

Ältere Beschäftigte in Deutschland – Herausforderung und Potenzial für mehr Innovation in Deutschland

Ergebnisse der repräsentativen Beschäftigtenbefragung des Verbundprojektes DEBBI

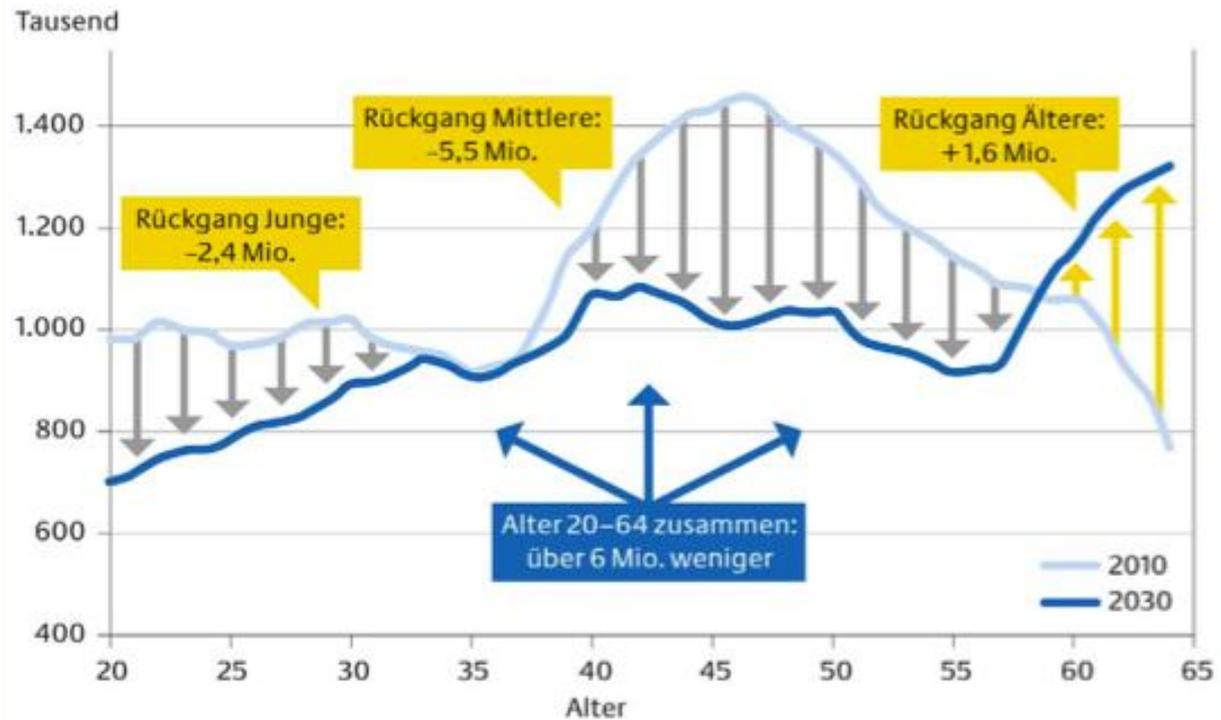
Rüdiger Klatt (FIAP e.V.)

Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh)

Romina Wendt (FIAP e.V.)

1. Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt

Abbildung 27: Altersstruktur der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren, 2010 und 2030 (in 1.000)



Quelle: Statistisches Bundesamt, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2

Der demografische Wandel trifft auf veränderte Erwerbsverläufe.
Was folgt daraus für die Arbeitswelt?

- 1. Innovationsfähigkeit:** Leidet die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in älter werdenden Belegschaften?
- 2. Flexibilität:** Wieviel Flexibilität der Arbeitsformen und Diskontinuität der Erwerbsverläufe verträgt eine älter werdende Arbeitsgesellschaft?
- 3. Generationengerechtigkeit:** Wer sorgt für Generationenbalance bei immer mehr älteren und immer weniger jüngeren Beschäftigten?
- 4. Wissen:** Wie kann der durch veränderte Erwerbsbiografien und den demografischen Wandel verursachte Verlust an Expertenwissen aufgehalten werden?
- 5. Arbeit und Leben:** Wie ist unter den Bedingungen veränderter Erwerbsverläufe in einer älter werdenden Gesellschaft noch eine Balance möglich?

Innovationskompetenzen älterer und jüngerer Beschäftigter in
der Selbst- und Fremdwahrnehmung
Ergebnisse der repräsentativen Beschäftigtenbefragung des
Verbundprojektes DEBBI

Methode

- Durchführung:** forsa. Politik- und Sozialforschung GmbH
- Untersuchungszeitraum:** 15. Januar bis 4. Februar 2014
- Grundgesamtheit:** Beschäftigte in der Bundesrepublik Deutschland im Alter von 18 bis 65 Jahren
- Auswahlverfahren:** Systematische Zufallsauswahl
- Stichprobe:** 1.000 Personen der Grundgesamtheit
- Gewichtung:** Gewichtung der Personenstichprobe nach Region, Alter, Geschlecht und Bildung
- Erhebungsmethode:** Computergestützte Telefoninterviews anhand eines strukturierten Fragebogens

Stichprobe

Gesamt:	1.000 Personen	
Geschlecht:	579 Männer, 421 Frauen	
Alter:	18-35 Jahre	29,9%
	36-49 Jahre	36,5%
	50-65 Jahre	33,6%
Region:	83,8% West, 16,2% Ost	
Erwerbstätigkeit:	Arbeiter	18,4%
	Angestellte	72,5%
	Beamte	9,1%
Schulabschluss:	Hauptschule	31,0%
	mittl. Abschluss	35,4%
	Hochschule/Abitur	31,3%

DEBBI-Beschäftigtenbefragung

Frage: Bitte schätzen Sie ein: In welchem Maße verfügen junge Mitarbeiter (bis dreißig) bzw. ältere Mitarbeiter (über fünfzig) über die folgenden Eigenschaften?
(5 „trifft voll und ganz zu“ / 1 „trifft überhaupt nicht zu“)

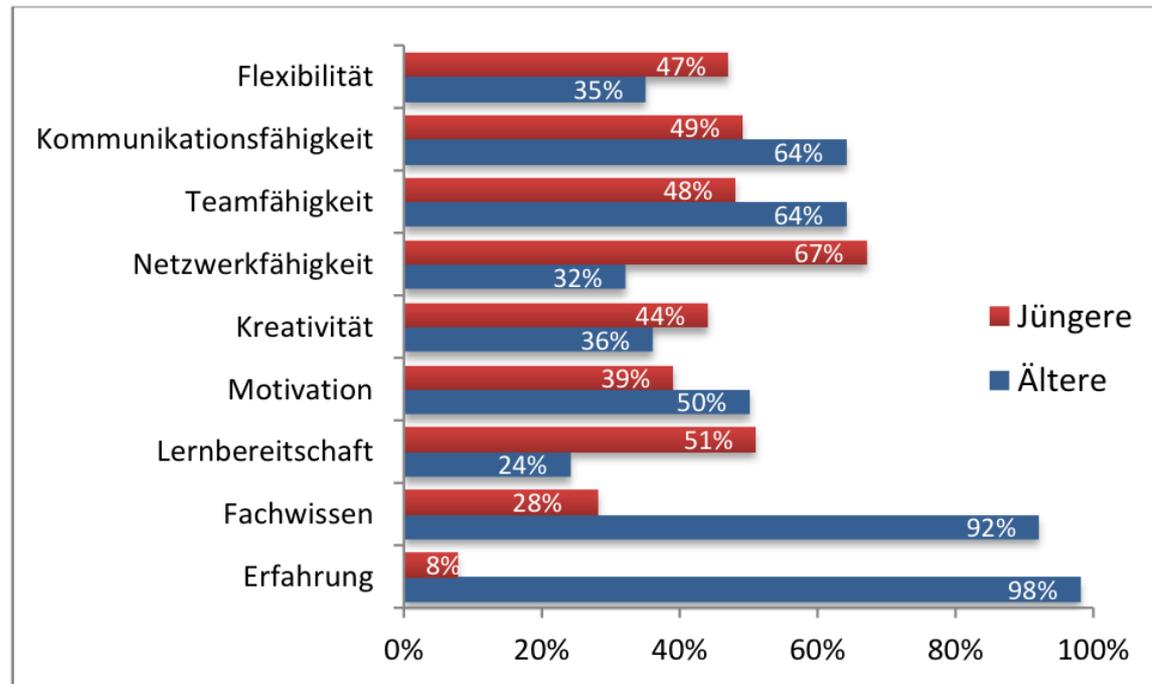
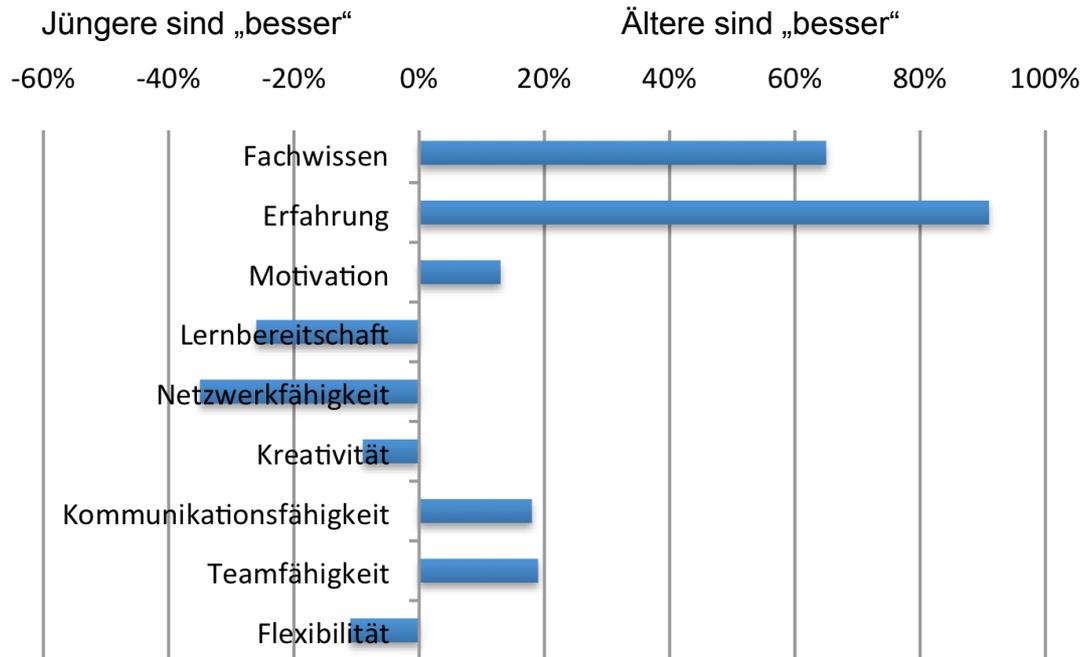


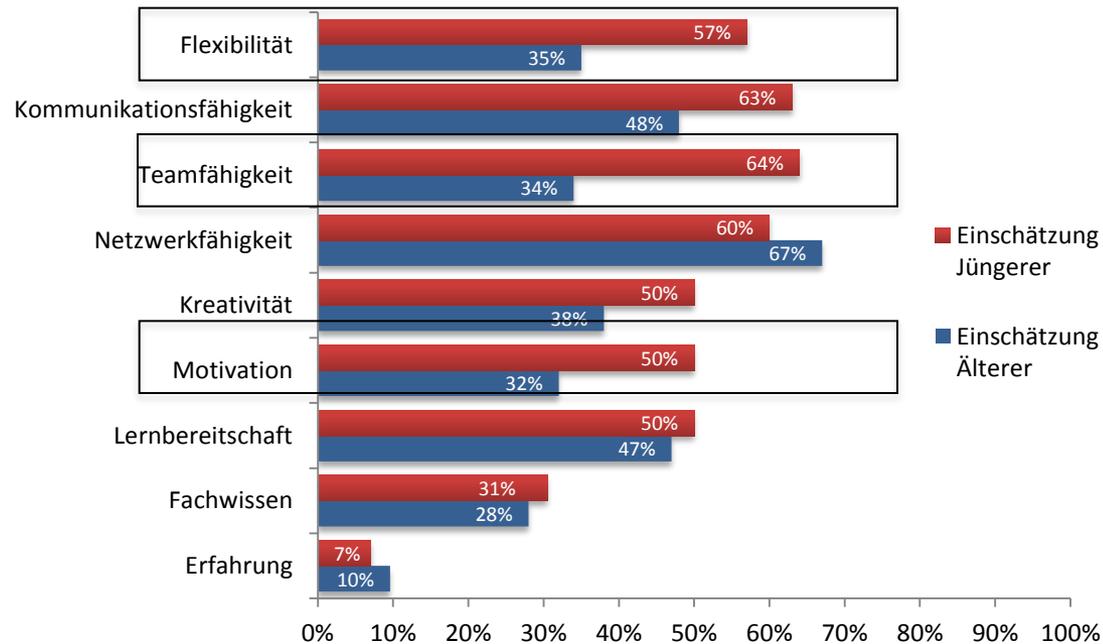
Abb. 1: Innovationsrelevante Kompetenzen, Zustimmungswerte (in %) für Ältere und Jüngere im Vergleich, bewertet durch die gesamte Stichprobe, Zustimmungswerte: 4 = „trifft zu“; 5 = „trifft voll und ganz zu“

Vergleich der Zustimmungswerte zu den innovationsrelevanten Eigenschaften Älterer und Jüngerer (DEBBI-Studie, Gesamtstichprobe)



Zustimmungswerte 4 und 5 (trifft zu, trifft voll und ganz zu) für die Älteren und Jüngerer im Vergleich, bewertet durch das gesamte Befragungssample (Darstellung der Differenzen: positive Werte bedeuten eine bessere Bewertung der Älteren)

Innovationsrelevanten Eigenschaften Jüngerer: Einschätzung der Teilstichproben der Jüngerer und der Älteren



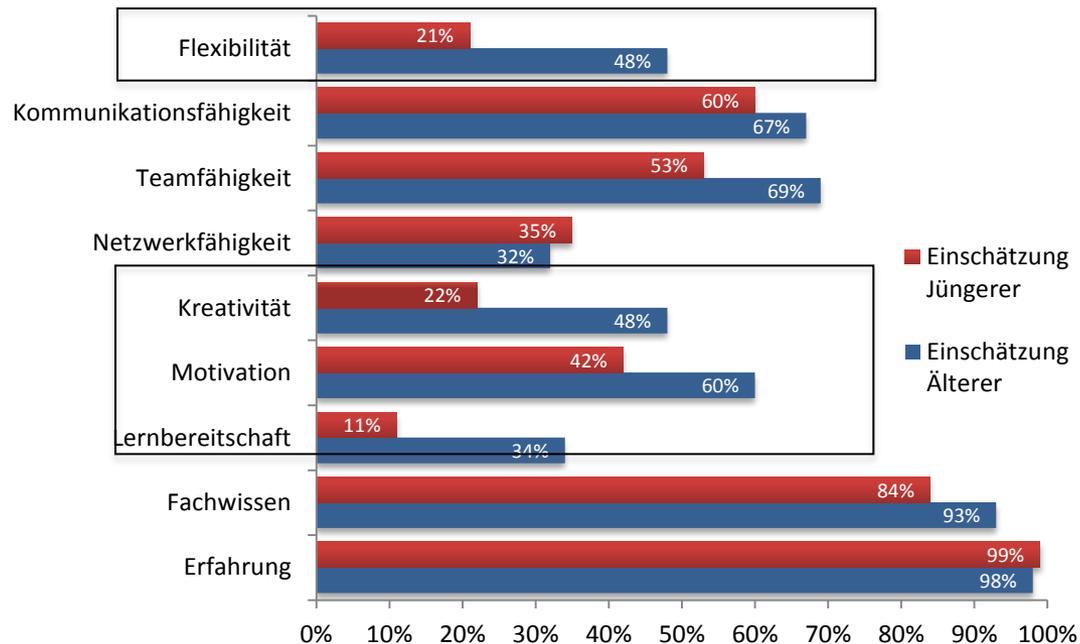
Innovationsrelevante Eigenschaften Jüngerer, Zustimmungswerte, Vergleich der Teilstichprobe der Älteren mit der der Jüngerer

Zustimmungswerte: 4 = trifft zu; 5 = trifft voll und ganz zu

Teilstichprobe Jüngerer: 18 bis 30 Jahre

Teilstichprobe Älterer: 51 bis 65 Jahre

Innovationsrelevanten Eigenschaften Älterer: Einschätzung der Teilstichproben der Jüngeren und der Älteren



Innovationsrelevante Eigenschaften Älterer, Zustimmungswerte, Vergleich der Teilstichprobe der Älteren mit der der Jüngeren

Zustimmungswerte: 4 = trifft zu; 5 = trifft voll und ganz zu

Teilstichprobe Jüngerer: 18 bis 30 Jahre

Teilstichprobe Älterer: 51 bis 65 Jahre

Vergleich DEBBI-Beschäftigten-Befragung – IAO-Studie: Befragung von Personalverantwortlichen

Mittelwerte der Einschätzungen hinsichtlich der innovationsrelevanten Kompetenzen Älterer und Jüngerer – Vergleich der Ergebnisse der IAO Studie (191 Personalverantwortliche aus deutschen Unternehmen) und der DEBBI Studie (1.000 Beschäftigte von 18 bis 65 Jahren)

	Einschätzung zu Jüngeren		Einschätzung zu Älteren	
	IAO Studie: Personalverant- wortliche	DEBBI- Beschäftigten- befragung	IAO Studie: Personalverant- wortliche	DEBBI- Beschäftigten- befragung
Erfahrung	2,5	2,5	4,7	4,7
Fachwissen	3,3	3,1	4,4	4,4
Lernbereitschaft	4,1	3,5	3,1	3,0
Motivation	3,9	3,2	3,4	3,5
Kreativität	3,9	3,4	3,3	3,3
Netzwerkfähigkeit	3,5	3,9	3,7	3,1
Teamfähigkeit	3,3	3,5	3,5	3,7
Kommunikationsfähigkeit	3,3	3,5	3,5	3,7
Durchschnitt	3,5	3,3	3,7	3,7

Teil zwei – Arbeiten bis zur Rente

Im zweiten Teil der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, Einschätzungen darüber abzugeben, unter welchen Bedingungen sie bereit wären, bis 67 oder länger zu arbeiten.

(fünfstufige Zustimmungsskala)

	gesamt	
Arbeitszeiten	4,1	
Möglichkeit, selbst bestimmen können, wann und wie lange man arbeitet	4,2	2
Arbeitszeiten müssten sich der persönlichen Situation anpassen	4	
Möglichkeit, notfalls auch früher in Rente gehen zu können	4,2	
Arbeitsaufgaben	3,6	
Interessante, herausfordernde und sinnvolle Arbeitsaufgaben	4,2	5
Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln	3,3	
Arbeit müsste zur Entwicklung der Persönlichkeit beitragen	3,4	
Kompetenzentwicklung	3,4	
Chance zur lebenslangen Weiterbildung	3,7	6
Chance auf eine Karriereentwicklung für Mitarbeiter über 60	3,2	
Außerberufliche Fähigkeiten im Unternehmen stärker nutzen	3,2	
Work-Life-Balance	4,0	
Genug Zeit für die Familie	4,5	3
Möglichkeit längerer selbstbestimmter Auszeiten	3,8	
Arbeitgeber sollte auch ehrenamtliches Engagement unterstützen	3,7	
Generationenbalance	4,2	
Bessere Zusammenarbeit von Alt und Jung am Arbeitsplatz	4,3	1
Ältere dürfen nicht von Jüngeren verdrängt werden	4,1	
Jüngere Generation darf nicht vernachlässigt werden	4,3	
Gesundheit	4,0	
Belastungen müssen mit zunehmendem Alter abnehmen	4,2	3
Technische Unterstützungssysteme, die körperlich entlasten	3,8	
Angebote zur Erhaltung der psychischen Gesundheit	4,1	

Rangfolge der Items für die Gesamtstichprobe

Top Ten

- 4,5 Genug Zeit für die Familie
- 4,3 Bessere Zusammenarbeit von Alt und Jung am Arbeitsplatz
- 4,3 Jüngere Generation darf nicht vernachlässigt werden
- 4,2 Möglichkeit, selbst bestimmen zu können, wann & wie lange man arbeitet
- 4,2 Möglichkeit, notfalls auch früher in Rente gehen zu können
- 4,2 Interessante, herausfordernde und sinnvolle Arbeitsaufgaben
- 4,2 Belastungen müssen mit zunehmendem Alter abnehmen
- 4,1 Ältere dürfen nicht von Jüngeren verdrängt werden
- 4,1 Angebote zur Erhaltung der psychischen Gesundheit
- 4,0 Arbeitszeiten müssten sich der persönlichen Situation anpassen

Fazit: Bedeutung für mehr Innovation

1.

Älter werdende Mitarbeiter stehen im Innovationsprozess für mehr *Erfahrung* und *Fachwissen*.

Jüngere Mitarbeiter stehen für mehr *Lernbereitschaft*, *Flexibilität* und *Kreativität*.

Im Prozess der Innovation sind diese (und andere) Kompetenzen und Eigenschaften notwendig und müssen aufeinander bezogen werden.

Jede Altersgruppe bringt dabei ihr spezifischen Kompetenzprofil ein.

Aufgabe des Innovationsmanagements im demografischen Wandel ist daher die systematische und vorurteilsfreie Gestaltung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Kompetenzträger im Innovationsprozess.

Dies gilt in Deutschland wie in Frankreich.

Fazit: Bedeutung für mehr Innovation

2.

Organisationsentwicklung für mehr Innovation muss zukünftig daher geeignete Instrumente entwickeln und einsetzen, die die innovationsförderlichen Kompetenzen der Beschäftigten in allen Altersgruppen und unabhängig von erwerbsbiografischen Verläufen sichtbar und damit für Innovationen nutzbar machen – auch um Stereotypisierungen zu verhindern.

Dazu wurde im Projekt DEBBI ein Kompetenzprofiling-Tool entwickelt.

Fazit: Bedeutung für mehr Innovation

3.

Für Innovationsprozesse sollte zukünftig gelten: „Jedes Alter zählt“. Innovationspotenziale müssen über alle Erwerbsphasen und alle Altersgruppen hinweg erschlossen werden.

Ein Innovationsoptimum kann entstehen, wenn es gelingt, die Innovationsprozesse und Innovationsteams altersgemischt auszubalancieren, sodass sich die unterschiedlichen Generationen in ihren Stärken und Schwächen ergänzen.

Dazu sind Stereotypisierungen zu vermeiden und neue Instrumente für eine innovationsförderliche Generationenzusammenarbeit im Unternehmen zu entwickeln.

DEBBI-Ergebnis für Unternehmen:

Der „begehbare Werkzeugkoffer“ zur Integration der Potenziale von Diskontinuität und Kompetenzvielfalt auf individueller und organisationaler Ebene im Unternehmen

Organisationale Ebene

Tool 1: Der „Profiler“ (adesso AG)

Tool 2: FFII: „Fit for Intergenerational Innovation“ (FIAP)

Individuelle Ebene (Individualcoaching)

Tool 3: Plantafel zum aktiven Erwerbsbiografiemanagement (gaus gmbh)

Tool 4: Der ‚Reflexionsraum‘ für Mitarbeiter/innen (IPP)