

Förderagentur Augsburg, ISF München, Universität Augsburg

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

IBU Workshop am 30.06.2014

### A. Einleitung

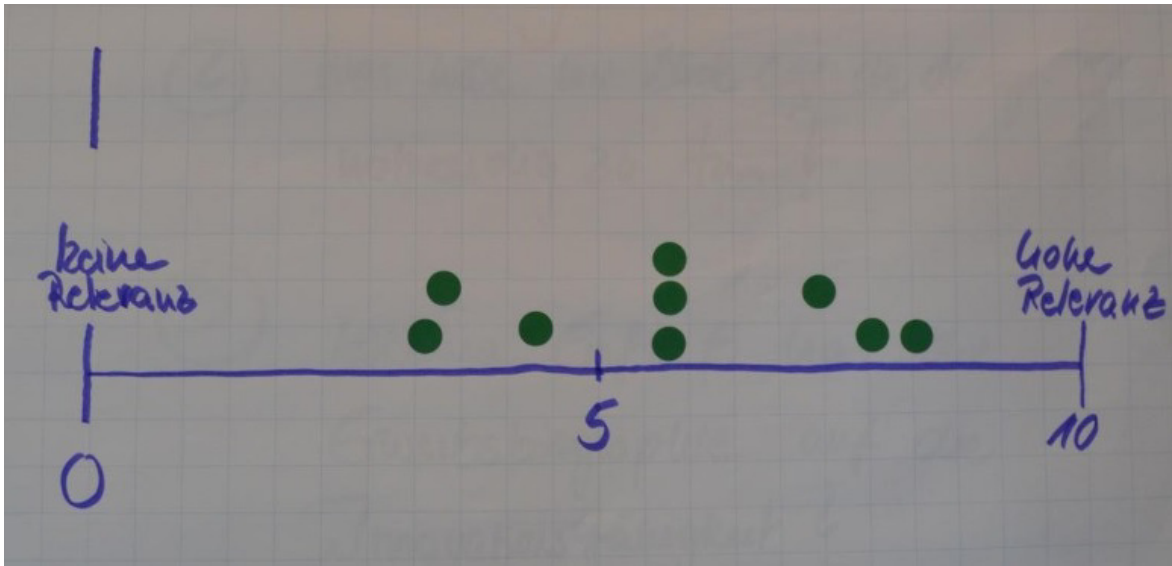
Am 30.06.2014 (14h-18h) fand im historischen Rathaus der Stadt Augsburg der Workshop „Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung“ im Rahmen des IBU-Projekts statt. Organisiert wurde die Veranstaltung von der Förderagentur Augsburg, dem ISF München und der Universität Augsburg (Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt).

Die Moderation sowie konzeptionelle Anpassung des WS hatte Dr. Michaela Simon, Dr. Simon & Partner Augsburg, im Auftrag der Förderagentur übernommen. Im Mittelpunkt standen der Erfahrungsaustausch und die Entwicklung neuer Perspektiven mit Vertretern von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Luft- und Raumfahrt u.a.), Unternehmensberatungen und wissenschaftlichen Institutionen zu den beschäftigungspolitischen Herausforderungen des demografischen Wandels. Im Rahmen der Veranstaltung wurden verschiedene Fragestellungen diskutiert (Relevanz der demografischen Entwicklung für die Unternehmen und Institutionen, Innovationspotenziale älterer Beschäftigter), 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:

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



Zu Beginn der Workshop-Phase bewerteten die Teilnehmer aus ihrer persönlichen Sicht, welche Relevanz das Thema „demografische Entwicklung“ für ihr Unternehmen/ihre Organisation hat. Anschließend erläuterten die Teilnehmer ihre Bewertung und Einschätzung. Die Erläuterungen der Teilnehmer zur Aktionsforschung werden nachfolgend stichpunktartig dokumentiert.

### 1.2. Diskussionsbeiträge

*Die demografische Entwicklung hat wenig Einfluss (< 5):*

- Die demografische Entwicklung ist in Unternehmen kein alltägliches Thema, jedoch ist wahrzunehmen, dass die Relevanz nach und nach zunimmt. Eine Strategie wurde bis dato noch nicht konzipiert. Einen kritischen Punkt bei der Wiedereinstellung älterer Mitarbeiter stellt oftmals das vergleichsweise hohe Gehalt dieser Beschäftigtengruppe dar. Dem stehen in vielen Fällen effektivere Arbeitsweisen der Älteren gegenüber, die einen Kostenvorteil bedeuten. Dieser Kostenvorteil des Einsatzes älterer Beschäftigter wird jedoch häufig übersehen. Deshalb sollten neue Kosten-/Nutzen-Modelle erarbeitet werden („ROI für demografische Entwicklung“).



- In der Beratungsbranche gibt es zwei Sichtweisen:
  - In diesem Feld wird durchaus auf Erfahrung gebaut, die die Kunden von den Beratern einfordern. Ältere Berater haben hier gegenüber jüngeren Beratern in der Wahrnehmung durch Kunden einen Vorteil.
  - In den zu beratenden Unternehmen ist man über die demografischen Strukturänderungen informiert und hat sich teilweise damit beschäftigt. Jedoch folgen aus diesen Informationen und Einsichten häufig keine Aktivitäten, d.h. Unternehmen und Systeme sind in dieser Hinsicht noch träge. Erst wenn es „brennt“, sind konkrete Maßnahmen zu erwarten.
    - Erfahrung zeigen, dass Pensionäre sich rekrutieren lassen und wieder in den Arbeitsprozess einsteigen. Die entscheidenden Anreize sind Wertschätzung und Anerkennung, Geld ist dabei nachgeordnet.
    - Grafische und tabellarische Übersichten zu den Kompetenzen älterer Beschäftigter heben in der Regel rein optisch deren altersbedingte Defizite hervor. Solche Bilder werden dann als Fakt in den Köpfen der Menschen verankert. Ein Umdenken in der Diskussion und veränderte Darstellungsweisen sind hier notwendig.
- Die Logistik-Branche sieht sich mit folgenden Fragestellungen konfrontiert:
  - Es gibt Probleme bei der Besetzung neuer Stellen, d.h. die Logistik betrachtet den Arbeitsmarkt als „abgegrast“. Entscheidend wird die Frage nach einer verbesserten Integration der Beschäftigten, d.h. wie bindet man die Mitarbeiter am besten ein und erhält dadurch auch ihre Leistungsfähigkeit.
  - Wie motiviert man sein Personal, so dass die Leistungsproduktivität erhalten bleibt → Bedarf geeigneter Maßnahmen des Personalmanagements.

*Die demografische Entwicklung hat einen Einfluss (> 5)*

- Demografische Fragestellungen nehmen in Unternehmen zu, d.h. das Wissen bzw. das Bewusstsein bzgl. der Problematik ist da, aber solange der „Schmerz“ nicht groß genug ist, wird nicht reagiert. Konkret heißt dies, dass Unternehmen wissen, dass das Problem kommen wird, aber ein „Leidensdruck“, der Aktionen auslöst, ist noch nicht genügend groß.



- Es bestehen Vorurteile, dass Ältere sich zu wenig auf neue Konzepte einlassen und sich in festgefahrenen Strukturen bewegen. Diese Vorurteile sind vergleichsweise tief verankert und schwer auszuräumen. Deshalb werden jüngere Beschäftigte immer wieder von den Unternehmen bevorzugt.
- Im HR-Bereich ist die demografische Entwicklung ein Teilbereich von Diversity-Aufgabenstellungen. Dabei haben momentan andere Bereiche (z.B. Elternzeit, Wiedereinstieg von Frauen) eine höhere Priorität.
- Erfahrungen bei der Rekrutierung älterer, erfahrener High Potentials zeigen, dass diese Gruppe einen freiberuflichen Status als Berater einer Festanstellung vorzieht.

*Die demografische Entwicklung hat einen großen Einfluss (> 5)*

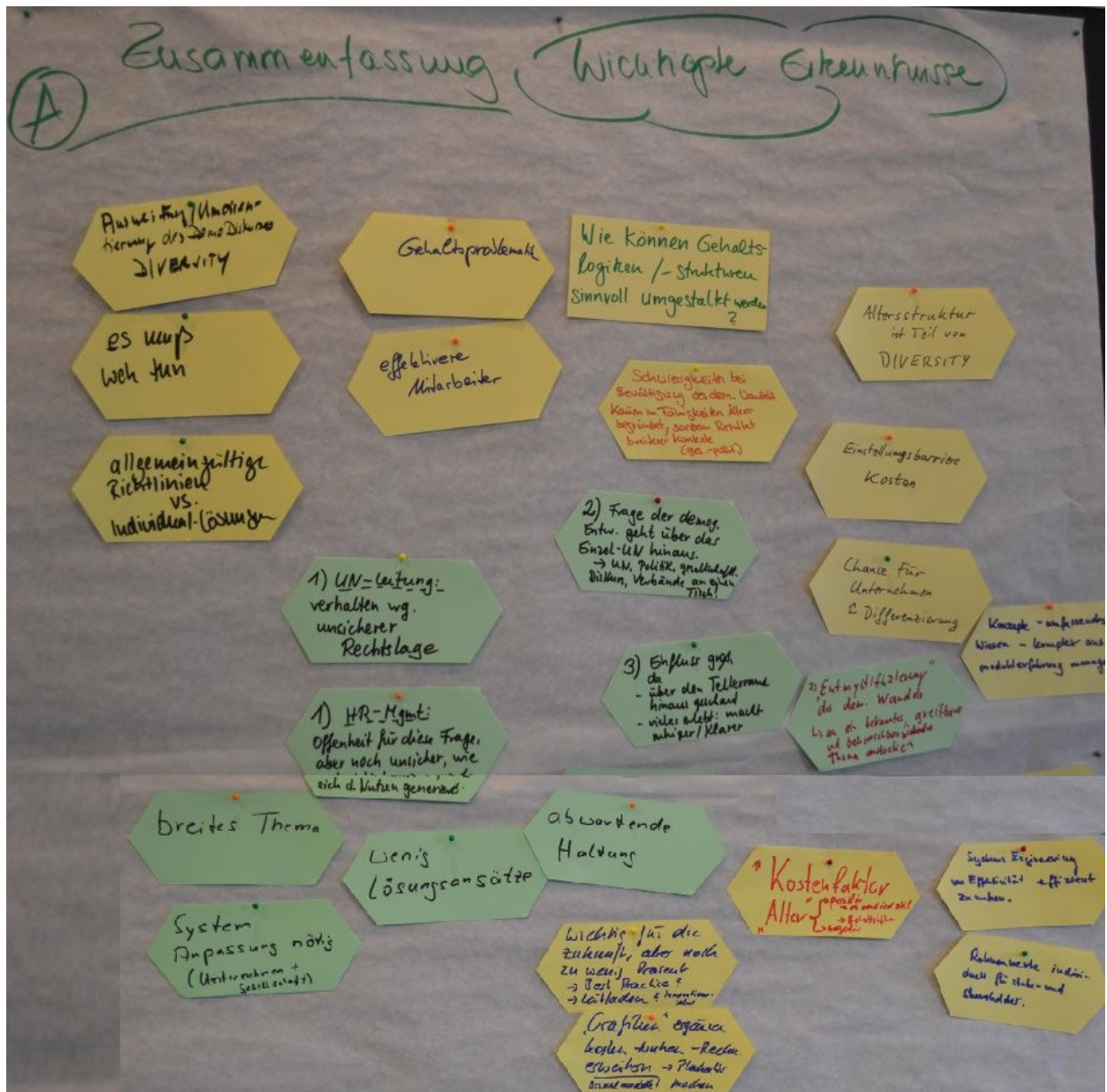
- Junge Leute wissen die Erfahrungen von Älteren zu schätzen und für sich zu nutzen. Demgegenüber ist die Bereitschaft älterer Beschäftigter, sich von Jüngeren etwas sagen zu lassen, oftmals geringer.
- In der Diskussion sollte ein stärkeres Gewicht auf die Potenziale der älteren Beschäftigten mit formal geringen Qualifikationen gelegt werden. Häufig verfügt diese Gruppe über breite, in ihren beruflichen Tätigkeiten erworbene Kompetenzen, die besser genutzt werden sollten.
- In den Unternehmen werden demografische Faktoren in wirtschaftlicher Perspektive zu wenig ganzheitlich, d.h. bezogen auf ökonomische *und* soziale Kosten, gesehen. Außerdem ist der ökonomische Nutzen einer gezielten und längerfristig angelegten Personalpolitik häufig nicht mit rechnerisch ermittelten Zahlenwerten nachzuweisen.

**Was wäre mit Blick auf die demografische Entwicklung zu tun?**

- Das Rentensystem muss überdacht werden.
- Tarifliche Regelungen im Zusammenhang mit der Beschäftigung Älterer müssen hinterfragt werden. Dabei bietet es sich an, entsprechende tarifvertragliche Regelungen für diese Gruppe in unterschiedlichen Branchen einzubeziehen. Darüber hinaus werden arbeitsrechtliche Klärungen für die Gruppe der Rentner, die wieder in ein Arbeitsverhältnis zurückkehren, eingefordert.



- Viele Institutionen müssen Hand in Hand arbeiten, insbesondere die Politik schwankt im Hinblick auf dieses Thema.
- Für die Personalentwicklung in den Unternehmen könnte eine stärkere Fokussierung demografischer Fragen eine „Sternstunde“ bedeuten, weil damit weitere Themenstellungen wie Work Life Balance und generell eine stärker an der persönlichen Entwicklung der Beschäftigten orientierte Personalpolitik forciert werden könnte. Allerdings sind die Personalabteilungen häufig mit der Abarbeitung der Grundprozesse so ausgelastet, dass für weitergehende Themen wenig Zeit bleibt. Zudem fehlen vielfach Leitlinien und Hilfestellungen zu stärker individuell orientierten Maßnahmen der Personalentwicklung.





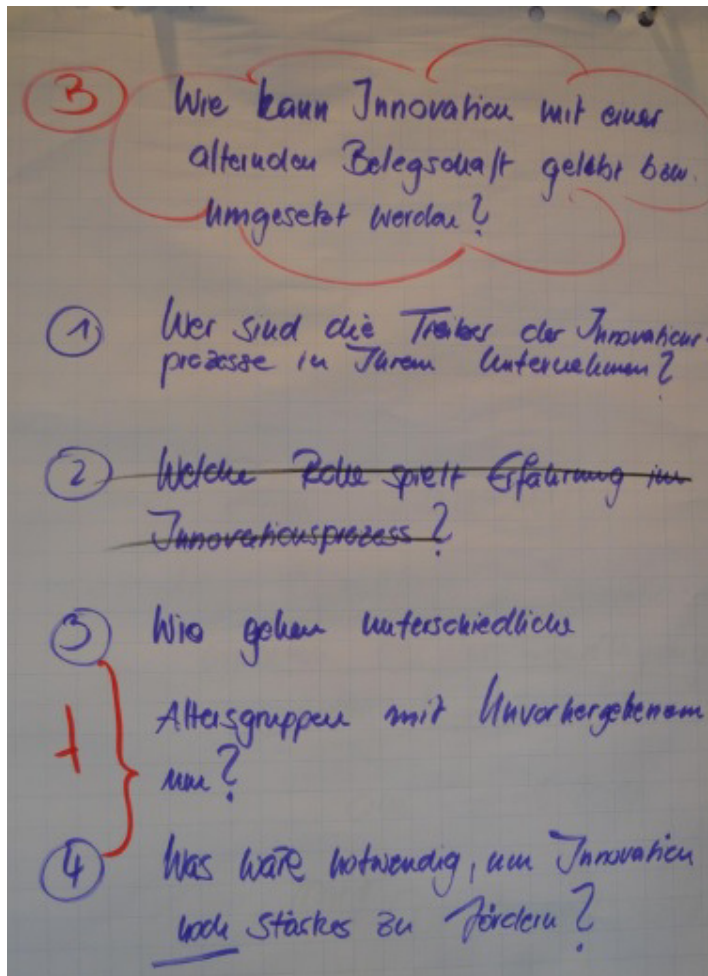


### **1.3. Fazit**

Die Teilnehmer waren sich einig, dass im Hinblick auf die demografische Entwicklung noch eine abwartende Haltung seitens der Unternehmen eingenommen wird. Ein Bewusstsein über die Dringlichkeit demografischer Fragestellungen bestehe teilweise, jedoch ist der „Schmerz“ bzw. der „Leidensdruck“ noch nicht so akut, dass eine demografieorientierte Personalpolitik zum Alltagsgeschäft vieler Unternehmen gehören würde. Die Gehaltsproblematik sowie rechtliche Fragen spielen eine wichtige Rolle und müssen überdacht werden. Grundlegend sei aber die Betonung der Wertschätzung der Mitarbeiter als „Beschäftigte mit Bedürfnissen“. Insgesamt wird ein Umdenken von Politik, Gesellschaft, Verbänden und Organisationen gefordert (Systemanpassung) sowie der Bedarf einer neu ausgerichteten Personalentwicklung deutlich.

## 2.1. Zweiter Fragenkomplex:

**B: Wie kann Innovation mit einer alternden Belegschaft gelebt bzw. umgesetzt werden?**



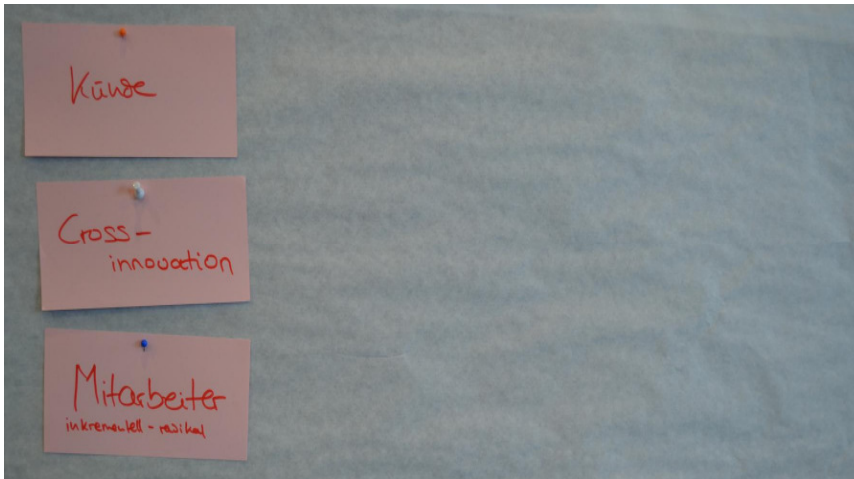
### Zusammenfassung Diskussionsgruppe 1



### Zusammenfassung Diskussionsgruppe 2







## 2.2. Diskussionsbeiträge

### Wer sind die Treiber der Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen?

#### Gruppe 1:

- Vertrauenskultur ist besser als Kontrolle.
- Dies ist gleichzeitig die zentrale Voraussetzung für ein Vertrauen zwischen Jung und Alt, was Innovationsprozesse im Unternehmen fördert.
- Mitarbeiter müssen wissen, dass sie Fehler machen dürfen (Fehlerkultur).
- Notwendigkeit agiler Managementsysteme, um „mechanisches“ Vorgehen zu vermeiden.
- Wettbewerb, da sonst Marktanteilsverluste drohen.
- Kunde als Innovationstreiber.

#### Gruppe 2:

- Netzwerke als Ideengeber, d.h. im Austausch mit anderen Verbänden, Unternehmen etc. werden neue Ideen generiert.
- Wenn die Idee sich bereits im Umsetzungsprozess befindet, ist der Projektleiter die treibende Kraft.
- Es bedarf eines „Propheten“, d.h. jemand, der vom Thema tief überzeugt ist, es vorlebt, koordiniert, Mitarbeiter motiviert, Widerstände bricht, etc. (formeller und informeller Einfluss).
- Grenzinovation als Instrument, d.h. Menschen verschiedener Altersgruppen und Berufe von außen zusammenbringen. Dadurch werden neue Blickwinkel geschaffen.
- Cross-Innovation: Da in vielen Branchen häufig eher in geringem Umfang grundlegende Neuerungen geschaffen werden, bietet es sich an, gute Ideen anderer Branchen in die eigene zu übertragen.
- In diesem Zusammenhang wird die Rolle des Kunden als Innovationstreiber zunehmend wichtig.



## Wie gehen unterschiedliche Altersgruppen mit Unvorhergesehenem um?

### Gruppe 1:

- Ältere...
  - hinterfragen mehr und stellen kritischere Fragen;
  - haben mehr Mut zur Wahrheit, u.a. weil sie kaum negative Auswirkungen auf ihre Karriere befürchten müssen;
  - haben mehr Mut zur Lücke und stehen über den Dingen;
  - sind Bedenkenträger im positiven wie im negativen Sinn: Sie machen aufgrund ihrer Erfahrung auf Unvorhergesehenes aufmerksam; wenn sie allerdings nur damit beschäftigt sind, was alles schief gehen kann, hindert dies den Fortschritt;
  - können Risiken besser einschätzen;
  - sind differenzierter in ihren Aussagen und bringen Ruhe in Prozesse, die aufgrund von Zeitdruck hektisch werden.
- Jüngere...
  - handeln intuitiv und oftmals impulsiv;
  - gehen nach dem Prinzip „Trial and Error“ vor;
  - geraten oftmals in Hektik.

### Gruppe 2:

- Keine Trennung nach Alter, sondern nach Persönlichkeitstypen; Rollen in Prozessen sind wichtig.
- Trotzdem lässt sich erkennen, dass ältere Arbeitnehmer risikobewusster und gelassener agieren.
- Ältere verfügen über eine breite Erfahrungsbasis.
- Die Wissensverarbeitung und der Umgang mit Wissen ist abhängig vom Alter: Impulsive Handlungen eher Jüngerer, die tendenziell auf einen kurzfristigen Erfolg abzielen vs. gelassene Einstellung Älterer, die tendenziell auf langfristige Erfolge abzielen.

## Was wäre erforderlich, um Innovation noch stärker zu fördern?

### Gruppe 1:

- Diversity muss sinnvoll gemanaget werden, um individuelle Stärken der Beschäftigten besser mit den Innovationsprozessen zu verbinden.
- Freiräume in Prozessen und Organisationen schaffen, d.h. mehr Luft schaffen und auf die Kompetenzen der Mitarbeiter bauen; aufgrund der meist geringeren Formalisierung werden in diesem Zusammenhang Vorteile bei KMU gesehen.
- Wissenstransfer richtig managen.
- Ressourcen für Übergänge nutzen bzw. schaffen.



- Weniger Betriebsamkeit („ich kann keine Segel setzen, ich muß weiter rudern“), d.h. bewusst anhalten, Themen bzw. Projekte aus der Distanz betrachten, um dann angemessene Entscheidungen zu treffen.
- Mehr Führung ist notwendig, d.h. Manager müssen überdenken, ob sie die richtigen Dinge machen bzw. ob sie sie auch anders machen können.

#### *Gruppe 2:*

- Unterschiedliche Kompetenzen älterer und jüngerer Beschäftigte müssen im Projektmanagement berücksichtigt werden, um die jeweiligen Stärken und Schwächen für die Innovationsprozesse zu nutzen.
- Das Wording muss überdacht werden: Je konkreter man spricht, desto besser erreicht man insbesondere die Älteren. Dadurch können Mitarbeiter besser in Themen einsteigen und sich selbst einbringen.
- Die Potenziale von Diversity sollten bei der Projektbesetzung stärker genutzt werden.

### **2.3. Fazit**

Die Ergebnisse der Gruppenarbeit machten deutlich, welche verschiedenen Dimensionen das Thema Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung umfasst und wie komplex sich dieses gestaltet. Diese Komplexität spiegelt sich auch in den verschiedenen Themen wider. Neben organisatorischen und unternehmenskulturellen Aspekten ist auch die individuelle Persönlichkeitsstruktur ausschlaggebend, um Innovation im Unternehmen zu fördern.

## **C. Schlussbemerkung**

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

Augsburg, im Juni 2014