätzung ist die Bereitschaft zum Transfer auf beiden Seiten allerdings gering. Die Spaltung zwischen den Gruppen und das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe werden eher verstärkt. Der Workshop setzt genau an diesem Punkt an. Es soll zunächst ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Potenziale und ihre Notwendigkeit geschaffen werden, um so eine gegenseitige Wertschätzung zu erzeugen. Die Kompetenzprofile werden in ihrer Diversität fokussiert, das heißt, es geht nicht um Transfer, sondern um Komplementarität. In der Übungsaufgabe geht es dann um das Zusammenspiel der Fähigkeiten und um die Generierung eines intergenerationellen Prozesses zur Erzeugung einer neuen Idee.

Das Instrument eignet sich somit insbesondere für Organisationen mit komplexen Innovationsprozessen, an denen viele Akteure beteiligt sind.



## IDEE

Die Grundidee des Tools „Fit for Intergenerational Innovation“ ist eine kompetenzbasierte Wahrnehmung generationeller Gruppen im Unternehmen, die als Grundlage intergenerationaler Innovationsprozesse eine vorurteilsfreie, alle Potenziale nutzende, effektive Zusammenarbeit im Unternehmen fördert. Diese Grundidee ist auf die Zusammenarbeit anderer Gruppen (Migranten/Nichtmigranten, Männer/Frauen etc.) leicht übertragbar und kann so ein effizientes Diversity Management in einer Organisation unterstützen. Sie basiert auf dem Befragungsinstrument REPMUT, das am Institut SPMS der Université de Bourgogne entwickelt wurde und dort für wissenschaftliche Erhebungen verwendet wird. Das Instrument wurde auf der Basis der Konzeption der „Partition Sociale“ (Castel & Lacassagne, 2011) entwickelt und wird von einer Arbeitsgruppe am SPMS kontinuierlich genutzt und weiterentwickelt. Ein weiterer Ausgangspunkt für die Entwicklung war das OE- und PE-Programm „Octave“, das in der Unternehmensgruppe Danone in Frankreich entwickelt und mit dem FIAP diskutiert wurde (Thevenet-Abitbol, 2013). Diese Instrumente wurden am FIAP zu einem anwendungsbezogenem Tool moderner Personalentwicklung in Deutschland weiterentwickelt.

Der Workshop setzt sich aus vier Arbeitsphasen zusammen, die unterschiedliche, aufeinander aufbauende Ziele verfolgen:

**Phase 1:** Visualisierung der Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung älterer und jüngerer Beschäftigter;

**Phase 2:** Aufdeckung von Stereotypen;

**Phase 3:** Entwicklung und Reflexion altersspezifischer Kompetenzprofile und ihrer Funktion in Innovationsprozessen;

**Phase 4:** Zusammenstellung altersdiverser, innovationsorientierter Teams in konkreten Arbeitsaufgaben, Visualisierung der Komplementarität der altersspezifischen Kompetenzen.

Durch die moderierte Interaktion soll von den Teilnehmern selbst ein Szenario entwickelt werden, in dem die Innovationsanforderungen in den Arbeitsprozessen durch den gezielten Einsatz und die Verbindung altersspezifischer Fähigkeiten ideal erfüllt werden. Sowohl visuell als auch in der Diskussion soll deutlich werden, dass in diesem Szenario nur die Komplexität der unterschiedlichen Innovationsbeiträge den Erfolg sichert. Durch die Diskussion und die Zusammenarbeit in der Übungsaufgabe soll eine Basis für das intergenerationelle Verständnis und die gegenseitige Wertschätzung in den Interaktionen der realen Arbeitsprozesse geschaffen werden.



## VORGEHEN

### Vorbereitung

Die Einteilung der Gruppen hängt von der Situation im Unternehmen und der Zusammensetzung der Teilnehmer ab. In der Regel ist es nicht empfehlenswert, sich an vorgegebenen Generationenmodellen zu orientieren. Sinnvoller ist es, im Vorfeld des Workshops die Problemlage im Unternehmen sorgfältig zu analysieren (bspw. über Interviews mit Personalverantwortlichen). Zeichnen sich unterschiedliche Konfrontationslinien ab (bspw. -30 vs. -45 oder 50+ vs. -45) sollte der Workshop mehrfach durchgeführt werden.

Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Gruppen deutlich voneinander zu differenzieren, wobei es nicht so sehr auf das tatsächliche Alter als auf das Zugehörigkeitsgefühl der Personen ankommt. In manchen Unternehmen spielt die Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen eine entscheidendere Rolle als das tatsächliche Alter. Auch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer spezifischen Generationenkultur ist bedeutsam. Generell ist es empfehlenswert, den Workshop mit nur zwei Gruppen durchzuführen, auch wenn die Generationenlage komplexer ist.

Die Moderation kann von einem externen Coach oder einem Personalverantwortlichen im Unternehmen durchgeführt werden. Auch das sollte von der spezifischen Situation im Unternehmen abhängig gemacht werden.

Für die unterschiedlichen Arbeitsphasen sind vier Metaplanwände vorbereitet, an denen die zwei Gruppen zunächst getrennt und dann gemeinsam arbeiten werden. Es liegen außerdem für jede Gruppe 40 zweifarbige Kärtchen bereit (Vorderseite rot/Rückseite blau). Auf beiden Seiten steht das gleiche Adjektiv, für die Gruppe der Jüngeren in roter Schrift, für die der Älteren in blauer Schrift. Die Adjektive wurden auf der Grundlage unterschiedlicher wissenschaftlicher Studien ausgewählt, beispielhaft soll hier die Fraunhofer Studie Innodemo (Dworschak et al., 20012) genannt werden.



	Beurteilung älterer Beschäftigte	Beurteilung jüngerer Beschäftigte
Älteren	<p>PROFESSIONELL +      SELBSTBEZOGEN -</p> <p>AUTONOM +      ANPASSUNGSUNFÄHIG +      ÜBERLEGT +</p> <p>HOHE SOZIALKOMPETENZ +      FACHLICH VERSIERT +</p> <p>ERFAHREN +      MISSTRAUISCH -      VERLÄSSLICH +</p>	<p>MOTIVIERT +      MULTI-TASKING-FÄHIG -</p> <p>NETZWERKFÄHIG +      UNVERNÜNFTIG -</p> <p>QUALIFIZIERT +      DYNAMISCH +      TEAMFÄHIG +</p> <p>RISIKOBEREIT -      UNERFAHREN -      FLEXIBEL +</p>
Jüngeren	<p>ERFAHREN +      MISSTRAUISCH -      VERLÄSSLICH +</p> <p>ENGAGIERT +      PROFESSIONELL +      LANGSAM -</p> <p>FACHLICH VERSIERT +      AUTONOM +</p> <p>ÜBERLEGT +      VERSCHLOSSEN GEGENÜBER NEUEM -</p>	<p>UNGEDULDIG -      RISIKOBEREIT +      LERNBEREIT +</p> <p>UNERFAHREN -      UNVERNÜNFTIG -</p> <p>NETZWERKFÄHIG +      UNENTSCHLOSSEN -</p> <p>TECHNIKAFFIN +      QUALIFIZIERT +      FLEXIBEL +</p>

Beispielhafte Zuordnung der Merkmale in der Erkundungsphase

### Step 1: Erkundungsphase

Jede Gruppe erhält die gleiche Auswahl von 40 Adjektiven mit der Aufgabe, getrennt voneinander auf einer eigenen Wand mit jeweils zehn Adjektiven die eigene Gruppe und die andere Gruppe zu beschreiben. Die Adjektive können nur einmal verwendet werden, beschreiben sie die Jüngeren, wird die rote Seite verwendet, beschreiben sie die Älteren, muss die blaue Seite angeheftet werden. Die Perspektive der Jungen wird durch die rote, die der Älteren durch die blaue Schrift hervorgehoben. Innerhalb der Gruppe soll ein Abstimmungsprozess stattfinden, welche Adjektive sich für die Beschreibung der eigenen und der anderen Gruppe eignen.

Die 20 ausgewählten Eigenschaften sollen danach von der Gruppe als innovationsförderlich (+) oder innovationshinderlich (-) bewertet werden. Auf den Metaplanwänden werden so die jeweilige Selbst- und Fremdwahrnehmung durch Eigenschaftsprofile visualisiert.

## **Step 2: Reflexionsphase**

Die beiden Metaplanwände von Gruppe 1 und 2 aus der ersten Arbeitsphase werden nebeneinander gestellt. Im Rahmen eines moderierten Dialogs sollen zunächst mit vertauschten Perspektiven die Ergebnisse vorgestellt werden (die Jüngeren beschreiben die Perspektive der Älteren und umgekehrt). Nun soll ermittelt werden, in welchen Punkten Fremd- und Selbstwahrnehmung Übereinstimmungen oder Differenzen aufweisen. Dabei ist auch die Frage zu beantworten, ob die Ergebnisse in dieser Form erwartet wurden und ob diese Einschätzung öffentlichen Diskursen (bspw. in den Medien) entspricht.

Auf der Grundlage dieses Dialogs soll ein Reflexionsprozess ausgelöst werden, der die beschriebenen Fremd- und Selbstwahrnehmungen hinterfragt, der Vorurteile und Stereotypisierungen aufdeckt und tatsächliche Stärken und Schwächen von Altersgruppen in den Vordergrund stellt. Dabei ist es von besonderer Bedeutung zu vergleichen, ob die ausgewählten Adjektive unterschiedlich bewertet werden.

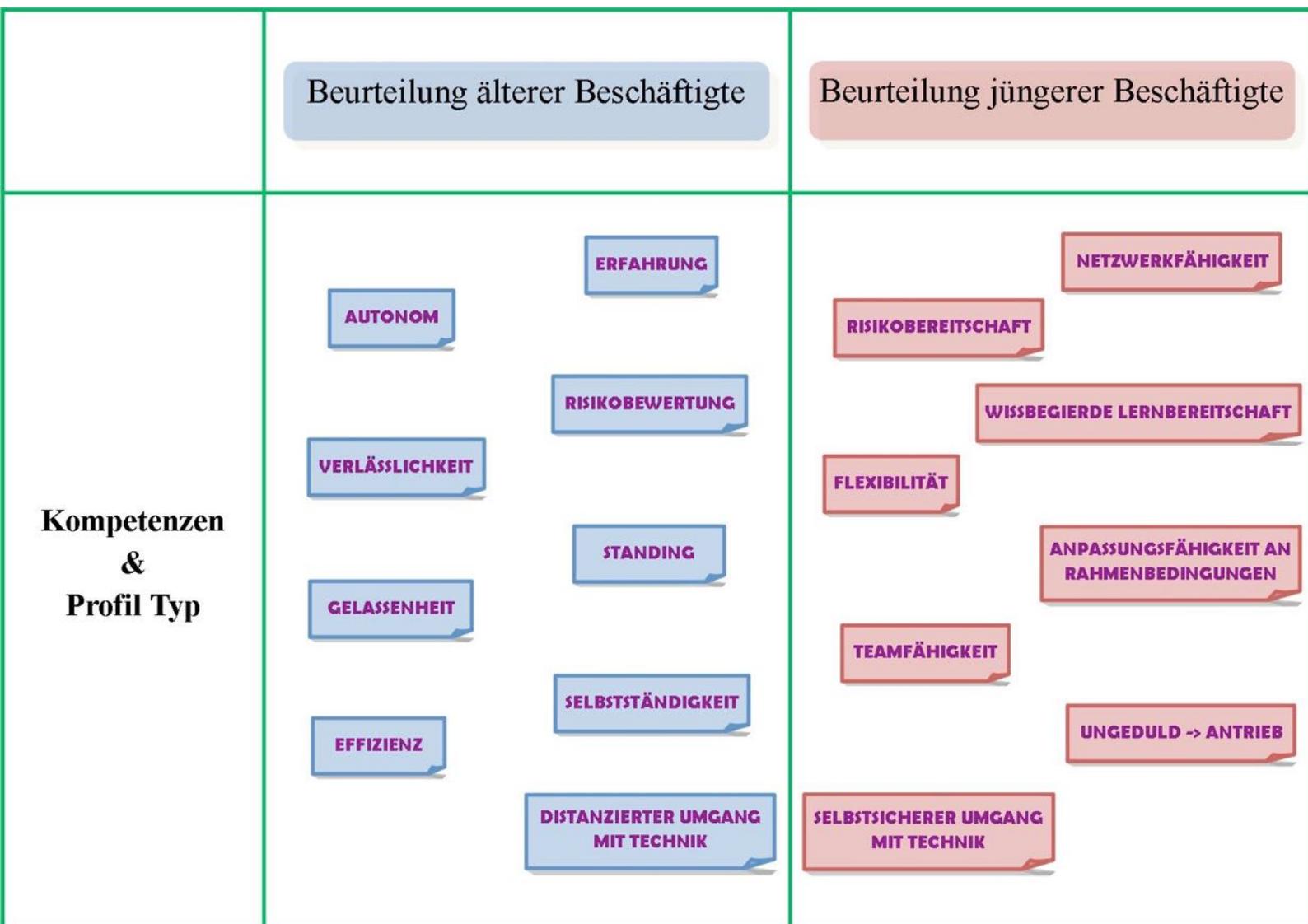
## **Step 3: Aufbauphase (Bildung von Kompetenzprofilen)**

Im dritten Schritt sollen die Teilnehmer nun an der dritten Metaplanwand auf der Grundlage ihrer Diskussion in Step 2 gemeinsam Kompetenzprofile für jüngere und ältere Beschäftigte erarbeiten und diese in ihrer Funktion für die Arbeitsprozesse im Unternehmen reflektieren.

Es werden zunächst positive Adjektive gewählt, auf die sich beide Gruppen für die Beschreibung der spezifischen Kompetenzen einer Gruppe einigen können. Gegebenenfalls können aus diesen Adjektiven Kompetenzfelder gebildet werden (bspw. kommunikativ, diplomatisch etc. = hohe Sozialkompetenz), die bereits auf bestimmte Arbeitsaufgaben verweisen. Wurde ein Adjektiv von einer der beiden Gruppen gewählt, sollte es auch in roter und in blauer Schrift in das Kompetenzprofil geheftet werden, um noch einmal die unterschiedlichen Perspektiven zu visualisieren und zu diskutieren. In diesem Schritt soll im Dialog deutlich werden, welche Fähigkeiten der Älteren und Jüngeren von den jeweils anderen bisher nicht wahrgenommen wurden, bzw. in ihrer Funktion für die Arbeitsprozesse nicht wahrgenommen und somit nicht genutzt wurden.

## **Step 4: Umsetzungsphase**

Die Teilnehmer bekommen nun eine am Unternehmenskontext orientierte Innovationsaufgabe, zu der sie ein Team zusammenstellen sollen, das eine möglichst effektive Lösung der Aufgabe verspricht. Die vierte Metaplanwand ist dazu in zwei Hälften unterteilt. Zunächst soll reflektiert werden, welche Schritte zur Lösung der Arbeitsaufgabe notwendig sind (Was müssen wir tun?). Die notwendigen Aufgaben im „Projekt“ werden in der einen Hälfte der Tafel angeheftet.



**Beispielhafte Kompetenzprofile Jüngerer und Älterer**

In der anderen Hälfte sollen nun die einzelnen Arbeitsschritte mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen aus Step 3 in Verbindung gebracht werden. Es soll gezielt überlegt werden, ob sich für unterschiedliche Aufgaben eher die Fähigkeiten Jüngerer oder Älterer eignen. Mit den Kärtchen von der dritten Wand wird das Team zusammengestellt. Idealerweise entsteht auf diese Weise ein sehr „buntes“ Team mit Akteuren unterschiedlicher Generationen.

In einem letzten Schritt soll nun überlegt werden, wie die unterschiedlichen Kompetenzen nicht nur gezielt eingesetzt, sondern auch entwickelt werden können. Dabei sollen Möglichkeiten, wie die Veränderung von Aufgabenzuschnitten und Verantwortlichkeiten zur Verbesserung einer innovationsförderlichen Zusammenarbeit führen, diskutiert werden.

## Bildung eines Teams: "Aufbau eines GeKu-Hauses im Gelsenkirchen"

### Was müssen sie tun ?

1. Zielgruppe definieren
2. Finanzierungsformen prüfen
3. Art der Immobilie festlegen
4. Immobilie suchen
5. Bauliche Anforderungen festlegen, Bauplanung
6. Werbung, Mieter/Mitstreiter finden
7. Rechtliche Rahmenbedingungen:  
Art der Gesellschaft

### Welche Kompetenzen brauchen sie ?

Alle

ERFAHRUNG

RISIKOBEWERTUNG

STANDING

FLEXIBILITÄT

GELASSENHEIT

Wie 2 +

NETZWERKFÄHIGKEIT

Wie 2 +

RISIKOBEREITSCHAFT

NETZWERKFÄHIGKEIT

STANDING

VERLÄSSLICHKEIT

WISSBEGIERDE LERNBEREITSCHAFT

EFFIZIENZ

### Beispielhaftes Ergebnis der Umsetzungsphase

Am Ende des Workshops ergibt sich ein visueller Eindruck der Entwicklung der gegenseitigen Wahrnehmung, der durch Fotos der einzelnen Tafeln in ihrem Originalzustand verstärkt werden kann. Ebenfalls visuell wird die Notwendigkeit eines vielfältigen Netzwerks verdeutlicht, in dem jeder spezifische Beiträge einbringt. Dies erhöht die Wertschätzung und verändert die Wahrnehmung der einzelnen Altersgruppen.



## BEISPIEL

Das folgende Beispiel beschreibt einen Pre-Test des Tools im Generationenkult-Haus in Essen. Das GEKU-Haus ist ein innovatives Projekt, in dem Menschen unterschiedlicher Generationen zusammen leben und zusammen arbeiten (<http://www.generationenkult.de/haus/>). Die Bewohner leben in privaten Zimmern oder Apartments, teilen sich aber eine gut ausgebaute Infrastruktur (große gemeinsame Küche mit Wohnbereich und Dachterrasse, Medienräume, Sauna, Sportbereich, ...). Darüber hinaus ist eine gesamte Etage als Co-Working-Space vorgesehen, in dem sowohl Bewohner als auch Externe Arbeitsbereiche haben und in gemeinsamen Arbeitsbereichen darüber hinaus an gemeinsamen Projekten zusammenarbeiten. Der Co-Working-Space wird von vielen Alleinselbstständigen besonders aus dem IT-Bereich genutzt, die hier die Möglichkeit haben, Netzwerke aufzubauen und zu nutzen. Die meisten der Co-Worker leben auch im Haus. Die Altersstruktur der Bewohner reicht von zwanzig bis Mitte siebzig.

Die Menschen, die hier wohnen und arbeiten, sind auf besondere Weise für das Thema intergenerationale Balance sensibilisiert und zeigen bereits durch ihre Entscheidung, im GEKU-Haus zu wohnen und zu arbeiten, Offenheit für Diversität. Trotzdem gibt es sowohl im Alltagsleben als auch in der Zusammenarbeit immer wieder Konflikte. Es finden sich nur selten multigenerationelle Projektteams zusammen, obwohl ein sehr hohes Bewusstsein für die Fähigkeiten anderer Generationen gegeben ist. Dies lässt vermuten, dass es Barrieren gibt, die eine gegenseitige Nutzung der altersspezifischen Potenziale in vielen Fällen verhindert. Diese Barrieren sollen im Workshop analysiert werden.

Das GEKU-Haus hat zurzeit 40 Bewohner. Für den Workshop wurden zwei langjährige Bewohner, die gleichzeitig am Management des Hauses beteiligt sind, gebeten, jeweils sechs Personen auszuwählen. Für die Gruppe der Jüngeren sollten Bewohner und Co-Worker unter 30 ausgesucht werden, für die Älteren galt 40+. Im GEKU-Haus wohnen viele Selbstständige, aber auch Angestellte aller Generationen aus der IT-Branche, was sich in beiden Gruppen spiegelt. In der Gruppe der Älteren waren darüber hinaus drei Menschen im Ruhestand, die durch die Zusammenarbeit im GEKU-Co-Working Space in „zweiten Karrieren“ aktiv sind, die ebenfalls häufig IT-gestützt sind. Beispielsweise betreibt eine der älteren Bewohnerinnen einen Online-Shop auf einer stark frequentierten Plattform, in dem sie maßgeschneiderte Kleidung anbietet und verkauft. Das technische Know-how hat sie sich durch die Zusammenarbeit mit einem IT-Start-up im Co-Working-Space angeeignet.

In der Erkundungsphase setzten sich beide Gruppen intensiv mit den vorgegebenen Adjektiven auseinander und sortierten zunächst die Eigenschaften aus, die ihrer Meinung nach auf beide Gruppen passen. In der Diskussion wurde deutlich, dass ein bereits hoher Reflexionsgrad bei den Teilnehmern bestand. Viele Eigenschaften wurden sehr kritisch diskutiert und als Stereotyp mit geringer Aussagekraft wahrgenommen (bspw. langsam, motiviert, verwöhnt). Für andere Adjektive wurde ein weiterer Differenzierungsbedarf festgestellt (kreativ: kreativer Kopf vs. radikaler Innovator; professionell vs. fachlich versiert). Es wurden auch Vorschläge für weitere Eigenschaften gemacht, die aus der Perspektive der Teilnehmer eindeutig zu den Gruppen passten (z.B. entscheidungsfreudig, reflektiert, effizient, gelassen, automatisiert). Diese Vorschläge konnten zu den vorgegebenen Adjektiven hinzugefügt werden. Auch bei der Bewertung der ausgewählten Adjektive gab es einen lebhaften Abstimmungsprozess, der dann aber doch immer zu eindeutigen Ergebnissen führte.

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse aus Phase 1 in der Reflexionsphase brachte interessante Ergebnisse. Zunächst wurde deutlich, dass es für die unterschiedlichen Gruppen in beiden Perspektiven eine relativ hohe Übereinstimmung in der Selbst- und Fremdwahrnehmung gab, was der bereits angesprochenen Sensibilität der Teilnehmer für das Thema geschuldet ist. In beiden Gruppen gab es ein ausgeprägtes Bewusstsein für Stereotypisierungen und für individuelle Biografien und Besonderheiten. Insbesondere die Teilnehmer der älteren Gruppe blickten auf vorwiegend diskontinuierliche Biografien zurück, was einen breiten Erfahrungsschatz und die Entwicklung hoher Sozialkompetenz impliziert. Sie werden auch von den Jüngeren als sehr positiv und in ihrem Kompetenzprofil sehr vielseitig wahrgenommen.

## Ergebnis der Erkundungsphase

Allerdings gab es einige Unterschiede in der Bewertung einzelner Eigenschaften. Zwar sahen auch die Jungen die für die eigene Gruppe ausgewählten Adjektive „risikobereit“ und „multitaskingfähig“ nicht durchgängig positiv, in der Abstimmung dann aber doch als Potenzial der eigenen Gruppe. Die Älteren beurteilten diese Eigenschaft als negativ. Das Adjektiv „kritisch“, das den Älteren zugeschrieben wurde, wurde von den Jungen mit misstrauisch assoziiert und negativ bewertet, von den Älteren hingegen positiv. Das Adjektiv „anpassungsfähig“, was den Jüngeren zugeordnet wurde, wurde von den Älteren mit „schneller Aufgabe des eigenen Standpunktes“ gleichgesetzt. Die Jüngeren sahen Anpassungsfähigkeit hingegen als Potenzial, sich auf eine neue Situation einstellen zu können. Auch bei den Eigenschaften „teamfähig“ und „netzwerkfähig“, gab es nach einer Diskussion des Unterschiedes Abweichungen in der Bewertung. In der Diskussion wurde deutlich, dass die Interpretationen und Konnotationen verschiedener





## Profiltypen

Adjektive in den Altersgruppen sehr unterschiedlich ausfallen und auf einen spezifischen „Interdiskurs“ (Link, 2006) innerhalb der Kultur der Generation hindeuten, der vertiefter Analysen bedürfte.

Die unterschiedliche Bewertung der Eigenschaften bot eine Grundlage für den Dialog bei der Entwicklung der Kompetenzprofile. Die andere Perspektive auf die Eigenschaften öffnete den Raum für die Identifizierung von bisher nicht bemerkten Vorteilen und sich daraus ergebenden Fähigkeiten. Es wurde auch deutlich, wo sich die unterschiedlichen Fähigkeiten ergänzen. So ist beispielsweise Risikobereitschaft, die oft in Zusammenhang mit Unerfahrenheit gebracht wird, in Innovationsprozessen oft unabdingbar, birgt aber viele Gefahren für das Gesamtprojekt. Diese Risiken können durch die Potenziale „erfahren, kritisch, reflektiert“ in einem multigenerationellen Team abgefedert werden. Sowohl dieser komplementäre Charakter als auch die Möglichkeit, Eigenschaften aus unterschiedlichen Perspektiven zu bewerten, wurden in der Konzeption der Kompetenzprofile diskutiert.

Auf Grund der hohen Teilnehmerzahl wurden zwei Übungsaufgaben ausgewählt, die auf Wunsch der Kontaktpersonen, die auch Managementaufgaben wahrnehmen, auf den Bereich „Zusammenleben“ abziel-



### Ergebnis: Bildung eines Teams

ten. Auch in diesem Bereich soll die „Zusammenarbeit“ und die Nutzung der Potenziale anderer Altersgruppen verbessert werden. Die Aufgaben lauteten „Organisation des Sommerfestes“ und „Aufbau eines neuen GEKU-Hauses in Gelsenkirchen“. Für beide Aufgaben wurden altersgemischte Teams zusammengestellt. In beiden Teams wurden die Fragen „Was müssen wir tun?“ und „Welche Kompetenzen/Kompetenzträger brauchen wir?“ gestellt.

Im Ergebnis entstanden bei beiden Aufgaben „bunte“ Teams, die aufgrund der farblichen Gestaltung der Kärtchen visualisierten, dass eine optimale Umsetzung der Übungsaufgaben Kompetenzprofile aus beiden Gruppen erforderte. Auch in dieser Arbeitsphase wurde deutlich, dass es ein gesteigertes Bewusstsein für die Potenziale anderer und eine höhere Bereitschaft gab, auf diese Potenziale zurück zu greifen. Die Frage aber, ob diese Potenziale in der Realität auch tatsächlich genutzt werden, wurde verneint. Als Grund hierfür wurden Konflikte angeführt, die aus den unterschiedlichen Perspektiven resultieren. Gerade diese unterschiedlichen Perspektiven aber wurden im Workshop als Potenzial analysiert, wenn sie komplementär nebeneinander stehen.

Das Beispiel verdeutlicht, dass es auch in sensibilisierten und für das Thema offenen Teams Barrieren gibt, die Potenziale anderer Altersgruppen zu nutzen. Die Barriere im vorliegenden Fall hat vornehmlich diskursiven Charakter. Aufgrund unterschiedlicher „Interdiskurse“ in den spezifischen Kulturen der Generationen werden Fähigkeiten und Kompetenzen zwar gesehen, oft aber ausschließlich innerhalb der Perspektive der eigenen Generationenkultur bewertet und so nicht in ihrer Komplexität wertgeschätzt und genutzt. Der moderierte Dialog innerhalb des Workshops konnte die unterschiedlichen Diskurse sichtbar machen und integrieren. Eine effektive, die Potenziale anderer nutzende Zusammenarbeit kann so ermöglicht werden.





## LITERATUR

Böhle, F. (2011). Management der Ungewissheit – Ein blinder Fleck bei der Förderung von Innovationen. In: S. Jeschke, I. Isenhardt, F. Hees, S. Trantow (Hrsg.), Enabling Innovation. Berlin: Springer.

Bullinger, H.-J. (2006). Verdammt zur Innovation. In: RKW Magazin, Heft 1 2006 (als pdf unter: [www.rkw-magazin.de](http://www.rkw-magazin.de)).

Castel, P. & Lacassagne, M.-F. (2011). Contrat de communication et partitions sociales. In: P. Castel, E. Salès Wuillermin & M.-F. Lacassagne (Hrsg.). Psychologie sociale, Communication et Langage: de la conception aux applications (pp. 19 – 34). Liège: de Bock.

Dworschak, D., Buck, H., Nübel, L. & Weiß, M. (2012). Innodemo – Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen, Fraunhofer IAO (als pdf unter: [wiki.iao.fraunhofer.de](http://wiki.iao.fraunhofer.de)).

Günther, T. (2010). Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In: D. Preißing (Hrsg.), Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.

Link, J. (2006). Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Rump, J & Eilers, S. (2009). Ökonomische Effekte des Age Managements. Sternenfels.

Statistisches Bundesamt (2011). Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1/2011 (zum Download unter: [www.destatis.de](http://www.destatis.de)).

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In: S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations (pp 7-24), Chicago: Nelson-Hall.

Thévenet-Abitbol, A. (2013). Demografieorientierte Handlungskonzepte in Frankreich: Das Programm Octave von Danone – Maßnahmen zur Verbesserung der Generationenbalance. præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 03/2013, S. 36-39.

Trantow, SS., Hees, F. & Jeschke, S. (2011). Fähigkeit zur Innovation. In: S. Jaeschke, I. Isenhardt, F. Hees, S. Trantow (Hrsg.), Enabling Innovation. Berlin: Springer.



## KONTAKT

### Weitere Informationen und Bezugsadresse

debbi

Projekt „DEBBI – Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance“

Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V.

Munscheidstr. 14, 45886 Gelsenkirchen

Ansprechpartnerin: Silke Steinberg

+49 (0)2 09 / 31 99 81 74

[s.steinberg@fiap-ev.de](mailto:s.steinberg@fiap-ev.de)

[www.fiap-ev.de](http://www.fiap-ev.de)



Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention



5

## SELF-CARE-INNOVATION

### EIN TRAININGSKONZEPT ZUR STÄRKUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT UND ZUR PRÄVENTION

Helga Dill, Anneliese Engel, Florian Straus



6

**DER „PROFILER“**

**IT-GESTÜTZTES KOMPETENZ-  
MANAGEMENT**

Angela Carell, Viktoria Glasmachers



7

## ANFORDERUNGS- IDENTIFIKATIONS-TOOL

HANDLUNGSLEITFADEN ZUR  
ERSTELLUNG EINES STELLEN-  
ANFORDERUNGSPROFILS  
FÜR KMU

Ute Peters, Christina Goesmann, Ulrike Hellert

A close-up photograph of a hand holding a silver pen, writing on a white sheet of paper attached to a clipboard. The paper has a checklist with five hand-drawn rectangular boxes. The second box from the top has a checkmark inside it. The background is a plain, light-colored surface.

8

## LEBENSPHASEN-CHECK

EIN ANALYSETOOL ZUR  
ERMITTLUNG DER  
LEBENSPHASENORIENTIERUNG  
VON KMU

Christina Goesmann, Ute Peters, Ulrike Hellert



9

## „BUSINESS COMMUNITY“

### INNOVATION, KNOWLEDGE BASE UND MENTORING MITHILFE *EINER* PLATTFORM

Martina Ziefle, Eva-Maria Jakobs, Jens Bender,  
Jens Hofmann und Jan Siegers



10

## CROSS MENTORING

### EIN INSTRUMENT ZUR ENTWICKLUNG EINER GENERATIONENBALANCE

Jana Csongár, Ute Schlegel, Holle Grünert,  
Thomas Ketzmerick, Ingo Wiekert, Christina  
Buchwald



11

## LEBENSPHASENORIENTIERTE POTENZIALANALYSE

EIN INSTRUMENT ZUR  
IDENTIFIKATION  
LEBENSPHASENBEZOGENER  
PERSONALENTWICKLUNGS-  
BEDARFE

Stephan Hinrichs, Erich Latniak, Anja Gerlmaier