



**Fokusgruppe**

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

## Erwerbsbiografien und Generationendialog als Innovationstreiber im demografischen Wandel

Rüdiger Klatt (FIAP e.V.)

Sprecher der Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im  
demografischen Wandel“

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Tagung „Innovationschancen im demografischen Wandel“ – Abschlusskonferenz der  
Fokusgruppe, 20./21.11.2014, Wissenschaftspark Gelsenkirchen



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

1. Vorstellung der Fokusgruppe
2. Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt
3. Zielsetzungen der Projekte
4. Ergebnisse
5. Transfer in die Praxis



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

# 1. Vorstellung der Fokusgruppe und ihrer vier Verbundprojekte



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

### Die Verbundprojekte der Fokusgruppe



„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)



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



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

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.



**Fokusgruppe**  
Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

Berlin, 07.03.2013: Workshop der Fokusgruppe zum Thema:  
Innovationsfähigkeit und die Kooperation zwischen jüngeren und  
älteren Beschäftigten



Tagung „Innovationschancen im demografischen Wandel“ – Abschlusskonferenz der  
Fokusgruppe, 20./21.11.2014, Wissenschaftspark Gelsenkirchen



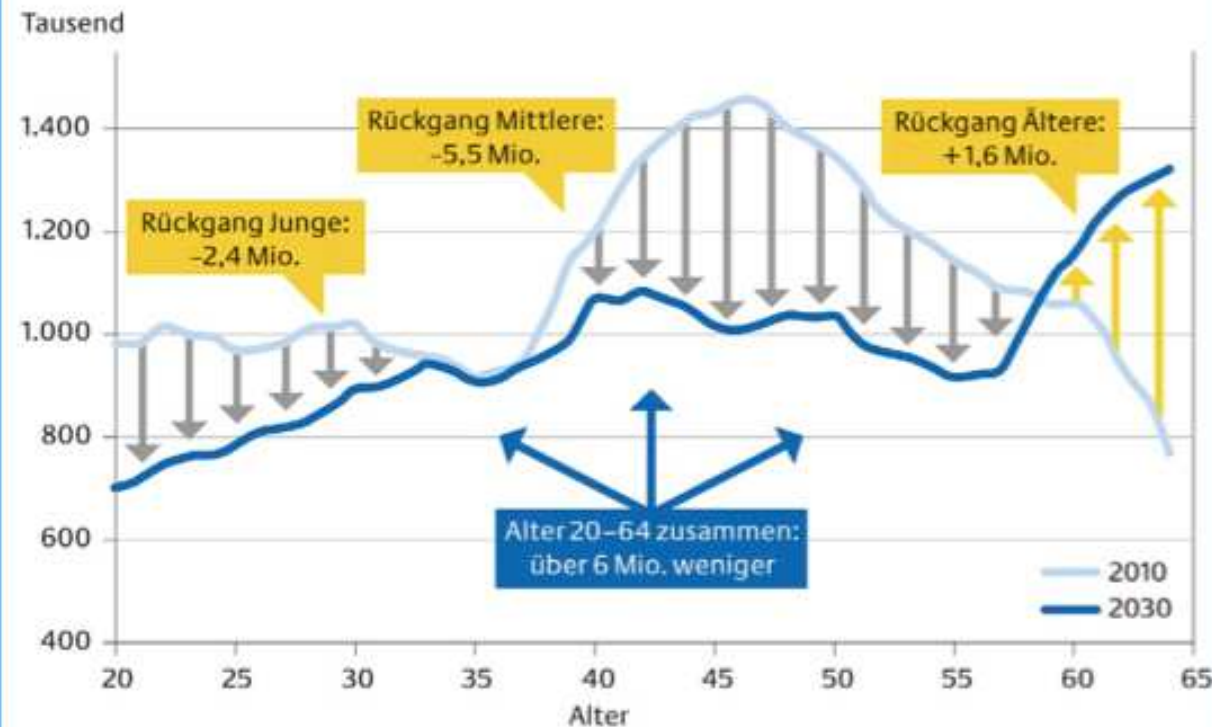
**Fokusgruppe**

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

## 2. Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt



**Abbildung 27: Altersstruktur der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren, 2010 und 2030 (in 1.000)**



Quelle: Statistisches Bundesamt, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

Der demografische Wandel trifft auf veränderte Erwerbsverläufe.  
Was folgt daraus für die Arbeitswelt?

- 1. Innovationsfähigkeit:** Leidet die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in älter werdenden Belegschaften?
- 2. Flexibilität:** Wieviel Flexibilität der Arbeitsformen und Diskontinuität der Erwerbsverläufe verträgt eine älter werdende Arbeitsgesellschaft?
- 3. Generationengerechtigkeit:** Wer sorgt für Generationenbalance bei immer mehr älteren und immer weniger jüngeren Beschäftigten?
- 4. Wissen:** Wie kann der durch veränderte Erwerbsbiografien und den demografischen Wandel verursachte Verlust an Expertenwissen aufgehalten werden?
- 5. Arbeit und Leben:** Wie ist unter den Bedingungen veränderter Erwerbsverläufe in einer älter werdenden Gesellschaft noch eine Balance möglich?





**Fokusgruppe**

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

### 3. Zielsetzung der Verbundprojekte



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

### Zielsetzung der Fokusgruppe: Was ist zu tun?

Die erwerbsbiografischen Verläufe müssen im Zeichen des demografischen Wandels von den Unternehmen neu gestaltet werden, um bislang unerschlossene und zum Teil vergeudete Ressourcen für Innovationen in Unternehmen besser zu nutzen als bisher.

In den Verbänden sollen Beiträge geleistet werden, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der jeweiligen Beschäftigtengruppen über die ganze Erwerbsbiografie zu erhalten und zu fördern, und damit elementare Voraussetzungen für die Lern- und Innovationsfähigkeit zu sichern.



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

### Zielsetzung der Fokusgruppe: Was ist zu tun?

Entwicklung von neuen Modellen und Lösungsansätzen, die

- zur erwerbsphasensensiblen und potenzialorientierten Gestaltung von Erwerbsverläufen führen (pinowa);
- eine Aktivierung von Experten- und Erfahrungswissen für Innovationsprozesse auch über das aktive Erwerbsleben hinaus fördern (iNec);
- angesichts der Zunahme diskontinuierlicher, „brüchiger“ Erwerbsverläufe die Potenziale und die Einbindung dieser Zielgruppe in Innovationsprozesse ermöglichen (DEBBI);
- eine innovationsförderliche betriebliche Gestaltung der Balance zwischen den Generationen unterstützen (GenBa).



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

# 4. Ergebnisse



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

### Zentrales Ergebnis:

9 Instrumente für die Organisations- und Personalentwicklung,  
Dokumentation in der E-Book-Publikation der Fokusgruppe:  
Innovationen im demografischen Wandel. Instrumente für den  
betrieblichen Alltag (hg. von Kurt-Georg Ciesinger & Rüdiger Klatt)

Gabriele Kossack (Geleitwort, S. VII):

„Durch

- die interdisziplinären Forschungsansätze der Verbünde
- unter Einbindung von Unternehmen und Beschäftigtenvertretungen und
- durch die begleitende Erprobung der entwickelten Instrumente bei den Unternehmenspartnern

sind soziale Innovationen entwickelt worden, die zur Entfaltung der Potenziale  
veränderter Erwerbsbiografien im demografischen Wandel beitragen werden.“



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

### Die in der Fokusgruppe entwickelten OE- und PE-Tools:

- Der Profiler – ein IT-gestütztes Kompetenz-Management-Tool
- Workshop-Konzept „Fit for Intergenerational Innovation“
- Die Plantafel zum Erwerbsbiografiemanagement
- Self-Care-Innovation – Ein Trainingskonzept zur Stärkung der Innovationskraft und zur Prävention
- Business Community – Nutzer- und Managementzentrierte Gestaltung und Einführung einer Community
- Lebensphasenorientierte Potenzialanalyse
- Rekrutierungstoolbox für KMU: Anforderungsprofil
- KMU Lebensphasen-Check
- Generationendialog – Cross-Mentoring – Ein Instrument zum aktiven Management altersheterogener Teams



**Fokusgruppe**

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

## 5. Ergebnistransfer



2013

## Ausstellung „Zukunft leben: Die demografische Chance“



Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) veranstaltet zum Wissenschaftsjahr 2013 die Ausstellung „Zukunft leben: Die demografische Chance“, die die Auswirkungen des demografischen Wandels auf unser Leben und vor allem die mit diesen Veränderungen verbundenen Chancen verdeutlichen soll. In der Ausstellung werden auch die Projekte der Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ des Forschungsschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vorgestellt. Die Ausstellung wurde am 26. Februar 2013 im Museum für Naturkunde in Berlin eröffnet und wird in weiteren Städten Deutschlands zu sehen sein.





Demografietagung des BMBF

## "Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel"

16. und 17. Mai 2013 im bcc, Berlin





September 2013

Zeitschrift præview, Verbundvorhaben DEBBI und Metaprojekt  
DemoScreen gemeinsam auf dem Demografiekongress in Berlin.



Bert Rürup besucht den Stand der præview.

Demografische Herausforderungen  
und französischer Sprache ersc



Das Team: Kurt-Georg Ciesinger (præview), Tobias Vaegs (DemoScreen), Silke Steinberg/Rüdiger Klatt (FIAP)

Tagung „Innovationschancen im demografischen Wandel“ – Abschlusskonferenz der  
Fokusgruppe, 20./21.11.2014, Wissenschaftspark Gelsenkirchen





**Fokusgruppe**  
Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel



Tagung „Innovationschancen im demografischen Wandel“ – Abschlusskonferenz der Fokusgruppe, 20./21.11.2014, Wissenschaftspark Gelsenkirchen



# Die Zeit bunter Karrieren bricht an

**ARBEITSMARKT:** Wenn der Fachkräftemangel deutsche Unternehmen mit voller Breitseite trifft, werden sich Personalabteilungen Bewerbern zuwenden müssen, deren Schreiben zuvor häufig im Papierkorb landeten. Dazu zählen Quereinsteiger und Kandidaten mit Brüchen im Lebenslauf. Voraussetzung für eine Einstellung aber bleibt, technisch auf dem Laufenden zu sein.

VDI nachrichten, Düsseldorf, 19. 7. 13, WS

Die Diskussion um den Fachkräftemangel spitzt sich in Deutschland mit dem demografischen Wandel zu. Die Erhöhung der Frauenerwerbsquote und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit haben laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) „nur eine vorübergehende Wirkung“.

Größeren Erfolg versprache die Zuwanderung hoch Qualifizierter. „Allerdings haben Studien gezeigt, dass eine Nettozuwanderung von jährlich 300 000 Personen den Bevölkerungsrückgang nicht kompensieren kann“, heißt es in den Instituten.

Zudem sei der Zustrom aus fachfremden Berufen insbesondere in die technisch-naturwissenschaftlichen Bereiche gering, da dort spezielle Kenntnisse gefragt sind. Der Fachkräftemangel, der sich derzeit vor al-

lem im Segment der Facharbeiter abzeichne, werde langfristig auch den Akademikerarbeitsmarkt hart treffen. Betroffen seien, so BIBB und IAB, vor allem technisch orientierte Unternehmen in peripheren Regionen.

Die Suche nach einer allgemeinen Definition des „Arbeitsmarktes“ für Ingenieure wird immer schwieriger. Denn neben Ingenieuren mit hochspezialisierten Fachkenntnissen suchen Unternehmen für komplexe Aufgabenstellungen „offene und sensible Persönlichkeiten, die sich auch im Ausland den dortigen Gegebenheiten schnell anpassen können. Die Parameter, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen, haben sich in den letzten Dekaden stark verändert“, heißt es einer Studie der Personalberatung Boyden.

Von Hochschulabsolventen ist der Spagat zwischen fachlicher Qualität auf der einen Seite und Einfühlungs-

vermögen sowie Erfahrung auf der anderen nicht zu erwarten. Aus dem Ingenieur-Pool der Etablierten zu schöpfen, ist ein zähes Unterfangen, da angestellte Ingenieure als firmentreu gelten (14 Jahre verweilen Ingenieure in Deutschland durchschnittlich bei ihrem Arbeitgeber, so eine Studie des VDI Wissensforums, 2007).

Eine mögliche Zielgruppe sieht das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) bei den Studienabbrechern, deren Zahl besonders in den Ingenieurwissenschaften bedauerlich hoch ist. „Einst geschmäht, mittlerweile sehr begehrt“, heißt es in Köln. „Studienabbrecher gelten aufgrund ihrer Qualifikationen und Motivation in vielen Betrieben als Idealbesetzung.“ Auf welchen Stellen im Betrieb sie landen, darüber gibt es im IW allerdings nur vage Vermutungen.

Das IAB hat festgestellt, dass sich die Chancen für Quereinsteiger erhöhen. So wuchs die Zahl aller Neueinstellungen von 4,5 Mio. im Jahr 2006 auf 5,3 Mio. im Jahr 2012. Der Anteil der neuen Mitarbeiter, bei denen die Qualifikation geringer als ursprünglich gesucht war, blieb fast konstant. Aufgrund der gestiegenen Arbeitsmarktnachfrage erhöhte sich jedoch die Absolutzahl der Neueinstellun-



„Quereinsteiger bringen Erfahrungen mit, die in der neuen Tätigkeit Innovationsimpulse auslösen können.“

Rüdiger Klatt, FIAP

gen gegenüber 2006 um 70 000 Personen. IAB-Mitarbeiter Alexander Kubis: „In Zeiten zunehmender Engpässe am Arbeitsmarkt steigt die Chance, mit ‚bunten‘ Lebensläufen am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen.“

Das glaubt auch Rüdiger Klatt. Der Geschäftsführer des Forschungsinstituts für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) sieht allerdings den Wert von Quereinsteigern und „Jobnomaden“, deren Er-

werbsbiografie durch häufige Tätigkeits- und Firmenwechsel – ob freiwillig oder nicht – geprägt sind, nicht genügend gewürdigt. „Denn trotz oder gerade wegen der beruflichen Veränderungen werden zusätzliche Kompetenzen aufgebaut.“

Gerade Quereinsteiger und Bewerber, die sich beruflich verändern wollen oder müssen, seien oft hochmotiviert. Rüdiger Klatt: „Darüber hinaus bringen sie Erfahrungen aus früheren Erwerbsphasen mit, die in der neuen Tätigkeit Innovationsimpulse auslösen können.“

So könnte ein IT-Freelancer in einer Altenpflegeeinrichtung für neue Impulse bei der Nutzung des Internets sorgen. Auf solche Transfers seien die meisten Personalabteilungen aber noch nicht getrimmt.

Auch Ina Kayser sieht in den bunten Lebensläufen ungenutztes Potenzial. „Diskontinuierlich Beschäftigte sind gerade in Engpassfeldern und in Unternehmensberatungen gerne gesehen“, so die Arbeitsmarktexpertin des VDI. Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere sei aber, dass Bewerber mit Brüchen in der Laufbahn auf dem aktuellen Stand der Technik bleiben.

W. SCHMITZ

SEITE 25



## Fokusgruppe

Erwerbsbiografien als Innovationstreiber  
im demografischen Wandel

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!