

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

Rüdiger Klatt (FIAP e.V.)

Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh)

Romina Wendt (FIAP e.V.)

## Gesamtziel von DEBBI

Am Beispiel der IT-Branche und ihren speziellen durch Diskontinuitäten geprägten Arbeits- und Innovationsbedingungen sollen die individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Faktoren für Erfolg und Scheitern von innovativen Älteren untersucht und auf der Basis der Ergebnisse neu gestaltet werden.

Auf der Grundlage der Forschungsergebnisse sollen für Unternehmen nutzbare Gestaltungsinstrumente entwickelt werden, die das Innovationspotenzial diskontinuierlich Beschäftigter analysieren und allgemein nutzbar machen.

## **DEBBI = zwei wissenschaftliche und ein Praxisprojekt**

### **Leitfragen:**

Wie bringt man Ältere dazu, Innovationsträger zu bleiben?

Wie bringt man Organisationen (und auch Jüngere) dazu, die Innovationspotenziale Älterer zu erkennen und zu nutzen?

### **Teilvorhaben des FIAP Gelsenkirchen:**

Innovationsorientierte Analyse und innovationsförderliche Gestaltungsmodelle neuer Erwerbsbiografien – **Debbi-Inno**

### **Teilvorhaben des IPP München:**

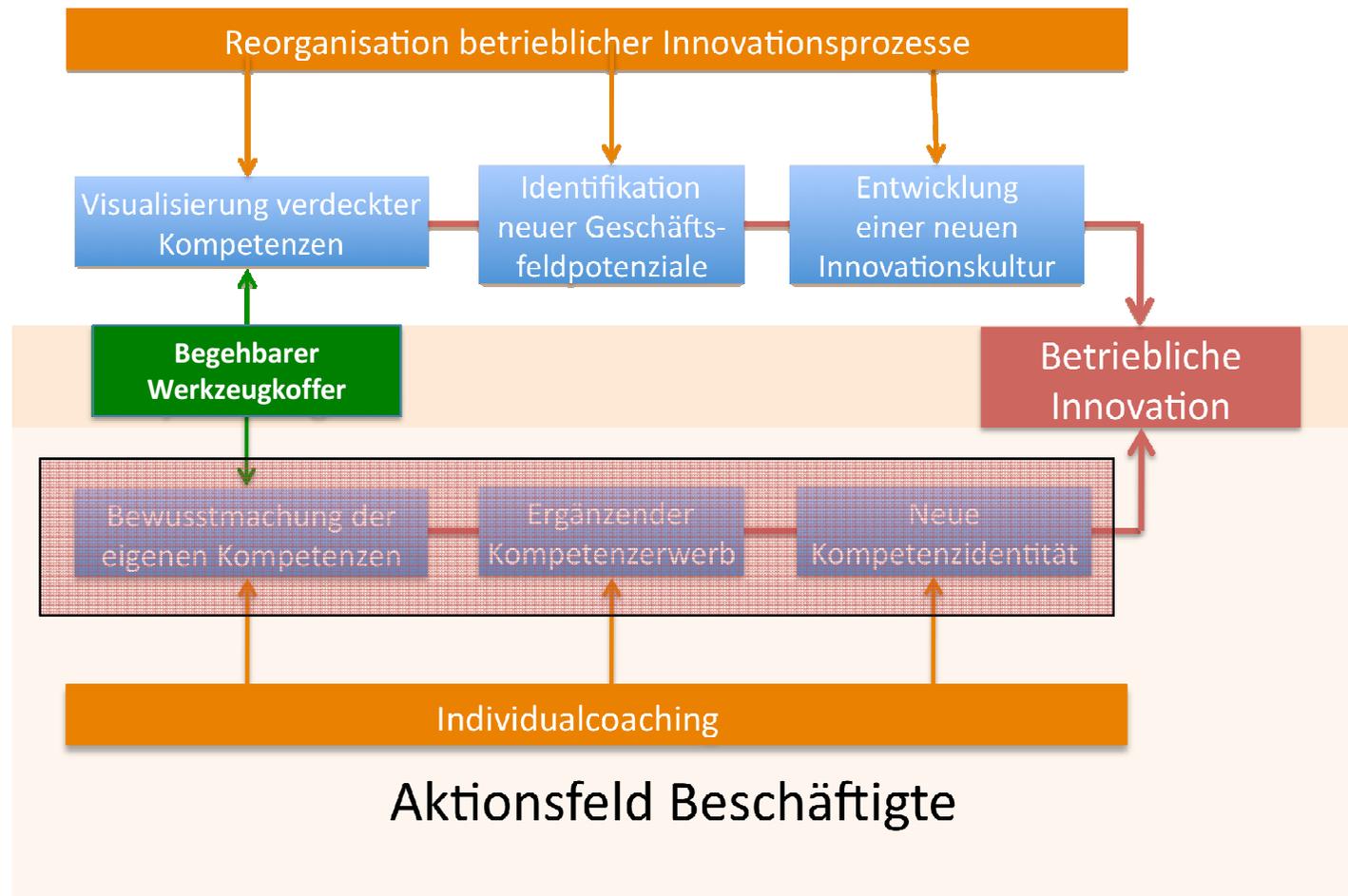
Chancen und Risiken neuer Erwerbsbiografien im Lebenslauf:

Verwirklichungschancen und subjektive Konzepte für erfolgreiches Älterwerden und diskontinuierliche Beschäftigung – **Debbi-Risk**

### **Teilvorhaben der adesso AG:**

Entwicklung von Web 3.0 basierten Instrumenten der Identifikation von Innovationspotenzialen – **Debbi-Tech**

## Aktionsfeld Unternehmen



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

|                          |                        |       |
|--------------------------|------------------------|-------|
| <b>Gesamt:</b>           | 1.000 Personen         |       |
| <b>Geschlecht:</b>       | 579 Männer, 421 Frauen |       |
| <b>Alter:</b>            | 18-35 Jahre            | 29,9% |
|                          | 36-49 Jahre            | 36,5% |
|                          | 50-65 Jahre            | 33,6% |
| <b>Region:</b>           | 83,8% West, 16,2% Ost  |       |
| <b>Erwerbstätigkeit:</b> | Arbeiter               | 18,4% |
|                          | Angestellte            | 72,5% |
|                          | Beamte                 | 9,1%  |
| <b>Schulabschluss:</b>   | 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“)

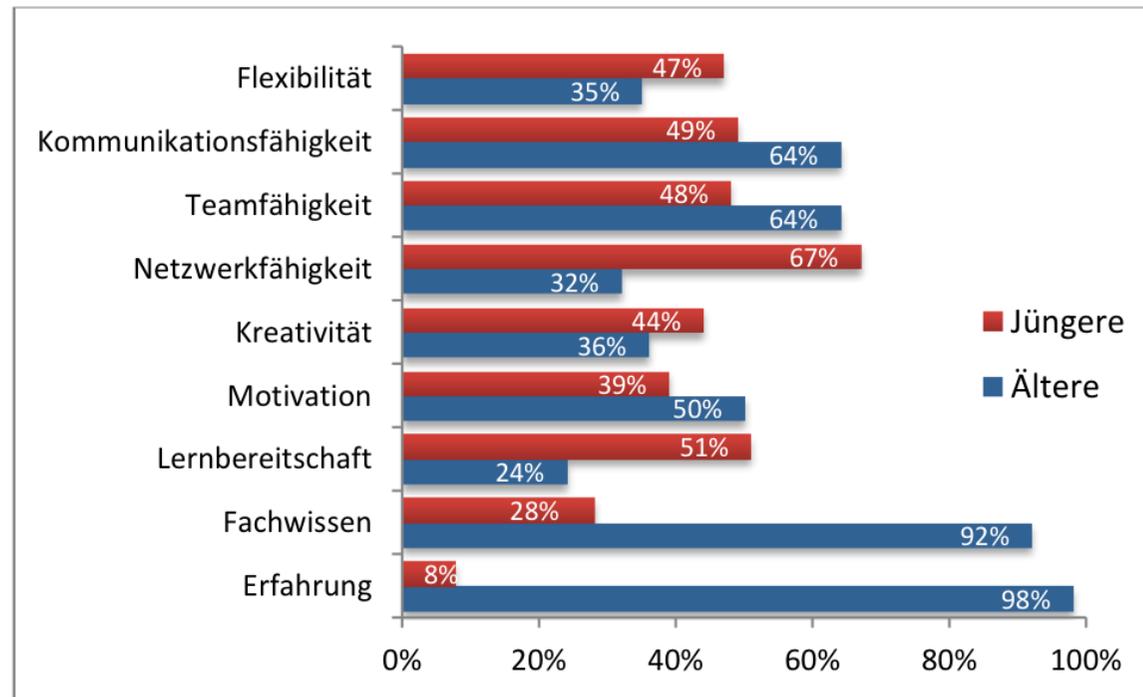
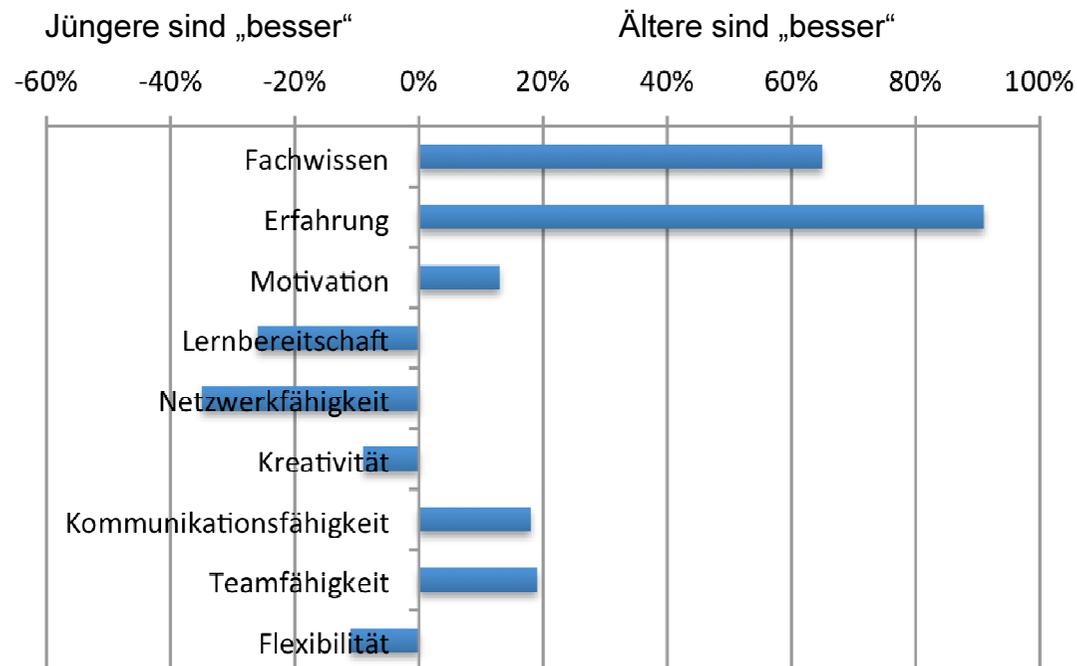


Abb. 1: Innovationsrelevante Kompetenzen, Zustimmungswerte (in %) für Ältere und Jüngere im Vergleich, bewertet durch die gesamte Stichprobe, Zustimmungswerte: 4 = „trifft zu“; 5 = „trifft voll und ganz zu“

## 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)

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

2

5

6

3

1

3

## 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 das Innovationsmanagement

1.

Personalentwicklungskonzepte für mehr Innovation müssen zukünftig berücksichtigen, dass älter werdende Mitarbeiter zwar für mehr Erfahrung und Fachwissen stehen, aber durch geeignete Trainingsmaßnahmen auf mehr Lernbereitschaft, Flexibilität und Kreativität vorbereitet werden müssen.

## Fazit: Bedeutung für das Innovationsmanagement

2.

Organisationsentwicklung für mehr Innovation muss zukünftig 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 das Innovationsmanagement

3.

Für Innovationsprozesse sollte zukünftig gelten: „Jedes Alter zählt“. Innovationspotenziale müssen über alle Erwerbsphasen 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. Hierfür sind zukünftig auch 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)