

Der „begehbare Werkzeugkoffer“ zur Gestaltung von Diskontinuität und
Kompetenzvielfalt

Praxisbezogene Ergebnisse der Forschungsarbeiten im Verbundprojekt
DEBBI

Helga Dill (IPP München) / Silke Steinberg (FIAP Gelsenkirchen)

Problemzusammenhang: Innovationspotenziale diskontinuierliche Erwerbsbiografien im demografischen Wandel

- ✓ Aufgrund des demografischen Wandels und des befürchteten Fachkräftemangels müssen in Unternehmen möglichst alle verdeckten und brachliegenden Innovationspotenziale genutzt werden. Ältere und oder diskontinuierlich Beschäftigte sind heute eine noch weitgehend ungenutzte Innovationsressource.
- ✓ In der IT-Branche trägt ein neues Innovationsverständnis dazu bei, Vielfalt neu zu bewerten. „Die Innovation tragenden Kommunikationen sind ein vager Raum, der sich über die Entgrenzung von Rollen und Strukturen (...) definiert.“ (Steinberg/Lauenroth 2012)
- ✓ Notwendig sind Unterstützungsinstrumente für Unternehmen auf individueller und auf organisationaler Ebene, die helfen, die Potenziale der vorhandenen Vielfalt (Ältere, Quereinsteiger) zu entfalten.
- ✓ In Innovationsprozessen treffen mehr oder weniger bunte Biografien unterschiedlicher Generationen aufeinander, deren Zusammenarbeit besser unterstützt werden muss.

Grundlage für den „begehbaren Werkzeugkoffer“ von DEBBI

- ✓ Ziel ist die Unterstützung von Organisations- und Personalentwicklern durch einen ganzheitlichen Instrumentenkoffer für die zentralen Probleme der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.
- ✓ Dabei steht die Arbeits- und Innovationsfähigkeit diskontinuierlich Beschäftigter im Fokus.
 - Notwendig ist die innovationsförderliche Unterstützung von Unternehmen bei der Kompetenzzentfaltung und –entwicklung ihrer Beschäftigten und bei der Förderung der Zusammenarbeit in Vielfalt.
 - Notwendig ist die innovationsförderliche Unterstützung von Beschäftigten (mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien) bei der aktiven Gestaltung ihrer Erwerbsbiografie und bei der Erhaltung und Stärkung ihrer Handlungsbefähigung.

Konzept

- Der „begehbare Werkzeugkoffer“ ist ein real begehbare Raum, in dem, je nach Anwendungskontext, unterschiedliche Perspektiven des Phänomens „diskontinuierliche Erwerbsbiografie“ in den Blick genommen werden können.
- An den Wänden der Räume werden die Aspekte der unterschiedlichen Perspektiven (Kompetenzprofiling, Erwerbsbiografiemanagement, Handlungsbefähigung, Diversitätsmanagement) und die Lösungswege innerhalb des Tools veranschaulicht.
- Die Möglichkeit von einer Perspektive zur anderen zu wechseln, oder auch verschiedene Perspektiven parallel zu betrachten, macht die Wechselwirkung der organisationalen und individuellen Ebene deutlich.
- Die Zielgruppe sind Personen mit Personalverantwortung, Coaches und Beschäftigte selbst.
- Sowohl individuelle als auch Intergruppen-Aspekte einer innovationsförderlichen Arbeit im demografischen Wandel können thematisiert werden, was zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Phänomens Diskontinuität im demografischen Wandel führt.

Grundlage für den „begehbaren Werkzeugkoffer“ von DEBBI

Perspektive Organisation

Problem 1: Kompetenzen erkennen und nutzen

Kompetenzvielfalt im (diskontinuierlichen) erwerbsbiografischen Verlauf ist Beschäftigten wie Unternehmen nicht bekannt und kann daher nicht für Innovationen genutzt werden.

(→ Tool „Kompetenzprofiler“)

Problem 2: Zusammenarbeit von Vielfalt verbessern

Erwerbsverläufe werden bunter, Beschäftigte älter. Es entstehen Dysbalancen im Unternehmen, weil verstärkt ältere und ‚buntere‘ Belegschaftsstrukturen entstehen.

(→ Tool „Fit for Intergenerational Innovation“)

Grundlage für den „begehbaren Werkzeugkoffer“ von DEBBI

Perspektive Individuum

Problem 3: Erwerbsverläufe biografiesensibel gestalten

Bessere Entwicklungsperspektiven für Beschäftigte setzen ein aktives Erwerbsbiografiemanagement voraus, das „Brüche“ aus beruflichen wie privaten Gründen besser plan- und vorhersehbar macht

(→ Tool „Lebensplantafel“)

Problem 4: Handlungsbefähigung stärken

Die Probleme und Chancen, die sich aus diskontinuierlichen Erwerbsverläufen ergeben, werden häufig nicht ausreichend reflektiert und in ihrer Sinnhaftigkeit erkannt oder problematisiert. Dadurch werden sie nicht zu einer Ressource für die Weiterentwicklung, sondern zu einer Belastung. Die Handlungsbefähigung sinkt.

(→ Tool „Self-Care-Innovation“)

Die Individuelle Ebene – Handlungsbefähigung als Metakompetenz

Im demografischen Wandel gibt es Gewinner und Verlierer auf dem Arbeitsmarkt. Neben strukturellen Rahmenbedingungen spielen personale Ressourcen dabei eine Rolle.

Diejenigen, die erfolgreich in diskontinuierlicher Beschäftigung älter werden, verfügen über

- Gesundheit
- Netzwerk
- „glückliche Fügungen“
- Anerkennung
- Bewusstsein ihrer Kompetenzen
- Fähigkeit, Erfahrungen integrieren können
- ein positives Selbst- und ein positives Altersbild
- Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit – Kohärenz
- Vertrauen und soziale Integration

Was ist Handlungsbefähigung?

In der soziologischen Diskussion wird das Konzept der Handlungsbefähigung verwendet, um ein Bündel von Persönlichkeitseigenschaften zu beschreiben, das es den Subjekten erlaubt, Handlungsoptionen situativ angemessen einzuschätzen.

Zentraler Bestandteil der Handlungsbefähigung ist eine pragmatische Handlungsorientierung, die objektive und subjektive Ressourcen angemessen erkennt und kontextbezogen eingesetzt werden kann – also in den verschiedenen Lebensbereichen wie Familie, Schule, Arbeit (Grundmann).

Zu dieser Handlungsbefähigung tragen verschiedene Fähigkeiten (Dimensionen) bei.

Die Dimensionen der Handlungsbefähigung

Handlungsbefähigung ist ein dynamisches und zugleich doch andauerndes Gefühl

- **der Sinnhaftigkeit:** Die Anforderungen, vor denen man gerade steht, lohnen Anstrengung und Engagement.
- **der Verstehbarkeit:** Die Dinge, die einem zustoßen erscheinen strukturiert, erklärbar und verstehbar.
- **der Selbstwirksamkeit:** Man fühlt sich in der Lage, die Anforderungen aktiv zu beeinflussen, Probleme aus eigener Kraft zu meistern, eigene Absichten und Ziele zu verwirklichen.
- **der Perspektivität:** Konkrete Situationen können aus verschiedenen Perspektiven und mit Interesse bzw. Neugier betrachtet werden.
- **des positiven Selbstwerts:** Man hat Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, ein grundsätzlich positives Verhältnis zu sich selbst.
- **des Vertrauens und der sozialen Integration:** Man sieht sich als Teil eines tragfähigen sozialen Netzwerks, kann sich Unterstützung holen, weiß, dass es hier Menschen gibt, die einen sicher nicht enttäuschen.

Handlungsbefähigung und der begehbare „Werkzeugkoffer“

Der begehbare Werkzeugkoffer stärkt auf allen Ebenen die Handlungsbefähigung als Metakompetenz für den demografischen Wandel.

- Der Profiler: Perspektivität, positiver Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Vertrauen und soziale Integration.
- Fit for intergenerational Innovation: Perspektivität, positiver Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Vertrauen und soziale Integration.
- Lebensplantafel: Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit, positiver Selbstwert, Selbstwirksamkeit.
- Self-Care-Innovation: Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit, Selbstwirksamkeit, Perspektivität, positiver Selbstwert, soziale Integration (Netzwerk).