

## Toolentwicklung im Projekt DEBBI

Tool zur Entwicklung intergenerationaler  
Innovationspotenziale  
„Fit For Intergenerational Innovation“

Silke Steinberg / Marie Jégu / Rüdiger Klatt / (FIAP e.V.)

im Rahmen der BMBF-Bekanntmachung „Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel“ - Themenbereich 2.1 „Innovationspotenziale durch  
veränderte Erwerbsbiografien“



## Problembeschreibung

- Demografischer Wandel verändert das Gewicht und die Bedeutung der einzelnen Generationen im Unternehmen
- Bestehende Stereotype und Vorurteile zu den jeweiligen spezifischen Kompetenzen und Innovationsbeiträgen der unterschiedlichen Generationen beeinträchtigen die Funktions- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen
- Moderne Innovationsprozesse erfordern die Innovationsbeiträge aller Generationen
- Schwerpunkt der intergenerationellen Zusammenarbeit liegt im Moment auf dem Transfer von Wissen und Erfahrungen und nicht auf der Entwicklung und Verbindung der unterschiedlichen Potenziale

## Ziel des Tools: „Fit For Intergenerational Innovation“

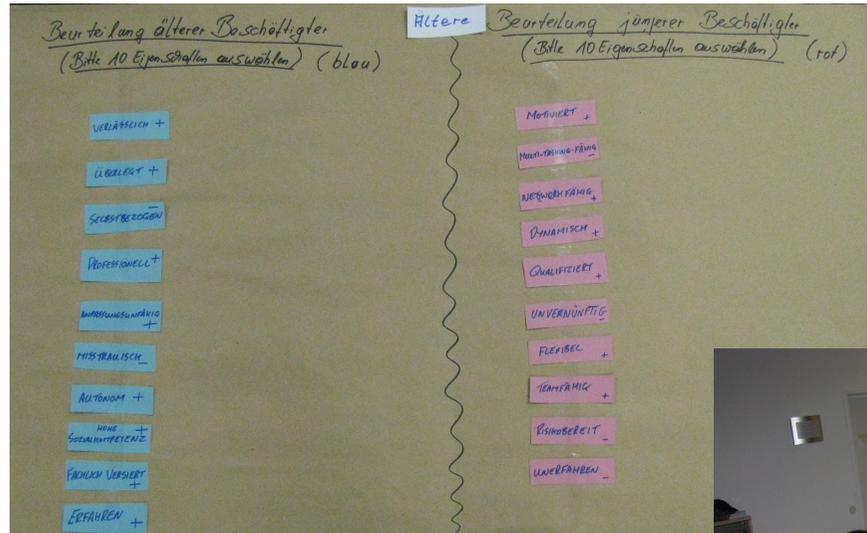
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen
- Visualisierung der unterschiedlichen Kompetenzen der generationellen Gruppen (Hervorhebung der Unterschiede hinsichtlich der Stärken und Schwächen)
- Stereotypen aufdecken und abbauen, Generationenkonflikte lösen
- Entwicklung und Integration der spezifischen Kompetenzen der Generationen
- Definition von „Andockpunkten“ zwischen unterschiedlichen Kompetenzen
- Herausbildung einer multigenerationellen Innovationskultur
- Nachhaltige Veränderung von Generationenbildern im Unternehmen
- Reduktion von Stress und Verbesserung der kollektiven Leistungsfähigkeit

## Entstehungsgeschichte

- Grundidee des Workshops basiert auf dem Befragungsinstrument REPMUT, das am Institut SPMS der Université de Bourgogne entwickelt wurde und dort für wissenschaftliche Erhebungen verwendet wird.
- Ein weiterer Ausgangspunkt für die Entwicklung war das OE- und PE-Programm „Octave“, das in der Unternehmensgruppe Danone entwickelt und mit dem FIAP diskutiert wurde (Thevenet-Abitbol 2013).
- Diese Instrumente wurden am FIAP zu einem anwendungsbezogenem Tool moderner Personalentwicklung in Deutschland weiterentwickelt.
- Der Workshop ist konzipiert sowohl für Personalgespräche (mindestens 2 MA unterschiedlicher Generationen) als auch für Teams/Abteilungen (bis 20 MA) mit gestörter Generationenbalance.

## Vorgehensmodell: Step 1: Erkundungsphase

- Jede Person/generationelle Gruppe erhält zunächst die gleiche Auswahl aus 40 Eigenschaften/Kompetenzen mit der Aufgabe, je 10 auszuwählen, die die eigene Person/Gruppe und die der anderen am besten beschreibt.
- Jeder Person/generationellen Gruppe ist eine Farbe zugeordnet.
- Die Person/generationelle Gruppe arbeitet getrennt von der/den anderen.
- Jede Eigenschaft darf dabei nur einmal verwendet werden.
- Die je 10 Eigenschaften werden danach als innovationsförderlich (+) oder innovationshinderlich (-) bewertet.
- Die Ergebnisse jeder Person/generationeler Gruppe werden auf einer Metaplantafel visualisiert.



## Step 2: Reflexionsphase

- Die Ergebnisse aus Step 1 werden von den beiden Personen/Gruppen vorgestellt. Im Rahmen eines moderierten Dialogs wird nun zunächst erarbeitet, wo die Selbst- und Fremdwahrnehmung Übereinstimmungen oder Differenzen aufweisen.
- Es soll auch diskutiert werden, ob die Teilnehmer die Bewertungen der jeweils anderen Gruppe in dieser Weise erwartet haben.
- Ziel der Diskussion ist eine Reflexion
  - der jeweiligen Selbst- und Fremdwahrnehmungen,
  - auf Stereotypisierungen und
  - der spezifische Kompetenzen (Stärken und Schwächen) von generationellen Gruppen.



### Step 3: Bildung von Kompetenzprofilen

- Auf einer neuen Wandtafel werden nun auf der Basis der Diskussion gemeinsam Kompetenzprofile für ältere und für jüngere Beschäftigte erarbeitet und in ihrer Funktion für die Innovationsprozesse im Unternehmen reflektiert.
- Dazu werden die Eigenschaften/Kompetenzen aus Step 1 genutzt, die durch die farbliche Markierung zeigen, ob es sich um Innovationskompetenzen handelt, die eher Älteren oder eher Jüngerer zugeschrieben werden.
- Es wird auch erkennbar, ob es sich um eine Selbstwahrnehmung oder eine Fremdwahrnehmung handelt.

## Step 4: Teambildung und Innovationsphase

- Die Teilnehmer bekommen nun eine realitätsnahe Innovationsaufgabe aus dem Unternehmenskontext.
- Zur Bewältigung dieser Aufgabe sollen sie zunächst die Frage reflektieren, welche Schritte zur Lösung der Arbeitsaufgabe notwendig ist. Die notwendigen Schritte werden auf eine vierten Wandtafel aufgelistet.
- Nun soll überlegt werden, welche Kompetenzen zur Bewältigung der Arbeitsschritte hilfreich sind. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Step 3 wird ermittelt, ob die unterschiedlichen Kompetenzen eher durch die Profile älterer oder jüngerer Mitarbeiter abzudecken sind.
- Dieser Prozess des Staffings wird durch die Kompetenzkärtchen der dritten Wandtafel visualisiert. Idealerweise entstehen Teams mit unterschiedlichen Farben, also mit Akteuren unterschiedlicher Generationen.
- In einem letzten Schritt soll dann überlegt werden, wie die unterschiedlichen Kompetenzen nicht nur gezielt eingesetzt, sondern auch entwickelt werden können. Dabei sollen Möglichkeiten, wie die Veränderung von Aufgabenzuschnitten und Verantwortlichkeiten zur Verbesserung einer innovationsförderlichen Zusammenarbeit diskutiert werden.

Bildung eines Teams: "Aufbau eines Geko-Hauses im Gelsenkirchen"

Welche Kompetenzen brauchen wir?

Unruhe / Ungeordnet / Proaktiv / Selbstständigkeit / Anpassungsfähigkeit an Rahmenbedingungen

- 1 alle
- 2 Erfahrung, Risikobewertung, "standing"
- 3 Flexibilität, Gelassenheit
- 4 ähnlich wie 2, + Netzwerkefähigkeit
- 5 wie 2, + Risikobereit
- 6 Netzwerkefähig, "standing"
- 7 Verlässlichkeit, Wissbegierde, Lernaufbereitschaft, Effizienz

an das Projekt voranzutreiben: jung, ideenreich, offene la

Was müssen wir tun?

- 1 Zielgruppe definieren → daraus ergeben sich die Anforderungen an das Projekt
- 2 Finanzierungsformalitäten prüfen
- 3 Art der Immobilie festlegen
- 4 Immobilie suchen (Lage, Größe etc.)
- 5 bauliche Anforderungen festlegen, Bauplanung, Genehmigungen
- 6 Werbung, Ankauf / Mietstreiter finden
- 7 rechtliche Rahmenbedingungen an: Art der Gesellschaft (GmbH, AG, Genossenschaft, Teilhaber etc.)

## Erfahrungen aus den Testläufen

- Berücksichtigung der Gruppenzusammensetzung / bzw. der Unterschiede zwischen Gruppenprozessen und der Perspektive von Einzelpersonen wichtig.
- Auswahl der Eigenschaften ist besonders für Gruppen wichtig, Eigenschaften werden reflektiert und diskutiert (Bsp. teamfähig – netzwerkfähig/netzwerkorientiert).
- Oft werden die gleichen Adjektive gewählt, aber unterschiedlich bewertet (bspw. risikobereit, anpassungsfähig, multitaskingfähig). Über die Bewertung werden unterschiedliche Perspektiven sichtbar, die oft stabilisierende Wirkung haben.
- Die Bewertung der anderen Gruppe ist positiver als erwartet. Kompetenzen werden aber häufig nur vermutet und nicht in Arbeitsprozessen genutzt.
- Teilnehmer sehen häufig nicht die Möglichkeit, ihre eigenen Kompetenzen mit denen von anderen generationellen Gruppen zu verbinden. Sie fühlen sich von der anderen Generation auch nicht wertgeschätzt.
- Schritt 4 ermöglicht eine Reflexion der Arbeitsprozesse und ihren Anforderungen, die über die Perspektive einer einzelnen Aufgabe weit hinausgeht. Innovationsprozesse werden in ihrer Komplexität erkannt, was zu einer Veränderung der Innovationskultur führt (Teilung von Wissen, Know-How, Kompetenzen).