

In Deutschland und in vielen anderen Industriestaaten führt der demographische Wandel dazu, dass bald weniger Fachleute zur Verfügung stehen als heute. Gleichzeitig wird der Bedarf an Fachkräften durch den Ausbau wissensintensiver Branchen steigen. Um dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu begegnen, müssen unter anderem ältere Arbeitnehmer und Frauen stärker als bisher in Arbeitsprozesse eingebunden werden – ihr Potential sollte nicht verschwendet werden.

Gemeinhin werden jüngere Menschen für innovativer gehalten als ihre älteren Kollegen. Hat also das Älterwerden der Gesellschaft Einfluss auf die Innovationsleistung sowie die Kreativität von Unternehmen? Dieser Frage ist das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI im Rahmen des Projektes „Demographie und Innovation“ nachgegangen. Das Ergebnis lautet: Der demographische Wandel muss sich nicht unbedingt negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirken – aber Unternehmen müssen den richtigen Weg einschlagen, um diesen Effekt zu vermeiden.

Ältere Arbeitnehmer sind nicht per se weniger innovativ als jüngere Kollegen. Zum Teil handelt es sich um selbsterfüllende Prophezeiungen, die sich häufig aus altersdiskriminierenden Strukturen im Betrieb ergeben. Zum Beispiel: Weil ältere Kollegen oft für weniger innovativ

unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsstile – auszuräumen oder zumindest abzumildern.

Wichtig für die innovative Arbeit ist oft auch die kompetente Nutzung neuer Technologien. Hier müssen gerade ältere Mitarbeiter qualifiziert werden. Generell sind sie gegenüber neuer Technik aufgeschlossener als ihnen oft unterstellt wird, sie legen aber Wert auf Nutzungskomfort und Zuverlässigkeit. Um den Umgang zu lernen, brauchen sie selbst eine große Lernbereitschaft, aber auch entsprechende Bildungsangebote und Produkte. Der mehr oder weniger nahe Ruhestand kann ältere Beschäftigte entmutigen, sich noch mal eine neue Technik anzueignen. Dann sind Anreize notwendig, etwa eine Aussicht auf interessante Projekte oder interessante Fort- und Weiterbildungen, die die Teilnehmer fordern, ihnen etwas zutrauen und neue Chancen eröffnen.

Beim Thema Demographie gilt es, neben dem Ausgleich des Fachkräftemangels durch ältere Arbeitnehmer das Arbeitskräftepotential der Frauen in all seinen Optionen zu berücksichtigen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat das Projekt „GenderChancen – Nutzung des Potentials von Frauen im Innovationssystem“ gefördert, das gemeinsam von der Fraunhofer-Gesellschaft, dem Fraunhofer ISI und dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirt-

Forum

Verschenktes Potential

Der demographische Wandel muss die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nicht zwangsläufig belasten

Von Marion A. Weissenberger-Eibl

als jüngere gehalten werden, wird das Entwicklungsprojekt oft dem Jüngeren gegeben. Der ist dann damit erfolgreich, während der Ältere keinen Innovationserfolg vorweisen kann. Er hatte aber auch gar keine Chance, es genauso gut oder vielleicht sogar besser zu machen, da die Verantwortlichen es aufgrund des Vorurteils gar nicht erst auf einen Versuch ankommen ließen.

Als Schwächen älterer Arbeitnehmer werden gesehen, dass mit dem Alter körperliche Fähigkeiten nachlassen können, ihr Wissen aus früheren Jahrzehnten stammt und die Anbindung zu Universitäten und anderen Einrichtungen geringer ist. Weiterhin wechseln ältere Beschäftigte seltener die Abteilung sowie Tätigkeit und noch seltener den Betrieb. Die inner- und zwischenbetriebliche Mo-

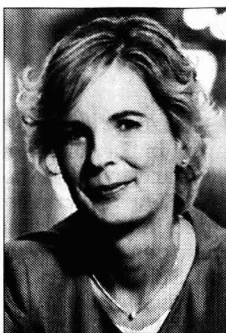
schaft und Organisation IAO durchgeführt wurde. Es wurden Innovationsträgerinnen aus der deutschen Wissenschaft und andere Interviewpartner befragt, unter welchen äußeren Bedingungen Frauen besonders erfolgreich sind. Dabei sind zwar bestimmte Persönlichkeitsmerkmale kennzeichnend, aber ohne das entsprechende Umfeld können sie nicht in vollem Umfang genutzt werden.

Eine wichtige Grundlage für kreatives Arbeiten ist eine hohe Arbeitszufriedenheit. Für die befragten Innovationsträgerinnen sind dafür eine starke Teamorientierung, ein gutes Arbeitsklima sowie ein hoher Autonomiegrad und viele Selbstbestimmungsmöglichkeiten wichtig. Sie arbeiten besonders gern in heterogenen Teams, ob hinsichtlich der Nationalität oder im Hinblick auf die Fachdisziplin. Weiterhin schätzen sie Systeme mit flachen

Hierarchien, in denen Verantwortung delegiert werden kann und Kreativität explizit gefördert wird. Bedeutend ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, etwa durch flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

Die Studie zeigt, dass es weibliche Arbeitsweisen und Stile gibt, die eine bestimmte Gestaltung der Arbeitsbedingungen brauchen, damit Frauen ihr Potential optimal nutzen können. Wie können Arbeitgeber die fragten weiblichen Fachkräfte gewinnen und halten? Um Familie beziehungsweise Partnerschaft und Beruf besser vereinen zu können, sind unter anderem flexible Arbeitszeitgestaltung sowie eine Abwendung vom „männlichen Normmodell“ hin zu einem familienorientierten Modell hilfreich. Für ein offenes und unterstützendes Arbeitsumfeld sind unter anderem gezielte Ermutigung, Anerkennung und Wertschätzung, das explizite Zulassen und Fördern abweichender Meinungen, die Unterstützung von Heterogenität sowie die Förderung von Teams und flachen Hierarchien notwendig.

Es ist zweifellos eine große Herausforderung, sich an die durch den demographischen Wandel veränderten Rahmenbedingungen anzupassen – doch man kann diese Anforderungen annehmen und positiv nutzen, damit Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit erhalten und fördern können.



Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl ist Leiterin des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe
Foto: Fraunhofer Institut