

Förderagentur Augsburg, ISF München, Universität Augsburg

Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung

Workshop mit dem Logistik-Cluster Schwaben am 19.02.2014

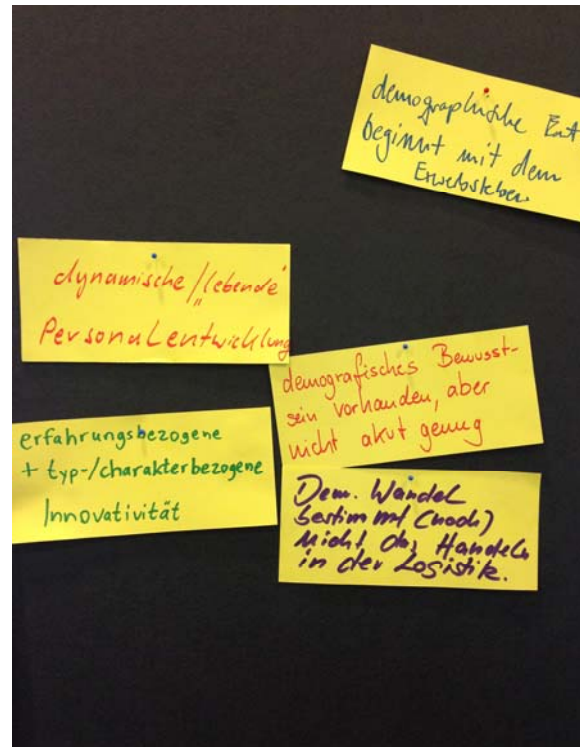
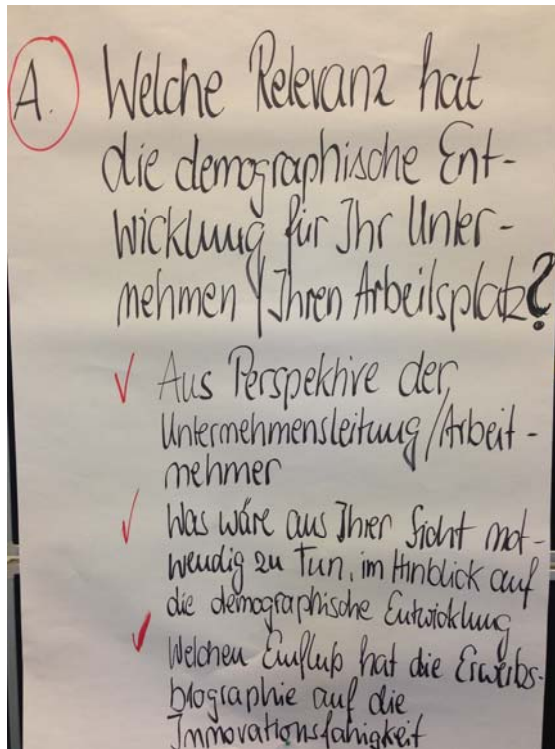
A. Einleitung

Am 19.02.2014 (14h-18h) fand im historischen Rathaus der Stadt Augsburg der Workshop „Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung“ im Rahmen des IBU-Projekts statt. Organisiert wurde die Veranstaltung von der Förderagentur Augsburg, dem ISF München und der Universität Augsburg (Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt). Im Mittelpunkt standen der Erfahrungsaustausch und die Entwicklung neuer Perspektiven mit Vertretern von Unternehmen der Logistikbranche zu den beschäftigungspolitischen Herausforderungen des demografischen Wandels. Im Rahmen der Veranstaltung wurden verschiedene Fragestellungen diskutiert (Relevanz der demografischen Entwicklung für die Unternehmen, Innovationspotenziale älterer Beschäftigter, Umgang mit unvorhergesehenen Situationen im Innovationsprozess), deren Ergebnisse in den folgenden Ausführungen vorgestellt werden. Dies umfasst die Fotodokumentation, die Zusammenfassung der Diskussionsbeiträge und ein Fazit zu den jeweiligen Fragestellungen.

B. Workshop-Phase

1.1. Erster Fragenkomplex

Welche Relevanz hat die demografische Entwicklung für Ihr Unternehmen/ Ihren Arbeitsplatz?



1.2. Diskussionsbeiträge

- Viele Unternehmen der Logistik-Branche setzen erkannte Problemstellungen, die mit der demografischen Entwicklung verbunden sind („die Unternehmensleitung hat die Thematik meistens auf dem Radar“), kaum in konkrete Maßnahmen um („alle reden, aber kein Rezept vorhanden“).
- Laut einer Umfrage in 10.000 Logistik-Unternehmen wissen viele Unternehmensvertreter, dass in 10 – 20 Jahren Probleme kommen werden. Aber momentan ist das Durchschnittsalter 34 Jahre, und deshalb ist der Handlungsdruck gering. Zwar ist die Suche nach neuen Arbeitskräften allgemein etwas schwieriger geworden, stellt aber gegenwärtig (noch) kein grundsätzliches Problem dar („die Unternehmen suchen halt länger“).
- Etwas schwieriger ist die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern. Die Logistikbranche sieht sich auf dem Arbeitsmarkt in der Konkurrenz mit großen Konzernen bspw. der Automobilindustrie im Nachteil (niedrigeres Lohnniveau,



schlechteres Image u.a.). Insgesamt sehen die meisten Unternehmen aktuell jedoch wenig Grund zum Handeln.

- Die Arbeitsmarktchancen älterer Beschäftigter haben sich in den letzten Jahren nach Beobachtung der Teilnehmer leicht verbessert. Problematisch werden bei älteren Mitarbeitern die oftmals hohen Standards etwa bezogen auf die Gehaltsvorstellungen eingeschätzt. Zugleich wird bei erfahrenen Mitarbeitern in der Gruppe der über 50-jährigen ein hohes Zutrauen bezüglich ihrer Fähigkeiten und der daraus resultierenden Zuversicht („keine Angst“) wahrgenommen, nach einem aktiven Stellenwechsel (aktive Kündigung) auch wieder eine Anschlussanstellung zu bekommen. Generell könnte dies damit zusammenhängen, dass ein langsames Umdenken der Unternehmen bezüglich des „Jugendwahns“ festgestellt wird. Änderungen werden ebenfalls bei Wertungen von Stellenwechseln in der Berufsbiografie festgestellt. Wurde früher ein eher linearer Berufsverlauf mit wenigen Stellenwechseln positiv gewertet, werden heute angesichts komplexer Arbeitsaufgaben auch Bewerber mit Erfahrungen unterschiedlicher und vielfältiger berufsbiografischer Stationen eingestellt. Damit verbunden sind erhöhte personalpolitische Anforderungen, da die Unternehmen spezifische Stellenanforderungen und individuelle Bewerberprofile in Übereinstimmung bringen müssen.
- Ein weiterer Diskussionsschwerpunkt ging um die Frage, bei welcher Beschäftigtengruppe demografieorientierte Maßnahmen im Unternehmen ansetzen sollten. Kritisch wird angemerkt, dass sich dies vielfach auf die Gruppe älterer Mitarbeiter (55+) konzentriert. Dies wird als zu spät angesehen. Die Teilnehmer waren sich einig, dass demografieorientierte personalpolitische Maßnahmen bereits bei den Mitarbeitern im Alter zwischen 30 und 40 einsetzen sollten, um eine Entwicklung in altersngerechte Beschäftigungen langfristig zu ermöglichen.
- Als zukunftsweisende Strategie wird der Ansatz eines integrativen Personalmanagements bzw. eine offene Personalentwicklung gesehen. Dabei wurde die Forderung formuliert, statt nur auf ältere Mitarbeiter zuzugehen, die Entwicklung aller Mitarbeiter ganzheitlich im Rahmen von individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen zu gestalten. Dies sollte die jeweiligen beruflichen und privaten Lebensphasen der Beschäftigten berücksichtigen.
- Ein Logistikunternehmen setzt hier auf ein innovatives Konzept, das 12-monatige Entwicklungs-/Trainee-Phasen für Mitarbeiter aller Altersgruppen beinhaltet und den Mitarbeitern so die Chance gibt, sich innerhalb des Unternehmens ihren Interessen und ihrem Können entsprechend weiter zu entwickeln. Für ältere Arbeitnehmer ergibt sich innerhalb dieses Angebots die Möglichkeit, unter Berücksichtigung der abnehmenden körperlichen Leistungsfähigkeit eine andere Stelle im Unternehmen zu besetzen und sich frühzeitig darauf vorzubereiten. Ein wichtiges Ziel dieser Unternehmensstrategie liegt in der langfristigen Frachtkräftesicherung als wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Innovationsfähigkeit des Unternehmens.
- Andere personalpolitische Maßnahmen, die auf den Zusammenhang von demografischer Entwicklung und Mitarbeiterbindung zielen, richten sich auf die



Gewährung besonderer Sozialleistungen, die über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen. Beispiele dafür sind etwa Zusatzversicherungen bei Krankheit und Berufsunfähigkeit.

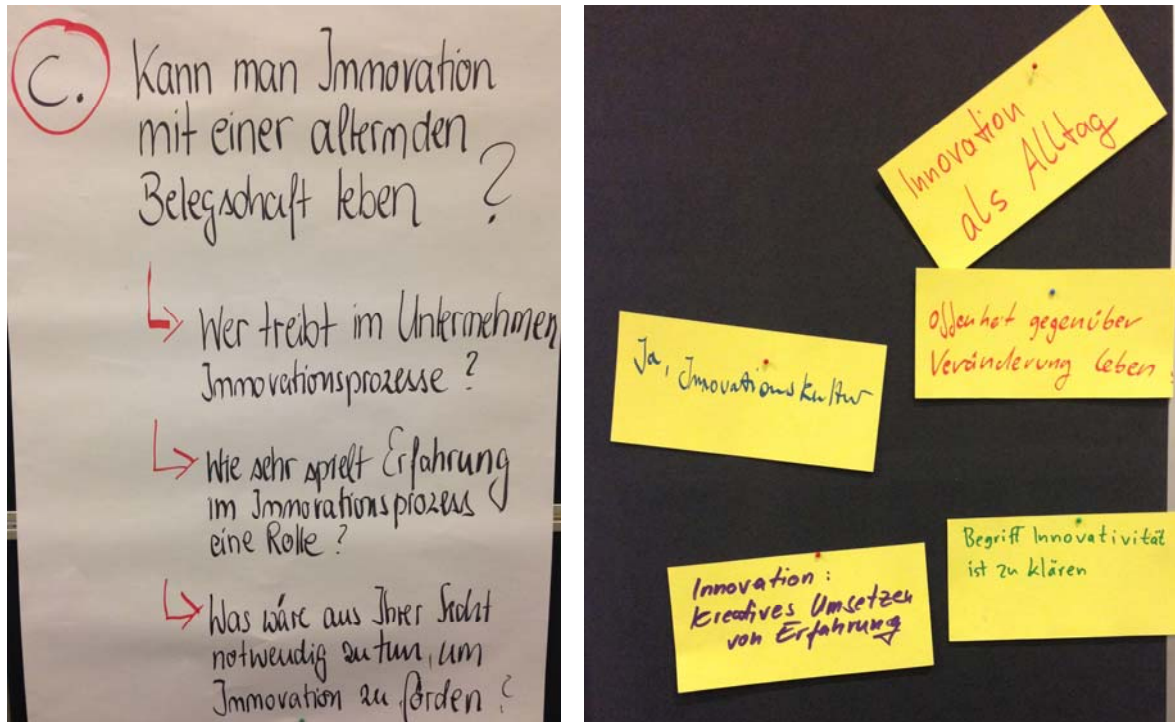
- Im nächsten Diskussionsschwerpunkt wurde der Frage nachgegangen, wie das Fach-, Methoden- und Erfahrungswissen älterer Beschäftigter vor deren Ausscheiden durch das Unternehmen gesichert werden kann. Modelle zur Lösung dieses Problems sind etwa Tandem- oder Mentoringprogramme, die den Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten sicherstellen. Ein anderes Instrument ist der Aufbau eines „Wikis“, in welches jeder Mitarbeiter sein Wissen und seine gewonnenen und beobachteten Erfahrungen schreiben kann. Dabei wurde von einem Unternehmen, das dieses Instrument einsetzt, berichtet, dass die Älteren zunächst nicht dazu bereit waren, ihr Wissen selbst zu dokumentieren. Dies änderte sich, nachdem man eine spezielle Arbeitsteilung einführte. Jetzt dokumentieren die jüngeren Mitarbeiter das Wissen, welches sie von älteren Mitarbeitern übernehmen, im Wiki. Auf dieser Grundlage sind die Älteren dann bereit, dazu die Korrekturen und Ergänzungen durchzuführen.

1.3. Fazit

Während der Diskussion wurde deutlich, dass sowohl gesellschafts- und beschäftigungspolitisch erkannt wird, dass die demografische Entwicklung Veränderungsprozesse nach sich ziehen werden, aber der demografische Wandel derzeit das unternehmerische Handeln (noch) nicht bestimmt. Desweiteren wurde erarbeitet, dass eine demografieorientierte Personalpolitik die gesamte Spanne des Erwerbslebens einbeziehen muss und das Thema nicht nur einer bestimmten Altersklasse (z.B. 50+) zugeordnet werden kann. Die Herausforderung der Unternehmen wird sein, eine dynamische/„lebende“ Personalentwicklung zu etablieren. Dies verweist auf notwendige Erweiterungen des Demografiediskurses, der in der Regel den Fokus auf die Älteren richtet. Die notwendigen Erweiterungen sollten stärker den gesamten Erwerbsverlauf in den Blick nehmen, etwa im Sinne von „Personalentwicklungskonzepten im berufsbiografischen Verlauf“.

2.1. Zweiter Fragenkomplex

Kann man Innovation mit einer alternden Belegschaft leben?



2.2. Diskussionsinhalte

- In der Diskussion wird ein breites Verständnis des Innovationsbegriffs deutlich. Unterschieden wurde zwischen Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen, Prozessinnovationen bei betrieblichen Abläufen sowie sozialen Innovationen in den Unternehmensstrukturen. Für die Logistikbranche als besonders wichtig werden innovative Dienstleistungen gesehen, die dem Kunden helfen, Probleme in seinen Geschäftsabläufen zu lösen. Diese eher kleinschrittigen Innovationen seien charakteristisch für die Logistikbranche.
- Angestoßen werden Innovationen und die damit verbundenen Veränderungen in der Regel von außen (Kunde). Innerhalb der Unternehmen werden Innovationen von der Unternehmensleitung initiiert (von „oben“). Innovative Lösungen könnten auch von den Mitarbeitern („von unten“) kommen, dies müsste jedoch im Unternehmen auch zugelassen werden. Deshalb sei es wichtig, dass die Geschäftsleitungen Innovationen „vorleben“ müssen, so dass sich eine entsprechende Haltung bei allen Mitarbeiter entwickeln kann.
- Hinsichtlich der individuellen Voraussetzungen wird die These aufgestellt, Innovationsfähigkeit sei nicht eine Frage des Alters, sondern des Charakters einer Person. „Querdenker“ – also von ihrem Charakter her innovative Personen – würden dann auch aus eigenem Antrieb eine entsprechend innovationsförderliche Erwerbsbiografie entwickeln. Jedoch müsse jemand mit einem solchen innovationsförderlichen Charakter auch auf innovationsfreundliche Be-



dingungen im Unternehmen treffen. Andernfalls würden solche Personen das Unternehmen meist wieder verlassen.

- Neben diesen allgemeinen Voraussetzungen werden besondere innovative Fähigkeiten bei den älteren Mitarbeitern gesehen. Aufgrund ihrer Erfahrung und Abgeklärtheit geht ihr Blick auch über das Tagesgeschäft hinaus. Dadurch erkennen sie Optimierungsmöglichkeiten und entwickeln Ansätze, die jüngeren Mitarbeitern häufig verschlossen bleiben. Die jüngeren Mitarbeiter trauen sich oftmals diesen „Luxus“ nicht zu, weil sie zu beansprucht und gefangen vom Tagesgeschäft sind. Als Treiber von Innovationen werden ältere Mitarbeiter besonders bei ergonomischen Änderungen gesehen.
- Schwierigkeiten im Umgang mit Neuerungen werden bei älteren Mitarbeitern etwa im Zusammenhang mit der Einführung neuer Softwareprogramme gesehen. Gerade Ältere lehnen derartige Veränderungen (= Innovationen) ab und lassen sich weniger gern auf diese ein. Solche Veränderungen werden von den älteren Mitarbeitern dann aufgenommen, wenn hoher Druck entsteht oder die Erkenntnis der Notwendigkeit vorhanden ist. Dann ist auch die Bereitschaft vorhanden, sich mit Hilfe von Kursen neues Wissen anzueignen.

2.3. Fazit

Zu Beginn der Diskussion wurde ein unterschiedliches und breites Verständnis des Innovationsbegriffs deutlich. Bei der Frage, wie Innovationen entstehen, wurde unterschieden zwischen dem Erfinden z.B. neuer Dienstleistungen und Produkte und dem kreativen Umsetzen von Erfahrung in neue Lösungen. Bei diesen erfahrungsbasierten Vorgehensweisen haben ältere Mitarbeiter Vorteile. Außerdem wird darauf verwiesen, dass innovative Fähigkeiten eher vom Charakter und der Persönlichkeit der Mitarbeiter abhängen, also altersneutral sind. Als strukturell entscheidend für Innovationsprozesse werden die Pflege und die Förderung einer Innovationskultur im gesamten Unternehmen angesehen. Dies schafft die Voraussetzungen für die Integration von innovativem Handeln im unternehmerischen Alltag und über alle Altersklassen hinweg. Dadurch fällt es leichter, Neues zu generieren und zu leben, da es als selbstverständlich empfunden wird.

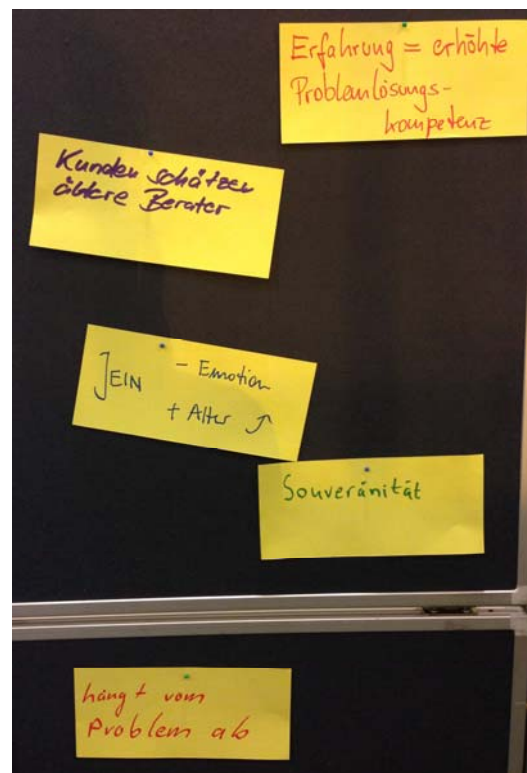
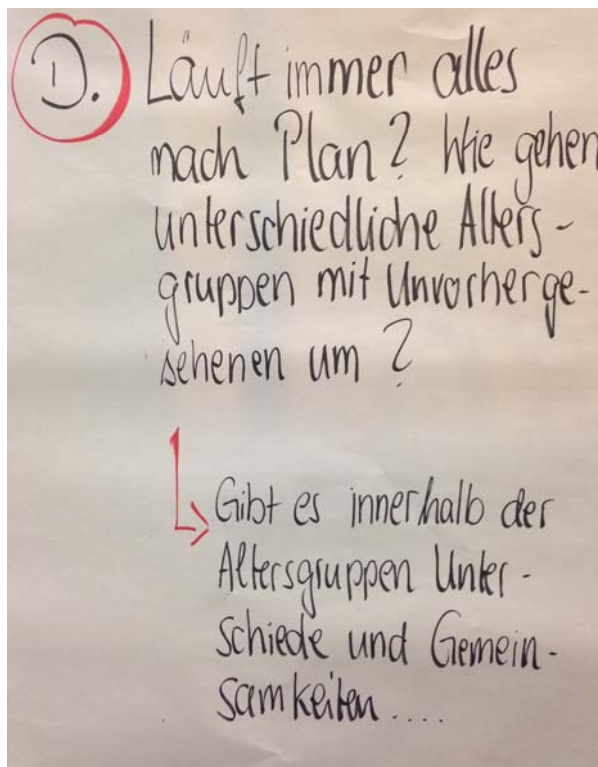
Zum Fragenkomplex, wer Innovationen im Unternehmen treibt, kamen die Teilnehmer zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen:

- ✓ Innovationsprozesse sind eher altersunabhängig und können sowohl von Jung zu Alt als auch von Alt zu Jung vorangetrieben werden.
- ✓ Innovationen werden nicht nur top-down, sondern auch bottom-up generiert.

- ✓ Um ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen, muss Offenheit gegenüber Veränderungen gelebt werden. Das Unternehmen ist ein dynamisches Konstrukt und mit dieser Dynamik muss umgegangen werden.

3.1 Dritter Fragenkomplex

Läuft immer alles nach Plan? Wie gehen unterschiedliche Gruppen mit Unvorhergesehenem um?



3.2. Diskussionsinhalte

- Die Teilnehmer hatten unterschiedliche Auffassungen zu dieser Fragestellung. Weitgehend Einigkeit bestand darin, dass verschiedene Faktoren (Menschentyp, Tagesform des Mitarbeiters, Erfahrungswerte, emotionale Aspekte) und die Qualität unplanbarer Situationen („Standardproblem im Arbeitsalltag“ vs. „größere Probleme“) das jeweilige Verhalten bestimmen. Unterschiedliche Auffassungen wurden bei der Bewertung einzelner Faktoren (insbesondere Alter, emotionale Aspekte) deutlich.
- Der unterschiedliche Umgang mit Unwägbarkeiten und unplanbaren Situationen im Arbeitsprozess wird einerseits im Zusammenhang mit der Persönlichkeit von Beschäftigten gesehen. Andererseits wird ein Zusammenhang mit dem Alter hergestellt. Ältere bringen mehr Erfahrungen mit, während Jüngere



unbefangener sind. Nach Meinung der Teilnehmer überwiegt zur Bewältigung unplanbarer Situationen allerdings der Vorteil der Erfahrung älterer Beschäftigter. Der Fundus und die Variabilität, aus denen man für neue Lösungen schöpfen kann, bilden den vergleichsweise größeren Erfahrungsschatz. Hinzu kommen eine größere Souveränität und eine bessere Menschenkenntnis. Dadurch verfügen die älteren Mitarbeiter häufig über eine höhere Problemlösekompetenz.

- Generell lässt sich die Tendenz feststellen, dass ältere Mitarbeiter souveräner mit Unvorhergesehenem umgehen („bei Planabweichung wird ein neuer Plan generiert“).

3.3. Fazit

Der Umgang mit unvorhersehbaren Situationen im Arbeitsprozess ist stark von der Art des Problems und der konkreten Situation bestimmt. Wichtig für den Umgang sind die Souveränität und die Erfahrung des Einzelnen. Eine größere Erfahrung lässt auf erhöhte Problemlösungskompetenz schließen, die mit dem Alter steigt. Darüber hinaus sind emotionale Verfassung und Stärke einer Person wichtig für die Qualität des Lösungsvorgehens. Deshalb bestimmen neben dem Alter der Beschäftigten weitere altersunabhängige Faktoren den Umgang mit unvorhersehbaren Situationen im Arbeitsprozess.

C. Schlussbemerkung

Der Workshop endete mit einer Feedbackrunde und einem zusammenfassenden Statement der Teilnehmer zur Veranstaltung.

Augsburg, München im März 2013