

## **Kompetenzen vernetzen: Handlungsleitfaden für die Gestaltung des demografischen Wandels in Regionen**

Janina EVERS, Wiebke JOORMANN

*Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation (RIAS) e.V., Duisburg  
Bürgerstraße 15, 47057 Duisburg*

**Kurzfassung:** Die Gestaltung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt, z.B. im Rahmen des betrieblichen Kompetenzmanagements zur Bearbeitung des Fachkräftemangels, kann in Form einer Vernetzung von Akteuren in Regionen erfolgen. Hierbei werden Vertreter/innen von Unternehmen, Intermediären und der Politik zusammengebracht, um kooperativ neue Lösungen zum demografischen Wandel zu entwickeln, welche die spezifische Ausprägung dieses Wandels in der Region berücksichtigen. Ein solcher Vernetzungsprozess ist voraussetzungsvoll, da dieser Prozess moderiert werden muss, um bestmögliche gemeinsame Ergebnisse und Innovationen zu entwickeln.

**Schlüsselwörter:** Demografischer Wandel, Innovationsfähigkeit, Region, Kooperation, Moderation

### **1. Gestaltung des demografischen Wandels in regionalen Innovationssystemen: Kompetenzen vernetzen**

Innovationen entstehen durch den Austausch von Wissen in Netzwerken, dies ist eine zentrale These des Innovationssysteme-Ansatzes (vgl. Blättel-Mink & Ebner 2009). Hierbei werden nicht alle Prozesse der Wissensgenerierung-, diffusion und – anwendung in Unternehmen umgesetzt, sondern entstehen insbesondere in einem Netzwerk verschiedener Akteure mit komplementären Kompetenzen in räumlicher Nähe – dies ist der Ansatzpunkt der Entwicklung und Umsetzung regionaler Innovationssysteme zur Steigerung der Innovationsfähigkeit (vgl. Cooke 2009). Wurden Innovationssysteme zunächst zur Entwicklung technologischer Innovationen diskutiert (vgl. Blättel-Mink & Ebner 2009), werden nun auch soziale Innovationen in den Blick genommen, die im Rahmen regionaler Innovationssysteme kooperativ entwickelt werden (vgl. Hafkesbrink et al. 2015; Evers & Knipperts 2015). Aufgrund dieser Kooperation, die zu einer Vernetzung von Kompetenzen der Akteure in Regionen führt, können Herausforderungen, die innovativer Lösungen bedürfen, besser bearbeitet werden.

Der demografische Wandel kann als eine solche Herausforderung gesehen werden, die einerseits Innovationen zur Gestaltung bedarf, andererseits aber auch einen Druck zur Gestaltung auslöst, somit ein hohes Innovationspotenzial aufweist.

Für eine Vernetzung von Akteuren in Regionen zur gemeinsamen und innovativen Gestaltung des demografischen Wandels ist Moderation relevant, welche die Akteure mobilisiert und die jeweils unterschiedlichen Kompetenzen einbindet. Die Moderatorinnen und Moderatoren können dann als Prozessgestalter oder – promotoren bezeichnet werden, die unterschiedliche Kompetenzen von Fach- und Machtpromotoren steuern (vgl. Diller 2002). Hierfür ist seitens des Moderators bzw.

der Moderatorin selbst Kompetenzentwicklung zentral, um diese Vernetzungsprozesse zu gestalten. Im Rahmen des Projekts TRANSDemo – Innovative Strategien zur Gestaltung des demografischen Wandels in Regionen – wird u.a. ein Handlungsleitfaden entwickelt, der die Moderatorinnen und Moderatoren von Übergangsprozessen im demografischen Wandel unterstützt, Akteure zu vernetzen, gemeinsame Ziele und Leitlinien zur Gestaltung des demografischen Wandels in Regionen zu entwickeln, hierzu Projekte und Experimente umzusetzen und diese zu evaluieren.

Im Verbundprojekt Transdemo wird für die Gestaltung des demografischen Wandels in Regionen eine Regional Governance vorgeschlagen, die den Ansätzen des Transition Managements folgt. Der Transition-Management-Ansatz, der in den Niederlanden entwickelt und insbesondere im Kontext der Umweltpolitik und Nachhaltigkeit erprobt wurde, bietet einen Gestaltungsprozess an, um Akteure zu vernetzen, Ziele zu definieren, Projekte umzusetzen und diese zu evaluieren (vgl. Loorbach & Rotmans 2006; Loorbach 2010; Hafkesbrink et al. 2015). Der Ansatz wird für eine Regional Governance zum demografischen Wandel angepasst (vgl. Hafkesbrink et al. 2015). Der Handlungsleitfaden soll Moderatorinnen und Moderatoren von Netzwerken dabei unterstützen, die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zum demografischen Wandel anzustoßen und zu koordinieren.

## **2. Handlungsleitfaden zur Vernetzung von Kompetenzen**

Kompetenzen im Rahmen eines regionalen Innovationssystems zu vernetzen, stellt Moderatorinnen und Moderatoren vor vielfältige Herausforderungen: Interessen müssen verknüpft, Vertrauen unterstützt werden – und das bei der Möglichkeit für die Teilnehmenden, das Netzwerk jederzeit wieder verlassen zu können (vgl. Priddat 2006). Gleichzeitig sollen gemeinsame Ziele und Projekte bzw. Experimente entwickelt und umgesetzt werden, die Innovationen zur Gestaltung des demografischen Wandels abbilden. Neben der Gestaltung eines solchen Übergangsprozesses sollten Moderatorinnen und Moderatoren das Netzwerk koordinieren, beraten, Informationen bereitstellen, Kommunikation steuern und inhaltlich mitdiskutieren (vgl. Diller 2002). Innovationssysteme verfolgen explizit das Ziel, Wissensgenerierung, -diffusion und -anwendung zu vernetzen und entsprechende Kompetenzen zu diesem Ziel zu verknüpfen und fortlaufende Interaktion und Vertrauensaufbau zur Teilung relevanten Wissens zu ermöglichen (vgl. Diller 2002). Dies ist insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) relevant, denen häufig die finanziellen und personellen Ressourcen fehlen, eigene Lösungen und Innovationen zur Gestaltung des demografischen Wandels und zur Minderung des Fachkräftemangels umzusetzen. Durch eine Einbindung von KMU in regionalen Innovationssystemen können jedoch „regionale Wissens- und Innovationsdynamiken“ (Kujath 2014) entstehen. Insbesondere die Integration von Akteuren der Mikro-, Meso- und Makroebene stellt hier eine besondere Herausforderung in der Vernetzung komplementärer Kompetenzen dar (vgl. Hafkesbrink et al. 2015). Im Projekt Transdemo konnten bereits zahlreiche Akteure eingebunden werden, z.B. die Regionalagentur NiederRhein sowie Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen der Region. Die Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern auf die Herausforderungen des demografischen Wandels wurde zunächst durch Expertengespräche in der Region einbezogen. Im weiteren Projektverlauf ist neben dieser sensibilisierenden Ansprache eine zunehmende

Aktivierung und Mobilisierung von Akteuren der Mikroebene kritisch für die nachhaltige Gestaltung des demografischen Wandels in der Region.

Akteure unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Kompetenzen, die sie in den Transitionsprozess einbringen, sondern ebenfalls hinsichtlich ihrer Motive, an der gemeinsamen Gestaltung des demografischen Wandels in der Region teilzunehmen (vgl. Stürmer & Siem 2009). Diesbezüglich müssen Moderatorinnen und Moderatoren in die Lage versetzt werden, unterschiedliche Anreize passend zu unterschiedlichen Motivlagen der Akteure zu schaffen.

### *2.1 Kompetenzen für die Moderation regionaler Übergangsprozesse*

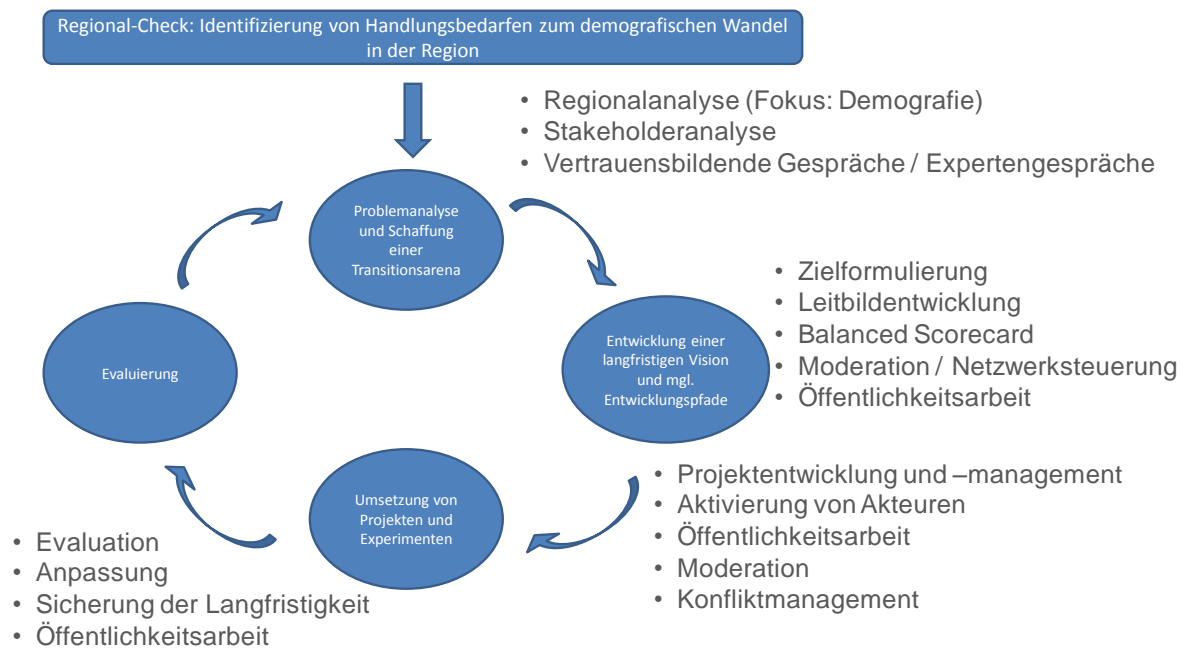
Um Kompetenzen zu vernetzen, sind somit zunächst Kompetenzen der Moderation erforderlich. Diese Kompetenzentwicklung wird im Projekt Transdemo durch ein Weiterbildungskonzept und einen Handlungsleitfaden für Moderatorinnen und Moderatoren solcher Vernetzungsprozesse unterstützt. Der Handlungsleitfaden dient einer Unterstützung von Transition Managern zur Gestaltung des demografischen Wandels mit verschiedenen Akteuren in der Region und beinhaltet Unterstützungsinstrumente zur Moderation von regionalen Übergangsprozessen, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

### *2.2 Unterstützungsinstrumente zur Moderation: Handlungsleitfaden & Toolbox*

Die Entwicklung von **Unterstützungsinstrumenten zur Moderation** und eines diese Instrumente verbindenden Handlungsleitfadens dient einer Umsetzung von Regional Governance und der Steuerung eines regionalen Übergangsprozesses im Rahmen eines Netzwerks („Transitionsarena“) heterogener Akteure. Hierbei geht der Ansatz des Projekts Transdemo über den der regionalen Innovationssysteme hinaus, in dem insbesondere Unternehmen und Forschungseinrichtungen vernetzt werden sollen (vgl. Cooke 2009), da die zur Gestaltung des demografischen Wandels relevanten Akteure von Mikro-, Meso- und Makroebene eingebunden werden.

Bei der Umsetzung des Transition Managements „Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit“ in der Region NiederRhein, bestehend aus der Stadt Duisburg sowie den Kreisen Kleve und Wesel, hat sich gezeigt, dass insbesondere die Moderation dazu beiträgt, Kompetenzen zum demografischen Wandel zu vernetzen. Moderatorinnen und Moderatoren können Vertrauen durch Gespräche aufbauen, das Projekt und das Netzwerk in der Region bekannt machen und Öffentlichkeitsarbeit aufbauen. Dieser Prozess kann auch durch digitale Medien mitgestaltet werden. So unterstützt die Transdemo-Homepage ([www.transdemo-projekt.de](http://www.transdemo-projekt.de)) mit einer integrierten Regionalanalyse Transparenz über bestehende Projekte zum demografischen Wandel. Durch fortlaufend aktualisierte Informationen zum Projekt kann die Homepage zudem Motivation in der Region aufbauen, an der kooperativen Gestaltung des demografischen Wandels zu partizipieren.

Der Handlungsleitfaden verdeutlicht in diesem Zusammenhang einen Prozess, den Moderatorinnen und Moderatoren anwenden können und der jeweils mit angepassten Instrumenten erweitert wird, die auch webbasiert bereitgestellt werden. Hierbei wird folgender Prozessverlauf basierend auf dem Transition-Management-Prozess zugrunde gelegt:



**Abbildung 1:** Transitionsprozess als Grundlage für den Handlungsleitfaden. Eigene Abbildung in Anlehnung an Loorbach 2010

In einem ersten Schritt sollten Moderatorinnen und Moderatoren von Übergangsprozessen zum demografischen Wandel auf der Basis von Statistiken, Expertengesprächen etc. einen guten Überblick über die Region erarbeiten. Hierzu gehört, Auswirkungen und Trends des demografischen Wandels zu identifizieren sowie Projekte, Institutionen und Netzwerke zum demografischen Wandel zu recherchieren, die bereits in der Region vorhanden sind und bearbeitet werden. Handlungspläne, Prognosen etc. können hierfür wichtige Datengrundlagen anbieten. Zur Feststellung dessen, was in der Region bereits zum demografischen Wandel entwickelt und angewendet wird, sollen in der Toolbox, die im Projekt Transdemo entwickelt wird, Leitfäden für Expertengespräche angeboten werden. Mit Hilfe weiterer Instrumente können in einem zweiten Schritt ein Problembewusstsein zum demografischen Wandel in der Region entwickelt und ein Netzwerk zusammengestellt werden, welches relevante Akteure mit spezifischen Kompetenzen vernetzt. Hier ist das persönliche Gespräch relevant: Moderatorinnen und Moderatoren solcher Prozesse können auf Basis der durchgeführten Regionalanalyse gezielt Akteure im Rahmen von vertrauensbildenden Gesprächen zum demografischen Wandel sensibilisieren und motivieren, an der Transitionsarena als Netzwerk teilzunehmen. In diesem Zusammenhang muss auch der Nutzen der Teilnahme an einem solchen Netzwerk verdeutlicht werden. Dieser kann für KMU darin bestehen, Wissen mit anderen Akteuren zu teilen und Innovationen mitzugestalten.

Ist das Netzwerk zusammengestellt, können gemeinsame Ziele und Entwicklungspfade definiert werden. Hierfür können Gestaltungsfelder zum demografischen Wandel entwickelt werden. Für eine größtmögliche Akzeptanz sind bei der Entwicklung beteiligungsorientierte Instrumente zentral. Der Einsatz von partizipativen und interaktiven Methoden stellt insofern einen Anreiz für dauerhaftes Engagement im Netzwerk dar, da hierdurch eine gemeinsame Identität und somit der Grundstein für kollektives Handeln geschaffen werden kann (Stürmer & und Siem 2009). Zu Beginn der Projektes Transdemo wurden in einem *World Café* für die Region NiederRhein die Themen Fachkräftesicherung und strukturelle Arbeits-

losigkeit, Employer/Employee-Branding und Bewerber/innen-Pools sowie Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Pflege als Gestaltungsfelder benannt. Im Rahmen eines weiteren regionalen Workshops erhielten verschiedene Akteure der Region die Gelegenheit, ihre konkrete Arbeit in den Gestaltungsfeldern vorzustellen. Eine wichtige Aufgabe der Moderation in dieser Phase ist die Einbindung von Wissen und Kompetenzen aller Akteure, um deren Identifikation mit den Zielen zu unterstützen. Nur bei ausreichendem Commitment treten Akteure dann in den Prozess der kooperativen Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Projekte und Experimente ein. Für die Gestaltung von Projekten und Experimenten sind neben Projektmanagementkompetenzen auch soziale Kompetenzen relevant, um eine wertschätzende Moderation des Prozesses sicherzustellen. Hierbei soll die Toolbox unterstützen.

Die Phase der Umsetzung von Projekten und Experimenten wird durch die Phase der Evaluation ergänzt. Hierfür müssen Moderatorinnen und Moderatoren zunächst Evaluationskriterien und –instrumente entwickeln, um dann die Evaluation auch umzusetzen und ggf. die Arbeit in der Transitionsarena gemäß der Ergebnisse der Evaluation anzupassen. Auch die eigene Moderation kann Gegenstand der Evaluation sein, da diese einen wichtigen Erfolgsindikator der kooperativen Entwicklung von Innovationen darstellt (vgl. Diller 2002).

Die Instrumente werden in den Handlungsleitfaden integriert, der in Kooperation mit den Akteuren in der Region NiederRhein entwickelt, pilothaft umgesetzt und angelehnt an den beschriebenen Prozess durch eine webbasierte Toolbox bereitgestellt wird. Die Entwicklung und Umsetzung des Handlungsleitfadens wird somit selbst zu einem Projekt innerhalb der Transitionsarena.

### 3. Fazit

Der vorliegende Beitrag hat zwei Aspekte vernetzter Kompetenzen aufgezeigt. Um Kompetenzen von Akteuren zur Gestaltung des demografischen Wandels zu vernetzen, sind zunächst Kompetenzen der Moderation zentral, um einen solchen Prozess zielführend zu gestalten. Die Moderation trägt dann dazu bei, verschiedene Interessen zu koordinieren, Kompetenzen sinnvoll und intentional zu ergänzen und kooperative Innovationen zu gestalten. Hierbei können neue Strukturen und Prozesse im regionalen Innovationssystem entwickelt werden, die zu einer Gestaltung des demografischen Wandels beitragen. Das Projekt Transdemo kann in diesem Zusammenhang an den bestehenden Netzwerken in der Region NiederRhein anknüpfen, die im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik entwickelt wurden und sich etabliert haben (vgl. Diller 2002; Meyer-Stamer & Maggi 2004). Der Handlungsleitfaden zeigt hierzu verschiedene Instrumente auf und unterstützt Moderatorinnen und Moderatoren dabei, die in der Weiterbildung hinzugewonnenen Kompetenzen in der Region anzuwenden und den demografischen Wandel gemeinsam in der Region zu gestalten.

### 4. Literatur

Blättel-Mink B, Ebner A (2009) Innovationssysteme im wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurs. In: Blättel-Mink B, Ebner A (Hrsg.) Innovationssysteme. Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden: VS Verlag, 11-26.

- Cooke P (2009) Regionale Innovationssysteme, Cluster und die Wissensökonomie. In: Innovationssysteme. Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden: VS Verlag, 87-116.
- Cooke P, Memedovic O (2003) Strategies For Regional Innovation Systems: Learning Transfer and Applications. Venedig: United Nations Industrial Development Organization UNIDO.
- Cooke, P (1998) Introduction: origins of the concept. In: Braczyk H-J, Cooke P & Heidenreich M (Ed.) Regionale Innovation Systems – The role of governance in a globalized world. London: UCL Press.
- Cooke P, Uranga M-G, Etxebarria G (1997) Regional innovation systems: Institutional and organizational dimensions. In: Research Policy 26 / 1997, 475-491.
- Diller C (2002) Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. Opladen: Leske und Budrich.
- Evers J, Knipperts J (2015) Vernetzung und Kooperation: Soziale Innovationen im demografischen Wandel. In: Becke G, Bleses P, Frerichs F, Goldmann M, Hinding B, Schweer MKW (Hrsg.) Zusammen-Arbeit-Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer, 109-124.
- Hafkesbrink J, Evers J, Knipperts J, Spitzner G, Wöhrmann T (2015) Transition Management „Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit“. Zwischenbericht im Projekt Transdemo. [www.transdemo-projekt.de](http://www.transdemo-projekt.de).
- Kujath HJ (2014) Dynamiken regionaler Innovationsprozesse unter den Bedingungen des globalen und demografischen Wandels. In: Miosga M, Hafner S (Hrsg.) Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. Strategien für Ressourceneffizienz, demografischen Wandel und Innovationsfähigkeit. München: oekom.
- Loorbach D, Rotmans J (2006) Managing transitions for sustainable development. In: Olsthoorn, X & Wieczorek, AJ (Ed.) Understanding Industrial Transformation. Views from Different Disciplines
- Loorbach D (2007) Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development. International Books, Utrecht.
- Loorbach D (2010) Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. In: Governance - An International Journal of Policy Administration and Institutions 23, 161–183.
- Loorbach D, Rotmans J (2010) The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. In: Futures 42, 237–246.
- Meyer-Stamer J, Maggi C (2004) Grundrisse der Mesopolitik in NRW. In: Meyer-Stamer, J, Maggi, & Giese, M (Hrsg.) Die Strukturkrise der Strukturpolitik. Tendenzen der Mesopolitik in Nordrhein-Westfalen. Wiesbaden: VS Verlag, 16-44.
- Priddat B (2006) Netzwerk, Cluster und Fusionen als drei Modelle von Regional Governance In: Kleinfeld R, Plamper H & Huber A (Hrsg.) Regional Governance. Zwei Bände. Göttingen und Osnabrück: V&R unipress und Universitätsverlag Osnabrück, Bd. 2, 249 – 257.
- Stürmer S, Siem B (2009) Kollektives Handeln und Gruppensolidarität – Motivationsprozesse und Interventionsstrategien am Beispiel politischer und sozialer Partizipation im Kontext der AIDS-Hilfebewegung. In: A. Beelmann & K. J. Jonas (Hrsg.). Diskriminierung und Toleranz. Psychologische Grundlagen und Anwendungsperspektiven (S. 511-531). Wiesbaden: VS-Verlag.

Das diesem Beitrag zugrundeliegende Verbundprojekt „Transdemo – Innovative Strategien zur Gestaltung des Übergangs auf demografiefeste Regionen“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen: 01HH11076-78), weitere Informationen auf der Homepage des Verbundprojekts unter [www.transdemo-projekt.de](http://www.transdemo-projekt.de).