

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 3 | 2012

præview

Neugier, Kreativität, Erfahrung

Innovationsfähigkeit im
demografischen Wandel





Erwerbsbiografien gestalten!

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

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

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

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

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

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

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

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

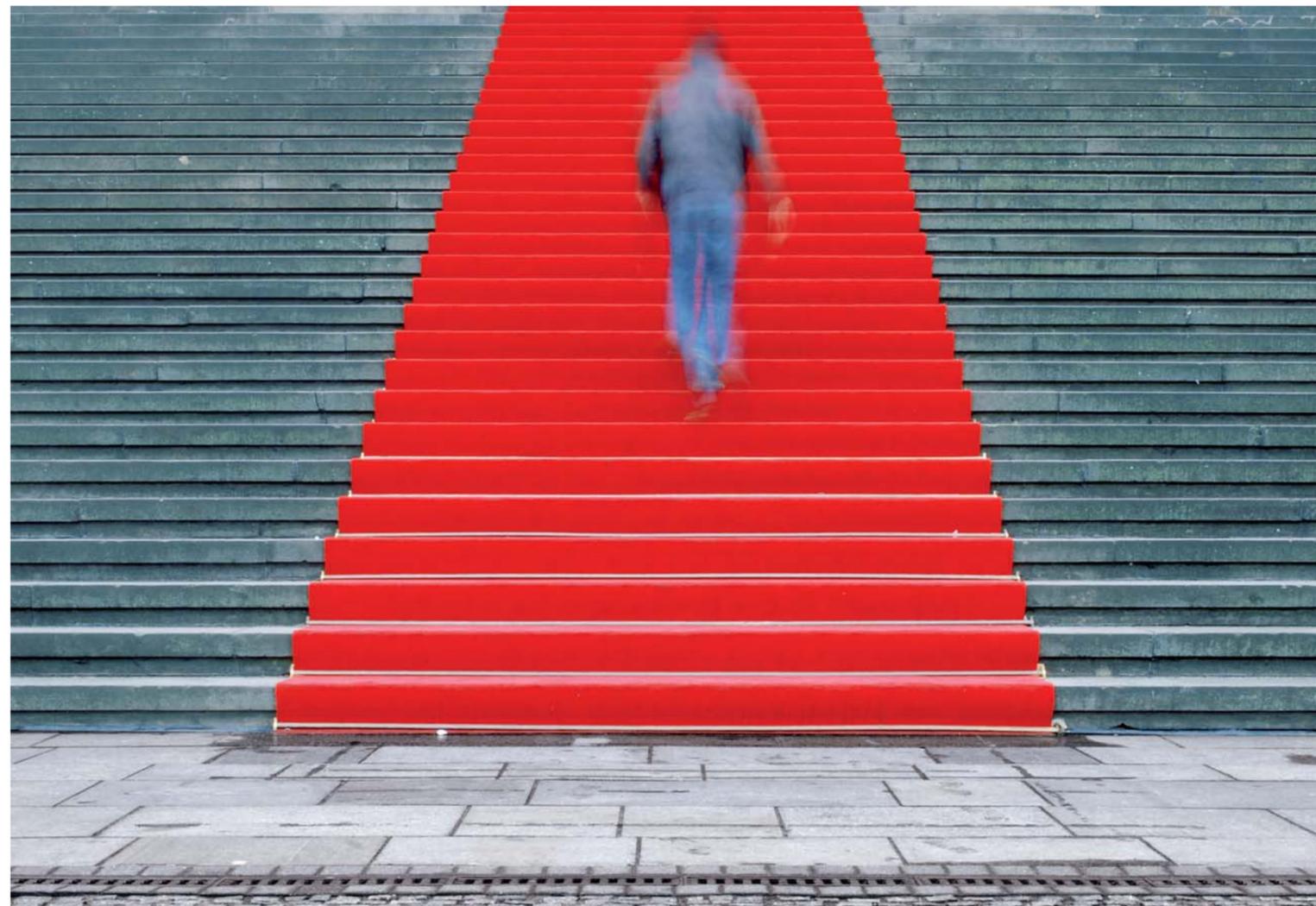
Diskontinuitätserfahrungen, die manchmal auch Krisenerfahrungen sind, ist mehr Wertschätzung entgegenzubringen. Technische Tools sind notwendig, die ein demografiefestes Staffing ermöglichen, zu Team-Konstellationen führen, in der das Erfahrungswissen der Beteiligten aus unterschiedlichen Lebens- und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

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

Dortmund, im September 2012

Rüdiger Klatt
Herausgeber

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



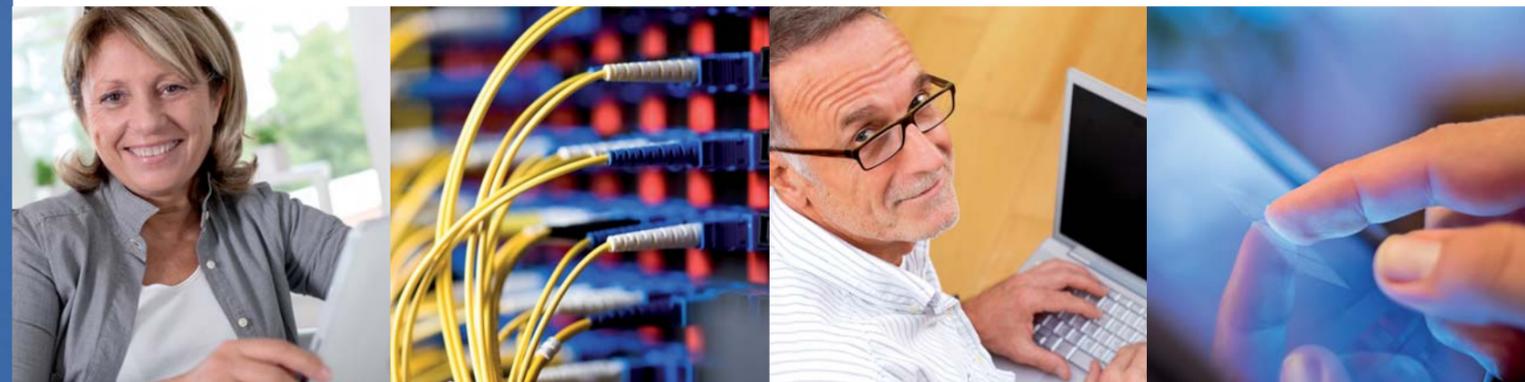
„Wir sollten beim demografischen Wandel aus meiner Sicht mehr die mit ihm verbundenen Chancen in den Blick nehmen. Persönlich glaube ich z.B., dass durch den Fachkräftemangel mein heute 13jähriger Sohn – wenn er weiterhin so gut lernt – beruflich alle Chancen haben wird. Die Arbeitgeber werden sich mehr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



Volker Schütte, Betriebsratsvorsitzender im Projektträger im DLR



Neugier, Kreativität, Erfahrung
Innovationsfähigkeit
im demografischen Wandel



WIRTSCHAFTS ANALYTIK

Erwerbsbiografien gestalten! 02 EDITORIAL
Rüdiger Klatt

„Und jedem Wandel wohnt ein Zauber inne“ 06
Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“
Max Haarich, Ingo Leisten, Anja Richert, Sabina Jeschke

Diskontinuität im Erwerbsverlauf als Innovationschance nutzen 08
Rüdiger Klatt, Florian Straus, Angela Carell, Kurt-Georg Ciesinger

Innovationspotenziale – eine Frage des Alters? 10
Helga Dill, Florian Straus

„Das Alter ist auch nicht mehr das, was es einmal war.“ 12 INTÆRVIEW
Interview mit Heiner Keupp über das Alter als individuelles Projekt

Gestaltete Diskontinuität als Ressource im demografischen Wandel 14
Plädoyer für ein systematisches Biografie-Management in IT-Unternehmen
Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger, Silke Steinberg

Dem Zufall auf die Sprünge helfen 16
Identifikation von Innovationspotenzialen in Kompetenzprofilen
Kurt-Georg Ciesinger

„Wir haben einfach früher angefangen“ 18 INTÆRVIEW
Die Bewältigung des demografischen Wandels in Schweden
Interview mit Bo Bäckström

„Innovation bezieht ihre Kraft aus dem Vagen“ 20
Kreative Kommunikation in modernen Innovationsprozessen der IT Branche
Silke Steinberg, Kim Lauenroth



Kreativitätstechniken als strukturierendes Element in Softwareentwicklungsprozessen 22
Angela Carell

Kompetenz-Profilung: Basis für Skill-Management und Personaleinsatzplanung 24
Viktoria Glasmachers, Patrick Hofstadt

Staffing für Softwareentwicklungsprojekte 26
Die Suche nach dem Perfect Project Member
Chris Terhaar, Dennis Weidlich

„Generationenbalance in Dellenbetrieben“ 28
Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource
Holle Grünert

Neugier und Begeisterungsfähigkeit im Alter 30 INTÆRVIEW
Interview mit Hartmut Neuendorff

Viele Köche verderben die Innovation? 32
Das Metaprojekt „DemoScreen“
Max Haarich, Ingo Leisten, Anja Richert, Sabina Jeschke

Sind die Älteren die besseren Jüngerer? 34 PRÆVOKATION
Eine Introspektion
Kurt-Georg Ciesinger

35 IMPRESSUM



„Und jedem Wandel wohnt ein Zauber inne“

Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Max Haarich, Ingo Leisten, Anja Richert, Sabina Jeschke

Das 21. Jahrhundert ist noch jung. Dennoch ist allen Beteiligten jetzt schon klar, dass nichts mehr so bleibt, wie es war. Finanzkrisen stellen die Grundordnung der EU- und Weltwirtschaft infrage, das Ökosystem Erde scheint langsam, aber bedrohlich aus dem Gleichgewicht zu geraten und die demografische Struktur unserer Gesellschaft nimmt Formen und Unformen an, die scheinbar auf kurz oder lang mit keinem Haushaltsmodell mehr in Einklang zu bringen sind. Die Wirtschaft ist im Wandel. Das Klima ist im Wandel. Die Gesellschaft ist im Wandel.

Alles ist im Wandel – und gleichzeitig: Das ist nichts Neues. Der Wandel selbst, in all seinen unterschiedlichen Facetten, ist zunächst einmal die neutrale Wahrnehmung, dass sich etwas ändert. Und dass sich die Dinge verändern, sich weiterentwickeln, ist der historische, gegenwärtige und zukünftige Normalfall. Während negative Entwicklungen im wirtschaftlichen oder ökologischen Bereich leicht wahrnehmbare und zuzuordnende Auswirkungen haben – hier das sinkende Einkommen, dort die steigenden Temperaturen – sind die direkten Folgen des demografischen Wandels jedoch weniger klar kartierbar.

Häufig werden hier die Konsequenzen auch recht eindimensional in der zunehmenden Alterung der Gesellschaft vermutet. Bei einer insgesamt schrumpfenden Bevölkerung und wachsendem Anteil der Älteren lassen sich sofort alternde Belegschaften und ein akuter Nachwuchsmangel von Fachkräften diagnostizieren. Dass daraus möglicherweise Konsequenzen für Innovationsfähigkeit und -potenziale bei Unternehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstehen, ist klar. Die stereotype Begründung, eine sinkende Innovationsfähigkeit auf grundsätzlich niedrigere Innovationspotenziale älterer Belegschaften zurückzuführen, greift jedoch zu kurz.

Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Die Reduktion des demografischen Wandels auf die zunehmende Überalterung der Gesellschaft gepaart mit dem Vorurteil, dass ältere Arbeitnehmer per se energie- und ideenärmer wären als jüngere Arbeitnehmer, ist ein innovationshemmendes Fehlurteil. Ein linearer Zusammen-

hang zwischen dem Durchschnittsalter der Belegschaft und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens konnte bislang nicht belegt werden. Ganz im Gegenteil: Der demografische Wandel unserer Gesellschaft birgt ein hohes gesamtwirtschaftliches Wachstumspotenzial, das durch eine demografieorientierte Personalentwicklung und Organisationsgestaltung in Unternehmen realisiert werden kann. Im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) werden die Innovationspotenziale von jüngeren und älteren Menschen systematisch erschlossen und für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt.

Potenziale und Gestaltungsaspekte müssen entwickelt werden, die die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands durch Innovationen im Dienste der Gesellschaft stärken. Mess- und Bewertungskonzepte müssen entwickelt werden, um demografieorientierte Instrumente und Methoden aus der Unternehmenspraxis auf ihre Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Den demografischen Wandel zu nutzen, um die Innovationsfähigkeit durch Konzepte der Unternehmens- und Arbeitsorganisation sowie der Berücksichtigung von veränderten Erwerbsbiografien nachhaltig zu steigern – das ist das Ziel des BMBF-Förderschwerpunktes.

Entscheidend ist dabei, einem handlungshemmenden Pessimismus hinsichtlich der Konsequenzen des demografischen Wandels vorzubeugen und stattdessen die vielfältigen und teils noch unerforschten Chancen zu erkunden. Entsprechende demografieorientierte, in der Praxis erprobte Instrumente für ein kontinuierliches (Weiter-) Lernen der Menschen und der

Betriebe, aber auch in regionalen Netzwerken werden in Kooperation mit Unternehmen entwickelt und realisiert.

In gleichem Maße erforderlich ist auch ein erfolgreicher und nachhaltiger Transfer der Forschungsergebnisse in die Gesellschaft, Wirtschaft, Forschung und Politik. Verbundforschung ist keine staatliche Subvention einzelner Unternehmen, sondern Katalysator für die Diffusion von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen. Dass dieser Wissenstransfer erfolgreich realisiert wird, hängt entscheidend von der strategischen Planung der Aktivitäten und von der Berücksichtigung bisheriger Erfahrungen im BMBF-Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ ab.

Dieses Programm ist als lernendes Programm angelegt. Das betrifft zum einen die Inhalte der Förderung: Die Förderschwerpunkte des Programms werden nacheinander, aber mit zeitlicher Überschneidung eingeleitet, um den wechselseitigen Austausch und das direkte Aufgreifen aktueller Forschungsbedarfe zu ermöglichen. Der Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ schließt nahtlos u. a. an die Forschung des Vorgänger-Schwerpunkts „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ an.



Max Haarich, Ingo Leisten, Anja Richert, Sabina Jeschke

- æ Regionale Aspekte des demografischen Wandels
- æ Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels

Zur Unterstützung übergreifender Synergien wird neben einer begleitenden Untersuchung erneut ein Metaprojekt als bewährtes Instrument der Programmsteuerung gefördert. Das Metaprojekt „DemoScreen – Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ wird vom IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University in Valuepartnerschaft mit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung durchgeführt und zielt auf die Systematisierung und Bündelung von Ergebnissen sowie die Förderung von Kommunikation und Kooperation innerhalb des Förderschwerpunkts als auch mit relevanten Akteuren außerhalb des Förderschwerpunkts ab (vergleiche den Artikel zu „DemoScreen“ auf den Seiten 32/33).

Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ adressiert drängende Fragen unserer Zeit und deckt weitere, bisher nicht gestellte Fragen und möglicherweise auch unbemerkte Probleme auf. Im Vordergrund stehen dabei der konstruktive Umgang mit den Formen des Wandels und die Entwicklung innovativer und innovationsförderlicher Lösungen zur Identifikation und Nutzung der Potenziale, die diesem Wandel inne wohnen.

Das Projekt

Dieser Artikel basiert auf Arbeiten im Projekt „DemoScreen – Kommunikation, Kooperation

und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Förderkennzeichen 01HH11088). Das Projekt wird mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Weitere Informationen zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ und zum Metaprojekt DemoScreen finden Sie unter www.demoscreen.de

Die Autoren

Max Haarich M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Er befasst sich mit unternehmerischer Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Ingo Leisten M.A. ist Leiter der Forschungsgruppe „Knowledge Engineering“ am IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Er beschäftigt sich mit Transferkommunikation in transdisziplinären Forschungsverbänden.

Dr. phil. Anja Richert ist Geschäftsführerin am IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Sie leitet das Zentrum für Lern- und Wissensmanagement und beschäftigt sich u. a. mit der Begleitforschung komplexer Organisationsentwicklungsprozesse.

Prof. Dr. rer. nat. Sabina Jeschke ist Institutsdirektorin des IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich komplexer IT-Systeme, Robotik und Automatisierung, Verkehr & Mobilität und neuen Mensch-Maschine-Schnittstellen in virtuellen Welten.

Zum anderen bezieht sich das Lernen des Programms neben dem Inhalt auch auf die Steuerung des Programms und die dafür eingesetzten Instrumente. Fokusgruppen sind ein im Vorgänger-Schwerpunkt erfolgreich erprobtes Instrument zur Förderung von Synergien zwischen den Verbundprojekten. Sie sind eine Bündelung von jeweils ca. fünf bis sechs thematisch benachbarten Projekten und unterstützen die gemeinsame Planung von Aktivitäten, Publikationen etc. wie auch die Zusammenarbeit mit anderen Fokusgruppen.

Mit folgenden Fokusgruppen setzt der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ gezielte inhaltliche Akzente, um ein ganzheitliches Verständnis für den Erhalt und den Ausbau der Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu schaffen:

- æ Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel
- æ Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den demografischen Wandel
- æ Demografie-Management und Vernetzung
- æ Messung von Innovationspotenzialen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels



Diskontinuität im Erwerbsverlauf als Innovationschance nutzen

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

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

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

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

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

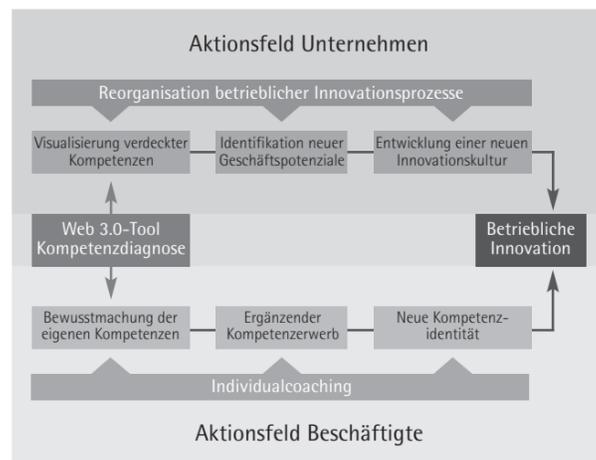
Eine besondere Rolle im demografischen Wandel spielen dabei aus unserer Sicht die Personen mit „bunten“ Erwerbsverläufen. Ihre komplexe Berufs- und Lebenserfahrung führt zu erheblicher Fach- und Innovationskompetenz. Trotz großer Potenziale ist ihre Beschäftigungsfähigkeit jedoch nicht uneingeschränkt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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Die Autoren

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

Literatur

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



Innovationspotenziale – eine Frage des Alters?

Helga Dill, Florian Straus

„Von der Wiege bis zur Bahre
sind es fünfzig Jahre,
dann beginnt der Tod.
Man vertrottelt, man versauert,
man verwaht, man verbauert
und zum Teufel gehn die Haare.
Auch die Zähne gehen flöten,
und statt dass wir mit Entzücken
junge Mädchen an uns drücken,
lesen wir ein Buch von Goethen.“

Hermann Hesse „Der Mann von fünfzig Jahren“

Wir alle werden älter – und das seit der Geburt. Lange Zeit wurde dieser Alterungsprozess als Stufenmodell gesehen: Erst wird die Entwicklungstreppe nach oben genommen bis zum jungen Erwachsenen, dann geht es Stufe für Stufe wieder hinunter bis zum Tod. Ähnlich stufenförmig wurde die Identitätsentwicklung angenommen. Danach erwirbt das Kind in verschiedenen Stufen Identität, Persönlichkeit. Mit der Adoleszenz wird dieser Prozess weitgehend abgeschlossen. Erik H. Erikson (1973) hat dieses Stufenmodell um Entwicklungsaufgaben im Erwachsenenalter erweitert. Wir leben heute in einer Welt, die zusehends unübersichtlich wird, immer neue Entscheidungen von jedem einzel-

nen Individuum verlangt und immer wieder neu die Verortung in pluralisierten Lebensformen erfordert. In dieser Welt wird der Prozess der Persönlichkeitsentwicklung als diskontinuierlicher lebenslanger Prozess beschrieben. Identitätsarbeit wird zum „Patchworking“ (Keupp et al., 2002). Die Fragen „Wer bin ich?“, „Wer war ich?“ und „Wer will ich sein?“ müssen in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedlich beantwortet werden. Die subjektive Selbstthematisierung der eigenen Erfahrungen führt zu einem Bündel von Teilidentitäten, die im Lebensverlauf in unterschiedlichen Gewichtungen zueinander stehen. Damit wird auch deutlich, dass Innovation nicht primär nur eine an die

berufliche Welt und Arbeitsidentität einer Person gekoppelte Kategorie ist, sondern in allen Erfahrungs- und Identitätsbereichen vorkommt und gegenseitige Wechselwirkungen existieren.

Auch die sozialwissenschaftlichen Alterstheorien passen sich den veränderten gesellschaftlichen Lebensformen an. Am hartnäckigsten hat sich im gesellschaftlichen und individuellen Bewusstsein das Defizitmodell festgesetzt. Obwohl diese Theorie des kontinuierlichen geistigen und körperlichen Abbaus mehrfach widerlegt worden ist, obwohl andere Alterstheorien die (neuen) Aktivitäten und Kompetenzen im Alter betonen, hält sich das Bild vom Altern als Ansammlung

von Defiziten – wie in dem Gedicht von Hermann Hesse. In der Realität spielt sich Altern aber im Spannungsfeld verschiedener Diskurse (und arbeitspolitischen Entwicklungen) ab:

Der Fachkräftemangel, der im Zuge des demografischen Wandels befürchtet wird, hat bereits zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit geführt. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden gebraucht. Gleichzeitig brauchen aber auch die Älteren länger Erwerbsarbeit (Stichwort Sozialabbau).

Verändert haben sich die Arbeitsbelastungen. Die Arbeitszufriedenheit hat nach Berechnungen des IAQ Gelsenkirchen in den letzten 25 bis 30 Jahren kontinuierlich deutlich abgenommen (Bohulskyy et al., 2011). Psychische Erkrankungen, Depressionen, Erschöpfungszustände und Burnout haben alarmierend zugenommen. Das hängt einerseits mit den gestiegenen Anforderungen an die Arbeitskräfte ab: ständige Erreichbarkeit, zunehmende Selbstverantwortung, neue Organisations- und Steuerungsformen, Intensivierung und die problematische Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Andererseits verlangt das Leben in der „fluiden Gesellschaft“ (Zygmunt Baumann, 2007) von den Subjekten eine ins Extreme gesteigerte Bereitschaft zu Flexibilität, Mobilität und zum Wechsel. Auch dies führt zu Erschöpfung.

Diskontinuierliche Erwerbsbiografien werden mehr und mehr zur Normalität. Das Normalarbeitsmodell wird abgelöst von verschiedenen Formen diskontinuierlicher Beschäftigung. Flexibilisierungsprozesse und technologischer Wandel verlangen lebenslanges Lernen, Arbeit an der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und an der eigenen Erwerbsbiografie bzw. Innovationsfähigkeit. Diskontinuierliche Beschäftigung vermittelt so Kompetenzen und Fähigkeiten, die die moderne Arbeitswelt verlangt. Aber: Diskontinuierliche Beschäftigungen sind auch anstrengend, ungesichert und oft nicht anerkannt.

Entscheidend dafür, ob es sich bei diskontinuierlicher Beschäftigung einfach nur um einen Wechsel von Arbeitsfeldern, Qualifikationen und Kompetenzen handelt oder um einen biografischen Bruch, ist die Frage der Freiwilligkeit. Erzwungene Diskontinuität ist oft verbunden mit

Entwertungserfahrungen: Entwertung der Beschäftigungsfähigkeit, Entwertung des Erfahrungswissens, Entwertung der eigenen Erwerbsbiografie. Kommen noch Phasen von Arbeitslosigkeit bzw. prekäre Beschäftigungs- und Einkommensverhältnisse hinzu, werden die Belastungs- und Bewältigungsressourcen eines Menschen in besonderer Weise gefordert. Aber auch bei gewollten oder zumindest erwartbaren Flexibilisierungen der eigenen Arbeitsbiografie brauchen Menschen ein Bündel an Fähigkeiten und sozialen Ressourcen, um mit diesen Veränderungen gut zurechtzukommen.

Im Teilprojekt DEBBI-Risk des Verbundprojektes DEBBI gehen wir davon aus, dass für ein erfolgreiches Berufsleben und ein erfolgreiches Altern in diskontinuierlicher Beschäftigung die **individuell verfügbaren materiellen, sozialen und personalen Ressourcen** entscheidend sind. Dazu gehört zu einem das Kohärenzgefühl, das Aaron Antonovsky (1997) in seinem Modell der Salutogenese aufgezeigt hat. Lebenskohärenz beinhaltet die Überzeugung,

- æ dass die Ereignisse, die einem im Leben passieren, vorhersehbar und erklärbar sind,
- æ dass man in der Lage ist, den gestellten Anforderungen gerecht zu werden und sie konstruktiv zu bewältigen und
- æ dass die Anforderungen es wert sind, sich dafür anzustrengen und einzusetzen, und einen subjektiven Sinn haben.

Zum anderen sind damit Selbstwirksamkeitserfahrungen und Resilienzfaktoren, wie eine positive Selbstwahrnehmung oder eine angemessene Selbststeuerungsfähigkeit, verbunden. Aktuell wird gerade an einem theoretischen **Konzept der Handlungsbefähigung** gearbeitet, in dem das Zusammenspiel der oben genannten Faktoren und Konzepte detaillierter beschrieben wird. Die These ist, dass die hier analysierten Metakompetenzen Menschen überhaupt erst in die Lage versetzen, die Ihnen zur Verfügung stehenden sozialen, kulturellen und materiellen Ressourcen angemessen zu nutzen. Dies gilt auch für die Innovationspotenziale eines Menschen. Nötig ist ein Zusammenspiel zwischen der Handlungsbefähigung und den aktuell zur Verfügung stehenden sozialen, kulturellen und materiellen Ressourcen, damit ein



Helga Dill, Florian Straus

Mensch neue berufliche Herausforderung positiv wahrnehmen und seine vorhandenen Innovationspotenziale abrufen kann.

Innovationspotenziale – so unsere weitere These – nehmen im Laufe der Erwerbsbiografie nicht ab. Die unsichtbaren Kompetenzen, die aus langjähriger (diskontinuierlicher) Beschäftigung gewachsen sind, müssen aber offengelegt werden.

Gerade die IT-Branche hat sich selbst bisher vor allem das Image „jung und innovativ“ gegeben. Innovativ wird dabei oft an die Eigenschaft jung gekoppelt. Ignoriert wird bei diesem Mythos vor allem eines, nämlich dass die IT-Branche wie alle anderen auch altert. Das Durchschnittsalter der IT-Beschäftigten und der Freiberufler in dieser Branche steigt kontinuierlich an. Gleichzeitig hat diskontinuierliche Beschäftigung in der IT- und vor allem in der Medienbranche Tradition – in verschiedenen Formen: von freier Mitarbeit über Projektarbeit bis hin zum „festen Freien“. Mit dem Jugendkult der Branche ist eine defizitorientierte Sicht des Alterns und der älteren Arbeitenden verbunden. Das Sichtbarmachen der besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten, die in der Erwerbsbiografie gesammelt und entwickelt wurden, ist hier genau so wenig ausgeprägt wie die Wertschätzung der besonderen Qualität des Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter/-innen.

Literatur
Antonovsky, A. (1997). *Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
Baumann, Z. (2007). *Leben in der flüchtigen Moderne*. Frankfurt am Main: edition suhrkamp.
Bohulskyy, Y., Erlinghagen, M. & Scheller, F. (2011). *Arbeitszufriedenheit in Deutschland sinkt langfristig*. IAQ-Report 2011-03. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>
Keupp, H. et al. (2002). *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identität in der Spätmoderne*, 2. Auflage. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
Erikson, Erik H. (1973). *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Die Autoren
Helga Dill ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt DEBBI am IPP – Institut für Praxisforschung und Projektberatung, München.
Dr. Florian Straus ist Geschäftsführer des IPP.



„Das Alter ist auch nicht mehr das, was es einmal war.“

Interview mit Heiner Keupp über das Alter als individuelles Projekt

präview: „Das Alter ist auch nicht mehr das, was es einmal war“ – so haben Sie kürzlich einen Vortrag betitelt. Was hat sich denn geändert?

Keupp: Das Alter wird zunehmend zu einem individuellen Projekt, das in eine politisch-gesellschaftliche Situation eingebettet ist, die zwar neue Optionsspielräume für ein selbstbestimmtes Alter eröffnet, aber auch Grenzen setzt. Diese Grenzen sind weniger durch normierte Vorstellungen gezogen, was altersgemäß ist, sondern sie werden durch Ressourcen bestimmt, auf die eine Person zurückgreifen kann. Peter Berger spricht davon, dass die Moderne einen grundlegenden Wandel für das Leben der Menschen mit sich bringt. War man früher dem Schicksal unterworfen (ohne große individuelle Spielräume) steht man heute vor dem ständigen Zwang, Entscheidungen zu treffen. Das Leben wird so zu einer ganzen Serie von Projekten: Weltanschauung, Arbeit, Familie, Geschlecht etc.

Dazu kommt ein tief greifender Wandel der Werte – Thomas Gensicke spricht von einer „kopernikanischen Wende“ grundlegender Werthaltungen und meint damit die Abwertung von Tugenden wie Gehorsam und Unterordnung, Bescheidenheit und Zurückhaltung, Einfühlung und Anpassung oder auch der feste Glauben an Gott.

präview: Wie stellt sich dieser Wertewandel denn in Bezug auf die Lebensphase Alter dar?

Keupp: Schauen wir uns nur einmal die Veränderungen in der deutschen Nachkriegsgesellschaft an: In den 1950er Jahren ging es vorrangig um Wiederaufbau, um wirtschaftliches Aufstehen. Hier standen noch traditionelle Werte im Vordergrund: Recht und Ordnung, Disziplin, Leistung, Pflichtgefühl. Die 1960er Jahre standen im Zeichen des Wirtschaftswachstums. Korrespondierend dazu gewinnen materielle Werte an Bedeutung. Es geht um Haben und Zeigen. Ausgelöst durch die Protestbewegung der 68er werden in den 1970er Jahren Alternativen zur genormten Gesellschaft gesucht. Die Zeit steht im Zeichen der Sinnsuche, Seinsfragen werden gestellt. In den 1980ern kann man den Beginn der „Höher-schneller-weiter-Ideologie“ ansetzen. Auch hier gelten postmaterielle Werte wie Genießen und Exponieren. In den 1990ern werden diese abgelöst

von postmodernen Werten wie Individualismus, Beziehung/Kommunikation, Authentizität, Prosperität/Leistung, Realismus und Flexibilität.

Zusammengefasst kann man sagen, in den 50er und 60er Jahren lautete die Maxime „Selbst-Kontrolle“, in den 70er und 80ern dann Selbst-Verwirklichung und seit den 90ern Selbst-Management. Wenn man Alter unter Aspekten der alltäglichen Identitätsarbeit betrachtet, dann wird wichtig, dass Individuen für sich herausfinden müssen, was für sie authentisch und tragfähig ist. Bei dieser Passungsarbeit spielen die gesellschaftlichen Vorstellungen vom Älterwerden eine zentrale Rolle. Und da geht die Entwicklung vom normierten Alter der Nachkriegszeit über das entthronte Alter zum individuellen Projekt Alter.

Losgelöst von starren Normen, nicht mehr grundsätzlich infrage gestellt von den Jüngeren, werden die Neuen Alten zu Gestaltern ihres Alters. Alter als Projekt meint, sich entscheiden müssen unter einer Vielfalt von Lebensformen im Alter, Ansprüche auf Lebensgenuss reklamieren. Das Generationenverhältnis hat sich dabei eher partnerschaftlich entwickelt, obwohl gleichzeitig ein „Krieg der Generationen“ von manchen beschworen wird.

präview: Das klingt jetzt so, als wäre alles möglich. Ist es nicht so, dass es durchaus Grenzen gibt, gerade auch im Alter – z. B. biologischer Abbau, materielle Defizite, soziale Isolation?

Keupp: Natürlich sind Grenzen gesetzt, weniger durch normierte Vorstellungen vom Alter, sondern vielmehr – wie Sie es angedeutet haben – Grenzen, die durch die Ressourcen bestimmt sind, auf die eine Person zurückgreifen kann. Meine These lautet, dass ein zentrales Kriterium für Lebensbewältigung die Chance darstellt, für sich eine innere Lebenskohärenz zu schaffen. In früheren gesellschaftlichen Epochen war die Bereitschaft zur Übernahme vorgefertigter Identitätspakete das zentrale Kriterium für Lebensbewältigung. Heute kommt es auf die individuelle Passungs- und Identitätsarbeit an, also auf die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zum „Selbsttätigwerden“ oder zur „Selbsteinbettung“.

Das Gelingen dieser Identitätsarbeit bemisst sich für das Subjekt von innen an dem Kriterium der Authentizität und von außen am Kriterium der Anerkennung. Die Erfahrungen, die ich auf



Alter als Projekt meint, sich entscheiden müssen unter einer Vielfalt von Lebensformen im Alter, Ansprüche auf Lebensgenuss reklamieren.

den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Bereichen meines Lebens mache – also beispielsweise in Familie, Arbeitswelt, Freizeit, soziale Beziehungen – verlangen eine fortwährende zeitliche, inhaltliche und lebensweltliche Verknüpfungsarbeit.

präview: Das hört sich anstrengend an. Welche Ressourcen sind denn notwendig, um diese Verknüpfungsarbeit erfolgreich zu bewältigen?

Keupp: Die besonders wichtigen Ressourcen sind meiner Überzeugung nach Lebenskohärenz, die Fähigkeit zur Grenzsetzung, soziale Ressourcen, materielle Ressourcen, Zugehörigkeitserfahrungen, Anerkennung und eine zivilgesellschaftliche Basiskompetenz. Was meine ich damit? Antonovsky hat gezeigt, dass alle mobi-



lisierbaren Ressourcen in ihrer Wirksamkeit letztlich von einer zentralen subjektiven Kompetenz abhängen: dem Gefühl von Kohärenz. Kohärenzgefühl heißt, ich erlebe meine Welt als verständlich, stimmig und geordnet. Ich kann Probleme und Belastungen in einem größeren Zusammenhang sehen. Das Leben stellt mir Aufgaben, die ich lösen kann. Ich verfüge über Ressourcen, die ich zur Meisterung meines Lebens, meiner aktuellen Probleme mobilisieren kann. Und: Für meine Lebensführung ist jede Anstrengung sinnvoll. Es gibt Ziele und Projekte, für die es sich zu engagieren lohnt.

Souverän alt zu werden setzt die Fähigkeit zur Grenzsetzung voraus. In einer Gesellschaft multioptionaler Möglichkeiten ist es auf der Ebene der Identität, der Werte, der sozialen Beziehungen und der kollektiven Einbettung notwendig, für sich das herauszufinden, was einem guttut. Soziale Ressourcen, familiäre und außerfamiliäre Netzwerke sind von großer Bedeutung für den Prozess einer gelingenden Identitätsarbeit. Die Notwendigkeit einer ausreichenden materiellen Absicherung im Alter wird gerade auch angesichts einer immer noch existierenden verdeckten oder offenen Altersarmut deutlich. Damit verbunden sind oft auch Ausgrenzungserfahrungen, Exklusionsgefühle. Diese sind das Gegenteil von Zugehörigkeit, von kollektiver Identität. Zugehörigkeit ist eng verbunden mit Anerkennung. Ohne Anerkennung durch Andere

ist Lebenssouveränität nicht zu erlangen. In traditionellen Lebensformen ergibt sich die Anerkennung selbstverständlich, wenn ich mich in vorgegebene Rollenmuster einfüge. Diese Selbstverständlichkeit hat sich durch die Individualisierungsprozesse der Moderne teilweise aufgelöst. Heute muss diese Anerkennung auf der persönlichen und gesellschaftlichen Ebene immer wieder neu erworben werden.

präview: Und was haben die zivilgesellschaftlichen Kompetenzen mit Lebenssouveränität zu tun?

Keupp: Die Realisierung von Ideen der Selbstsorge auch und gerade im Hinblick auf das Alter erfordert zivilgesellschaftliche Kompetenzen. Zivilgesellschaft ist die Idee einer zukunftsfähigen demokratischen Alltagskultur, die von der identifizierten Beteiligung der Menschen an ihrem Gemeinwesen lebt und in der Subjekte durch ihr Engagement zugleich die notwendigen Bedingungen für gelingende Lebensbewältigung und Identitätsarbeit in einer offenen pluralistischen Gesellschaft schaffen und nutzen. Die neuesten Daten aus dem Freiwilligen-survey zeigen eindrucksvoll, dass immer mehr älter werdende Menschen die Bedeutsamkeit zivilgesellschaftlicher Ressourcen entdecken und sich beginnen, in die Gestaltung unserer Gesellschaft einzumischen: Mehr als ein Drittel der 50 bis 69-Jährigen und immer noch ein

Viertel der über 70-Jährigen engagieren sich. Ins Zentrum rückt die Idee der „Zivilgesellschaft“. Eine Zivilgesellschaft lebt von dem Vertrauen der Menschen in ihre Fähigkeiten, im wohlverstandenen Eigeninteresse gemeinsam mit anderen die Lebensbedingungen für alle zu verbessern. Zivilgesellschaftliche Kompetenz entsteht dadurch, „dass man sich um sich selbst und für andere sorgt, dass man in die Lage versetzt ist, selber Entscheidungen zu fällen und eine Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben sowie dadurch, dass die Gesellschaft, in der man lebt, Bedingungen herstellt, die allen ihren Bürgerinnen und Bürgern dies ermöglicht“. So steht es schon in der Ottawa Charta. Es spricht vieles dafür, dass auch die älter werdenden Menschen der vor uns liegenden Zukunft ihr Menschenrecht auf Selbstbestimmung nicht aufgeben werden.

Prof. em. Dr. Heiner Keupp war Professor für Reflexive Sozialpsychologie an der LMU München und Vorsitzender der Berichtskommission für den 13. Kinder- und Jugendbericht der Deutschen Bundesregierung. Auch nach seiner Pensionierung ist er an den Universitäten Bozen, Innsbruck, Krems und Klagenfurt in der Lehre tätig.

Das Interview führte Helga Dill.

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

Dem Zufall auf die Sprünge helfen

Identifikation von Innovationspotenzialen in Kompetenzprofilen

Kurt-Georg Ciesinger

Unternehmen der Wirtschaft, insbesondere in Hightech-Branchen wie der IT, sind zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf kontinuierliche Innovationen angewiesen, seien dies inkrementelle Produkt- und Verfahrensinnovationen oder Sprunginnovationen, die neue Märkte eröffnen. Diese Innovationen wurden in der IT-Branche in der Vergangenheit von jungen Mitarbeitern initiiert, die alte Verfahren infrage stellten und innovative Technologien in die Unternehmen brachten. Auch die IT-Branche steht jedoch vor dem Problem, dass Innovationen nicht mehr allein durch nachwachsende Generationen von Beschäftigten erbracht werden können, weil diese Jüngeren aufgrund der Alterung der Belegschaften perspektivisch fehlen werden. Aber sind denn die Älteren grundsätzlich die schlechteren Innovatoren?

Innovationen entstehen dann, wenn Bekanntes, aber bisher Unverbundenes in einen neuen Zusammenhang gestellt wird. Dies gilt auch für Kompetenzen: Gelingt es, bestehende Wissensbestände einer Person auf vollkommen neue Art zu kombinieren, entstehen daraus erhebliche Innovationspotenziale. Unter dieser Perspektive wären ältere Mitarbeiter sogar gegenüber jüngeren im „Innovationsvorteil“, denn sie haben aufgrund ihrer längeren Berufserfahrung mehr Wissen erworben und haben damit eine breitere Wissensbasis, die neu kombiniert und zu Innovationen gemacht werden könnte.

Dies gilt sogar umso mehr, je heterogener das erworbene Wissen ist, d.h. je mehr verschiedene Berufe und Tätigkeiten die älteren Beschäftigten in ihrem Erwerbsleben ausgeübt haben. Gerade in der IT-Branche findet sich ein hoher Anteil solch diskontinuierlich Beschäftigter, Jobnomaden, Freelancer und Quereinsteiger. Zudem ist die projektformige Arbeit in der IT-Branche inhaltlich diskontinuierlich, da selbst bei kontinuierlicher Beschäftigung bei einem Arbeitgeber Tätigkeiten und Einsatzorte (z. B. beim Kunden) häufig wechseln. Ältere IT-Beschäftigte sind damit oftmals Träger extrem heterogener Kompetenzen, die potenziell einen betrieblichen Innovationspool bilden.

Die Idee ist also bestechend einfach: Man muss die heterogenen Kompetenzen gerade der älteren

Mitarbeiter aufdecken, sie neu kombinieren und erzeugt so Innovationen. Damit löst man das demografische und gleichzeitig das Innovationsproblem. Und diese Möglichkeit ist tatsächlich weit mehr als nur theoretisch. Lebendes Beispiel dafür ist etwa Franz Schnurbusch, ein Förster, der später Lehramt studierte und in höherem Alter seine beiden Kompetenzen als Waldpädagoge zusammenführte (www.waldpaedagogik.de).

Die Herausforderung bei der Diagnostik der Kompetenzen von Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien, insbesondere älteren, ist es also, die heterogenen Kompetenzen in (neue) Beziehung zueinander zu setzen. Das Problem ist aber, wie man „einen roten Faden“ in die heterogene Kompetenzstruktur legt, wenn man das Ziel vorher nicht kennt. Wie kann man Innovationspotenziale einer Person diagnostizieren, wenn die Innovation nicht im Vorhinein bekannt ist, sondern sich ja erst aus der Kompetenzstruktur ergeben soll? Wie kommt man auf die Verbindung Förster und Lehrer, wenn die Waldpädagogik erst erfunden werden muss? Dies ist kein praktisches, sondern ein logisches Problem, und so sind bislang diese kompetenzbasierten Innovationsprozesse vollkommen zufallsgesteuert. Dennoch sind wir überzeugt, dass man an dieser Stelle „dem Zufall auf die Sprünge helfen“ kann. Denn es gibt hierfür schon Vorbilder.

Internetversandhändler wie etwa Amazon haben nämlich im Prinzip das gleiche Problem: Sie wollen den Kunden Produkte anbieten, die möglichst auf deren Geschmack treffen, dennoch aber für sie neu sind, um so Kaufpotenziale zu erschließen. Anders ausgedrückt, sie wollen aus dem Wissen über den Kunden Innovationen für den Kunden (in Form von Kaufempfehlungen) erzeugen. Sie wenden dabei Strategien an, die erst durch die neuen Möglichkeiten des Web praktikabel geworden sind: Metainformation und Statistik.

Metainformationen

Alle Produkte werden mit Metainformationen angereichert, die direkt oder auch nur vermittelt mit dem Produkt zu tun haben. Kaufempfehlungen werden aus diesen Metainformationen der gekauften Produkte abgeleitet, indem Ähnlichkeiten oder Verbindungen zu anderen Produkten hergestellt werden.

Wenn man also eine Kommissar Wallander-DVD kauft, bekommt man zunächst weitere Wallander-Krimis, dann alle Werke von Henning Mankell, dann Filme und Bücher anderer schwedischer (später norwegischer, dänischer, isländischer) Autoren angeboten, ebenso aber Reiseliteratur und Bildbände über Afrika, wo andere Bücher von Henning Mankell spielen, oder Musik der norwegischen Band Di Derre, deren Leadsänger Jo Nesbø heute erfolgreicher Krimiautor ist. So entstehen Verbindungen zwischen Produkten, die sich nicht auf den ersten Blick erschließen. Innovationen also, auf die man nicht sofort kommt.

Die Idee ist also bestechend einfach: Man muss die heterogenen Kompetenzen gerade der älteren Mitarbeiter aufdecken, sie neu kombinieren und erzeugt so Innovationen.

Statistische Auswertung

Kaufempfehlungen basieren aber nicht nur auf Produktähnlichkeit, sondern auch auf dem Kaufverhalten der Amazon-Nutzer („Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, kauften auch ...“). Das Such- und Kaufverhalten aller Nutzer wird beobachtet und quasi protokolliert. Aus dieser gigantischen Datenbank wird über statistische Auswertungen berechnet, welche Produkte in einem Zusammenhang stehen, weil sie z. B. oft von den individuellen Nutzern in zeitlichem Zusammenhang angeschaut oder gekauft werden. Der Kunde bekommt also Vorschläge auf der Basis des Such- und Kaufverhaltens der Masse der Nutzer.

Interessant dabei ist, dass sich hier Zusammenhänge zwischen Produkten nicht deduktiv ergeben, weil sie in einem logischen Zusammenhang stehen, sondern rein induktiv, rein statistisch. Hier werden Innovationen (Kaufempfehlungen) vorgeschlagen, ohne dass sich jemals ein Mensch Gedanken über deren Sinn gemacht hat. Und jeder Amazon-Nutzer weiß, dass diese Kaufempfehlungen manchmal schräg, aber oft auch erstaunlich treffend sind.

Kompetenzbasierte Innovation

Übersetzt man die beschriebenen Strategien auf die Entwicklung von kompetenzbasierten Innovationen, bedeutet das Folgendes: Einzelne Kompetenzen, Erfahrungen und Wissensbestände einer konkreten Person (d.h. eines potenziellen Innovators) müssen zunächst in einem Profilingssystem diagnostiziert werden, innerhalb dessen jede Kompetenz mit Metainformationen verbunden ist. Ein Kompetenz-

item erhält so z. B. die Information, zu welchen anderen Kompetenzen es Ähnlichkeiten hat, welchen Berufen, Branchen, Kundengruppen es zugeordnet ist und so weiter. Über den Weg dieser Systeme von Metainformation (Ontologien) kann also festgestellt werden, welche Kompetenzitems in Zusammenhang stehen. Diese individuellen Kompetenzcluster eines Mitarbeiters wären der erste Hinweis auf Innovationschancen.

Durch Auswertung der Kompetenzprofile vieler Personen würde es dann möglich, Bezüge zwischen bisher unverbundenen Kompetenzen und Erfahrungen herzustellen, weil diese z. B. in bestimmten Prozessen, Berufen, Produkten, Dienstleistungen oder bei bestimmten Personen statistisch wahrscheinlich gemeinsam auftreten. Es ließen sich also Kompetenz-Musterprofile oder berufsbiografische Typen errechnen – als statistische Sammlung von Kompetenzen, die häufiger gemeinsam auftreten.

Damit wären wir in der Analogie mit Amazon bei der Kaufempfehlung: Das System würde uns Typen oder Musterprofile vorschlagen, die In-

novationen sein könnten. Und an dieser Stelle kommt – wie bei Amazon – der Mensch ins Spiel. Menschliche Intelligenz muss nun entscheiden, was dieser Innovationsvorschlag inhaltlich bedeuten könnte, wie man ihn interpretieren, benennen kann und welche Konsequenzen daraus abzuleiten sind.

Dieses Verfahren ist hinsichtlich des Auswertungsprozesses ähnlich einer Faktorenanalyse in der multivariaten Statistik, die zunächst nur Zusammenhänge zwischen Variablen quantifiziert. Der kreative und wissensintensive Prozess ist der der Benennung der Faktoren – und damit der Sinnggebung. Und so macht die Technik Innovationsempfehlungen, die „Kaufentscheidung“ trifft der Mensch.

Der Autor

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

gaus | medien bildung politikberatung



„Wir haben einfach früher angefangen“

Die Bewältigung des demografischen Wandels in Schweden

Interview mit Bo Bäckström über Unterschiede zwischen den Kulturen



präview: Wenn wir Deutschen arbeits- und sozialpolitisch lernen wollen, dann schauen wir immer gern nach Skandinavien. Hat Schweden bei der Bewältigung des demografischen Wandels wieder die Nase vorn?

Bäckström: Ich glaube, wir sind da schon ganz gut aufgestellt, mit Beschäftigungsquoten Älterer von 73 %, Weiterbildungsquoten von fast zwei Dritteln und Altersarmut von unter 8 %. Darauf sind wir auch stolz. Aber Deutschland holt in den letzten Jahren ganz schön auf. 1994 lag die Beschäftigungsquote Älterer in Deutschland noch bei 37 %, in Schweden damals schon bei 62 %. Heute sind es 60 % in Deutschland gegenüber den 73 % in Schweden, d. h. die Lücke schließt sich zunehmend.

Ein Grund ist sicherlich, dass wir einfach viel früher angefangen haben, uns mit dem Problem zu beschäftigen. Juhani Ilmarinens Forschungen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels sind in Schweden – weil wir natürlich einen viel kürzeren Draht nach Finnland haben – bereits in den siebziger Jahren wahrgenommen worden. In den Achtzigern wurden an den Universitäten Stockholm und Lund Lehrstühle für Demografie eingerichtet und entsprechende

Institute gegründet. Als die Forschung zum demografischen Wandel in Deutschland anließ, waren wir in Schweden schon bei der betrieblichen Umsetzung.

präview: Sie kennen deutsche und schwedische Unternehmen ja aus ganz persönlicher Erfahrung. Ist die schwedische Arbeitskultur ein Erfolgsfaktor im demografischen Wandel?

Bäckström: Ein wesentlicher kultureller Unterschied liegt in der Bedeutung von Hierarchie und Status. In Deutschland ist eine Karriere immer gradlinig nach oben gerichtet und wird begleitet von Statussymbolen: der Firmenparkplatz, das Büro, das Auto, der Schreibtisch. Je größer diese Dinge sind, desto wichtiger und erfolgreicher ist der Mensch. In Schweden bedeuten Statussymbole viel weniger und so ist es durchaus möglich, dass man in seiner Laufbahn auch mal etwas anderes macht, aus der Hierarchie aussteigt und auf Statussymbole verzichtet.

Das schafft natürlich Flexibilität für die Beschäftigung Älterer: Wenn Alter nicht mit stetigem Aufstieg gekoppelt sein muss, dann findet man viel eher Tätigkeitsfelder für Ältere, bei denen

sie ihre Kompetenz einbringen können. So werden in Schweden ältere Manager z. B. Projektleiter und setzen sich nicht zur Ruhe. Sie haben dann zwar weniger Macht und Status, aber neue, interessante Tätigkeitsfelder.

präview: Gibt es in Schweden auch eine andere Weiterbildungskultur?

Bäckström: In Schweden wird viel mehr in Weiterbildung investiert und weniger gerechnet, ob es sich lohnt. In Deutschland liegt die Weiterbildungsquote Älterer bei etwas über 30 %, d. h. mehr als zwei Drittel der deutschen Beschäftigten über 55 nehmen nicht an Weiterbildung teil. Das ist eine unfassbare Verschwendung von Humanressourcen. In Schweden haben wir eine doppelt so hohe Weiterbildungsquote und die ist über die Altersgruppen gleich verteilt. Wer arbeitet, ist in Schweden auch bei der Weiterbildung dabei, da wird gar nicht geschaut, ob es sich vermeintlich noch lohnt. In Deutschland rechnet man nach, wie lange jemand überhaupt noch da ist. Das demotiviert natürlich die Älteren, wenn sie spüren, dass mit ihnen nicht mehr geplant wird. So entsteht ein Teufelskreis, der Ältere überhaupt erst zum Problem macht.

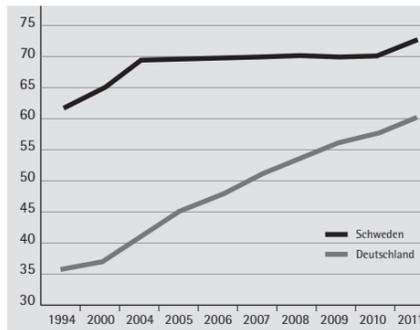
präview: Vielleicht haben wir in Deutschland auch eine andere Sicht auf das Arbeitsleben. Bis vor 15 Jahren sind hier die wenigsten davon ausgegangen, dass sie tatsächlich bis zum Renteneintrittsalter mit 65 arbeiten müssen.

Bäckström: Das ist in Schweden anders. Es gab zwar genau wie in Deutschland die staatlich geförderten Vorruhestandsregelungen, aber die waren nie ein allgemeiner Lebensentwurf für die Menschen. In Schweden arbeitet man nicht, solange man muss, sondern eher solange es geht. Mein Vater hat mit 61 noch einen neuen Beruf angefangen und ist mit 65 dann in Rente gegangen. Eine Mitarbeiterin eines großen schwedischen Kaufhauses ist mit 66, nachdem sie schon im Ruhestand war, wieder zurückgekommen und arbeitet nun im Team mit einer 27-Jährigen. Das sind Geschichten, wie wir sie in Schweden erleben – und auch erzählen. Das prägt auch unsere gesellschaftliche Sicht auf das Alter.

Es ist ganz wichtig, nicht immer so ein negatives und defizitgeprägtes Bild der Älteren zu entwerfen. Wir haben oft noch eine ganz andere Generation vor Augen, wenn wir an Ältere denken. Heute sind doch die Beschäftigten jenseits der sechzig so gesund, leistungsfähig, motiviert und veränderungsbereit wie Vierzigjährige der Kriegsgeneration.

präview: In Deutschland stellen wir uns verstärkt die Frage, wie es um die Innovationsfähigkeit unserer Wirtschaft bestellt ist, wenn Jüngere rar werden.

Bäckström: Schweden ist ja genau wie Deutschland ein Hochtechnologieland, besonders im



Beschäftigungsquote 55- bis 64-jähriger Arbeitnehmer in Schweden und Deutschland (eigene Darstellung auf Basis verschiedener OECD Statistiken)

Die „Bewältigung des demografischen Wandels“ wird in den Unternehmensalltag integriert und nicht mehr als Problem, sondern als ganz natürliche Daueraufgabe eines Unternehmens angesehen.

Bereich der Telekommunikation. Beim Zusammenbruch des neuen Marktes vor zehn Jahren haben wir daher intensiv erleben müssen, dass nicht jede Idee der jungen Generation bei näherem Hinsehen wirtschaftlich und nachhaltig trägt. Der Hype um die Innovationsfähigkeit der jungen Generation ist seitdem bei uns nicht mehr so dominant. Wir setzen heute eigentlich mehr auf den Mix von Jung und Alt, sozusagen „Best of both Worlds“.

präview: Was könnten deutsche Unternehmen den schwedischen abschauen?

Bäckström: Vielleicht könnten sie in erster Linie aus den Misserfolgen in Schweden lernen. Z. B. legen Unternehmen in Schweden kaum mehr spezielle Programme für Ältere auf, weil die sich nicht bewährt haben. Und erfolgreiche Unternehmen reden auch gar nicht mehr so viel vom demografischen Problem. Die haben es längst als einen Spezialfall der Personalentwicklung identifiziert. Die „demografische Strategie“ wird in die allgemeine Unternehmensstrategie integriert. Und so gibt es auch keine „Förderprogramme 50+“ mehr, sondern Personalentwicklungsprogramme, bei denen man darauf achtet, alle Generationen zu beteiligen. Die „Bewältigung des demografischen Wandels“ wird in den Unternehmensalltag integriert und nicht mehr als Problem, sondern als ganz natürliche Daueraufgabe eines Unternehmens angesehen. Etwa so wie Weiterbildung, denn das ist ja auch kein Problem, das man irgendwann lösen kann, sondern eine permanente Aufgabe eines Unternehmens.

Es hat sicher auch damit zu tun, dass wir uns in Schweden schon immer mehr um die Integration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen gekümmert haben. So haben wir schon lange eine ausgesprochen hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen. Auch die Integration von Einwanderern ist uns gut gelungen (da sind übrigens auch viele Deutsche darunter). Diversity Management ist bei uns nicht wie in Deutschland eine Sache der großen Unternehmen, sondern wird seit vielen Jahren ganz selbstverständlich auch im Mittelstand diskutiert und umgesetzt. Und so ist die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel und der Zielgruppe der Älteren eigentlich für uns nichts Neues und nur eine Fortschreibung unserer Unternehmens-, Arbeitsmarkt- und Gesellschaftspolitik.



Aber auch wir sind im demografischen Wandel nicht immer erfolgreich. Das Abschneiden der schwedischen Nationalmannschaft bei der Fußball-EM hat ja gezeigt, dass die Beschäftigungsquote Älterer für sich genommen nicht immer ein Erfolgsgarant ist.

Bo Bäckström ist Geschäftsführer von Albatross 78, einem international tätigen Beratungsunternehmen. Nachdem dem Studium der Ökonomie in Lund arbeitete er im Management verschiedener Industrieunternehmen und als Berater in Europa, den USA und Kanada. Seit mittlerweile mehr als 20 Jahren lebt und arbeitet Bäckström in Schweden und Deutschland und berät dort vor allem mittelständische Unternehmen in Fragen des Innovationsmanagements. Er arbeitet nach eigenen Worten am erfolgreichsten mit Unternehmensführern zusammen, die sagen: „Bei uns ist die Erneuerung permanent.“ www.albatross78.de

Das Gespräch führte Kurt-Georg Ciesinger.



„Innovation bezieht ihre Kraft aus dem Vagen“

Kreative Kommunikation in modernen Innovationsprozessen der IT-Branche

Silke Steinberg, Kim Lauenroth



Der Künstler Marcel Duchamp definiert den Kunstkoeffizienten, d.h. die „arithmetische Relation zwischen dem Unausgedrückten, aber Beabsichtigten und dem unab-sichtlich Ausgedrückten“ in seinem Vortrag „The Creative Act“ im Jahr 1957.¹ Er beschreibt dabei das Verhältnis von Künstler und Publikum als Interaktion zweier unabhängiger Pole, die gleichberechtigt am Schaffensprozess beteiligt sind. Dieses Konzept dient uns im Folgenden als Metapher, um moderne Innovationsprozesse in der IT-Branche zu erfassen und zu beschreiben, wobei die Zu-hilfenahme ästhetischer Kategorien zur Beschreibung von Prozessen innerhalb dieser von Technik geprägten Branche an Selbstbeschreibungskonzepte von IT- Beschäftigten anknüpft und einen „schrägen“ Blick auf das zugrunde liegende Innovationsparadigma erlaubt.

Ausgangspunkt unserer Betrachtungen ist sowohl die auf zahlreichen Interviews beruhende Perspektive von „Außen“ als auch die eines Spezialisten von „Innen“. Die Interviews wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens DEBBI geführt. In sechs Unternehmen wurden bisher 15 problemzentrierte Interviews mit Betroffenen und Unternehmensverantwortlichen zu den Innovationspotenzialen und den Innovationshemmnissen von älteren und jüngeren, kontinuierlich und diskontinuierlich Beschäftigten geführt und mithilfe hermeneutischer und inhaltsanalytischer Verfahren der empirischen Sozialforschung untersucht.

Marcel Duchamp beschreibt den auf Kommunikation beruhenden kreativen Akt in der modernen Kunst als von der Tatsache geprägt, dass Kommunikation nicht mehr auf einem Prozess des direkten, gegenseitigen Verstehens beruht, sondern das Nichtverstehen immer mitdenkt und deshalb die Grenze zwischen Autor und Rezipienten in einer Kooperation aufhebt, die etwas hervorbringt, was am Anfang des kreativen Aktes weder im Bewusstsein des Künstlers noch dem des Kunstrezipienten feststand. Hinter diesem von Duchamp beschriebenen Spannungsverhältnis steht die Idee eines offenen Kunstwerks, die in der französischen Moderne

und daraufhin in der gesamten Avantgarde konzeptionalisiert wurde und die sich für die Darstellung der Innovationsprozesse der IT-Branche anbietet.

Das moderne Innovationsparadigma in der IT-Branche zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die innovationsrelevanten Prozesse nicht mehr von technischen Innovationen bestimmt werden (bspw. schnelleren und leistungsstärkeren Computern), sondern als kommunikative Prozesse wahrgenommen werden, deren Gelingen von sehr spezifischen Merkmalen der Kommunikation abhängig sind. Technik

hat nach unserem Eindruck in IT-Diskursen aufgrund der bereits erreichten, extrem hohen Entwicklungsstufe viel von seiner Faszination eingebüßt und ist deutlich auf eine Funktion, ein Werkzeug zur Realisierung von Innovation reduziert. Besonders deutlich wird dieser Paradigmenwechsel, wenn man die Produkte der IT-Industrie über die Zeit hinweg betrachtet. Seit den Anfängen wurde IT als ein Werkzeug zur Automatisierung bestehender und vorhandener Prozesse mit dem Ziel der Effizienzsteigerung genutzt (bspw. Systeme zur Unterstützung von Verwaltungs- oder Buchhaltungsprozessen). Dieser Schwerpunkt verlagert sich immer mehr hin zu einer innovationsorientierten IT, d.h. durch IT werden innovative Produkte und Prozesse geschaffen, die ohne IT nicht denkbar wären. Eines der bekanntesten und erfolgreichsten Beispiele dieser Entwicklung sind soziale Netzwerke, die heute einen zentralen Platz im Alltag vieler Menschen einnehmen.

Die Interviewten weisen darauf hin, dass Träger und Quelle von Innovationen die Kommunikation selbst ist, vor allem die Kommunikation zwischen IT-Fachkräften und Kunden bzw. Nutzern. Denn nur im Diskurs zwischen Kunde/Nutzer und IT-Fachkraft wird das notwendige Wissen integriert, um Innovationspotenziale zu identifizieren und zu realisieren.

Diese Verlagerung der Innovationsprozesse in Richtung Kunden/Nutzer (und damit in letzter Instanz in die Gesellschaft) geht soweit, dass die Rollenverteilung zwischen dem „Autor“ (Produzent) und dem „Nutzer“ (Kunde) eines Produktes eliminiert wird. Die Kommunikationsprozesse gestalten sich nun eher zwischen gleichberechtigten Partnern und erzeugen so den Raum für die Kreation innovativer Produkte.

Für die von uns Befragten verändert der Innovationsprozess dadurch grundlegend seine Struktur. Prozesse und eben auch Innovationsprozesse werden oft als zielgerichtete Abläufe gedacht, in denen klar definierte Phasen aufeinander folgen. Die von den Interviewten erlebten Prozesse werden im Gegensatz dazu häufig als vage und schwebend beschrieben. Sie definieren sich über ein offenes Ende und gestalten sich in Kommunikationen, die durch das von Marcel Duchamp beschriebene Spannungs-

verhältnis gekennzeichnet sind und eine deutliche Nähe zu ästhetischen Prozessen bei der Hervorbringung offen gestalteter Kunstwerke aufweisen. Die sich vollziehenden, die Innovation tragenden Kommunikationen sind ein vager Raum, der sich über die Entgrenzung von Rollen und Strukturen und vor allem durch die Schwierigkeit definiert, sich über unterschiedliche „Sprachen“ bzw. Denkhorizonte hinweg zu verständigen. Die am Innovationsprozess Beteiligten entstammen unterschiedlichen Kulturen und agieren in unterschiedlichen Zusammenhängen. Sie können sich nie sicher sein, ob sie das, was sie beabsichtigen, tatsächlich ausdrücken, ob es so verstanden wird und ob das, was sie ausdrücken, auch das ist, was sie zu sagen beabsichtigen. Weder IT-Beschäftigter noch Kunde (der, wie die Interviewten beschreiben, zwar in seinen eigenen Arbeitsprozessen lebt, sie aber so stark internalisiert hat, dass er sie kaum noch in Worte fassen kann) verstehen anfänglich das eigentliche Problem, noch gibt es eine gemeinsame Ebene, auf der sich das Verstehen vollzieht. Dementsprechend unklar ist die zu entwickelnde Lösung, die sich im schwebenden, kommunikativen Prozess konstituiert.

Diese Lösung von klaren Voraussetzungen und Zielen wird von den Interviewten interessanterweise nicht als Dilemma empfunden, sondern als kreative Freiheit und als innovationsförderlich. Innovation bezieht ihre Kraft aus dem Vagen. Zum Problem wird diese Situation, wenn die Voraussetzungen des Schaffensprozesses diesem neuen Paradigma nicht angepasst werden und das „Schweben“ zwischen den Polen des beschriebenen Spannungsverhältnisses verhindern. Ein offenes situativ-experimentelles Innovationsmanagement, in dem ein Netzwerk von Prozessbeteiligten und nicht ein Autor Treiber ist, das Freiräume eröffnet, in dem sich unbeabsichtigte Lösungen für vorher nicht bewusste Probleme realisieren, erscheint den Interviewten als unabdingbar. Der Erfolg der agilen Softwareentwicklung macht deutlich, wie tief dieses Bewusstsein von unmittelbarer Kommunikation bereits in der IT-Branche verankert ist. Das agile Manifest ist ein eindrucksvolles Zeugnis dieses Bewusstseins (<http://manifesto.org/iso/de>). Auf der anderen Seite wird in den Interviews häufig beschrieben, dass die vielen kulturellen und sozialen Schnittstellen



Silke Steinberg, Kim Lauenroth

auf dem langen Weg von der Idee bis zur Implementierung eines IT-Produktes, die weiter oben beschriebene „Mehrsprachigkeit“ das Funktionieren der kreativen Kommunikation im Innovationsprozess behindern.

Die Interviews zeigen, dass sich Arbeitsrealität und -bedingungen nicht gemäß der Bedingungen moderner und kommunikationszentrierter Innovationsprozesse gestalten, was häufig zu Frustration und Arbeitsunzufriedenheit führt. Sowohl die organisatorischen Rahmenbedingungen in den Unternehmen als auch personale Potenziale, die ein innovationsförderliches Arbeiten im Sinne eines modernen Innovationsparadigmas möglich machen müssen, weisen aus unserer Sicht daher großes Verbesserungspotenzial auf, um zukünftig Ungewissheit, Nicht-Wissen und Entgrenzung zum Motor für die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu machen. Hierzu könnte es auch von Vorteil sein, die Potenziale, die sich in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien aufbauen, als Ressource im Umgang mit dem beschriebenen neuen Innovationsparadigma zu nutzen.

Es geht darum, auf individueller und organisationaler Ebene Spielräume zu gestalten, um auf der Grundlage unterschiedlicher Erfahrungs- und auch Ausbildungshorizonte die Fähigkeit zu kultivieren, aus der Kommunikation heraus, Innovationsperspektiven zu entwickeln.

Die Autoren

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

Dr. Kim Lauenroth ist Chief Requirements Engineer der adesso AG, Dortmund.

¹ Veröffentlicht in: Marcel Duchamp, Die Schriften. Bd.1; übersetzt, kommentiert und herausgegeben von Serge Stauffer.

fiap Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.

adesso business. people. technology.

Kreativitätstechniken als strukturierendes Element in Softwareentwicklungsprozessen

Angela Carell

Als Technologiepartner im Projekt DEBBI entwickelt die adesso AG ein Kompetenzdiagnose- und Innovationstool zur Visualisierung von Kompetenzen und zur Bildung von innovativen Kopplungen von (scheinbar) heterogenem Wissen, das für den Einsatz im Personalwesen von IT-Unternehmen gedacht ist. Es setzt auf neuen Webtechnologien auf, um „verborgene“ Kompetenzprofile von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichtbar zu machen und damit alternative Innovations- und Karrierepfade entdecken zu können. Insbesondere der „Kompetenzreichtum“ älterer Beschäftigter, der bislang häufig unentdeckt blieb, soll damit für betriebliche Innovationen nutzbar gemacht werden.

Als technologische Basis dient der „Profiler“, der als sog. Staffingtool zur Zusammenstellung von Projektteams bei der adesso AG im Einsatz ist (vgl. Beitrag von Hofstadt und Glasmachers in diesem Heft). Dieser soll aber nicht nur inkrementell weiterentwickelt werden, sondern neue zukunfts- und innovationsorientierte Funktionalitäten erhalten, um die Kompetenzpotenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und zu nutzen. Entsprechend muss die Technikentwicklung auf Methoden aufsetzen, die einem innovativen und kreativen Entwicklungsprozess Rechnung tragen. Bereits im Designprozess wurden daher Kreativitätstechniken angewandt und getestet. Die Softwareentwicklung wurde damit selbst Erprobungsfeld für die Techniken, die in späteren Anwendungen zur Identifikation innovativer Nutzungsszenarien eingesetzt werden sollen.

Kreativität als Prozess

Die Kreativitätsforschung zeigt, dass innovative Ideen das Ergebnis eines intensiven gemeinschaftlichen Prozesses sind, der neben der eigentlichen Ideengenerierung in der Gruppe auch Aspekte einer (vorauslaufenden) intensiven Problemanalyse sowie der nachgelagerten systematischen Auswahl und Verdichtung von Ideen und deren Weiterentwicklung zu realisierbaren Lösungen umfasst.

Die Erkenntnis, dass kreatives Denken in einem prozessorientierten Gesamtzusammenhang gesehen werden muss, ist dabei schon alt. So hat Graham Wallas bereits 1926 Elemente des kreativen Problemlöseprozesses identifiziert und in vier Schritten beschrieben. In der Folge wurde dieser Prozess weiter ausdifferenziert, modifiziert und auf kreative Prozesse von Gruppen übertragen. Verbreitete Modelle sind der Creative Problem Solving Process von Osborne und

Parnes (Parnes, 1999) und das Design Thinking (Kelley, 2001).

Der kreative Designprozess im Projekt DEBBI

Der kreative Designprozess im Projekt DEBBI besteht aus aufeinander aufbauenden Phasen, die rekursiv mehrfach durchlaufen werden können. Nachfolgend werden Teilschritte, die wir im Projekt DEBBI im Rahmen eines Kreativworkshops durchlaufen haben, näher beschrieben. Eintauchen in das Problem: Im Vorfeld der Kreativworkshops hat sich das adesso-Projektteam intensiv mit der Analyse bereits am Markt vorhandener Kompetenzerfassungsinstrumente auseinandergesetzt, Technologien eruiert und unternehmensweit Expertinnen und Experten aus den Bereichen Personaleinsatzplanung, Projektmanagement und Human Resource Management befragt. Ziel war es, ein möglichst breites Hintergrundwissen für die Entwicklung des Kompetenzdiagnose- und Innovationstools aufzubauen. Vielfach wird der Fehler gemacht, dass zu schnell in die Ideenfindung eingestiegen wird, ohne den Problem- und Lösungsraum ausreichend zu eruieren.

Problemanalyse und Neuformulierung: Auf der Basis dieser intensiven Vorbereitung wurde bei der adesso AG ein Workshop zur Ideenfindung durchgeführt. Das 15-köpfige interdisziplinär zusammengesetzte Kreativteam rekrutierte sich aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projektes DEBBI, das um weitere Experten ergänzt wurde (vertreten waren die Fachgebiete Arbeitswissenschaften, Human Resources, Kulturwissenschaften, Informatik, Pädagogik, Psychologie, Sozialwissenschaft). Auch hier startete der Workshop zunächst mit einer Problemanalyse: Dazu wurde das Problem „Entwicklung eines Kompetenzdiagnose- und Innovations-

tools“ von der Moderatorin in drei Teil-Fragen zerlegt:

- æ Wie komme ich „verborgenen“ Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Spur?
- æ Wie lassen sich die Kompetenzprofile miteinander vergleichen?
- æ Wie kann ich individuelle Entwicklungspfade/ Weiterbildungsbedarfe identifizieren?

Die Fragen wurden in kleinen Teams mittels Mind-Mapping-Techniken genauer analysiert, und vorhandenes Wissen eingebracht, um den Lösungsraum für die Ideenentwicklung zu öffnen. Die Teams rotierten dabei, so dass jedes Team alle drei Teilfragen bearbeitete und dabei auf den Mind Maps der anderen Teams aufsetzte. Anschließend wurden Techniken der Re- und Neuformulierung der Fragen angewandt (z. B. 5 Why's), um einen möglichst breiten Zugang zum Ausgangsproblem zu erhalten. Aus den „neuen“ Frageformulierungen wurden partizipativ drei ausgewählt, so dass insgesamt mit sechs Fragen weitergearbeitet wurde.

Ideengenerierung: Erst nach dieser inhaltlichen Auseinandersetzung wurde mit der eigentlichen Ideenfindung begonnen. Ziel dieser Phase war es, durch verschiedene Kreativmethoden Begrenzungen des Denkens zu überwinden, ein „Thinking outside the box“ zu fördern, um möglichst viele divergierende Ideen zu sammeln. Die Ideen sollten dabei noch nicht auf eine konkrete technische Realisierung bezogen werden, um nicht vorschnell zu stark zu fokussieren.

Begonnen wurde mit der Methode des Brainwriting: Jeweils zwei Personen entwickelten in zwei Minuten drei Ideen zu einer Frage und notierten diese auf einer Metaplanwand. Dann gingen sie

zur nächsten Frage über; es wurde solange rotiert, bis alle Gruppen zu allen Fragen Ideen entwickelt hatten. Wichtig war dabei, dass die Ideen anderer weiterentwickelt und modifiziert werden durften. Anschließend wurden drei Fragestellungen ausgewählt, mit denen methodisch weitergearbeitet wurde. Mittels Analogietechnik, Bisoziation und Force-Fit (vgl. Weidenmann 2010) wurden tieferliegende Schichten der Ideenfindung aktiviert. Eine Auswahl der gesammelten Ideen zeigt die Abbildung.

Ideenbewertung: Zum Schluss des Kreativworkshops wurde eine erste Bewertung der gesammelten Ideen vorgenommen. Dafür wurden zunächst gemeinsam Kriterien für *revolutionäre*

und *evolutionäre* Ideen entwickelt, anhand derer die entwickelten Ideen einer ersten Bewertung unterzogen wurden.

Clustering, Abstraktion und Ideen für die technische Umsetzung: Die auf dem Workshop gesammelten Ideen wurden auf einem Follow-up-Treffen durch das adesso-Projektteam geclustert. Die noch weit von einer technischen Umsetzung entfernten Ideen stellten eine Verfremdung dar und regten das adesso-Team an, die „Ideen hinter den Ideen“ zu identifizieren. Auf dieser Basis wurden zu jedem Ideencluster (vgl. Abb.) zwei bis drei technologieorientierte Lösungsideen prototypisch in Form von Anwendungsszenarien beschrieben. Auf der Basis eines weiteren Auswahl- und Konvergenzbildungsprozesses wurden die erfolgversprechendsten Lösungen ausgewählt und ausgearbeitet.

Resümee und Ausblick

Das gesamte Entwicklerteam von adesso zog eine mehr als positive Bilanz der für die Pro-

grammierer und IT-Berater durchaus ungeübten Vorgehensweise. Alle Beteiligten machten die Erfahrung, dass der Lösungsraum für die Softwareentwicklung präzise und umfangreich beschrieben und wichtige Rahmenbedingungen für die Entwicklung definiert wurden. Der Kreativitätsworkshop als Methode wird nun den gesamten Softwareentwicklungsprozess begleiten und die Entscheidungspunkte im Projekt methodisch unterstützen. Kreativität muss also nicht zwangsläufig „wild“ sein, sondern kann durchaus komplexe oder festgefahrene analytische Aufgaben neu strukturieren und so bewältigbar machen.

Literatur

Kelley, T. (2001). *The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm.* New York: Doubleday.
Parnes, S. (1999). *Programs and courses in creativity.* Encyclopedia of Creativity 2, S. 465-477. San Diego: Academic Press.
Weidenmann, B. (2010). *Handbuch Kreativitätstechniken.* Weinheim: Beltz.



Die Autorin

Dr. Angela Carell ist bei dem IT-Dienstleister adesso AG für den Bereich „Forschung und Forschungsförderung“ verantwortlich. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Kreativitäts- und Innovationsförderung in Gruppen und Organisationen.

Kooperative Kompetenzerfassung <ul style="list-style-type: none"> - Bewertung in der Gruppe - 360° Kompetenzanalyse - Andere MA dürfen meine Kompetenzen formulieren - Spielerisch gemeinsam Kompetenzen finden - Anonymität möglich 	Entwicklungslinien <ul style="list-style-type: none"> - Zeitverläufe und Entwicklungslinien berücksichtigen - Evolutionäre Projektverläufe - Retrospektiven
Bildliche Darstellung: Perspektive Zukunft <ul style="list-style-type: none"> - Coaching/Mentoring - Nicht: immer dieselben MA finden, diese eher als Mentoren nutzen - Kompetenzbaum - Typenbildung - Potenzialorientierte Entwicklungspfade 	Vergleichende Potenzialanalyse <ul style="list-style-type: none"> - Aktivierung von intrinsischer Kultur - Offene Kompetenzerhebung - Kompetenz-Vergleich: Differenzen/Ähnlichkeiten - Forum zur Artikulation von Wünschen einrichten - Leute mit gleichen Interessen zusammenbringen - Teambuilding-Events - Rotationstag/Hospitation - Wechsel von Arbeitsfeldern und Herausforderungen - Entwicklungspotenzial (von MA gewünscht => von Unternehmen benötigt)
Ganzheitliche Betrachtung <ul style="list-style-type: none"> - Biografie-Management - Zeit zum Studium von Literatur geben - MA an der Entwicklung von Projektideen beteiligen - Lebensphasen/Lebensziele der MA berücksichtigen - Soziales Engagement fördern - Teamkompetenzen statt individuelle Kompetenzen - Entwicklung in neue Themen hinein/Slacktime - Mit jedem MA ausführliche Biografie-Analyse machen 	Partizipatives Staffing <ul style="list-style-type: none"> - Projektausschreibung und Mitarbeiterbewerbung - Projekt-Tauschbörse - (offener) Vergleich Projektanforderungen und Mitarbeiterkompetenz

Kompetenz-Profilung: Basis für Skill-Management und Personaleinsatzplanung

Viktoria Glasmachers, Patrick Hofstadt

Für ein IT-Dienstleistungsunternehmen sind die Erfahrung und die Fähigkeiten der dort beschäftigten Menschen eine der wichtigsten Ressourcen, um langfristig am Markt bestehen zu können – besonders dann, wenn ein Großteil des Umsatzes über das Projektgeschäft generiert wird. Um diese Ressourcen bestmöglich einsetzen zu können, ist es von zentraler Bedeutung einen Überblick darüber zu haben, wer im Unternehmen welche Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen besitzt.

Zu diesem Zweck hat die adesso AG das Kompetenzfassungswerkzeug „Profilier“ entwickelt. Im Folgenden beschreiben wir, wie der Profiler entstanden ist, geben einen Überblick über Aufbau und Funktionsweise und stellen die bisherigen Verwendungszwecke vor. Im Anschluss geben wir einen kurzen Ausblick auf seine mögliche Weiterentwicklung.

Entstehung des Profilers

Oftmals teilen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden für Projekteinsätze aufgrund der jeweils persönlich vorliegenden Kenntnisse ein. Dieses Vorgehen kann insbesondere bei größeren Unternehmen dazu führen, dass für gleiche Aufgaben immer die gleichen Personen herangezogen werden. Fachliche Weiterentwicklung oder Potenziale anderer Beschäftigter werden unter Umständen nicht genutzt. In der Folge kann es zu Ungleichgewichten in der Auslastung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen. Um eine solche Ungleichverteilung zu vermeiden und gleichzeitig eine optimale Passung zwischen Projektanforderungen und Kompetenzen des Projektpersonals zu gewährleisten, entwickelte die adesso AG ein Softwaretool mit Namen „Profilier“.¹ Ziel war es, die (Soft-)Skills und (branchenspezifischen) Kompetenzen von Fachkräften deutlicher fokussieren zu können.

Inhalt und Aufbau

Heute pflegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei adesso ihre Kompetenzprofile im Profiler selbst. Jedes Profil spiegelt die für das Unternehmen relevanten Fähigkeiten und Erfahrungen der entsprechenden Person wider. Sie sind untergliedert in die Bereiche

- æ Persönliche Daten
- æ Branchenkenntnisse und IT-Erfahrungen
- æ Projekt- und Tätigkeitserfahrung
- æ Sonstige Qualifikationen

Jedes Profil enthält zunächst persönliche Daten der Angestellten sowie Angaben zu Ausbildung, Studium und ggf. weiteren beruflichen Qualifikationen.

Darüber hinaus hinterlegen die Mitarbeitenden Angaben zu ihren fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, die sie je nach Kenntnisgrad selbst bewerten (1 = theoretische Kenntnisse bis 6 = herausragende Kenntnisse). Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, sind die Fertigkeiten in eine ganze Reihe verschiedener Bereiche unterteilt, wie zum Beispiel fachbezogene Branchenkenntnisse, Programmiersprachen oder besondere Fähigkeiten im Qualitätsmanagement.

Das Kompetenzprofil enthält zudem alle Projekte, in denen die Beschäftigten bereits gearbeitet haben oder zurzeit beschäftigt sind inklusive der Angabe der jeweiligen Projektaktivitäten. Außerdem sind im Profiler Schulungen, Zertifizierungen und Veröffentlichungen dokumentiert.

Funktionen und Anbindungen

Mithilfe einer zentralen Suchfunktion können die Profile der Beschäftigten durchsucht werden, um Ansprechpartner für spezielle Themen zu finden („Expertenfinder-Funktion“). Die Suche unterstützt auch die Zusammenstellung von Projektteams. Die Profile der so zusammengestellten Teams können exportiert und einem Kunden vorgelegt werden, zum Beispiel im Rahmen einer Angebotserstellung.

Der Zugang zum Profiler ist über ein Berechtigungskonzept geschützt. Die interne Struktur des Profilers bildet die Organisationsstruktur des Unternehmens ab. Lese- und Schreibrechte werden abhängig von der Position im Unternehmen vergeben.

Technisch nutzt der Profiler Open Source Software, wie beispielsweise das Google Web Toolkit. Der Profiler steht den Benutzern über eine Webplattform zur Verfügung, was den Zugriff auch von außerhalb der Unternehmensstandorte ermöglicht. Darüber hinaus gibt es Schnittstellen zu anderen, unternehmensweit genutzten

Werkzeugen. Dadurch können grundlegende Daten von Angestellten zentral erfasst und verwaltet werden. Mehrsprachigkeit (Deutsch, Englisch) und eine Exportfunktion in Word und PDF runden das Funktionsspektrum ab.

Bisherige Nutzung / Hauptverwendung

Wie der Profiler hauptsächlich verwendet wird, hängt stark von den einzelnen Benutzergruppen ab. Als einzelne Nutzergruppen identifizieren wir Vorgesetzte, HR-Personal, Support für die Profilerstellung und „normale“ Angestellte.

Vorgesetzte nutzen den Profiler hauptsächlich zur Personaleinsatzplanung. Dazu gehört die Zusammenstellung von Projektteams, wobei mithilfe der Suchfunktion nach Angestellten mit den passenden Fertigkeiten für ein spezifisches Projekt gesucht werden kann. Da hierbei nicht nur die eingegebenen Fertigkeiten, sondern auch die Beschreibungen von Projekten durchsucht werden, an denen eine Person beteiligt war, können auch aus Erfahrung resultierende Fähigkeiten recherchiert werden, die jemand selber als solche nicht explizit eingetragen hat.

Das Profil kann für den Vorgesetzten zudem auch eine Hilfestellung sein, um Mitarbeitergespräche vorzubereiten. In diesen wird unter anderem gemeinsam mit dem Beschäftigten der Schulungsbedarf ermittelt. Weiterbildungsmaßnahmen sind ein wesentlicher Bestandteil, um die Innovationskompetenz in

Die Autoren

Viktoria Glasmachers ist bei der adesso AG als Entwicklerin für das Projekt DEBBI beschäftigt.

Patrick Hofstadt ist im Forschungsprojekt der verantwortliche Projektleiter seitens adesso. Er betreut als fachlicher Projektleiter auch die Weiterentwicklung des Kompetenztools Profiler.



Viktoria Glasmachers, Patrick Hofstadt

einem Unternehmen zu erhalten und zu fördern. Insbesondere in IT-Unternehmen ist es wichtig, sowohl mit der schnelllebigen Technik als auch mit den sich immer rascher entwickelnden Zielmärkten mithalten zu können.

Die Beschäftigten der Personalabteilung (HR) nutzen den Profiler vor allem zum Datenabgleich und zur Unterstützung für die Schulungsplanung. Sie nutzen außerdem die vom Profiler bereitgestellten Statistiken, wie zum Beispiel die Übersicht über die besuchten Schulungen.

Die Beschäftigten selbst nutzen den Profiler, um ihr eigenes Profil zu pflegen und nach Ansprechpartnern für Spezialthemen zu suchen. Sie sind angehalten, ihr Profil jederzeit aktuell zu halten. Ein Ampelsystem zeigt an, welche Profile kürzlich aktualisiert wurden, zu aktualisieren sind oder bereits veraltet sind.

Erfahrungen und Herausforderungen

Der Profiler wurde vor ca. fünf Jahren bei adesso in den Regelbetrieb genommen und hat sich seitdem als wichtigstes Instrument des Personalmanagements etabliert. Eine mit den Geschäftsfeldverantwortlichen erarbeitete „Wunschliste“ ergab jedoch folgende zukunftsweisende Entwicklungsbedarfe.

Der Einsatz des Profilers in der Praxis hat gezeigt, dass die dort hinterlegten Projektbeschreibungen die Kompetenzen der Mitarbeitenden oftmals besser dokumentieren als die formal hinterlegten und vom Kontext losgelösten Kompetenzprofile. Hier ist zu überlegen, wie die hinterlegten Kompetenzprofile besser kontextualisiert und damit aussagekräftiger gemacht werden können. Darüber hinaus ist die Kompetenzer-

fassung im Profiler sehr standardisiert. Das fördert einerseits die Vergleichbarkeit der Profile, verhindert aber andererseits, dass die Kompetenzvielfalt (z. B. von älteren Beschäftigten mit heterogenen Erwerbsverläufen, wie dies im Forschungsprojekt DEBBI angestrebt ist) angemessen abgebildet werden kann.

Für die zielgenaue Weiterbildungsplanung wäre es zudem wünschenswert, dass die Profile der Mitarbeitenden (anonymisiert) miteinander verglichen werden können, um neue Entwicklungsperspektiven zu identifizieren. Um innovative Teams zusammenstellen zu können, ist darüber hinaus eine intelligente Suche erforderlich, die Kompetenzprofile nach Ähnlichkeits- und Unterschiedlichkeitsgrad vergleichen kann, denn Innovation erfordert zugleich Diversität als auch Homogenität.

Ungelöst ist bislang auch noch die Frage, wie die vom Unternehmen noch nicht erfassten, weil – auf den ersten Blick – fachfremden Fähigkeiten sichtbar gemacht werden können, die insbesondere von Beschäftigten mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien eingebracht werden. Im Rahmen des Projektes DEBBI werden die genannten Herausforderungen aufgegriffen, prototypisch realisiert und in der Praxis erprobt. Erste Ideen hierzu beschreiben Terhaar und Weidlich S. 26/27.

¹ Der „Profilier“ basiert auf Ergebnissen des arbeitsmarktpolitischen Modellprojektes „Onshoring – Qualifikation und Kompetenz als Schlüsselkategorien einer erfolgreichen Anti-Offshoring-Strategie in der mittelständischen Softwareindustrie“ der adesso AG, gefördert vom Arbeitsministerium NRW, und geht konzeptionell zurück auf das vom BMBF geförderte Forschungsprojekt „NERVUM – Neue Erwerbsbiografien in virtuellen Unternehmen der Medienwirtschaft“ der Universität Dortmund und des IT-Unternehmens e-Spirit.

Staffing für Softwareentwicklungsprojekte

Die Suche nach dem Perfect Project Member

Chris Terhaar, Dennis Weidlich

In projektorientiert arbeitenden Unternehmen ist die passgenaue Zusammenstellung von Projektteams und die Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine ganz zentrale Aufgabe.

Die Dauer solcher Projekte kann dabei von ein paar Wochen bis zu mehreren Jahren variieren und mit jedem Start eines neuen Projektes beginnt die Suche nach den geeigneten Mitarbeitenden von Neuem. Diese Suche stellt sich dabei oft als schwierig heraus: Es müssen die Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert werden, die die für das Projekt nötigen fachlichen Fähigkeiten mitbringen, die sich mit ihren überfachlichen Kompetenzen optimal in das Team einfügen und die für den Projektzeitraum auch zur Verfügung stehen und nicht in andere Projekte eingebunden sind.

Dieser Prozess des „Staffings“ (= Zusammensetzung von Projektteams) wird bei der adesso AG seit geraumer Zeit durch das Tool „Profiler“ unterstützt. Die Mitarbeitenden hinterlegen dort ihr persönliches Kompetenzprofil und hal-

ten es auf dem jeweils aktuellen Stand. Das Profil stellt eine Art Lebenslauf mit einem Fokus auf ihren im Firmenumfeld besonders interessanten beruflichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Projekterfahrungen dar (vgl. Beitrag von Glasmacher und Hofstadt S. 24/25).

Die Datenbank kann nach Kompetenzprofilen durchsucht werden, um so ein geeignetes Projektteam zusammenstellen zu können. Die Verfügbarkeit der als geeignet identifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss dann aber bei den jeweiligen Vorgesetzten direkt erfragt werden. Die Suche im Profiler erleichtert zwar den Prozess der Teamzusammenstellung bereits erheblich, ist jedoch weitgehend auf die Identifikation von einzelnen Personen und nicht auf die Zusammensetzung von ganzen Teams orientiert. Um hier neue Lösungen zu finden, wurde im Rahmen des Projektes DEBBI auf einem Kreativworkshop nach innovativen Ansätzen und Herangehensweisen gesucht (vgl. den Beitrag von Carell S. 22/23).

In der Wissenschaft gelingt es Forschern immer wieder, neue Lösungen zu erzielen, indem sie Analogien zu bereits bekannten Phänomenen aus anderen Bereichen herstellen und diese auf ihr Problem übertragen. Die Bionik ist hier ein klassisches Beispiel. Auch durch die Probleme „Kompetenzzusammenhänge darstellen“ und „Zusammenstellung innovativer Teams“ lassen sich Analogien zu bereits bestehenden technischen Systemen herstellen. Fündig wird man bspw. beim Einzelhandel: Systeme, wie Amazon sie einsetzt, schlagen dem Nutzer auf Basis von gekauften oder begutachteten Artikeln weitere für ihn interessante Waren vor. Dabei werden zum einen Nutzerverhalten und zum anderen Wareneigenschaften abgegli-

chen (vgl. den Beitrag von Ciesinger S. 16/17). Andere Hersteller wie Dell ermöglichen es uns, einen Komplett-PC nach unseren Wünschen und Bedürfnissen zusammenzustellen und in zwei Tagen einsatzbereit vor die Tür gestellt zu bekommen.

Diese Vorgänge lassen sich durchaus auf den Staffing-Prozess übertragen. Ähnlich wie Amazon könnte der im Rahmen des DEBBI-Forschungsprojektes weiterentwickelte Profiler Zusammenhänge und Analogien zwischen Mitarbeitenden und deren Kompetenzen identifizieren. Dieses Wissen könnte unter anderem für die Bildung von Projektteams verwendet werden. Auf diese Weise können neue Teamkonstellationen entstehen, die gegebenenfalls auf den ersten Blick nicht offensichtlich gewesen wären, aber genau deshalb Innovationschancen ermöglichen. Basierend auf dieser Idee könnte der Staffing-Prozess zukünftig wie im folgenden Szenario beschrieben ablaufen.

Ein kleines Szenario: Der „Perfect Project Member“

Ein Unternehmen wird mit einem neuen Projekt beauftragt und der Projektleiter steht vor der Herausforderung, ein geeignetes Team zusammenzustellen. Nach reiflicher Überlegung fertigt der Projektpartner eine kleine Liste von Anforderungen an und trägt diese gemeinsam mit einer kurzen Projektbeschreibung in den Profiler ein. Bei der Zusammenstellung der Kompetenzen wird er durch das Tool unterstützt und angeleitet, um neben fachlichen auch überfachliche Kompetenzen zu spezifizieren. Der Profiler generiert auf Basis der eingegebenen Daten den „Perfect Project Member“ (PPM) für das Projekt. Dieser nicht existierende Super-Mitarbeitende wäre das perfekte Projektmitglied, da er alle Fähigkeiten des gesamten Teams auf sich vereint. Er oder sie wäre also die erste Wahl, so er denn existieren würde.

Leider lässt sich dieser perfekte Mitarbeitende nicht so einfach zusammenbauen und in zwei Tagen liefern wie der Wunsch-PC bei Dell. Es muss also auf Personen zurückgegriffen werden, die dem Unternehmen in der Realität zur Verfügung stehen. Der Perfect Project Member wird sich nicht finden lassen, mit Sicherheit aber einige Mitarbeitende, die im Zusammenspiel ihrer Kompetenzen und speziellen Fähigkeiten (Architekturkenntnisse, Entwicklungskompetenzen, fachliche Erfahrung, analytisch denkend, kreativ ...) diesem in ihrer Gesamtheit sehr nahe kommen.

Die passenden Mitarbeitenden lassen sich aus der Vielzahl hinterlegter Profile herausfiltern, indem das Profil des PPM mit den Profilen der „realen“ Beschäftigten automatisiert verglichen wird. Profile, die dem PPM nahe kommen, werden zusammengestellt und vorgemerkt. Im nächsten Schritt wird der Projektleiter das Profil des PPM mit den vorgemerkten realen Profilen nachbauen und so sein Team zusammenstellen. Als Ergebnis erhält er ein komplettes Projektteam, welches zusammen alle Fähigkeiten des PPM abbildet und sich so perfekt ergänzt.

Ein weiteres Szenario: Staffing mal anders gedacht

Nachfolgendes Szenario knüpft an das vorherige Beispiel an, stellt jedoch den Staffing-Prozess komplett auf den Kopf: Nicht mehr der Projektleiter oder der Vorgesetzte sucht nach einem Projektteam und dem Perfect Project Member, vielmehr bewirbt sich der Mitarbeitende gezielt selbst auf ein bereits ausgeschriebenes Projekt.

Die Ankündigung eines neuen Projektes findet in dieser Variante im Profiler statt. Analog zum ersten Szenario legt der Projektleiter auch hier mit Unterstützung des Tools zunächst wieder eine Projektbeschreibung in Form des Perfect Project Members an. Der PPM dient dem poten-



Chris Terhaar, Dennis Weidlich

ziellen Bewerber als eine Art Stellenbeschreibung. Die gesamte Anzeige wird nun im Profiler veröffentlicht und interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich bewerben. Per Drag and Drop können sie Ihr Profil auf den PPM ziehen und so ihre Bewerbung als Teammitglied signalisieren. Der Profiler gleicht das Profil des Interessierten automatisiert mit dem des PPM ab und visualisiert Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede. Zusätzlich kann der interessierte Mitarbeitende ergänzende Anmerkungen machen und darlegen, warum er sich als Teammitglied für geeignet hält.

Resümee und Ausblick

Die adesso AG fokussiert im Rahmen des DEBBI-Projektes vor allem die Möglichkeit, mittels intelligenter Web 3.0 Technologien innovative Teams zusammenzustellen. Die Technologieentwicklung basiert dabei auf dem Profiler, ein Kompetenzerfassungstool, das bereits bei adesso im Einsatz ist. Die beiden hier vorgestellten Nutzungsszenarien sind als erste „Designstudien“ zu verstehen, die im weiteren Softwareentwicklungsprozess auch mit Unterstützung geeigneter Kreativtechnik weiter vorangetrieben und konkretisiert werden.

Weitere Überlegungen gehen in die Richtung, dass der Profiler anhand des PPM explizit solche Kompetenzprofile herausfiltert, die zwar noch nicht zum Projektprofil passen, die sich aber mit vertretbarem Aufwand dorthin qualifizieren lassen. Eine „Gap-Analyse“, die gezielt diejenigen Schulungen bedient, die strategische Schwerpunkte der Unternehmensentwicklung unterstützen, könnte ein weiterer denkbarer Schritt sein.

Die Autoren

Chris Terhaar und Dennis Weidlich sind Mitarbeiter bei der adesso AG. Im Rahmen des DEBBI-Projektes liegt ihr Schwerpunkt auf der Toolentwicklung und seiner prototypischen Erprobung.

adesso | business.
people.
technology.



„Generationenbalance in Dellenbetrieben“

Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource

Holle Grünert

Das Projekt GenBa

Im Japanischen bezeichnet Genba den „Ort des Geschehens“. Das kann für den Kriminalreporter der Tatort, für den Sportreporter das Stadion sein. Im Wirtschaftsleben ist es der Shop Floor, der Ort, an dem konkret produziert oder gehandelt wird, wo Menschen zusammenkommen und interagieren – Menschen verschiedenen Alters und mit unterschiedlichen Eigenschaften. Einen wichtigen Aspekt dieses Zusammenwirkens (und damit die zweite Bedeutung des Wortes) nimmt das GenBa-Projekt in den Blick: die GenerationenBalance der betrieblichen Belegschaften.

Das spezifische Zusammenwirken demografischer und anderer Faktoren hat dazu geführt, dass am Arbeitsmarkt in Ostdeutschland binnen weniger Jahre zwei einander entgegengesetzte Ungleichgewichte aufeinander folgen:

Das erste Ungleichgewicht, das sich seit Anfang der 1990er Jahre aufbaute und bis weit in die Mitte des vergangenen Jahrzehnts andauerte, war durch ungewöhnlich starke Jahrgänge von Nachwuchskräften und eine sehr geringe Aufnahme-fähigkeit des Arbeitsmarktes für sie gekennzeichnet. Viele Betriebe hatten nach 1989 ihre Belegschaften drastisch reduzieren müssen. Zur sozialpolitischen Abfederung konnten sie anfänglich auf großzügige Altersübergangsregeln zurückgreifen, wodurch jedoch in der Folge (nach dem Auslaufen der Sonderregeln) nur sehr geringer Ersatzbedarf entstand. Zugleich erlaubte die wirtschaftliche Lage kaum, zusätzliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Zwischen Ende der 1990er und Mitte der 2000er Jahre nahm die Gesamtzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Ostdeutschland weiter ab. Betroffene Betriebe verzichteten fast ganz auf Neueinstellungen, der Altersdurchschnitt ihrer Belegschaften stieg.

Seit einiger Zeit verkehrt sich das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt in sein Gegenteil (siehe z. B. Lutz u. a. 2010). Während viele Betriebe zusätzliche Arbeitskräfte einstellen und sich wegen des Ausscheidens immer stärkerer Altersjahrgänge für die kommenden Jahre ein wachsender Ersatzbedarf ankündigt, verringert sich das Reservoir potenzieller Nachwuchskräfte rapide. Die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger hat

sich binnen weniger Jahre nahezu halbiert. Die Konsequenzen für die Betriebe sind erheblich.

„Dellenbetriebe“ – eine besondere Form unausgewogener Altersstrukturen in ostdeutschen Betrieben

Besonders komplexe demografische Herausforderungen ergeben sich in sogenannten „Dellenbetrieben“. Dieser Begriff bezeichnet Betriebe mit einer auf typische Weise deformierten Altersstruktur: Die höheren Altersgruppen, vor allem Beschäftigte in den 50er Lebensjahren, sind überproportional stark vertreten. Zumeist handelt es sich um Angehörige jener „Überlebensgemeinschaften“, die seit den 1990er Jahren schon viele kritische Situationen gemeistert, Umstrukturierungen erlebt und Entlassungswellen überstanden haben. Mit ihnen über die Jahre akkumulierten Erfahrungen und Wissensbeständen sind sie zu wichtigen Leistungsträgern im Betrieb geworden.

Vor diesen sehr stark besetzten Jahrgängen weist die Altersstruktur eine regelrechte Delle auf. Jahrelanger Einstellungsstopp hat vor allem bei den Beschäftigten, die heute zwischen Anfang 30 und Anfang 40 sind, Spuren hinterlassen. Diese Altersgruppen sind außerordentlich schwach besetzt. Dagegen sind noch jüngere Belegschaftsangehörige häufig wieder etwas zahlreicher. Dies gilt vor allem dann, wenn Ausbildung für den eigenen Bedarf und Übernahme der Ausgebildeten wieder in Gang gekommen sind.

Solche „Dellenbetriebe“ sehen sich mit mindestens drei Gruppen demografischer Herausforderungen konfrontiert:

Erstens müssen sie ihre Anstrengungen zur Gewinnung von Ausbildungsplatzbewerbern gerade in einer Zeit verstärken, in der geeignete Bewerber deutlich knapper werden. Nicht selten sehen sie sich veranlasst, den „Suchraum“ für die Rekrutierung zu erweitern und neu zu definieren, was für sie unabdingbare Merkmale geeigneter Bewerber sind, wo sie Abstriche machen und wo sie ggf. noch eigene Qualifizierungsleistungen erbringen können.

Zweitens stellen sich neue Aufgaben bei der Integration von Auszubildenden und jungen Fachkräften in überwiegend ältere Teams. Dabei geht es sowohl um die Motivation der Jungen als auch um die Bereitschaft der Älteren zur Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen.

Drittens müssen die Beziehungen zwischen jungen Führungskräften und älteren Leistungsträgern im Betrieb neu gestaltet werden. Lange Zeit waren die Führungskräfte ostdeutscher Betriebe im statistischen Durchschnitt deutlich älter als jene in westdeutschen Betrieben. Inzwischen ist der Generationenaustausch auf der Führungsebene in Gang gekommen. Ein konstruktives, leistungs- und innovationsförderliches Miteinander erfordert Lernprozesse sowohl bei den jungen Führungskräften als auch bei den gestandenen Leistungsträgern.

Verbesserung der Generationenbalance

Generationenbalance als betriebliches Konzept, wie sie hier verstanden wird, adressiert diese drei Problemfelder und ist damit ein wichtiger potenzieller Erfolgsfaktor zur Aufrechterhaltung und Steigerung der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Dabei beinhaltet Generationenbalance zum einen die Gestaltung ausgewogener Altersstrukturen im Betrieb, einschließlich der nötigen Beziehungen zum externen Arbeitsmarkt. Zum anderen erfordert – und ermöglicht – sie eine Unternehmenskultur, die sich durch Wertschätzung von und einen achtungsvollen, motivierenden Umgang mit allen Altersgruppen im Betrieb auszeichnet. Und schließlich ist Generationenbalance eng verbunden mit einem möglichst reibungslosen Transfer von Wissen und Erfahrungen zwischen den verschiedenen Altersgruppen.



Auf negative personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener Altersstrukturen – z. B. die einseitige Dominanz einer bestimmten Altersgruppe oder sehr große Altersdifferenzen und damit geringe soziale Ähnlichkeiten im Arbeitsalltag – wird seit Längerem (so von Nienhüser, 2000) hingewiesen. In der Praxis stellt die Verbesserung der Altersstrukturen immer wieder aufs Neue große Herausforderungen.

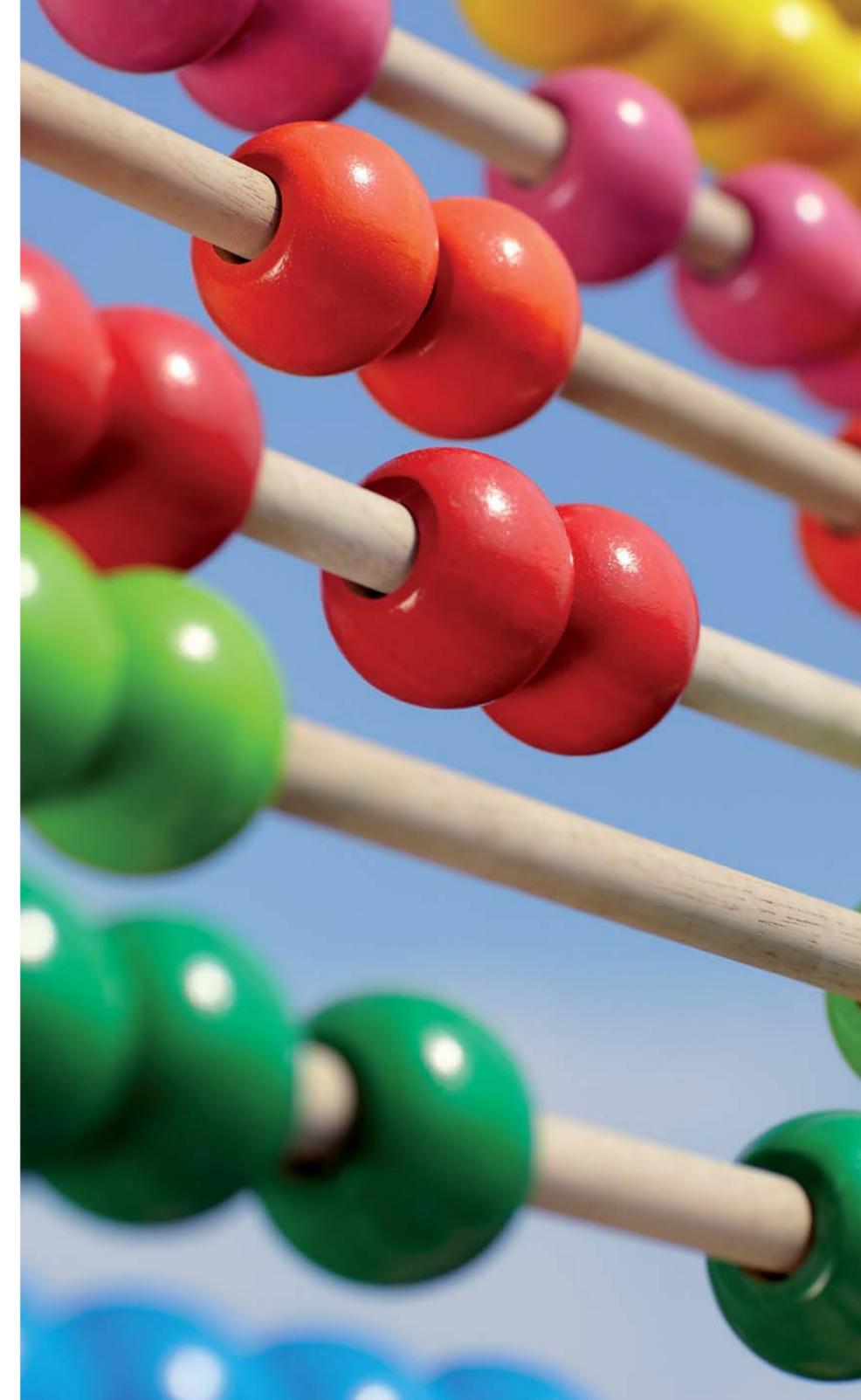
Das Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa) will zur Bewältigung dieser Herausforderungen und zur Nutzung der sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Chancen beitragen. Ziel ist es, praxistaugliche Konzepte und Instrumente zu entwickeln und zu erproben:

- æ ein (Selbst-) Analysetool für Betriebe zur Identifizierung konkreter Problemlagen und Lösungsansätze,
- æ ein unternehmensübergreifendes Unterstützungskonzept für junge Führungskräfte im Umgang mit älteren Leistungsträgern (Cross Mentoring),
- æ ein integratives Lernkonzept in altersgemischten Gruppen zur Ausbildung und Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus bisher nicht berücksichtigten Gruppen,
- æ ein Konzept zur begleitenden Personalarbeit in KMU, das Ansätze von Kompetenz- und Wissensmanagement verbindet.

Dadurch werden Betriebe mit ihren jeweils individuellen Problemlagen befähigt, den „Suchraum“ bei der Personalrekrutierung zu erweitern, unausgewogene betriebliche Altersstrukturen umzubauen und eine friktionsfreie Generationenablösung zu gestalten – mit dem Ziel, ihre Innovationsfähigkeit zu erhalten bzw. zu erhöhen.

Literatur

Lutz, B. unter Mitarbeit von Grünert, H., Ketzmerick, T. & Wiekert, I. (2010). *Fachkräftemangel in Ostdeutschland. Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. Eine Studie für die Otto Brenner Stiftung. Frankfurt/Main.*
Nienhüser, W. (2000). *Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen.* In: George, R. & Struck, O. (Hrsg.), *Generationenaustausch im Unternehmen.* München u. Mering: Hampp, S. 55-70.



Die Autorin

PD Dr. Holle Grünert vom Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ist Projektleiterin und Koordinatorin im Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa).
gruenert@zsh.uni-halle.de
www.generationenbalance.de



Neugier und Begeisterungsfähigkeit im Alter

Ein Gespräch mit Hartmut Neuendorff über die Innovationsfähigkeit und Kreativität älterer Menschen

präview: Nach einer jahrzehntelangen „Kultur des Vorruhestands“ stehen wir plötzlich vor dem Problem, unser Augenmerk auf die Innovationskraft und die Kreativität älterer Beschäftigter richten zu müssen. Ist eine Gesellschaft, die Innovation zumeist mit Jugendlichkeit gleichsetzt, für diesen „Paradigmenwechsel“ gewappnet?

Neuendorff: In den 80er und 90er Jahren ging es ja darum, drohende oder schon bestehende Arbeitslosigkeit durch das Aussortieren der Alten zu minimieren und Jugendlichen Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Das hat damals funktioniert. Heute müsste man auf die positiven Ressourcen schauen, die ältere Menschen mitbringen – die sich ja von den Ressourcen jüngerer Menschen unterscheiden – und diese gezielt in gesellschaftliche Prozesse, also in Überlegungen der Zukunftsentwicklung von Gesellschaft in verschiedenen Bereichen integrieren. Ich sehe da aber zumindest noch keine besonderen Anstrengungen, das zu unternehmen.

präview: In Ciceros Schrift „Cato Maior de Senectute“ wird beschrieben, dass die wichtigsten Potenziale, um große Dinge zu tun, im Alter keinesfalls abnehmen. Er nennt hier die Erfahrung verbunden mit Überlegung und vor allem Entscheidungskompetenz. Wo liegen die besonderen Potenziale älterer Menschen auch im „normalen“ Arbeitsleben?

Neuendorff: Eine der am breitesten angelegten Altersstudien in Deutschland ist die Berliner Altenstudie, die zwar schon zehn Jahre alt ist,

aber eine sehr große Kohorte, die 70- bis 107-Jährigen im Rahmen einer Querschnittsanalyse beschreibt. Dort ist festgestellt worden, dass die kognitiven Fähigkeiten, in Labortests gemessen nach Wissen, Gedächtnisleistung, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, Wortflüssigkeit, Denkaufgaben etc., im Alter eindeutig und kontinuierlich abnehmen. Die individuellen Ungleichheiten – kognitive Fähigkeiten streuen ja abhängig von soziokulturellen Determinanten individuell sehr stark – bleiben im Alter weitgehend erhalten. D.h., ob man im Alter noch gute kognitive Fähigkeiten besitzt oder sich auf einem niedrigen Niveau bewegt, ist soziostrukturell, kulturell, biografisch und biologisch bedingt.

Im Unterschied zu diesen abnehmenden kognitiven Fähigkeiten sind aber die Fähigkeiten zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen, also die Handlungsfähigkeit eines Menschen, alterskonstant. Hier ist es, wenn man von Ressourcen älterer Menschen spricht, ganz wichtig zu schauen, was eigentlich generell die Handlungsfähigkeit von Menschen charakterisiert. Entscheidend sind die sozialisatorischen Prozesse von der Kindheit bis über das ganze Berufsleben. Die praktischen, sich in Gewohnheit sedimentierenden, erfahrungsgesättigten Handlungs- und Problemlösungsmuster, die jeder in seiner Biografie aufbauen muss, charakterisieren letztendlich seine Handlungsfähigkeit auch im Alter.

präview: Ressourcen, die im Alter nutzbar gemacht werden sollen, müssen also ein Leben lang aufgebaut werden. Müssen demnach auch Begeisterungsfähigkeit und Neugierde, die als wichtige Voraussetzungen für Innovationskraft und Kreativität gelten, im Verlaufe des Lebens erlernt und vor allem auch kultiviert werden?

Neuendorff: Natürlich. Wenn in Familie, Schule und Beruf nur Disziplin und rigide Einhaltung von Vorschriften gefordert ist, wenn man keine neuen Erfahrungen machen, nichts ausprobieren kann, weil man befürchtet, Sanktionen erleiden zu müssen, wie soll sich da ein erfahrungsoffenes Verhalten gegenüber der Realität mit ihren Problemen und Schönheiten entwickeln können? Neugierde wird bei vielen durch die Art der Sozialisationsprozesse abgetötet. Menschen hingegen, bei denen Neugierde das ganze Leben ein Motiv in allem Handeln ist, können im Alter ihre Innovationskraft erweitern.



präview: Müssen wir also anfangen, die Entwicklung dieser Fähigkeiten zu planen und das (Berufs-) Leben so gestalten, dass man unterschiedliche Erfahrungen machen, sich erproben und Handlungsfähigkeit aufbauen kann?

Neuendorff: Neugierde und Kreativität zeichnen den Menschen als solchen aus. Aus einer anthropologischen Grundüberzeugung, die für mich prägend ist, will jeder Mensch etwas Vernünftiges und etwas Neues machen. Das Problem fängt an, wenn diese ursprüngliche Neugierde, die immer als Potenzial vorhanden ist, nicht geübt, sondern sanktioniert wird. Dann ist es sehr schwer, sie wieder zum Tragen zu bringen. Das haben wir in extremster Form bei tayloristisch organisierten Arbeitsprozessen erlebt, wo ja Abweichen als eine Ursünde gilt. Man muss aber sagen, dass durch die Entwicklungen, die unter dem Stichwort „Humanisierung des Arbeitslebens“ in den 70er und 80er Jahren praktiziert wurden, auch gegenteilige, d. h. positive Effekte erzielt wurden. Diese Entwicklungen haben in meinen Augen eine heutige Altengeneration erzeugt, die sehr viel besser ausgestattet ist, im Alter kreativ und innovativ zu sein.

präview: In diesem Sinne wären ja auch Job- und Tätigkeitswechsel positiv, weil sie Neugierde bedienen und Ressourcen trainieren.

Neuendorff: Das ist natürlich eine Herausforderung, denn Aufgabenvielfalt in einer Organisation oder auch durch den Wechsel zwischen Organisationen und Erfahrungsreichtum dürfen nicht als Belastung oder Druck erfahren werden. Nur wenn sie als Bereicherung gesehen werden, können sie Potenziale erzeugen. Das Zugeständnis von mehr Autonomiespielräumen in der Arbeit ist kontraproduktiv, wenn es die Beschäftigten unter neuen Leistungsdruck setzt, der zu Überlastungen und Ermüdungen führt. Wir haben gegenwärtig die Arbeit in einer Weise organisiert, die für die heute im Berufsleben stehende und zukünftig alternde Generation problematisch ist und unter Umständen zu negativen Konsequenzen führen wird.

präview: Brauchen Menschen vielleicht auch einen Anreiz, ihre Bequemlichkeit zu überwinden, ihre Routinen zu durchbrechen und neue Erfahrungen zu machen – eine Motivation Neugierde zu kultivieren?

Neuendorff: In vielen, z. B. akademischen, Berufen finden wir ein Handlungs- und Aufgabenspektrum, wo die Fähigkeiten „neugierig sein“ und „sich neuartige Lösungen ausdenken“ das ganze Leben eine Rolle spielen. Ein Problem ist es, wenn Beschäftigte ihr ganzes Berufsleben in Aufgabenbereichen tätig waren, wo Routine ausreichte, wenn sie also nie in Situationen gekommen sind, in denen ihre Routinen anhand der Probleme zerbrochen sind und also nie in den Zwang kamen, neu zu überlegen. Zuviel Erfolg in dauereroutiniertem Ablaufhandeln des eigenen Lebens führt dazu, dass man später auch nicht mehr fähig ist, aus routinisierten Vollzügen auszutreten und zu reflektieren, ob man auch mal etwas anders machen könnte.

präview: Routinen haben aber auch durchaus positive Effekte und geben Sicherheit. Geht es also um eine Balance zwischen Routine und Innovation?

Neuendorff: Deswegen spreche ich lieber von Gewohnheiten. Bei Routinen denkt man sofort an „Schema F“, Gewohnheiten hingegen überdenkt man, sie verändern sich im Leben. Aber man braucht immer eine Basis von Gewohn-

heiten, sie sind die vernünftigste Form des Umgangs mit bekannten Problemen, vor allem im Alltagsleben. Sie sparen Zeit, um dann neue Erfahrungen machen zu können und neue Gewohnheiten auszubilden.

präview: Welche Bedingungen können dazu führen, dass mehr Menschen auch jenseits der Erwerbsphase ihre Ressourcen, ihre Neugierde und ihre innovative Energie für die Gesellschaft nutzbar machen?

Neuendorff: Derjenige, der aus der Zwangsverpflichtung zur Erwerbstätigkeit ausgeschieden ist, macht alles freiwillig, während der Erwerbstätige es tun muss. Das ist ein großer Unterschied. Es führt dazu, dass man Dinge gelassener wahrnehmen kann, mit Muße, man ist offen auch für Schönes, weil man nicht unter Handlungsdruck steht. Man geht freiwillig „Umwege“, die ganz neue Perspektiven eröffnen, und man findet Lösungen, die im Alltagsbetrieb, unter Zeitdruck von den Akteuren nicht gesehen werden.

Darum erscheint es mir sinnvoll, die Frage des Austritts aus dem Erwerbsleben sehr viel flexibler und offener zu handhaben. Das würde aber voraussetzen, dass die Altersbezüge ganz neu geregelt werden müssen und nicht wie bisher ausschließlich an die Zeit der Erwerbstätigkeit und den Status in der Erwerbshierarchie gebunden sind. Man muss also auch zu ganz neuen sozialpolitischen Regelungen kommen, wenn man die Potenziale des Alters nutzen will.

Prof. em. Dr. Hartmut Neuendorff (72) war Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie, insbesondere Arbeitssoziologie der Universität Dortmund und langjähriger Dekan der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Seine Forschungsschwerpunkte sind – nach wie vor – Arbeits- und Industriesoziologie, Regionalentwicklung und Methoden der rekonstruktiven Sozialforschung.

Das Interview führte Silke Steinberg.



Viele Köche verderben die Innovation?

Das Metaprojekt „DemoScreen“ im BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Max Haarich, Ingo Leisten, Anja Richert, Sabina Jeschke

Innovationen entstehen dort, wo unterschiedliche Ideen, unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Menschen zusammenkommen. Gerade bei komplexen Problemen werden innovative Lösungen meist erst durch die Zusammenstellung von heterogenen Teams gelöst, die sonst kaum zueinander gefunden hätten. Denken wir anlässlich des Alan-Turing-Jahres beispielsweise an seinen Erfolg bei der Entschlüsselung deutscher Geheimschriften im zweiten Weltkrieg: Der Durchbruch gelang, als er sein Team von ausgebildeten Mathematikern und Kryptographen durch die britische Schach-Nationalmannschaft ergänzte.

Das bloße Zusammenstellen eines heterogenen Teams reicht aber nicht aus – als Beispiel dafür mag man an eine beliebige gescheiterte Unternehmensfusion denken. Darüber hinaus erfor-

dert der Erfolg auch die systematische Planung und Durchführung teamübergreifender Kommunikation und Kooperation, damit aus dem Nebeneinander-Arbeiten ein Miteinander wird.

Ideale Teams bestehen meist aus nicht mehr als circa sechs Personen – laut Arbeitspsychologen die optimale Gruppengröße.

Genau aus diesem Grund verbringen wir so viel Arbeitszeit in moderierten Besprechungen mit unseren Kollegen: Wir fördern damit aktiv die Kommunikation und Kooperation der Akteure, entdecken Synergien und reflektieren die bisherige Zielerreichung mithilfe von Moderatoren. Ideale Teams bestehen meist aus nicht mehr als ca. sechs Personen – laut Arbeitspsychologen die optimale Gruppengröße.

Stellen wir uns nun vor, unser Team bestünde nicht aus sechs Mitarbeitern, sondern aus ca. 100 Teilprojekten, die dennoch ein gemeinsames Ziel verfolgen sollen. Es würde einen sehr hohen Koordinationsaufwand erfordern, die einzelnen Teilaktivitäten immer wieder auf die effiziente Erreichung des Gesamtziels abzustimmen. Dies ist die Leistung, die das deutsche Bundesminis-

terium für Bildung und Forschung (BMBF) zu erbringen hat, wenn es drängende Themen unserer Zeit in seinen Förderbekanntmachungen adressiert – wie jüngst im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (siehe den vorangegangenen Beitrag in diesem Heft). Die Idee liegt nahe, an dieser Stelle ebenfalls einen Moderator einzusetzen. Genau solch eine Funktion übernimmt das Förderprojekt „DemoScreen – Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, das vom IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University in Valuepartnerschaft mit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung durchgeführt wird. Als Metaprojekt gestaltet DemoScreen die Kommunikation und Kooperation der geförderten Projekte des Förderschwerpunktes.

Die Handlungs- und Forschungsfelder von DemoScreen

DemoScreen entwickelt innovative Ansätze zur Steuerung von komplexen und vielschichtigen Forschungsverbänden, erzielt Erkenntnisse bei der Nutzung innovativer Methoden zur Verbreitung von Projektergebnissen und unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung des Förderschwerpunktes. Bei der Konzeptionierung der Projektstruktur von DemoScreen wurde den Empfehlungen des laufenden Programm-Monitorings Rechnung getragen, das vier Querschnittsaufgaben identifiziert hat, welche im Rahmen eines angewandten Forschungs- und Entwicklungs-Programms im Bereich der Innovationsfähigkeit adressiert werden sollten. Sie beschreiben Funktionen, die eine Nutzung der Synergien zwischen den Projekten unterstützen und eine praxisorientierte Gestaltung des Transfers wissenschaftlicher Erkenntnisse begünstigen. DemoScreen hat seine Handlungsfelder von diesen Querschnittsaufgaben abgeleitet und um komplementäre Forschungsfelder ergänzt:

Im Handlungsfeld *Vernetzung und Allianzbildung* geht es um die reale und virtuelle Zusammenführung der Akteure. Hierunter fällt z. B. das erste Arbeitstreffen der Fokusgruppen, die Unterstützung der Fokusgruppen bei Ihrer Vernetzung, u. a. auch durch eine virtuelle Plattform, auf der sich die Vorhaben des Förderschwerpunktes zukünftig präsentieren und



Max Haarich, Ingo Leisten, Anja Richert, Sabina Jeschke

austauschen können. Eine zentrale Forschungsfrage in diesem Feld lautet: Mittels welcher Governance-Mechanismen können vernetzte, wissensintensive und komplexe Forschungsverbände organisiert werden, um eine hohe Qualität der Förderschwerpunkt-Ergebnisse zu sichern?

Das zweite Handlungsfeld ist die *Methodenintegration und Zielgruppenadaptation*. Hier geht es darum, Verbundprojekte bei der Generierung transdisziplinärer Lösungen und bei der Wahl der geeigneten Transferstrategien zu unterstützen. Instrumente sind dabei die Workshopreihe, Storyboards für Microtrainings und ein Strategieplaner. Zentrale Forschungsfragen in diesem Feld lauten: Welche speziellen Anforderungen zur Gestaltung und zum erfolgreichen Einsatz von Microtrainings bestehen im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“? Wie können diese in Use Cases umgesetzt werden?

Das dritte Handlungsfeld ist die *Dissemination und Befähigung*. Hier geht es darum, die Verbundprojekte bei der Verbreitung ihrer Ergebnisse zu unterstützen. Dabei hilfreiche Formate sind z. B. Förderschwerpunkttagungen, Angebote für Multiplikatoren und eine umfassende Transferberatung. Zentrale Forschungsfragen in diesem Feld lauten: Welche aktuellen Transfermethoden begünstigen eine nachhaltige Verwertung der Förderschwerpunktergebnisse in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft? Wie können die Akteure des Förderschwerpunktes zum Einsatz der Transferinstrumente befähigt werden?

Das vierte Handlungsfeld *Operationalisierung und Bewertung* zielt darauf ab, zentrale Konstrukte wie die Innovationsfähigkeit und den demografischen Wandel greifbar zu machen und

deren Entwicklung zu untersuchen. Hierfür bündelt und systematisiert DemoScreen die Publikationen des Förderschwerpunktes, entwickelt eine Methodik zum Screening von Begriffen und auch zum Screening der Kommunikations- und Kooperationsprozesse. Eine zentrale Forschungsfrage in diesem Feld lautet: Wie müssen Forschungsergebnisse ausgewertet, strukturiert und begrifflich aufbereitet werden, um den gelingenden Transfer in (gesellschafts-) politische Kontexte zu gewährleisten?

Im Wechselspiel dieser Handlungs- und Forschungsfelder des Metaprojekts DemoScreen wird Demografie beständig weitergedacht und kontinuierlich an aktuellen Herausforderungen ausgerichtet. Durch die Reflexion und aktive Gestaltung der Kommunikation und Kooperation zwischen den Projekten und Fokusgruppen wird das volle Potenzial dieses Förderschwerpunktes ausgeschöpft und seine Innovationsfähigkeit nachhaltig gestärkt.

Das Projekt

Dieser Artikel basiert auf Arbeiten im Projekt „DemoScreen – Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (Förderkennzeichen 01HH11088). Das Projekt wird mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Weitere Informationen zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ und zum Metaprojekt DemoScreen finden Sie unter www.demoscreen.de

Die Autoren s. S. 7



Sind die Älteren die besseren Jüngeren? Eine Introspektion

Ich bin 51. Ja, tatsächlich. Als ich geboren wurde, stand noch nicht einmal die Berliner Mauer. Ich habe Herbert Wehner und Konrad Zuse noch persönlich gesehen und gegen die Pershing II-Stationierung demonstriert. Ich habe die deutsche Erstausrahlung von Dallas und der Schwarzwaldklinik erlebt. Als Jugendlicher habe ich mit dem Mikrofon Musik aus dem Telefunken Radio meiner Eltern aufgenommen. Die Schallplattenfirmen sagten damals, Tonbänder seien das Ende der Musikindustrie. Mein erstes Auto hatte 44 PS, das war viel, denn eine Ente hatte 27.

Ich habe nicht nur die Einführung des Internets und des Handys erlebt, sondern der CD, des Videorekorders und sogar des Farbfernsehens. Als ich klein war, kamen die Nachbarn manchmal unser Telefon benutzen, weil wir als erste im Haus eins hatten. Ich habe in der Grundschule noch Sütterlin gelernt. Im Mathematikunterricht auf dem Gymnasium durften wir später Taschenrechner einsetzen, obwohl mein Lehrer sagte, er sei mit dem Rechenschieber schneller. Meine Diplomarbeit habe ich auf dem CPM-Rechner Schneider Joyce geschrieben. Mein Freund hatte schon einen Apple IIe Nachbau, mit Fernseher als Monitor und Kassettenrekorder statt Diskettenlaufwerk. IBM-Rechner mit MS-DOS waren für uns unerschwinglich.

Nur die Älteren unter Ihnen werden verstehen, was ich gerade geschrieben habe, die Jüngeren werden in Wikipedia nachschauen müssen. Ich komme halt aus einer anderen Zeit. Ein junger Mitarbeiter sagte einmal zu mir, ich sei ja wandelnder Geschichtsunterricht. Das ist auch schon wieder sieben Jahre her. Heute bin ich über 50, je nach Sichtweise ein arbeitsmarktpolitisches Problem oder ein Best Ager. Und deshalb kann ich mir ein Urteil über uns Alte erlauben.

Um es vorwegzunehmen: Ich finde, der demografische Wandel ist ein Problem, nicht der ältere Mensch. Aber der Hype, der um die angebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit meiner Generation gemacht wird, ist auch fragwürdig. Wenn man sich die Titelstories über die angeblichen „neue Alten“ in den Massenmedien anschaut oder gern auch die Diskussionen auf Demografietagungen unserer Zunft, kann man schon den Eindruck gewinnen, die Älteren seien die besseren Jüngeren, da sie keinerlei Leistungseinschränkungen, dafür umso mehr Erfahrung haben und motiviert sind bis in die Haarspitzen. Die Alten als die Hoffnungsträger für die Zukunft.

Ich glaube nicht, dass die physischen und psychischen Leistungen in der Spanne des Erwerbslebens so drastisch nachlassen, dass es sich in der normalen Arbeit auswirkt, aber andererseits gibt es (so gut wie) keine Olympiasieger oder Schachweltmeister jenseits der Fünfzig. Wir Alten können vieles durch Erfahrung kompensieren, aber letztlich werden wir trotzdem immer älter und verändern uns. Und das sollten wir selbst, aber auch die Gesellschaft einsehen. Sonst wird das nämlich nichts mit der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.

Fangen wir mal damit an, was ich noch ganz gut kann. Ich finde, das Denken klappt noch, da sehe ich kein Problem. Auch das Gedächtnis funktioniert. Ich schätze, bis ich anfangs, häufiger wirklich Wichtiges zu vergessen, dauert es noch ein paar Jahre. Und Kleinigkeiten des Alltags habe ich schon immer vergessen, das ist kein Altersproblem. Ich kann die neue Rechtschreibung besser als die jungen Mitarbeiter und in Punkto Geschwindigkeit bei der Arbeit hänge ich die alle mal ab.

Auch mit der technischen Entwicklung komme ich noch mit. Nach wie vor kommen die jungen Leute zu mir, wenn „der Drucker spinnt“ oder „das Internet nicht geht“. Da hilft es mir, dass ich noch aus einer Generation stamme, in der man Technik einigermaßen verstehen musste, bevor man sie nutzen konnte. Ich finde sowieso, die technische Kompetenz der Generation Y wird massiv überschätzt, aber das ist ein anderes Thema.

Ein Riesenvorteil im Arbeitsalltag ist die Seniorität. Die Kunden glauben und vertrauen mir als Berater immer mehr, je älter ich werde. Dass meine Kniegelenke verschlissen sind, stört nicht, ich bin ja kein Fliesenleger. Eigentlich finde ich,

dass ich keine „altersbedingte Behinderung“ habe, die meine Leistungsfähigkeit beeinträchtigt. Als alter Fußballer bringe ich das Spiel schon noch über die vollen 90 Minuten, wenn es keine zu lange Nachspielzeit gibt.

Aber der große Innovator bin ich nicht mehr. Zu Innovation gehört Begeisterungsfähigkeit für die Veränderung an sich, und die fehlt mir mittlerweile völlig. Ich schaue viel mehr auf den Nutzen der Innovation, als ich das früher getan habe. Neu allein reicht mir nicht, es muss besser sein. Ich glaube, das ist sogar irgendwo empirisch belegt: Ältere stellen bei allem viel häufiger die „Sinnfrage“ als Jüngere.

Das klingt jetzt ein wenig nach Altersweisheit, die der Sprunghaftigkeit und reflexartigen Begeisterungsfähigkeit der Jugend gegenübersteht: Warum soll ich denn auch etwas verändern, was super läuft? Permanente Wechsel der Aufstellung führen ja auch nicht zum EM-Titel.



Aber bei mir halten sich Altersweisheit und Altersträgheit wohl die Waage: Veränderungen fühlen sich an, als würde man Dinge neuerdings mit der linken Hand machen müssen. Und das ist einfach an sich unangenehm. Dieses Gefühl habe ich in letzter Zeit häufiger als früher – vielleicht weil meine rechte Hand nach all den Jahren so trainiert ist. Ein junger Mensch merkt das gar nicht, weil er sich schneller umgewöhnen kann oder weil er mit Links so schlecht ist wie mit Rechts. Im mittleren Alter nimmt man es halt hin. Aber irgendwann hat man einfach keine Lust mehr, sich ohne triftigen Grund mehr anzustrengen als unbedingt nötig.

Das birgt natürlich die Gefahr, dass ich Innovationen verpasse, wie z. B. nun gerade die Social Networks. Ich habe dabei eigentlich den Zug

nicht verpasst, sondern bin bewusst nicht aufgesprungen. Dafür habe ich zehntausend gute, intelligente Gründe, die ich mit anderen Älteren am Bierisch immer wieder austausche und aktualisiere. Aber der eigentliche Grund ist, dass mich Facebook nicht fasziniert. Genauso wenig wie Twitter, Fake Reality oder Castingshows. Es ist nicht so, dass ich die Trends nicht bemerke, denn schließlich habe ich Kinder, die mir jede neue Entwicklung in der Medien- und Konsumwelt ins Haus tragen. Es ist auch nicht so, dass ich mich dem aus politischen oder ethischen Gründen verweigere. Das sage ich zwar manchmal, aber der wirkliche Grund ist: Viele Trends interessieren mich einfach nicht mehr, weil ich mein Leben anders eingerichtet habe und es auch so ganz wunderbar funktioniert. Und deshalb werde ich nicht mehr wirklich aktiver Teilnehmer an der zukünftigen Welt sein.

Selbst wenn ich noch genügend Interesse aufbringen könnte, die neue Welt will mich doch auch gar nicht mehr. Meine Kinder sagen, dass das peinlich wirkt. Ich kann das irgendwie nachvollziehen, wenn ich mir Merks Podcasts

oder Seehofers Facebook-Party anschau. Vielleicht sollten wir Alten uns nicht in die Welt der Jungen einmischen, schließlich haben sie diese Räume ja so gestaltet, dass sie untereinander sind. So wie wir es damals auch gemacht haben und unsere Eltern vor uns.

Wenn wir als „Generation Gold“ aber weder Lust noch Chance haben, an der neuen Welt teilzunehmen, dann können wir sie auch kaum innovieren, und daher befürchte ich, dass meine ganze Kohorte hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit überschätzt wird. Man kann von uns erwarten, dass wir mitmachen, dass wir weiter lernen, dass wir uns nicht zurücklehnen, sondern an der Zukunft Deutschlands arbeiten. Man sollte aber nicht von uns erwarten, dass wir uns wie früher für alles Neue begeistern. Wir sind nun die „Innovationsmitläufer“ – die radikalen Innovationen muss die Generation Y bringen. Wir können ihr ja mit unserer Erfahrung dabei helfen, aus dem Neuen dann das Bessere zu machen.

K.-G. Ciesinger
Kurt-Georg Ciesinger

IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
3. Jahrgang 2012 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, Dortmund, www.Q3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview gaus gmbh – medien bildung politikberatung Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund, fon 0231 / 47 73 79-30, fax -55 præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: Porträts: adesso AG S. 7, 21 (Carell), S. 15 (Lauenrath), S. 23 (Glasmachers, Hofstadt), S. 25 (Weidlich); Philipp Gravelmann S. 25 (Terhaar); Constanze Jäger S. 28 (Neuendorff); Rolf Köppen S. 3 (Schütte) S. 10 (Keupp); Pia Rauball S. 19 (Bäckström); Dagmar

Siebecke S. 7, 13, 17, 34 (Ciesinger, Klatt, Straus), S. 9 (Dill, Straus). – photocase.com: andrey-fo, Titel; kallejipp, S. 3; skaibson, S. 14; joexx, S. 34/35. – fotolia.com: Michael Volchenkov, goodluz, S. 4; goodluz, Günter Menzl, Suprijono Suharjoto, Mihai Simonia, tiero, S. 5; dehee, S. 7; slop, S. 8/9; alphaspitit, tiero, S. 10/11; Alexander Petrov, S. 12; djama, S. 16/17; Peter Högström, S. 18; viperagg, S. 20/21; Salma_sacra; S. 22/23; svort, S. 24/25; Uwe Annas, S. 27; Simon Coste, S. 28/29; Yuri Arcurs, S. 30/31; Antrey; S. 32; Bombaert Patrick, sasel77, iMAGINE S. 34/35; auremar, Harry Macias, Yuri Arcurs (2), S. 36.

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren auf Ergebnissen der Projekte „DEBBI: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance – Erschließung der Potenziale innovativer Älterer durch Gestaltung betrieblicher Innovationssysteme“ (FKZ 01HH11052-54), „GenBa: Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (FKZ 01HH11048-51) und „DemoScreen: Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (FKZ 01HH11088). 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.



præview



Anzeige

perfækt!

design von den designern der præview

Q3

Buchen Sie jetzt das Designteam der præview für Ihre Projekte!

Q3

Q3 design gbr, reate lintfert, hans waerden
blenkerweg 33, 44265 dortmund
fon 0231 222 35 91
Q3design@dokom.net
www.Q3design.de