

præview



Innovation im Generationendialog: Die demografische Chance

Eine Initiative des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr 2013

**DIE DEMOGRAFISCHE
CHANCE**

Für Personalverantwortliche, für Projektleitungen, für die Führungskräfte in Abteilungen und Teams brechen unruhige Zeit an. Junge Beschäftigte können es sich heute leisten, was den Generationen davor verwehrt blieb: Selbstverwirklichung, optimale Karriereunterstützung, familiengerechte Arbeitsbedingungen einfach zu fordern. Und das mit Erfolg, den Unternehmen fehlt die Wahl. Der Mangel an Talenten, an Fachkräften macht es möglich. Und Arbeit als notwendige Bedingung, als Verpflichtung, den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten? Eine Idee von gestern. Damit nicht genug, entwickelt sich eine Generation 50+, die über das Selbstbewusstsein des „Ich werde gebraucht“ verfügt.

Die Folge sind neue Chancen, die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen trotz demografischer Wende zu erhalten, weil nunmehr alle Altersgruppen, alle Generationen sich ihrer Bedeutung, ihres Wertes bewusst werden und ihre Kompetenzen in den kollektiven Prozess einbringen. Aber auch neue Risiken: Es entstehen ungewohnte Macht- und Status(konflikt)linien und eine generationelle Gemengelage in unseren Unternehmen, die neu ist und für die auf allen Ebenen Instrumente, Handlungskonzepte und Vorgehensmodelle entwickelt werden müssen, um ungewollte Entwicklungen zu vermeiden.

„Wie werden wir morgen arbeiten – und dabei am Markt erfolgreich sein?“ heißt dann in erster Linie: Wie können wir die „Generation Y“ integrieren, die mit gänzlich anderen Wertvorstellungen und Arbeitsinteressen in die Unternehmen kommt als frühere Generationen, die sich aussuchen kann, mit wem sie wie, wann und warum arbeitet, deren Selbstverwirklichungsstreben kaum noch Grenzen findet, wenn sie denn gut ausgebildet ist. Sind sie noch bereit zu lernen? Gibt es überhaupt etwas, was sie von den Älteren lernen wollen, lernen müssen? Sind die Jungen ausreichend krisenfest, wenn es wirtschaftlich mal nicht so gut läuft wie im Moment? Können sie „Kooperation“ – auch über Generationengrenzen hinweg? Und die bereits etablierten Älteren: Wie werden sie mit einer Generation umgehen, die – vermeintlich oder wirklich – sich nicht gegen Widerstände, in Konflikten, im „Kampf um Anerkennung“ über Jahre hinweg erst durchsetzen musste? Werden sie bereit sein, die eigenen Maßstäbe aus der Zeit, in der sich in jeder gescheiterten Bewerbung um Stellen und Positionen der Konkurrenzkampf innerhalb der eigenen Generation angezeigt hat, zu verändern? Werden sie bereit sein, Macht und Status zu teilen? Werden die Älteren unter der Leitung der Jüngeren arbeiten können? Sind die Älteren bereit, von den Jüngeren zu lernen?

Der demografischen Wandel führt zu einer Umwertung generationeller Werte. Er wird die Instrumente ändern, die in den letzten 20 Jahren die Leistungsfähigkeit des Unternehmens getragen haben. Es wird Mentoren geben, die jünger sind als ihre Mentees. Altersgemischte Teams werden nur funktionieren, wenn sie dazu geleitet werden, die unterschiedlichen Interessen, Kompetenzen, Stärken und Schwächen aller Altersgruppen produktiv für Innovationen werden zu lassen.

Dass das Management der Generationenzusammenarbeit kein Selbstläufer mehr ist und dass generationelle Lagen sich durch den demografischen Wandel stark verändert haben, dass altersgruppenbezogene Stereotype die Zusammenarbeit untergraben können und dass deshalb neue Strategien und Instrumente für mehr Generationenbalance notwendig sind, davon zeugen die hier versammelten Beiträge, die aus der Zusammenarbeit der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ geförderten Verbundprojekte der Fokusgruppe *Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel*: DEBBI, GenBa, iNec und Plnowa hervorgegangen sind.

Diese Ausgabe der präview stellt die ersten Ergebnisse der Verbundprojekte vor: demografieorientierte Modelle der Organisationsgestaltung, Konzepte der Personalentwicklung und Verfahren zur Nutzung von Innovationspotenzialen Älterer und Jüngerer, die zusammen mit betroffenen Unternehmen erarbeitet und praktisch erprobt werden und die die innovationsförderliche Gestaltung von Erwerbsverläufen besonders hinsichtlich der Potenziale älterer Beschäftigter nachhaltig ermöglichen sollen.

Älter – weniger – vielfältiger: Das BMBF hat mit diesem Slogan im Wissenschaftsjahr 2013 die Herausforderungen des demografischen Wandels – die erst zu Chancen gemacht werden müssen – auch in der Arbeitswelt auf den Punkt gebracht. Die gestaltungsorientierte Arbeitsforschung wird ihren Beitrag dazu leisten, die Innovationsfähigkeit am Standort Deutschland auch unter diesen Bedingungen zu erhalten.

Dortmund, im Mai 2013



Rüdiger Klatt
Herausgeber



„Der Erhalt oder gar die Steigerung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel gehört zu den zentralen Herausforderungen für den Industrie- und Dienstleistungsstandort Deutschland. Diese Aufgabe ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit der gleichnamigen Förderbekanntmachung angegangen und fördert hier inzwischen 27 anwendungsorientierte Verbundprojekte mit insgesamt 20 Mio. Euro.

Unser zentrales Anliegen ist es dabei, die Teilhabe aller Beschäftigten an den Innovationsprozessen über das gesamte Berufsleben hinweg zu ermöglichen und zu erhöhen. Dies ist ein gewisser Paradigmenwechsel, weil Innovationen bislang häufig nicht in Zusammenhang mit älteren Fachkräften gebracht wurden. Angesichts des demografischen Wandels ist es aber notwendig, alle Beschäftigtengruppen unabhängig von Alter, Geschlecht und Herkunft in die Innovationsprozesse einzubeziehen. Damit wird der demografische Wandel sogar zur Chance – zur Chance für Teilhabe und Wohlstand.

Wir freuen uns, dass es in diesem Förderschwerpunkt gelungen ist, sowohl Unternehmen als auch renommierte Forscher in großer Zahl für diesen Ansatz zu gewinnen. Die Ergebnisse der hier vorgestellten Projekte belegen deutlich, dass neue Instrumente und Konzepte demografiesensibler Personal- und Organisationsentwicklung vor allem dann erfolgversprechend sind, wenn Unternehmen von Anfang an aktiv an der Entwicklung und Erprobung beteiligt sind. Die Praxis ist hier Partner der Forschung auf Augenhöhe und letztendlich auch Maßstab des Erfolgs der wissenschaftlichen Leistung.“

Dr. Rudolf Leisen
Referatsleiter „Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung



**Innovation im Generationendialog:
Die demografische Chance**

Die demografische Chance in Deutschland ⁰² EDITORIAL
Rüdiger Klatt

Statement des BMBF ⁰³
Rudolf Leisen

Die demografische Chance ⁰⁶
Das Bundesministerium für Bildung und Forschung stellt die Gestaltungsmöglichkeiten des demografischen Wandels in den Mittelpunkt des Wissenschaftsjahres 2013
Christine Thomas

Intergenerationelle Balance in Deutschland und Frankreich ⁰⁸
Chancen für Anerkennung und Nutzung gesellschaftlicher Potenziale im demografischen Wandel
Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Vielfältiger, erfahrener, innovativer! ¹⁰
Die Forschungsthemen des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“
Ingo Leisten, Claudia Jooß, René Vossen, Sabina Jeschke

præview

Art Directors' Comment
Traditionell innovativ

Diese Ausgabe der præview handelt von betrieblicher Innovationsfähigkeit unter Berücksichtigung des demografischen Wandels, den damit verbundenen Chancen durch generationenübergreifende Kommunikation Potenziale zu erhalten und zu aktivieren.

Dazu haben wir eigens für diese Zeitschrift Automobile – „Oldtimer“ und „Youngtimer“ – fotografiert. Gerade die Entwicklung des Autos unterliegt in Formensprache und technischem Anspruch dem Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation, zwischen Erfahrung und Kreativität.

Nicht zuletzt stehen beide Fahrzeugkategorien – „Alte“ wie „Junge“ – für ein hohes Wertschöpfungspotenzial, das mit dem älteren wie jüngerer betrieblicher Leistungsträger korreliert. Die Leserinnen und Leser sind eingeladen, Bekanntes und Neues aus ungewöhnlicher Perspektive (wieder) zu entdecken.

Ganz herzlich danken wir dem Automobilsammler und -kenner D. Hinze/Outfit GmbH – Klassische Automobile für seine freundliche Unterstützung bei der Fotografie seines Fahrzeugpools.



Junge Branche, alte Hasen ¹²
Welchen Stellenwert hat Erfahrungswissen in der IT-Branche?
Helga Dill, Florian Straus

Altersgemischte Teams in IT-Unternehmen – ein Garant für Innovationsfähigkeit? ¹⁴
Anja Gerlmaier, Erich Latniak

Blockiert oder stimuliert? ¹⁶
Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit
Christina Buchwald, Thomas Ketzmerick, Ingo Wiekert

„In der türkischen Kultur herrscht noch ein stärkerer Respekt zwischen den Generationen“ ¹⁸ INTERVIEW
Pia Rauball im Gespräch mit Metin und Kenan Kurt und Özlem Elden

Einsatz von Experten-Communities zur Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel ²⁰
Arno Schmitz-Urban, Christian Hoffart, Jens Bender

„Wo ist all das Wissen hin?“ ²²
Förderung der Kommunikation zwischen den Generationen in Unternehmen zur Wissenssicherung
Anne Kathrin Schaar, André Calero Valdez, Denise Eraßme, Ann-Kathrin Löcker, Jens Hofmann, Eva-Maria Jakobs, Martina Ziefle

Der steinige Weg zu erfolgreichen Tandems ²⁴
Cross-Mentoring zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern
Holle Grünert, Ute Schlegel, Alexander Bilau

Brücken bauen zwischen „Grünschnabel“ und „grauer Eminenz“: Generationenübergreifende Kompetenzentwicklung ²⁶
Bernd Wolf, Kristin Schenk

Selbstbeobachtung und Selbstgestaltung ²⁸
Diskontinuierliche Bildungsbiografien unter den Bedingungen lebenslangen Lernens
Jochen Kade

Wo das Atypische die Regel ist: Innovationsfähigkeit und demografischer Wandel im Gastgewerbe ³⁰
Olaf Katenkamp, Kerstin Guhlemann, Arno Georg

Kultivierung von Kreativität und Innovation ³²
Oder: Wie Unternehmen es schaffen, das Innovationspotenzial Älterer (und Jüngerer) dauerhaft zu aktivieren
Angela Carell

Generationendialog im Kampf der Kohorten? ³⁴ PRÆVOKATION
Kurt-Georg Ciesinger

³⁵ IMPRESSUM



Die demografische Chance

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung stellt die Gestaltungsmöglichkeiten des demografischen Wandels in den Mittelpunkt des Wissenschaftsjahres 2013

Christine Thomas

In den kommenden Jahren wird kaum eine andere Entwicklung unser Land so prägen wie der demografische Wandel. Im Jahr 2030 wird die Hälfte der deutschen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein – und fast jeder Dritte älter als 65. Ob Bildung oder Arbeitsmarkt, Gesundheitsversorgung oder Familie: Der Wandel umfasst alle gesellschaftlichen Bereiche. Das Wissenschaftsjahr des Bundesministeriums für Bildung und Forschung widmet sich in diesem Jahr dem demografischen Wandel.

Ein angegrautes Thema? Mitnichten, denn der Wandel wird im Wissenschaftsjahr aus der Perspektive der sich bietenden individuellen und gesellschaftlichen Möglichkeiten betrachtet. Deshalb heißt das Wissenschaftsjahr „Die demografische Chance“, und deshalb lautet der Slogan „Den Wandel ~~erleben~~ gestalten“. Diese Sichtweise auf den demografischen Wandel ist angesichts zahlreicher düsterer Zukunftsszenarien längst überfällig. Es gilt aufzuzeigen, was wir heute tun können und tun müssen, um den Wandel gestalten und daraus entstehende Chancen nutzen zu können.

Wir leben heute nicht nur länger, wir sind auch aktiver und gesünder als jemals zuvor. Das hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Rentner stellen ihre Qualifikationen in Form von Beratungsleistungen zur Verfügung, gründen ihr eigenes Unternehmen oder engagieren sich in

Mentorenprogrammen. Die konkreten Auswirkungen des Wandels liegen jedoch in der Zukunft, also bei den heute jungen Menschen. Hier gilt es, eine Lernbereitschaft aufzubauen, die ein lebenslanges Lernen gewährleistet. Zwischen dem 30. und 45. Lebensjahr werden Karrieren geschmiedet, Familien gegründet und Häuser gebaut. Diese „Rushhour des Lebens“, in der in verhältnismäßig kurzer Zeit aus ersten Lebensentwürfen heraus maßgebliche Eckpfeiler gesetzt werden, gilt es zu entzerren, um mehr gestalten und ausprobieren zu können: Wieso mit 35 Jahren keine Auszeit nehmen und ohne Karriereknick danach weiterarbeiten? Wieso mit 40 Jahren kein Studium beginnen, um danach in einer neuen Branche durchzustarten?

Wissenschaft und Forschung liefern neue Erkenntnisse sowie Ideen und Lösungen, um den Wandel erfolgreich gestalten zu können. Das

Wissenschaftsjahr „Die demografische Chance“ möchte die Öffentlichkeit darüber informieren und mit ihr in den gemeinsamen Dialog treten. Dazu konnten Forscher/-innen gewonnen werden, die durch ihre Forschungstätigkeit die Schlagzeilen von morgen schreiben. So wird aus „Ältere auf dem Arbeitsmarkt unvermittelbar“ durch Prof. Dr. James W. Vaupel vom Max-Planck-Institut für demografische Forschung: „Ältere auf dem Arbeitsmarkt unverzichtbar“. Im Rahmen der drei Handlungsfelder des demografischen Wandels „Wir leben länger“, „Wir werden weniger“ und „Wir werden vielfältiger“ zeigen Forscher/-innen die Gestaltungsspielräume für unsere sich verändernde Gesellschaft. Diese Perspektiven sind in der Debatte zum demografischen Wandel neu.

Das Wissenschaftsjahr oder vielmehr die Herausforderungen, die der demografische Wandel

zweifellos mit sich bringt, hat viele Berührungspunkte zu den Themenstellungen der innovativen Arbeitsgestaltung und Prävention, mit denen sich die Zeitschrift *präview* und ihre Autoren schon seit vielen Jahren beschäftigen: Zum Beispiel Lernen im Alter, Arbeiten in altersgemischten Teams, gendersensible Kompetenzentwicklung, Intergenerationen-Dialog, altersgerechte Arbeit, Ausbildung der jüngeren und Weiterbildung der älteren Arbeitnehmer/-innen, Lebensarbeitszeitmodelle, demografieorientierte Dienstleistungen, Bildung und Kultur in einer vielfältigen Gesellschaft, Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Zukunftsweisend ist in diesem Zusammenhang vor allem der Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, in dem das Bundesministerium für Bildung und Forschung mehr als 20 Forschungsprojekte fördert, die sich damit beschäftigen, wie Deutschland seine Innovationskraft trotz – oder auch gerade wegen – seiner Altersstruktur halten und im internationalen Wettbewerb sogar ausbauen kann. Unter dem Stichwort „Innovationspotenziale durch veränderte Erwerbsbiografien“ werden hier Modelle für die Kombination unter-

schiedlicher Lebens-, Lern- und Arbeitssituationen entwickelt. Da betriebliche Orientierung am demografischen Wandel bedeutet, die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen, kommt der Messung von Innovationspotenzialen im zweiten Themenschwerpunkt eine besondere Bedeutung zu: Gefragt sind demografieorientierte Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsbewertung sowie Kosten-Nutzen-Vergleiche zwischen traditioneller Verjüngungsstrategie und demografieorientierter Unternehmensstrategie. Ein dritter Themenschwerpunkt basiert auf der Annahme, dass jede Region unterschiedliche Herausforderungen in Bezug auf den demografischen Wandel zu bewältigen hat. Dabei geht es um die Entwicklung und Erprobung von Modellen neuer Akteursallianzen.

Das Wissenschaftsjahr greift die drängenden Fragen der Gesellschaft und die bereits vorliegenden wissenschaftlichen Ergebnisse zum demografischen Wandel auf und wird sie in Dialogveranstaltungen, Ausstellungen, Wettbewerben, Planspielen und weiteren Aktionen vertiefen und erörtern. Uns geht es darum, ein Bewusstsein für die Veränderungen zu schaffen und Impulse für ein Umdenken zu geben. Dabei



Die Autorin

Dr. Christine Thomas ist Leiterin der Unterabteilung „Innovation im Dienste der Gesellschaft“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung und Leiterin der Projektgruppe „Wissenschaftsjahr 2013 – Demografischer Wandel“.

liegt stets die Frage zugrunde: Wie sieht die Gesellschaft aus, in der wir morgen leben wollen? Wir möchten alle Interessierten anregen, sich an den Dialogen im Wissenschaftsjahr zu beteiligen. Daher freuen wir uns besonders über diese Ausgabe der *präview*, die genau das tut, was wir mit dem Wissenschaftsjahr erreichen wollen, nämlich die wissenschaftlichen Ergebnisse in einen breiten und fundierten gesellschaftlichen Diskurs zu überführen.

DEN WANDEL ERLEBEN. GESTALTEN.

Das Wissenschaftsjahr ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gemeinsam mit Wissenschaft im Dialog (WiD). Zu den Mitgliedern und Partnern von WiD zählen die führenden deutschen Wissenschaftseinrichtungen. Darüber hinaus tragen zahlreiche weitere Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zum Gelingen der Wissenschaftsjahre bei. Das Wissenschaftsjahr „Die demografische Chance“ steht im Kontext der Demografiestrategie „Jedes Alter zählt“ der Bundesregierung.



Eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung



Ein Dinosaurier mit Turnschuhen und eine interaktive Ausstellung: Am 26. Februar gab Bundesministerin Prof. Dr. Johanna Wanka den Startschuss für das Wissenschaftsjahr 2013 im Berliner Museum für Naturkunde. Vor mehr als 400 geladenen Gästen betonte die Ministerin für Bildung und Forschung die Chancen des demografischen Wandels für Deutschland.

Intergenerationelle Balance in Deutschland und Frankreich

Chancen für Anerkennung und Nutzung gesellschaftlicher Potenziale im demografischen Wandel

Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Nicht nur die veränderten Proportionen der Generationen, die höhere Lebenserwartung und die damit verbundene Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit verlangen in deutschen und französischen Unternehmen die Nutzung aller gesellschaftlichen Potenziale. Auch ein Innovationsverständnis, das kommunikativen Prozessen eine Schlüsselrolle zuweist, zeigt, dass die Vielfalt der Generationen und ihrer je spezifischen Kompetenzen in Arbeitsprozessen der Wissensökonomie unersetzbar ist. Die optimale Nutzung und Verknüpfung gesellschaftlicher Potenziale muss durch Maßnahmen, die Anerkennung und eine diskriminierungsfreie Identitätsbildung ermöglichen, gefördert werden. In beiden Ländern führt dies aufgrund einer unterschiedlichen Ausgangslage zu anderen Ansätzen.

Eine sozialpsychologische Perspektive verdeutlicht, dass sich das Verhältnis der generationellen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt häufig über Konkurrenz konstituiert, die das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstärkt, die aber gleichzeitig eine effiziente Zusammenarbeit bremst. Es ist ein grundlegendes Bedürfnis von Personen, eine positive Selbsteinschätzung herzustellen und zu erhalten. Ein Teil der Selbsteinschätzung, die soziale Identität, wird aus Gruppenzugehörigkeiten und der Bewertung dieser Gruppen abgeleitet. Die Konstruktion der positiven sozialen Identität über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und den Vergleich mit anderen Gruppen birgt das Risiko einer Abwertung der jeweils anderen Gruppe. Diskriminierung und Stereotypisierung kann so zu einem „Instrument“ der Entwicklung einer positiven sozialen (Gruppen-) Identität werden, erschwert aber die effektive Zusammenarbeit der unterschiedlichen Generationen.

Vergleicht man den Arbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich, so bestimmt die demografische Situation das Verhältnis der Generationen und die Voraussetzungen ihrer Kooperation.

In **Frankreich** schafft die anhaltend hohe Geburtenrate und die gestiegene Lebenserwartung eine Situation, die durch einen steigenden Anteil älterer Beschäftigter („Seniors“) bei gleichzeitig hohem Anteil an jungen Arbeitskräften („Jeunes“) auf dem Arbeitsmarkt gekennzeichnet ist. Die Unternehmen versuchen, sich von älteren Beschäftigten durch Kündigungen oder Vorrangregelungen zu trennen. Die Stereotypisierung des Älteren, für die Arbeitswelt nicht mehr brauchbaren Beschäftigten wird begünstigt, die „Seniors“ definieren sich nicht mehr über Beschäftigung, sondern streben einen möglichst frühen Ruhestand an. Jüngere Be-

schäftigte werden hingegen oft aufgrund mangelnder Erfahrungen nicht eingestellt. Beide Gruppen gelten als benachteiligt und stehen in direkter Konkurrenz zueinander. Die mittlere Generation definiert sich aufgrund starker Hierarchien im französischen System über die Konkurrenz zu dem erfolgreichen Teil der „Seniors“ und zu den nachrückenden „Jeunes“.

Die positive Konstituierung der sozialen Identität in diesen Gruppen vollzieht sich in direktem Gegensatz zu der jeweils anderen Gruppe. Die Diskriminierung der anderen Gruppe ermöglicht den Erhalt einer positiven sozialen Gruppenidentität unter Konkurrenzbedingungen. Eine effektive Zusammenarbeit älterer, mittlerer und jüngerer Beschäftigter erscheint allen Beteiligten als schwierig. Maßnahmen von Politik und Unternehmen zielen deshalb darauf ab, den Austausch und den Dialog zwischen den Generationen zu fördern, ohne dabei auf ein systematisches Konzept zurückzugreifen.



Marie-Françoise Lacassagne, Silke Steinberg

Vereinzel versuchen Unternehmen, beispielsweise in generationenübergreifenden Workshops, die intergenerationelle Balance im Unternehmen wiederherzustellen, die unterschiedlichen Positionen verständlich zu machen und Lernprozesse zwischen den Gruppen anzuregen. Dabei soll die Wertschätzung für die eigene Gruppe steigen, um so ein Herabsetzen der anderen Gruppe überflüssig zu machen. Dialogbasiertes Verständnis und Erfahrungsaustausch zwischen den Gruppen sind das Ziel (siehe zum Beispiel das „Programme Octave“ von Danone: <http://programmeoctave.com>).

Auch auf politischer Ebene setzt man auf Dialog zwischen den Generationen (Förderung von intergenerationellen Tandems). Selten wird allerdings die Grenze des Unternehmens als Rahmen für diese Maßnahmen überschritten. Strategien, die eine Wahrnehmung anderer Identifikationsmöglichkeiten begünstigen und ein Bewusstsein für differente Ebenen einer Identität schaffen, könnten darüber hinausgehen und die Komplementarität der Potenziale jedes Einzelnen und jeder Gruppe hervorheben und die Bildung einer wirklichen Kooperationskultur begünstigen. Eine Person gehört nicht nur einer Gruppe an, sondern je nach Situation ganz unterschiedlichen Gruppen (z. B. Abteilung, Berufsgruppe, Projektgruppe, Verein) in Organisation und Gesellschaft. Nimmt sie diese Durchlässigkeit wahr, werden Identifikationspfade jenseits der Diskriminierung anderer Gruppen sichtbar, nämlich solche, die funktionale Identifikationsebenen verdeutlichen und die Fluidität der Gruppenzugehörigkeiten nutzbar machen. Identitätsbildung würde hier nicht an die Unterscheidung von Jung und Alt, sondern an Unterscheidungen von Potenzialen oder spezifischen Interessen in unterschiedlichen Kontexten anschließen.

In **Deutschland** befürchtet die Wirtschaft aufgrund des Bevölkerungsrückgangs einen Fachkräftemangel und den Verlust der Innovationsfähigkeit durch den steigenden Anteil älterer Beschäftigter. Es wird gezielt nach Instrumenten zur Identifizierung und Aufwertung von Potenzialen in Erwerbsverläufen gesucht. Dies führt zu einer Aufwertung der sozialen Identität, vor allem bei Älteren, und einer stärkeren Identifizierung mit Erwerbstätigkeit im Alter.

Die Identifikationsstrategien der Individuen funktionieren hier nicht über die direkte Konkurrenz. Vielmehr stützen gesellschaftliche und politische Diskurse das Selbstwertgefühl. In Deutschland steht allerdings die Entwicklung individueller Kompetenzprofile im Fokus. Die Wahrnehmung der Permeabilität und der Komplexität unterschiedlicher Identifikationsebenen, die Wertschätzung der Potenziale von Gruppen als Kollektive sowie der ergänzende Charakter ihrer Kompetenzen im Innovationsprozess können so marginalisiert werden. Es besteht die Gefahr eines ansteigenden, für die Innovationskraft des Unternehmens und der Gesellschaft schädlichen Individualismus.

Die deutsch-französische Perspektive zeigt, dass die nationalen Ansätze, die auf intergenerationelle Balance und umfassende Integration aller Altersgruppen zielen, defizitär sind, in Kombination aber zu einer Lösung führen könnten. Im Wettbewerb globalisierter und flexibler Ökonomien setzt Deutschland auf Instrumente zur individuellen Kompetenzentwicklung, die einen kooperationshemmenden Individualismus begünstigen könnten. In Frankreich verlieren die Unternehmen wegen härteren Wettbewerbsbedingungen ihre Bedeutung als positive, gemeinschaftliche Identifikationsebene. Integrierende Unternehmenskulturen können also in beiden Ländern nicht mehr ausreichend für intergenerationelle Balance sorgen.

Soziale Netzwerke, die über Unternehmens- und Generationengrenzen hinweg Identifikationsmöglichkeiten bieten und das Individuum in intermediären Gruppen mit ähnlichen Interessen integrieren, könnten helfen, Identitätskrisen und intergenerationaler Disbalance vorzubeugen, kooperationsförderliche Strukturen zu stärken und in modernen Ökonomien die Kluft zwischen Subjekt, Generation und Ökonomie zu verringern.

Die Autorinnen

Marie-Françoise Lacassagne ist Professorin für Sozialpsychologie und Direktorin des Laboratoire SPMS der Université de Bourgogne in Dijon.

Silke Steinberg ist Projektleiterin im Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.

Vielfältiger, erfahrener, innovativer!

Die Forschungsthemen des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Ingo Leisten, Claudia Jooß, René Vossen, Sabina Jeschke

Die Verkleinerung der erwerbstätigen Bevölkerung, branchenspezifischer Fachkräftemangel und zunehmende Diversität von Arbeitsteams sind nur einige der zahlreichen Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels. Die gesellschaftlichen Folgen sind vielfältig, aber vor allem haben sie weitreichende Konsequenzen für die unternehmerische Innovationsfähigkeit. Dabei birgt der demografische Wandel ein enormes gesamtwirtschaftliches Wachstumspotenzial: Das vielfältige Wissen, die verschiedenen Erfahrungswerte und die daraus resultierenden Betrachtungsweisen, die eine Gesellschaft mit einer differenzierten Altersstruktur aufweist, stellen ein längst nicht ausgeschöpftes Innovationspotenzial dar, das Unternehmen bereichern und systematisch leistungsfähiger machen kann. Dazu bedarf es der innovativen Gestaltung des demografischen Wandels, allem voran einer demografieorientierten Personalentwicklung und Organisationsgestaltung. Hier setzt der aktuelle Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ an.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die Lösungen für die betriebliche Praxis vor den Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels erarbeiten. So facettenreich wie die Arbeitswelt stellen sich auch die aktuell mehr als 20 Forschungsprojekte des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ dar, die jeweils thematisch gebündelt in sechs Fokusgruppen zentrale Themen bearbeiten. In diesen Fokusgruppen erforschen Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Intermediären die produktive Nutzung der demografischen Veränderungen für die Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit sowie der gesellschaftlichen Innovationskraft. Richtungsweisende Ideen und praxiserprobte Lösungen werden in den unterschiedlichen Fokusgruppen entwickelt, um nachhaltige Strategien für das Arbeitsleben der Zukunft bereits heute in Wirtschaft und Gesellschaft umzusetzen.

Die Fokusgruppe „**Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel**“ geht der Frage nach, wie das Innovationspotenzial älterer Arbeitnehmer durch demografieorientierte Lösungsansätze der Organisations-

gestaltung und Personalentwicklung angehoben werden kann. Die demografischen Einflüsse, wie zum Beispiel die zunehmenden Diskontinuitäten in Erwerbsbiografien, werden erforscht, Chancen und Gefahren aufgedeckt und klassische Ansätze des Kompetenz- und Wissensmanagements weiterentwickelt.

Hinsichtlich des nachhaltigen Einsatzes von Personalressourcen und der demografiesensiblen Qualifizierung in Unternehmen erarbeitet die Fokusgruppe „**Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den demografischen Wandel**“ Erkenntnisse und Lösungen. Der generationsübergreifende Wissens- und Erfahrungstransfer wird optimiert und durch passgenaue Instrumentensets nutzbar gemacht. Hierzu werden verschiedene Maßnahmen und Instrumente wie Innovationsplattformen, Innovationszirkel und berufsbegleitende Weiterbildungsangebote vor dem Hintergrund demografischer Rahmenbedingungen weiterentwickelt.

Die Fokusgruppe „**Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels**“ beschäftigt sich mit dem Innovationspotenzial altersheterogener Gruppen. Sie erforscht Lösungsstrategien zur Weiterentwicklung fachlicher Kompetenz und zum Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen, um die unternehmerische Kreativität und Innovationskraft nachhaltig zu stärken. Dabei kommen Instrumentensets des Ressourcenmanagements und die Etablierung eines Prognosemodells zum Einsatz.

Im Fokus der Untersuchungen der Fokusgruppe „**Demografiemanagement und Vernetzung**“ stehen die Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung sowie die Erforschung regionaler Versorgungsmöglichkeiten der Pflege- und Gesundheitsdienstleistungen. Die Förderung altersgerechter Beschäftigungsfähigkeit sowie der Aufbau von Netzwerkstrukturen sind zentrale Ansatzpunkte, um den Herausforderungen insbesondere in der medizinischen Dienstleistungsorganisation zu begegnen.

Anknüpfend daran geht die Fokusgruppe „**Messung von Innovationspotenzialen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels**“ der Frage nach, wie Innovationspotenziale im Hinblick auf Arbeitnehmer, Unternehmen, Politik

und auch mithilfe IT-gestützter Forschungsmethoden messbar gemacht werden können. Entwickelt werden Analyseinstrumente, die förderliche und hemmende Faktoren für Innovationspotenziale identifizieren und diese anwendungsorientiert aufbereiten.

Die Fokusgruppe „**Regionale Aspekte des demografischen Wandels**“ untersucht Innovationen in unterschiedlichen Regionen, Branchen, Allianzen und Netzwerken. Innovative Konzepte in Klein- und Mittelbetrieben werden über netzwerkartige Tools für Beratungsangebote, Online-Lernsysteme und Monitoring-Systeme bereitgestellt, praxisorientiert eingesetzt und weiterentwickelt. Ziel ist die Verbreitung und Erweiterung regionaler Netzwerke und Allianzen sowie die Befähigung zum Umgang mit dem bereitgestellten Instrumentenkatalog.

Mit der Arbeit in den sechs Fokusgruppen werden zentrale Fragestellungen des Arbeitslebens im demografischen Wandel adressiert. Im Wechselspiel zwischen den Fokusgruppen und dem den Förderschwerpunkt begleitenden Metaprojekt DemoScreen wird Demografie „weitergedacht“ und an den aktuellen Herausforderungen ausgerichtet. Mit der virtuellen Plattform des Förderschwerpunktes www.demoscreen.de steht ein virtueller Ort zur Verfügung, um zu erfahren, mit welchen Lösungen und Erkenntnissen der Förderschwerpunkt die Potenziale des demografischen Wandels für Unternehmen und die Gesellschaft heben hilft, um die Arbeitswelt vielfältiger, erfahrener und innovativer zu gestalten!

-  **Fokusgruppe**
Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel
-  **Fokusgruppe**
Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den demografischen Wandel
-  **Fokusgruppe**
Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor des demografischen Wandels
-  **Fokusgruppe**
Demografiemanagement und Vernetzung
-  **Fokusgruppe**
Messung von Innovationspotenzialen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
-  **Fokusgruppe**
Regionale Aspekte des demografischen Wandels



Ingo Leisten, Claudia Jooß, René Vossen, Sabina Jeschke

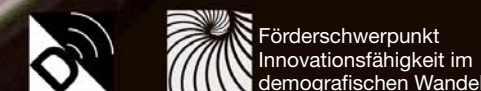
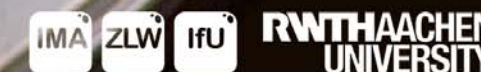
Die Autoren

Dr. rer. nat. Ingo Leisten M.A. ist Leiter der Forschungsgruppe „*Knowledge Engineering*“ am IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Er befasst sich mit der Kommunikation und Wissensgenerierung in transdisziplinären Forschungsverbänden und betreut die Fokusgruppe „*Messung von Innovationspotenzialen*“.

Claudia Jooß M.A. ist die Projektleiterin des Metaprojekts „*DemoScreen*“ am IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Sie analysiert Kooperationsprozesse in interdisziplinären Akteursnetzwerken und betreut die Fokusgruppe „*Demografiemanagement und Vernetzung*“.

Dr. rer. nat. René Vossen M.A. ist Geschäftsführer des Zentrums für Lern- und Wissensmanagement am IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Im Zentrum seiner Forschung steht die Optimierung von Kooperations-, Kommunikations- und Vernetzungsprozessen in wissensintensiven Forschungsverbänden.

Prof. Dr. rer. nat. Sabina Jeschke ist Institutsdirektorin des IMA/ZLW & IfU der RWTH Aachen University. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen u. a. im Bereich komplexer IT-Systeme, Robotik und Automatisierung, Verkehr und Mobilität und neuen Mensch-Maschine-Schnittstellen in virtuellen Welten.



Junge Branche, alte Hasen

Welchen Stellenwert hat Erfahrungswissen in der IT-Branche?

Helga Dill, Florian Straus

„Wenn du einen gewissen Erfahrungshorizont hast und auch weißt, wie Rechner ticken, also wenn du das Ganze kennst, kannst du große Sachen überblicken. Im Projektgeschäft oder im Managementgeschäft bräuchte man es schon. Das können die Jungen meistens nicht. Die Jungen sind zwar billiger, aber viele Unternehmer sagen: Ich zahl' lieber einen, der's kann.“ (Mathias P., selbständiger IT-Experte, 48 Jahre)

Die IT-Branche gilt immer noch als junge und per se innovative Branche. De facto ist der demografische Wandel aber auch in diesem Bereich spürbar. Von 2002 bis 2007 nahm der Anteil der unter 35-Jährigen um 16,3 % ab. Anstiege verzeichneten die 45- bis 54-Jährigen mit +32,1 % und die über 54-Jährigen mit +42,3 % (Hohn 2007).

Die Branche bleibt gekennzeichnet durch einen rasanten Wandel, durch extreme Schnelllebigkeit der Produkte. Waren vor dreißig Jahren noch Großrechner Standard, fehlt heute das Smartphone in fast keiner Akten- oder Handtasche mehr. Von Jahr zu Jahr werden die Datenströme größer und schneller, die dafür notwendigen Geräte aber kleiner und smarter. Wissen veraltet in einem solch atemberaubenden Entwicklungstempo sehr schnell. So haben beispielsweise Mütter oder Väter, die wegen der Familie längere Zeit aussetzen, erhebliche Schwierigkeiten, den Anschluss wiederzufinden.

In der IT-Branche hat außerdem eine Beschäftigungsform Tradition, die erst seit einigen Jahren Schlagzeilen macht: die diskontinuierliche Beschäftigung. Damit sind verschiedene Formen des flexiblen Arbeitens gemeint. In der IT-Branche ist dies vor allem die projektformige Arbeitsweise.

Kann in so einer Branche Erfahrungswissen überhaupt von Nutzen sein? Können Ältere mit dieser schnellen Entwicklung überhaupt mithalten und selbst noch innovative Impulse einbringen? Wie gelingt das Älterwerden in einer jungen Branche? Um diesen Fragen nachzugehen, haben wir intensive biografische Fallstudien mit IT-Arbeitenden der „ersten Stunde“ geführt. Altern ist kein Prozess, der sich außerhalb unserer Einflussmöglichkeiten vollzieht. Alle Ratschläge für ein gesundes und zufriedenes Altern,

mit denen wir in den Medien und von der Ratgeberliteratur überhäuft werden, gehen zu Recht davon aus, dass Alternsprozesse gestaltet werden können. Dabei geht es um nicht mehr und nicht weniger als die Gestaltung des eigenen Lebens und der eigenen Entwicklung. Diese Entwicklungsaufgaben verändern sich je nach Lebensphase. So sieht Erikson die Entwicklungsaufgabe im höheren Alter in der Generativität, gekennzeichnet durch die Pole „schöpferische Tätigkeit“ und „Stagnation“.

Dass Kreativität lebenslang möglich ist, belegen viele Künstlerinnen und Künstler, die bis ins hohe Alter aktiv sind. Kreativität ist nach Andreas Kruse zwar oft eine Art Schockerlebnis, das plötzlich und unvermittelt neue Einsichten verschafft (Kruse, 2011). Altersforscher sind sich einig, dass kreative Prozesse im Alter nicht abnehmen, dass sie sich aber im Vergleich zu denen junger Menschen verändern.

„Young creativity is spontaneous, intense and hot from the fire. Older creators sculpt their products with more intermediate processing.“ (Arieti, 1976, zitiert nach Kruse, 2011).

Leopold Rosenmayr (2002) sieht zudem gerade im Arbeitsprozess Bedingungen, die die Kreativität Älterer begünstigen. Jüngere Menschen seien stärker dem Druck ausgesetzt, sich an berufliche Anforderungen anzupassen, sich am Mainstream zu orientieren, wenn sie weiterkommen wollen. Ältere Menschen können sich eher auf das „Risiko einer Originalität“ einlassen. Kreativität bedeutet für Rosenmayr Reduktion von Komplexität, Schöpfen aus elaborem Wissen, Urteilsvermögen – alles Faktoren, die durch Lebenserfahrung begünstigt werden.

Lebenserfahrung kann also Kreativität und Innovation begünstigen. Die Alltagserfahrung zeigt aber: Das gilt nicht für alle Menschen gleichermaßen. Welche Rahmen- und Arbeitsbedingungen sind nötig, um diese Lebenserfahrung positiv einsetzen zu können? Müssen die Personen selbst bestimmte personale Kompetenzen mitbringen, um auch schwierige Situationen

in der (Berufs-)Biografie für sich konstruktiv zu lösen und auch eventuelle Rückschläge in ihrem psychischen Wohlbefinden zu meistern (s. dazu etwa Keupp & Dill, 2010)? Was trägt dazu bei, dass gerade diskontinuierliche Berufsbiografien einen Mehrwert für die Personen haben können, dass sie also ihre Ressourcen positiv nutzen können?

Hinweise darauf geben verschiedene psychologische und soziologische Forschungstraditionen. Die Resilienzforschung, die Salutogenese (Kohärenz), die Selbstwirksamkeitsforschung und die gemeindepsychologisch orientierte Netzwerkforschung. Alle diese Forschungstraditionen beschäftigen sich mit der Suche nach Widerstandsressourcen bzw. Bewältigungskompetenzen. Es scheint, als gäbe es eine darüber stehende „Meta-Kompetenz“, die einem Menschen hilft, gerade in schwierigen Lebenssituationen die eigenen Ressourcen besser nutzen zu können. Diese Meta-Kompetenz wird Handlungsbefähigung genannt und umfasst nach jetzigem Forschungsstand sechs Teilfähigkeiten:

- æ **Sinnhaftigkeit:** die Einschätzung, dass die Anforderungen, vor denen man gerade steht, Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.
- æ **Verstehbarkeit,** d. h., dass die Dinge, die einem zustoßen, strukturiert, erklärbar und verstehbar sind.
- æ **Selbstwirksamkeit,** d. h., dass man sich in der Lage fühlt, Probleme aus eigener Kraft zu meistern, eigene Absichten und Ziele zu verwirklichen.
- æ **Perspektivität:** die Fähigkeit, konkrete Situationen aus verschiedenen Perspektiven und mit Interesse bzw. Neugier zu betrachten.
- æ **Positiver Selbstwert,** also sich selbst anzunehmen und ein positives Grundgefühl in wechselnden Situationen zu behalten.
- æ **Vertrauen und soziale Integration,** d. h., sich als Teil eines tragfähigen sozialen Netzwerks zu sehen, sich dort Unterstützung zu holen und auf Menschen zählen zu können, die einen nicht enttäuschen.



Die Autoren

Helga Dill ist Soziologin und als wissenschaftliche Mitarbeiterin im IPP zuständig für das Projekt DEBBI. Dr. Florian Straus ist Soziologe und Geschäftsführer des IPP.

Bei unseren biografischen Analysen fällt auf, dass es deutliche Parallelen gibt zwischen dem, was diese Grundkomponenten der Handlungsbefähigung bewirken, und dem, was ein Subjekt braucht, um flexibel und kreativ immer wieder mit neuen Arbeitssituationen und Herausforderungen umgehen zu können. Eine zentrale Stellung kommt unserer Einschätzung nach diesen Fähigkeiten zu, wenn es darum geht, die verschiedenen beruflichen und biografischen Erfahrungen produktiv zu verbinden.

Dies gilt auch und gerade in der dynamischen IT-Wirtschaft. Die „alten Hasen“, also IT-Lernerinnen und IT-Lerler, die heute 45 Jahre oder älter sind, haben diese Entwicklungen mitgemacht und zum Teil auch ausgelöst. Und angesichts des augenblicklichen Fachkräftmangels sind sie auch die Zukunft der Branche. Für die Frage, wie angesichts des demografischen Wandels Betriebe und Arbeitende ihre Innovationskraft erhalten können, spielt die Gestaltung der Erwerbsbiografien eine wichtige Rolle. Das Projekt DEBBI setzt hier auf verschiedenen Ebenen an. Eine wichtige Komponente ist die Entwicklung von Tools, die dazu beitragen, die Handlungsbefähigung der Subjekte zu stärken.

Literatur

- Arieti, S. (1976). *Creativity: The Magical Synthesis*. New York: Basic Books.
- Hohn, B. (2007). *Arbeitsmarkt Kompakt 2007 – IT-Fachleute*. Bonn: Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesagentur für Arbeit. http://www.in.tum.de/fileadmin/user_upload/Oeffentlichkeitsarbeit/Broschueren/Arbeitsmarkt/AM-Kompakt-IT-Fachleute.pdf
- Keupp, H. & Dill, H. (2010). *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript.
- Kruse, A. (Hrsg., 2011). *Kreativität im Alter*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.
- Rosenmayr, L. (2002). *Productivity and creativity in later life*. In: S. Pohlmann (Hrsg.), *Facing an ageing world – recommendations and perspectives*, S. 119-126. Regensburg: Transfer Verlag.



Altersgemischte Teams in IT-Unternehmen – ein Garant für Innovationsfähigkeit?

Anja Gerlmaier, Erich Latniak

Im Zuge des demografischen Wandels werden zukünftig immer weniger jüngere und mehr ältere Beschäftigte am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies wird auch dazu führen, dass sich in den Innovations- und Entwicklungsteams der Unternehmen – wie in allen Personalbereichen – die Alterszusammensetzungen verändern werden. In der Demografie-Forschung werden dabei bislang altersgemischte Teams als ein zentraler Ansatzpunkt angesehen, um die Potenziale und Stärken älterer Beschäftigter (wie z. B. Erfahrungswissen) für die Steigerung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Teams nutzbar zu machen. Am Beispiel von Teams in einem IT-Unternehmen soll deshalb der Frage nachgegangen werden, ob sich tatsächlich auch Unterschiede beim Innovationsklima im Vergleich von altersgleichen mit altersgemischten Teams zeigen, und welchen Stellenwert eine Altersdurchmischung der Teams im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren wie Arbeitsdruck, Sozialklima oder Gestaltungseinfluss der Teammitglieder hat.

Die Basis der folgenden Ergebnisse sind Befragungen von 137 IT-Fachleuten aus 18 Arbeitsteams eines mittelständischen IT-Dienstleistungsunternehmens. Diese nahmen teamweise an Workshops zur Verbesserung der Innovations- und Gesundheitskultur teil, die im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes PINOWA stattfanden. Da die Teilnahme an den Workshops unternehmensseitig als verpflichtend kommuniziert wurde, handelt es sich bezogen auf die befragten Teams jeweils um Vollerhebungen. Bei der Altersverteilung dominiert mit 42% die Gruppe der 40- bis 50-Jährigen, 16% sind unter 30 Jahre alt, 18% zwischen 30 und 40 Jahre, und 24% über 50 Jahre. Von den Befragten waren 25% weiblich.

Innovationsklima in IT-Teams – offenbar keine Frage des Alters

Bei einem ersten Vergleich von Teams mit und ohne ältere Teammitglieder (über 50-Jährige) zeigt sich, dass Teams mit überwiegend jüngeren Beschäftigten ein besseres Innovationsklima aufweisen. Klassifiziert man nun – in einem zweiten Schritt – die Teams als altershomogen, die aus zwei „zusammenhängenden“ Altersgruppen bestehen (z. B. 20- bis 30-Jährige plus 30- bis 40-Jährige), so zeigen sich keine Unter-

schiede zu den altersheterogenen Teams: Trotz der tendenziell besseren Innovationskultur-Werte in den jüngeren Teams steht das Innovationsklima offenbar auch nicht in direktem Zusammenhang mit dem individuellen Alter der Teammitglieder. So schätzen in den verschiedenen Altersgruppen zwischen 35% und 39% der Teammitglieder ein, dass in ihrem Team Ideen aufgenommen und weitergeführt werden.

Was das Innovationsklima in Teams hemmt ...

Aufbauend darauf wurde untersucht, welche anderen Faktoren einen günstigen bzw. ungünstigen Einfluss auf die Innovationskultur im Team ausüben. Vergleicht man Teams mit einem positiv erlebten Innovationsklima mit solchen, die niedrigere Innovationsklima-Werte aufweisen, so finden sich deutliche Unterschiede im Belastungserleben (vgl. Abb. 1). Teammitglieder, die das Innovationsklima positiv erleben, haben in geringerem Maße das Gefühl, unter Zeitdruck arbeiten zu müssen, haben in geringerem Maße Probleme mit Arbeitsunterbrechungen, und geben mit 33% zu 53% auch seltener an, aufgrund von ständigen Rückfragen ungeplanten Zusatzaufwand zu haben. 10% der Teammitglieder aus Teams mit hohen Klima-Werten berichten über einen hohen Grad sozialer Spannungen, während dies 22% der Teammitglieder in Teams mit geringeren Innovationsklima-Werten tun.

Was Innovationskulturen in Teams befördert ...

Darüber hinaus wurde auch nach Rahmenbedingungen in den IT-Teams gesucht, die sich günstig auf das Innovationsklima auswirken. Hier zeigt sich, dass vor allem soziale Ressourcen

wie das Führungsverhalten und die Unterstützung von Kollegen eine bedeutsame Promotorenfunktion für das Innovationsklima in den Teams besitzen. So geben in den Teams mit einem guten Innovationsklima 62% der Teammitglieder an, dass ihr Vorgesetzter sie wertschätzt und ihre Leistungen anerkennt. In den Teams mit geringeren Innovationsklima-Werten sind dies dagegen nur 29% der Teammitglieder. Auch der Gestaltungsspielraum in den Teams und die arbeitsimmanenten Erholungsmöglichkeiten wirken sich offenbar günstig auf das Innovationsklima aus. Nur jeder Zehnte in den Teams mit hemmendem Innovationsklima, aber 38% der Teammitglieder in den innovationsförderlichen Teams, hat die Möglichkeit, Arbeiten auch an Kollegen abgeben zu können. In Teams mit einem ungünstigen Innovationsklima können sich 42% während und nach der Arbeit gut erholen, während es in den Teams mit gutem Innovationsklima 57% sind. Auch die erlebte soziale Unterstützung von Kollegen ist von Vorteil, sie wirkt sich jedoch nur in geringem Maße positiv aus (vgl. Abb. 2).

Was bedeutet das praktisch?

Da die Daten bisher nur aus einem Unternehmensbeispiel stammen, sind diese Ergebnisse nicht als repräsentativ zu betrachten. Im Fortgang des PINOWA-Projekts sind weitere Untersuchungen in anderen Unternehmen geplant, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten. Die Befunde aus dem Fallunternehmen deuten bisher darauf hin, dass jüngere Teams tendenziell ein besseres Innovationsklima aufweisen. Da im vorliegenden Fall auch die Teamleiter dieser Teams jung waren, könnte dies möglicherweise auch durch eine gezieltere Nutzung

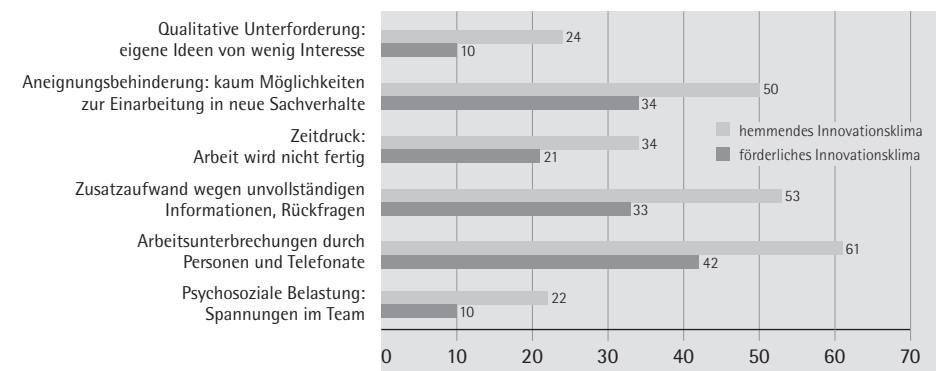


Abb. 1: Hinderliche Faktoren für Innovationsklima (in %, n=137)



innovativer Kommunikationstechniken wie Projektmanagementmethoden bedingt sein, die inzwischen häufig in der Fach- und Hochschulbildung vermittelt werden. Hier sind allerdings noch weitere Detailanalysen zu Gruppenprozessen erforderlich, die im Rahmen von PINOWA durchgeführt werden sollen.

Altersvariabilität allein ist nach unserem bisherigen Stand vermutlich kein Garant für ein innovatives Zusammenarbeiten. Vielmehr zeigte sich, dass Ressourcen in der Arbeit, allen voran das Führungsklima, maßgeblich zur Innovationsfähigkeit von Teams beitragen. Insgesamt zeigt sich bereits jetzt, wie wichtig der Aufbau und die Sicherung von persönlichen und auch Teamressourcen für die Innovationsfähigkeit in Teams sind. Um Innovationen zu generieren, benötigen Teammitglieder Gestaltungsspielräume, eine wertschätzende und Rückendeckung gebende Führung und das Gefühl, im Be-

darfsfall von Kollegen unterstützt zu werden. Auch die Erholungszeiten innerhalb und nach der Arbeit erweisen sich als wichtige Ressource, um das Innovationsklima zu verbessern.

Diese Ressourcen werden jedoch häufig von Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und Zusatzaufwand beeinträchtigt. Es bleibt dann oft nicht mehr genug Zeit für neue Ideen; das Einbringen neuer Ideen wird zum Teil sogar als störend empfunden, weil die Kommunikation darüber eher als Zeitfresser erlebt wird, der bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts hinderlich ist.

Daraus folgt letztlich, dass die vielfältigen Potenziale, die sich in altersgemischten Teams mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen, Einstellungen und Erfahrungen finden, nur dann produktiv genutzt werden können, wenn die Teams auch genügend Ressourcen vorfinden und entfalten können. Intelligente personalpolitische

Lösungen sind hier dringend erforderlich, um den alltäglichen Spagat zwischen der Erfüllung von steigenden Profitabilitätsanforderungen und kreativer Entwicklungsarbeit zu meistern.

Die Autoren

Dr. Anja Gerlmaier und Dr. Erich Latniak sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Sie arbeiten langjährig zu Fragen der Belastung und Stressprävention insbesondere im IT-Bereich und zu Fragen der Organisations- und Personalentwicklung im demografischen Wandel.

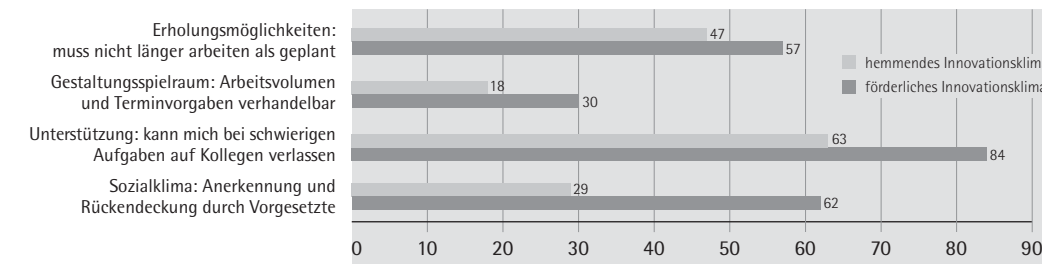


Abb. 2: Förderliche Faktoren für Innovationsklima (in %, n=137)



Blockiert oder stimuliert?

Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit

Christina Buchwald, Thomas Ketzmerick, Ingo Wiekert

Betriebliches Wissen – zum einen verankert in den Köpfen der Mitarbeiter, zum anderen in den betrieblichen Strukturen und Prozessen – ist einer der zentralen Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Die Organisation dieser Wissensbestände muss gewährleisten, dass einerseits benötigtes Wissen im betrieblichen Generationsaustausch nicht verloren geht und dass andererseits aktuelles Wissen hinzukommt.

Neben Aus- und Weiterbildungen oder qualifikationsspezifischen Rekrutierungsstrategien, mittels derer neues Wissen in den Betrieb einfließt, werden z. B. Datenbanken, handlungsleitende Dokumentationen, aber auch der oft zitierte Praxisschock genutzt, um betriebliches Wissen zwischen den Beschäftigtengenerationen weiterzugeben. Diese Art der Wissensübergabe ist nicht trivial, sondern vielmehr hochgradig voraussetzungsreich: Z. B. ist es nicht selbstverständlich, dass die oder der Neue den „Welpenschutz“ der „alten Hasen“ genießt. Gerade bei großen Altersdifferenzen in der Beschäftigtenstruktur liegt darin ein Risiko- oder Blockadepotenzial, welches sich nachteilig auf das betriebliche Innovationsverhalten auswirken

kann. Dass schwerwiegende Probleme entstehen, wenn vorhandenes Wissen und Erfahrungen der älteren Beschäftigtengeneration zu wenig oder gar nicht an die Nachwuchsgeneration weitergegeben werden, unterstreicht folgendes Zitat aus einem Betriebsinterview:

„Wo man dann gemerkt hat, hier wird irgendwo gemauert und dann wird bloß bis zu der Stelle etwas verraten. (...), wo versucht wurde so ein bisschen das Monopol aufrecht zu erhalten und sich unter Umständen unentbehrlich zu machen an der Stelle. Und das ist eine empfindliche [Stelle] für so ein Unternehmen (...). Das ist ein Todesurteil für ein Unternehmen, wenn mir da niemand auf eine Frage antworten kann.“

Die Blockade des Wissensaustauschs zwischen Jung und Alt in Unternehmen überwinden

Die mit dieser Konstellation verbundenen Herausforderungen treffen in besonderem Maße auf ostdeutsche Betriebe zu. Viele dieser Betriebe weisen eine spezifische, oft dellenförmige Altersstruktur auf, die sich in den Umbrüchen des Beschäftigungssystems seit 1990 herausgebildet hat. Sie ist gekennzeichnet durch einen großen Teil Älterer, eine besonders schwach geprägte Mitte und erst in den letzten Jahren wieder steigende Zahlen Jüngerer (Grünert, 2012). Um innovativ zu sein, müssen in solchen Betrieben Jüngere und Ältere vermehrt über eine große Altersdifferenz hinweg kommunizieren und kooperieren, da die vermittelnden mittleren Jahrgänge oft fehlen. Oft gleicht die Kommunikation zwischen diesen Altersgruppen jedoch einer „Einbahnstraße“ von Alt zu Jung oder ist ganz und gar „abgerissen“ (Niehüser).

„Weil das ältere Semester gibt ja gerne weiter und die freuen sich auch, wenn sie irgend-einem mal was beigebracht haben und gucken dann über die Schulter und sehen, das ist gelungen.“

„Also würden Sie sagen, vor allem die Jüngeren profitieren von den Älteren?“

„Natürlich.“

„Oder auch andersrum?“

„Naja, da wüsste ich nicht, was andersrum? (...) Das ist eine Einbahnstraße denke ich mal.“

Zu dem Problem der Wissensübermittlung von Alt zu Jung kommt offenbar ein weiteres: Auf-

grund sozio-kultureller Ähnlichkeit fungieren in Betrieben mit ausgeglichenen Altersstrukturen die mittleren Jahrgänge als Ansprechpartner für Nachwuchskräfte im betrieblichen Kontext. Da diese aber in ostdeutschen Betrieben häufig fehlen, besteht die weitere Herausforderung darin, dass es die durch ältere Beschäftigte geprägten Teams mit erfolgreichen, aber auch eingefahrenen Herangehensweisen schaffen, die spezifischen innovativen Potenziale der neu hinzugekommenen Jüngeren zu erschließen – ohne die vermittelnde Rolle der mittleren Jahrgänge. Wenn dies gelingt, besteht die Chance, den Zufluss neuer Ideen und neuen Wissens junger Beschäftigter häufiger in erfolgreiche Innovationen zu überführen, da diese Ideen sich erst am Erfahrungswissen gestandener Teams bewähren müssen, bevor sie umgesetzt werden¹. Hier ist es weit mehr als bisher notwendig, neue Strukturen zu schaffen und überkommene Sichtweisen zu überwinden.

„Aktiv gemanagte“ altersheterogene Teams sind eine Innovationsressource für Betriebe

Um die Vorteile, die sich aus einer generationenübergreifenden Kooperationskultur – hinsichtlich der betrieblichen Innovationsfähigkeit – ergeben würden, zu sichern, bedarf es zusätzlich der Schaffung von Aspekten einer betrieblichen Unternehmens- oder Wertschätzungskultur, in der die Ideen Junger nicht nur ernst genommen, sondern auch systematisch „abgeklopft“ werden. Dies über eine große Altersdifferenz hinweg zu bewerkstelligen, bedarf besonderer, erst in Ansätzen von Betrieben realisierter Anstrengungen.

„Die gesunde Mischung macht es auch: Ja, da sind wir bei dem Thema, die älteren Arbeitnehmer sind die Erfahrungsträger. Aber ich möchte auch mal in einer Abteilung junges Blut reinhauen, um Starres aufzubrechen. (...) Was sich merklich positiv ausgewirkt hat, war, (...) wenn man (...) den einen oder anderen Absolventen von der BA beziehungsweise von der Fachhochschule in solche Strukturen integriert hat. Es werden [so] immer neue Wege beschritten, beziehungsweise es kommen auch neue Gedankenanstöße.“

In empirischen Analysen konnte gezeigt werden, dass die Innovationsfähigkeit in Betrieben durch demografieorientierte Personalmaßnahmen unterstützt werden kann. Diese richten sich zum

einen auf ältere Mitarbeiter (wie Gesundheitsmanagement, altersspezifische Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle) und zum anderen aber auch auf jüngere Arbeitnehmer (z. B. Ausbildung und Bindung von Nachwuchskräften).

Aufgrund der beschriebenen Konstellationen in der Mehrheit der ostdeutschen (Dellen-)Betriebe bilden sich jetzt und zukünftig zwangsläufig altersgemischte Teams. Vor dem Hintergrund der skizzierten Diskussion müssen diese Belegschaftsteams aktiv gemanagt werden, um aus der Not – demografische Besonderheiten in der betrieblichen Altersstruktur – eine Tugend – betrieblicher Innovationserfolg – zu machen.² Die Chancen, aus den vermeintlichen Schwächen Stärken zu generieren, stehen gegenwärtig für die Betriebe gut.

Die Autoren

Die Diplom-Soziologen Christina Buchwald, Thomas Ketzmerick und Ingo Wiekert vom Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg sind Projektmitarbeiter im Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa).

info@generationenbalance.de
www.generationenbalance.de

Literatur

Bluszczyk, O. (2008). Kooperation und Innovation: Zivilgesellschaftliche und organisationstheoretische Grundlagen. Arbeitspapier im Rahmen des Forschungsvorhabens STRATALL/METALOG der Universität Duisburg-Essen.

Grünert, H. (2012). Generationenbalance in Dellenbetrieben. präview, 3, S. 28-29.

Schat, H.-D., Kinkel, S., Jung Erceg, P. u. a. (2011). Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovationsfähigkeit. In: Modernisierung der Produktion. Fraunhofer-ISI, Nr. 58, Karlsruhe.

Wegge, J., Roth, C., Neubach, B. u. a. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in public organization: The role of task complexity and group size. Journal of Applied Psychology, 93, S. 1301-1313.

¹ Gemäß einer Untersuchung zu Fehlertoleranzen innerhalb verschiedener Unternehmenskulturen „ist das Maß der Innovationsfolge in fehlerintoleranten Kulturen höher als in fehlerintoleranten und lernfreudigen Milieus“, Bluszczyk 2008, S.20.

² In puncto Zusammenarbeit von Jung und Alt verweisen neue Forschungsergebnisse aus dem DFG-Schwerpunktprogramm „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme“ auf positive Effekte der Altersheterogenität in Gruppen auf deren Leistung bei der Bearbeitung komplexer Aufgaben (Wegge u. a. 2008).



Christina Buchwald, Thomas Ketzmerick, Ingo Wiekert

„In der türkischen Kultur herrscht noch ein stärkerer Respekt zwischen den Generationen“

Pia Rauball im Gespräch mit Metin und Kenan Kurt und Özlem Elden

In Deutschland wird die Zunahme des Anteils Älterer und damit der ältere Mensch selbst vorwiegend als Problem diskutiert. Dies resultiert auch aus einem defizitfokussierten Altersbild in der deutschen Gesellschaft. Was liegt näher, als einmal die Rolle des älteren Menschen im türkischen Kulturkreis zu beleuchten, der mit 3 Mio. türkischstämmigen Bürgern in Deutschland wichtiger Teil unserer Gesellschaft ist.

Pia Rauball sprach daher mit Vertretern dreier deutsch-türkischer Generationen über die Achtung vor dem Alter, die Bedeutung von Bildung und familiärer Fürsorge. Kenan Kurt, B.A., (Abb. links) ist 25 Jahre alt und steht kurz vor seinem Masterabschluss in Psychologie. Er hat einen türkischem Migrationshintergrund, ist aber geboren und aufgewachsen in Deutschland. Sein Vater Metin Kurt, (Abb. rechts), 53 Jahre, führt ein Taxiunternehmen in Krefeld. Er ist in der Türkei geboren und hat bis vor ca. 25 Jahren dort gelebt und gearbeitet. Özlem Elden, 40 Jahre, hat nach ihrem Studium der Meeresbiologie in der Türkei auch dort gearbeitet, bevor sie nach Deutschland gezogen ist.



präview: Gibt es in der Türkei im Vergleich zu Deutschland mehr Wertschätzung, Hochachtung, Respekt vor den Älteren?

Kenan Kurt: Für mich fühlt es sich schon so an. Ein plakatives Beispiel dafür ist, dass es in der Türkei für junge Menschen eine Selbstverständlichkeit ist, Älteren ihren Sitzplatz anzubieten. Diese Form des Respekts ist in Deutschland verloren gegangen.

Özlem Elden: Mir fällt dazu spontan eine Situation ein, die ich hier in Deutschland in einer Bäckerei erlebt habe: Ein älterer – deutscher – Mann versuchte immer wieder eine Treppe herunterzugehen, schaffte es aber nicht. Alle Anwesenden guckten ihm nur dabei zu. Ich habe dann die Initiative ergriffen und dem Mann geholfen. Er war sehr glücklich darüber und hat sogar vor Dankbarkeit meine Hand geküsst.

Metin Kurt: Wir Türken haben auf jeden Fall größeren Respekt vor den Älteren als die Deutschen – und zwar sowohl innerhalb der Familie

als auch Fremden gegenüber. Die Wertschätzung Älterer drückt sich auch in der Sprache aus: Z. B. spricht man fremde Ältere in der Türkei häufig mit familiären Begriffen an, wie Abi (Bruder), Abla (Schwester) oder bei noch größerem Altersunterschied Amca (Onkel), Teyze (Tante) oder Dede (Großvater) bzw. Nine (Großmutter).

präview: Worauf genau gründet die Hochachtung vor dem Alter?

Özlem Elden: Ältere werden vor allem wegen ihrer Lebenserfahrung und der damit zunehmenden Weisheit und Menschenkenntnis sehr geachtet.

Kenan Kurt: Grundsätzlich basiert die Achtung vor dem Alter auf der Ehrfurcht vor dem Älterwerden und den damit einhergehenden gesundheitlichen Einschränkungen. Zusätzlich bringt es aber auch Bildung, Anerkennung und Respekt mit sich. Denn in der Türkei haben viele Menschen Krieg und Armut erlebt und sehen daher den Bildungsgrad einer Person als Schlüssel zum Wohlstand. Würden beispielsweise zwei Herren im gleichen hohen Alter aufeinandertreffen, von denen einer als Professor tätig ist und der andere einer einfachen Tätigkeit nachgeht, würde sich der weniger Gebildete vor der Bildung des Professors verneigen – im übertragenen Sinne natürlich.

Metin Kurt: Eine weitere kleine Anekdote dazu: Es gibt die Geschichte von Mevlana und seinem Vater. Als der Vater mit seinen Freunden in der Moschee saß und sein Sohn Mevlana¹ den Raum betrat, stand der Vater aus Respekt auf, der sonst den Älteren gebührt. Als seine Freunde ihn später fragten, warum er vor seinem Sohn aufgestanden sei, sagte er, dass er nicht aus Respekt vor seinem Alter, sondern vor seiner Bildung aufgestanden sei. Außerdem erzieht der islamische Glaube die Menschen zum res-

pektvollen Umgang mit Älteren. So wird beispielsweise gesagt, dass das Himmelreich unter den Füßen der Mütter liegt, was so viel heißt wie: Respektiere und liebe deine Mutter und du erhältst Zugang zum Paradies.

präview: Wie äußert sich das in der Familie? Wie gehen dort die Generationen miteinander um?

Metin Kurt: In den Familien herrscht ein noch stärkerer Respekt zwischen den Generationen. Es wird ein warmer und liebevoller Umgang mit Kindern und gleichzeitig ein achtungsvoller Umgang mit Älteren gepflegt.

Kenan Kurt: Ein Symbol für den Respekt der Jüngeren vor älteren Familienmitgliedern ist der Handkuss zur Begrüßung. Die Jüngeren küssen die Hand der Älteren und führen sie zur Stirn. Das ist keine Pflicht, wird aber innerhalb der Familie oft praktiziert.

Özlem Elden: In vielen türkischen Familien gilt es außerdem als respektlos, neben Älteren die Beine übereinander zu schlagen oder sich breit zu machen. Freizügige Kleidung, zu offene Worte oder ein offener Umgang mit Partnerschaft und Sexualität werden auch vermieden. Essen und Trinken werden grundsätzlich zuerst den älteren, dann den jüngeren Familienmitgliedern angeboten. Außerdem wartet man auf die Erlaubnis der Älteren, bevor man in deren Gegenwart raucht oder Alkohol trinkt.

Metin Kurt: Ein weiterer Unterschied zu Deutschland betrifft die Verantwortung, die man innerhalb der Familie füreinander übernimmt. So wird in türkischen Familien normalerweise ein interner Generationenvertrag praktiziert. Die Eltern ziehen die Kinder groß, die Jungen und „Mittelalten“ werden unterstützt und die Älteren später zuhause von der Familie gepflegt. Die Gesellschaft entwickelt sich aber derzeit, was das angeht. Im Zuge der Modernisierung der Türkei und gesellschaftlichen Umstrukturierungen entstehen hier mit Sicherheit künftig Lücken und viel Handlungsbedarf.

¹ Mevlana war ein persischer Dichter und Gelehrter, der im 13. Jahrhundert in der heutigen Türkei gelebt hat und dort heute noch häufig zitiert wird.



präview: Gibt es Unterschiede im Zusammenarbeiten von Jung und Alt in türkischen und deutschen Unternehmen?

Metin Kurt: Die türkische Arbeitswelt ist sehr hierarchisch geprägt. Titel haben einen hohen Stellenwert und der Erfahrungs- und Kenntnisstand ist im Arbeitsleben besonders wichtig. Ältere gehen entsprechend mit Jüngeren eher erzieherisch um.

Özlem Elden: Ältere gelten hier als Wissensträger und werden in Unternehmen dementsprechend besonders geschätzt. Deswegen übernehmen in vielen Berufen die Älteren eine Mentorenfunktion. Sie geben ihr Wissen an die Jüngeren weiter und unterstützen sie so in ihrer (beruflichen) Entwicklung. Die Beziehung zwischen meinem Vater und seinem Mentor ging über eine rein berufliche hinaus und war sehr familiär. Er hatte hohen Respekt vor dem Wissen seines Mentors und hat immer dankbar betont, dass er seinen Beruf durch ihn gelernt hat.

präview: Wer bringt „das Neue“ in die türkische Gesellschaft? Wie entstehen Innovationen?

Metin Kurt: Das „Neue und Innovative“ bringen die jungen Studierenden in die Gesellschaft.

Özlem Elden: Die Jüngeren treiben vor allem in größeren Städten die Modernisierung voran und damit eine Abwendung von alten und „übertriebenen“ Normen. Ein Beispiel dafür ist die Stadt Kütahya. Nachdem dort eine Universität eröffnet wurde, sind aus allen Städten junge Menschen zugezogen. Dadurch war die Stadt gezwungen, sich zu wandeln. Eine sichtbare Folge: Inzwischen sieht man junge Leute, die in der Öffentlichkeit „Händchen halten“. Das war vorher nicht denkbar.

Kenan Kurt: In den Unternehmen geht auch ein Großteil der Innovationen von jungen Mitarbeitern aus, weil die Studenten oft mit viel Engagement aus der Uni in die Unternehmen kommen – sowie auch hier in Deutschland. Inwieweit sich die Jüngeren tatsächlich einbringen können, kommt natürlich sehr auf die Unternehmenskultur an.

präview: Welche Rolle haben türkische junge Menschen? Wie können sie sich gegen Ältere behaupten?

Metin Kurt: In Unternehmen erlangen junge Menschen mit zunehmendem Wissen schnell eine hohe Anerkennung. Sie werden als eine große Ressource wahrgenommen und in das Unternehmen integriert, so dass es nicht nötig ist, sich im Arbeitsumfeld „kämpferisch“ zu behaupten.

Özlem Elden: Da in der Türkei stark patriarchalische Strukturen herrschen, wiegt das Wort der Älteren sehr viel. In der Familie können sich die Kinder deswegen am besten gegen ihre Eltern durchsetzen, wenn sie ihre Großeltern auf ihre Seite ziehen.

Kenan Kurt: Ich glaube, in dem Punkt unterscheiden sich Deutschland und die Türkei nur wenig. Jüngere werden aufgrund ihrer Kompetenzen zwar prinzipiell als Innovatoren geschätzt – eine große Durchsetzungsmacht haben sie aber hier wie dort nicht.

Vielen Dank für das Gespräch.

Pia Rauball ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund.



Einsatz von Experten-Communities zur Sicherung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel

Arno Schmitz-Urban, Christian Hoffart, Jens Bender



Arno Schmitz-Urban, Christian Hoffart, Jens Bender

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt maßgeblich dessen wirtschaftlichen Erfolg. Innovationen entstehen dabei zu einem erheblichen Teil durch persönliche Vernetzung von Mitarbeitern, die nicht nur innerhalb ihrer Abteilungen, sondern auch darüber hinaus, bewusst oder unbewusst ihre Erfahrungen, Ideen und ihr Wissen über Kunden oder Produkte austauschen, diskutieren und immer wieder zu neuen Lösungsideen verknüpfen. Allerdings führt die derzeitige Weiterentwicklung unserer Gesellschaft immer mehr dazu, dass die angesprochenen personen- gebundenen Vernetzungen aufbrechen. Sowohl die demografische Verschiebung als auch neue Formen der Arbeit werden in den kommenden Jahren eine immer stärkere Auflösung traditioneller Formen des Miteinanders und der Vernetzung in der Arbeitswelt zur Folge haben. Durch eine Ruhestandswelle aufgrund des Ausscheidens demografisch starker Jahrgänge aus dem aktiven Berufsleben wird dieser Trend in den nächsten Jahren dramatisch verschärft.

Diese Entwicklung ist vor allem bei hochqualifizierten Fachkräften besonders gravierend. Da diese Träger eines wesentlichen Leistungs- und Innovationspotenzials sind, droht durch den Fachkräftemangel ein merklicher Innovationsrückgang. Speziell wissensintensive Unternehmen und Unternehmensbereiche, wie sie beispielsweise in der Dienstleistungswirtschaft in hoher Zahl vorhanden sind, stehen vor diesem Problem. Neben der sich anbahnenden Ruhestandswelle sind neue Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle etabliert worden. Dadurch und aufgrund von z. B. Erziehungs-, Eltern-, Pflegezeiten, aber auch Sabbaticals kommt es nun immer öfter zum regelmäßigen, temporären Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Unternehmen. Dieses Ausscheiden sowie eine zunehmende Internationalisierung können den Austausch unter den Beschäftigten und damit auch den Wissens- und Erfahrungstransfer erheblich erschweren. Auch diese Entwicklung kann sich deutlich negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirken.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Unternehmen erhebliche Veränderungsbedarfe bzw. Anforderungen an neue Organisations- und Arbeitsformen und das kulturelle Selbstverständnis. So muss gerade die Vernetzung auf der persönlichen Ebene als essenzieller Erfolgsfaktor für die Innovationskraft von Unternehmen in Zukunft gesichert sein. Der für Innovationen notwendige Austausch von Informationen und Kenntnissen, die Verknüpfung von unterschiedlichem Wissen sowie der Austausch und die kritische Diskussion gelten als entscheidende Erfolgsfaktoren für die Kreativität in Unternehmen. Die Integration neuer Modelle des Lernens im Arbeitsprozess und im sozialen Um-

feld in die Arbeits- und Organisationsgestaltung bilden dabei einen vielversprechenden Ansatz zur Stärkung der Innovationspotenziale im demografischen Wandel auf den Ebenen von Individuum und Betrieb. Dazu kann das Konzept der sozialen Netze und Communities angewendet werden, welches einen innovativen Ansatz zur Bewältigung der Herausforderungen darstellt. Reale, soziale Netze werden hierbei mithilfe von virtuellen Netzwerken durch Communities ersetzt.

Unter einer Community wird eine Gemeinschaft rechtlich unabhängiger Teilnehmer verstanden, die ein gemeinsames Ziel verfolgt. Zentrale Bestandteile dieser Interaktionsform sind die Erstellung und der Austausch von Leistungen durch Kommunikation über Technologien des Web 2.0, beispielsweise über Chats, Blogs, semantische Suche, soziale Verknüpfungen und so weiter. Die Inhalte und Funktionalitäten einer Community können Vertrauen schaffen und somit eine emotionale, loyale Bindung zwischen den Teilnehmenden und gegenüber ihren Leistungen erzeugen. Dabei stellt die bloße Anwendung dieser neuen Formen sozialer Vernetzung keine ausreichende Neuerung dar; wichtig sind vor allem der zielgerichtete und zweckmäßige Einsatz sowie die Entwicklung von Modellen für die Verschränkung von Lernen im Weiterbildungssystem.

Das übergeordnete Ziel der Einführung von Experten-Communities vor dem Hintergrund des demografischen Wandels besteht in der Entwicklung neuartiger, übertragbarer Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte. Diese sollen Unternehmen dazu befähigen, erfahrene Beschäftigte besser als bisher zu integrieren und daher die Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten und zu steigern. Dabei wird sowohl auf das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter über die Produkte und Prozesse als auch das Erfahrungswissen jüngerer Mitarbeiter im Umgang mit virtuellen Netzwerken zurückgegriffen. Mit einer entsprechenden Experten-Community können innovative Ideen durch eine Vernetzung von Beschäftigten und langfristig auch die soziale Bindung von Expertinnen und Experten an ein Unternehmen systematischer gefördert werden. So wird ein durch den demografischen Wandel verursachter Erfahrungsverlust be-

herrschbar gemacht und ein wesentlicher Beitrag zu einem generationsübergreifenden Dialog geleistet. Gleichzeitig wird die Innovationskraft des Unternehmens nachhaltig gesteigert.

Im Besonderen liegt das Ziel künftiger Konzepte für Experten-Communities darin, Wissens- und Know-how-Verlust in Unternehmen zu verhindern und Mitarbeiter in unterschiedlichsten Situationen zu vernetzen. Dies erfolgt durch

- a. die soziale Bindung von in den Ruhestand ausscheidenden Mitarbeitern an das Unternehmen,
- b. den regelmäßigen Austausch mit Mitarbeitern, die temporär aus dem Unternehmen ausscheiden, beispielsweise Elternzeit, Sabbatical,
- c. den regelmäßigen Austausch mit Mitarbeitern, die geografisch vom Unternehmen getrennt sind,
- d. eine verbesserte Kommunikation mit Mitarbeitern, die vom ursprünglichen Arbeitsplatz getrennt sind, sowie
- e. die Vernetzung der unterschiedlichen Mitarbeiter untereinander, zum bilateralen Austausch sowohl innerhalb einer Generation als auch zwischen den verschiedenen Generationen von Mitarbeitern.

Damit die Vernetzung zwischen derzeitigen, ehemaligen und vorübergehend abwesenden Mitarbeitern ermöglicht wird und aufrechterhalten bleibt, muss für künftige Experten-Communities erarbeitet werden,

- i. welche Motive und Anreizfaktoren für die aktive Teilnahme an einer Experten-Community relevant sind,
- ii. wie die Experten-Community hinsichtlich organisatorischer, prozessualer und sozialer Faktoren gestaltet werden muss und welche Regeln und Normen benötigt werden,
- iii. wie die Experten-Community in bestehende Organisationsstrukturen integriert werden kann, und
- iv. wie die Experten-Community den Anforderungen der Zielgruppe und den Rahmenbedingungen der Technik entsprechend durch ein webbasiertes Konzept geweckt werden kann.

Um diese Vernetzung zu realisieren und die Basis für Erfahrungsaustausch, wechselseitiges Lernen, Wissensschaffung und Kooperation zu schaffen, wird eine IT-Plattform eingesetzt, auf der Echtzeitkommunikation durch Microblogging, die Einrichtung von Innovationsforen und Expertenprofilen oder virtuellen Wissensfabriken ermöglicht werden. Um zu erreichen, dass möglichst viele Akteure sich aktiv einbringen, werden Anreizsysteme entwickelt, die sicherstellen, dass sich die Aktivitäten innerhalb dieser Community innovationsstiftend auf das Unternehmen auswirken.

Die Autoren

Dipl.-Wirt.-Ing. Arno Schmitz-Urban verantwortet das Projekt iNec als wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR an der RWTH Aachen im Bereich Dienstleistungsmanagement. Sein Schwerpunkt liegt auf den Themen des Technologie- und Innovationsmanagements mithilfe sozialer Technologien.

Dipl.-Kfm. Christian Hoffart ist stellvertretender Bereichsleiter am FIR an der RWTH Aachen und Leiter der Fachgruppe Community-Management. Er beschäftigt sich umfassend mit Change Management, das durch den unternehmerischen Einsatz von Business-Communities erforderlich ist.

Dipl.-Kfm. Jens Bender ist Gründer und Geschäftsführer der IntraWorlds GmbH in München. In firmeneigenen Talentnetzwerken ermöglicht IntraWorlds Unternehmen den direkten und dauerhaften Dialog mit potenziellen Mitarbeitern.

www.projekt-inec.de



Gesellschaftliche Weiterentwicklung als Rahmen für neue Arbeitsformen



„Wo ist all das Wissen hin?“

Förderung der Kommunikation zwischen den Generationen in Unternehmen zur Wissenssicherung

Anne Kathrin Schaar, André Calero Valdez, Denise Eraßme, Ann-Kathrin Löcker, Jens Hofmann, Eva-Maria Jakobs, Martina Ziefle

Drohender Wissensverlust durch demografischen Wandel?

Kleine und mittlere Unternehmen werden zunehmend mit den Auswirkungen des demografischen Wandels (Ruhestandswelle hoch qualifizierter Experten) und sich verändernder Erwerbsbiografien (neue Arbeitszeitmodelle, hohe Mobilität, Telearbeit, Elternzeit etc.) konfrontiert. Wie sich dies konkret auf Unternehmen auswirken kann und welche Möglichkeiten auf Unternehmensseite im Umgang mit diesen neuen Herausforderungen bestehen, ist Gegenstand des Projektes „iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“.

Betroffen von den Auswirkungen des demografischen Wandels ist auch die GEA Farm Technologies GmbH, die aufgrund von Altersteilzeit und Ruhestand in den nächsten Jahren viele Wissensträger verlieren wird. Dadurch, aber auch durch eine zunehmende Internationalisierung und alternative Arbeitszeitmodelle, ist der nachhaltige Austausch unter den Mitarbeitern und damit auch der Wissens- und Erfahrungstransfer erheblich erschwert. Aus diesem Grund setzt das Unternehmen auf die gezielte Vernetzung aller Mitarbeiter durch den Einsatz einer (webbasierten) Experten-Community.

Jens Hofmann, GEA Farm Technologies Academy: „Wir haben unterschiedliche Einflüsse des demografischen Wandels hinzunehmen. Einerseits haben wir ein sehr spezialisiertes Fachgebiet, in dem auch Spezialwissen und eine passende Ausbildung notwendig sind, die dann bei unseren Kunden angewandt werden müssen. Zum anderen haben wir genau wie andere Unternehmen auch immer mehr ältere Mitarbeiter, die ihr Wissen neuen, jüngeren Mitarbeitern weitergeben müssen.“

Experten-Communities erhalten bestehendes Wissen

Das Verbundprojekt iNec versucht, über die nutzerzentrierte Gestaltung einer Online-Community im Arbeitskontext an den Erfolg privater sozialer Netzwerke (wie z. B. Facebook) anzuknüpfen. Dazu wird eine virtuelle lebensphasenorientierte Community-Plattform mit einem neuartigen Personalentwicklungskonzept verknüpft. Der Community-Ansatz soll dabei dem drohenden Wissensverlust entgegenwirken. Zu prüfen bleibt, ob über ein Community-Konzept Wissen und Erfahrungen verrenteter Experten erhalten und für Beschäftigte weiter nutzbar gemacht werden können.

Ulrich Rassenhövel, Vice President Sales Germany der GEA Farm Technologies: „Die Chancen einer Community-Plattform sehe ich in dem Moment, wenn wir versuchen, den Erfahrungsschatz von langjährigen Mitarbeitern auf deren Nachfolger zu projizieren. Es ist für uns wichtig, möglichst viele Inhalte zu dokumentieren und festzuhalten, damit die Kollegen sie nachhaltig nutzen und davon profitieren können.“

Dringender Bedarf für Wissenssicherung in deutschen KMU

Die Situation der GEA Farm Technologies steht stellvertretend für viele kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels, nämlich alternde Belegschaften und Fachkräftemangel, stellen müssen. Firmen wie GEA müssen diesen Veränderungen mit Lösungen für Wissenssicherung und -transfer begegnen, um auch zukünftig ihre Wettbewerbsfähigkeit national wie international aufrecht zu erhalten. Die Experten-Community soll in diesem Zusammenhang einen konkreten Mehrwert für die Steigerung von Kommunikation und Wissen im Unternehmen bieten.

Nutzerzentrierte Entwicklung sichert Akzeptanz der Mitarbeiter

Da der Erfolg eines technischen Systems von der Akzeptanz potenzieller Nutzer abhängig ist, stehen insbesondere Motivation und Usability (Nutzbarkeit und Nützlichkeit) im Vordergrund. Ziel ist es, die Bedürfnisse möglicher Nutzer mit in die Community-Entwicklung zu integrieren. Virtuelle Communities als technisierte Kommunikationsform soziotechnischer Systeme werden gleichzeitig von technischer Realisation, Nutzungskontext und Individuum beeinflusst. Eine ganzheitliche Betrachtung ist somit zwingend erforderlich.

Deshalb beschäftigt sich das Human-Computer Interaction Center mit der nutzerzentrierten Community-Gestaltung. Besondere Berücksichtigung findet hierbei die Diversität (wie vor allem das Alter) von Belegschaften und damit einhergehende technische Anforderungen. Das Vorgehen baut dabei auf Untersuchungen von Web 2.0-Nutzung auf, welche bereits Nutzertypen und entsprechende Anforderungen identifiziert haben. Außerdem werden Erkenntnisse der Technikakzeptanzforschung über Einflussgrößen, wie zum Beispiel das Alter, Präferenzen der Mediennutzung und generelle Technikexpertise, berücksichtigt. Zusätzlich werden diese um spezifische Einflussgrößen wie beispiels-



Anne Kathrin Schaar, André Calero Valdez, Denise Eraßme, Ann-Kathrin Löcker

weise Etikette in einer virtuellen Community ergänzt.

Im Herbst 2012 befragte das HCIC 61 Arbeitnehmer, unter welchen Voraussetzungen sie im beruflichen Kontext Soziale Netzwerke nutzen würden. Erste Ergebnisse zeigen, dass bei Beschäftigten unterschiedlicher Branchen grundsätzlich Interesse an Community-Konzepten besteht. Gleichzeitig klingt aber durch, dass Systeme leicht bedienbar sein müssen und Unterstützung beim Erlernen der neuen Systeme benötigt wird. Gerade ältere Mitarbeiter und Rentner äußern neben Offenheit für Neuerungen auch Sorgen vor einer komplizierten Bedienbarkeit des Systems (s. Abb.). Ein schwer nutzbares System wird in Form von Nicht-Nutzen der Community schlichtweg abgelehnt. Aussagen wie diese bestärken das nutzerzentrierte Vorgehen und unterstreichen die Notwendigkeit der Integration von Nutzern in den Entwicklungsprozess.



Jens Hofmann, Eva-Maria Jakobs, Martina Ziefle

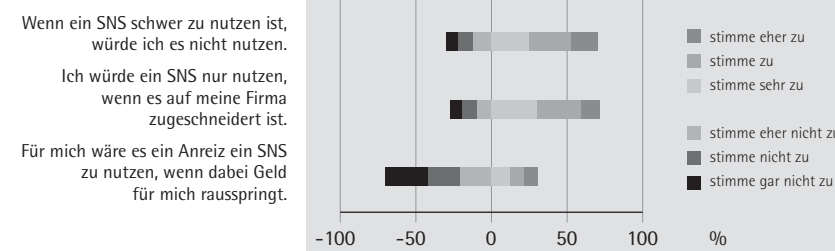
welches KMU in Deutschland dazu befähigt, Wissen zu bewahren und Innovationsfähigkeit zu erhalten und zu steigern.

Die Autoren

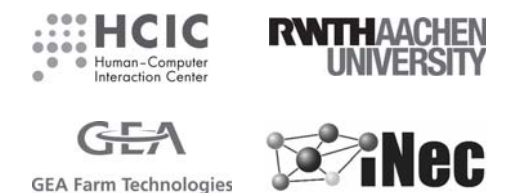
Denise Eraßme, M.A., Ann-Kathrin Löcker, B.A. M.A., Anne Kathrin Schaar, M.A. und Dipl.-Inform. André Calero Valdez sind wissenschaftliche Mitarbeiter im Human-Computer Interaction Center der RWTH Aachen und Mitarbeiter bei der Professur für Textlinguistik und Technikkommunikation und der Professur für Communication Science.

Dipl. Oec. Jens Hofmann ist Manager der GEA Farm Technologies Academy. Er ist verantwortlich für die fachliche Aus- und Weiterbildung in den Vertriebsgesellschaften. jens.hofmann@gea.com

Prof. Dr. Eva-Maria Jakobs ist Professorin für Textlinguistik und Technikkommunikation, Prof. Dr. Marina Ziefle für Communication Science an der RWTH Aachen University. Sie sind Mitbegründerinnen des Human-Computer Interaction Centers an der RWTH.



Studie zur Nutzungsmotivation von Sozialen Netzwerken (SNS) im Arbeitskontext (N=61)



„Der steinige Weg zu erfolgreichen Tandems“

Cross-Mentoring zur Unterstützung junger Führungskräfte im Umgang mit gestandenen Leistungsträgern

Holle Grünert, Ute Schlegel, Alexander Bilau

Lange Jahre hindurch war der Arbeitsmarkt in Ostdeutschland vor allem von Personalabbau, andauerndem Einstellungsstopp und der Abwanderung von Fach- und Führungskräften gekennzeichnet. Im Ergebnis bildeten sich in vielen Betrieben Altersstrukturen mit typischem Dellencharakter¹ heraus: einem sehr hohen Anteil älterer Beschäftigter, außerordentlich schwach besetzten mittleren Jahrgängen und im Vergleich dazu etwas zahlreicheren Jüngeren, da allmählich wieder Nachwuchskräfte rekrutiert werden.

Vor allem bei betrieblichen Führungskräften ist der Generationenaustausch in Gang gekommen: Diejenigen, die seit 1990 den Betrieb auf- oder umgebaut und durch viele Fähnrisse gesteuert haben, scheiden altersbedingt aus. Der Führungskräftenachwuchs kommt oftmals nicht aus den eigenen Reihen, sondern muss auf dem externen Arbeitsmarkt oder direkt unter den Absolventen von Hochschulen gesucht werden. Damit trafen und treffen in vielen Betrieben junge, frisch ausgebildete, dynamische Führungskräfte (im Alter von ca. 30 bis 35 Jahren), die einen enormen Erfolgs- und Leistungsdruck verspüren, aber noch kaum über ausgeprägte Führungsqualitäten und aufgrund ihrer begrenzten Lebenserfahrung auch nicht immer über ausreichende soziale Kompetenzen verfügen, auf ein Team älterer Kompetenzträger und auf eine etablierte Unternehmenskultur. Erwartet werden jetzt von beiden Seiten nicht nur eine hohe Flexibilität, eine schnelle Adaption und geringe Reibungsverluste in ihren Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, sondern auch ein möglichst effizienter Transfer von Wissen und Erfahrungen zwischen den verschiedenen Generationen – und das alles bei gleichbleibend hohem Unternehmenserfolg.

Darauf werden die jungen Führungskräfte nicht vorbereitet. Frustration, Angst und Misstrauen bei Teamangehörigen können die Folge sein, die zu Blockaden und „innerer Kündigung“ führen. Bisher fehlen Führungsmodelle und Leitbilder, die die Leistungskraft und die Innovationsfähigkeit von Beschäftigten mit ihren individuellen Lebens-, Erwerbs- und Berufsverläufen berücksichtigen und Bedingungen schaffen, damit die Potenziale erfahrener Teams genauso zur Entfaltung kommen wie die Innovativität und der Tatendrang junger Führungskräfte. Ein Werkleiter sagte uns, ihnen wäre klar, dass die Soft Skills ihrer jungen Führungskräfte noch

nicht ausreichen, um Teams mit vielen erfahrenen Fachkräften zu führen. Zum einen würden die Jungen durch den Pragmatismus der Älteren ausgebremst und zum anderen fehle ihnen oft der Zugang zur Generation 50plus.

Mentoring ist ein effektives Unterstützungsinstrument für junge Führungskräfte ...

Im Rahmen des Verbundprojektes GenBa geht es darum, wie ein motivierender Umgang mit den Älteren „erlernt“, wie diese zur Weitergabe ihres Wissens ermutigt und individuelle Innovationsprozesse bei ihnen erschlossen werden können. Hier kann Mentoring als Personalentwicklungskonzept wirksame Effekte erzielen. Die dort ablaufenden Prozesse vermitteln der jungen Führungskraft nicht nur Fachwissen auf sehr individuelle Weise, sondern unterstützen sie auch dabei, sich neue, deutlich weitere Erfahrungshorizonte zu erschließen. So lassen sich eigene Verhaltensmuster und Führungsstile mit den Augen der anderen Generation betrachten, Vielfalt lässt sich (besser) als Chance für die Teamentwicklung begreifen.

Wir konnten feststellen, dass in vielen Betrieben grundsätzlich Aufgeschlossenheit gegenüber solch einem Vorgehen besteht. Die Unternehmen versprechen sich davon die Implementierung eines Personalentwicklungsinstrumentes, das

- æ die Karriereentwicklung ihrer jungen bzw. potenziellen Führungskräfte unterstützt und individuell deren Kompetenz erweitert,
- æ eine emotionale Begleitung sowie einen externen Rat in beruflich schwierigen Situationen vermittelt.

Daher wollen derart aufgeschlossene Betriebe mit Mentoring-Programmen individuell die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Nachwuchsführungskräfte unterstützen und vorhandene Kompetenzen weiterentwickeln sowie die Netzwerkbildung befördern.

... aber Mentoringprozesse kommen nicht von selbst in Gang

Mentoring ist ein zeitlich offener, längerfristiger, fordernder und fördernder Prozess der Begleitung außerhalb eines Unterstellungsverhältnisses im Unternehmen. Er stellt Anforderungen sowohl an die (Zeit-)Ressourcen der beteiligten Personen als auch an die Unternehmensstrukturen. Während sich in Großbetrieben Mentoring noch am ehesten intern in Gang setzen lässt, haben kleine und mittelständische Betriebe meist weder die Kapazitäten noch die Strukturen und Hierarchieebenen, um den Prozess auf Dauer so abzusichern, dass sich Mentor und Mentee nicht doch in einem alltäglichen Unterstellungsverhältnis begegnen. Deshalb ist Cross-Mentoring gerade für kleine und mittlere Unternehmen besonders geeignet. Hierbei werden die jungen Potenzialträger von erfahrenen älteren Führungskräften aus anderen Unternehmen unterstützt. Ein zusätzlicher Nutzen für die Beteiligten entsteht hier durch die Förderung des Dialoges über Firmengrenzen hinweg, um andere Unternehmens- und Branchenkulturen kennenzulernen.

Im bisherigen Projektverlauf von GenBa haben wir der Sensibilisierung der Unternehmen und der Gewinnung von Mentoren und Mentees besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei zeigte sich, wie wichtig ein positiver Erstkontakt ist: Es wird ein „Treiber“ im Unternehmen benötigt, der selbst vom Nutzen des Projektes überzeugt ist und diese Überzeugung in bzw. gegenüber der Unternehmensleitung vertritt. Auch kurze Entscheidungswege (so z. B. die Entscheidung vor Ort, ohne Einschaltung einer Firmenzentrale oder Holding) erweisen sich als hilfreich.

Für die geplanten Tandems aus Mentor und Mentee ließen sich zunächst vor allem Mentees gewinnen. Sie haben klare Erwartungen und Zielvorstellungen:



Holle Grünert, Ute Schlegel, Alexander Bilau

- æ Sie besitzen Karriereambitionen und verfügen über eine Grundbereitschaft zur Weiterentwicklung und Weiterbildung im beruflich-fachlichen Bereich, aber auch darüber hinaus, z. B. im psycho-sozialen Bereich.
- æ Sie verfügen über die Fähigkeit, Ziele klar für sich selbst zu formulieren und diese zu diskutieren.
- æ Sie wollen über ihre Stärken und Schwächen diskutieren und Kritik konstruktiv annehmen.

Ein Mentee betonte: „Für mich ist es interessant, außerhalb meines Unternehmens und eines firmeninternen Workshops über die wechselseitige Akzeptanz und Wertschätzung im Kontext der Altersdistanz zu reden und meine Lösungsansätze prüfen zu lassen. Ich bin neugierig auf meinen Mentor und wie unser Tandem nach zwölf Monaten den Entwicklungsprozess einschätzt.“

Potenzielle Mentorinnen und Mentoren schreckt anfänglich oft der erwartete Zeitaufwand ab. Dass sie selbst etwas aus dem Projekt „mitnehmen“ können, müssen sie erst verstehen und praktisch erfahren. Dabei profitieren sie nicht nur vom „Blick über den eigenen Tellerrand“, sondern erhalten auch einen Einblick in das Denken und Handeln einer potenzialstarken jungen Nachwuchs-Führungskraft. Außerdem kann es ihnen gelingen, ihren eigenen Führungsstil zu hinterfragen und dadurch auch für sich neue Einsichten und Verhaltensweisen zu gewinnen.

Wichtig ist innerhalb des Programms, dass der Mentor bzw. die Mentorin die Herausforderungen und die unterschiedlichen Interessenkonflikte einschätzen kann, mit denen eine junge Führungskraft konfrontiert wird, und auch dass er oder sie sich selbst der Generation der „älteren“ Erfahrungsträger zugehörig oder mit ihr verbunden fühlt. Gerade dieser Erfahrungshintergrund gestattet es, als Rat- und Impulsgeber akzeptiert zu werden.

Die Autoren

PD Dr. Holle Grünert vom Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH) ist Projektleiterin und Koordinatorin im Verbundprojekt „Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource“ (GenBa).

Dr. Ute Schlegel ist Bereichsleiterin Qualifizierungsförderung des Qualifizierungsförderwerks Chemie (QFC), einer hundertprozentigen Tochter der IG Bergbau, Energie und Chemie.

Dipl. Soz. Alexander Bilau ist Projektreferent des QFC.

info@generationenbalance.de
www.generationenbalance.de



Brücken bauen zwischen „Grünschnabel“ und „grauer Eminenz“: Generationenübergreifende Kompetenzentwicklung

Bernd Wolf, Kristin Schenk

Als Verbundpartner im Projekt „GenBa – Generationenbalance“¹ arbeiten die Autoren an der Entwicklung und Anwendung von Konzepten des Kompetenz- und Wissensmanagements in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dieser Artikel beschreibt die ersten Ergebnisse aus den Experteninterviews mit Unternehmern und Unternehmerinnen in Thüringen zum Thema Kompetenzentwicklung.

Der langjährige Mitarbeiter Röbling (Name erfunden), 58 Jahre, arbeitet nun in der Abteilung „Forschung und Entwicklung“. Er kennt die Historie des Unternehmens bestens, ist er doch ein Teil von ihr. Schließlich hat er schon in einigen Bereichen des Betriebs gearbeitet, ja diesen mit aufgebaut. In letzter Zeit wird häufiger über ihn gesagt: „Er fügt sich nicht in das Team ein.“

Er redet kaum mit den anderen, meist jüngeren, Teammitgliedern“. Nach eingehenden Gesprächen mit Herrn Röbling und dem Team zeigt sich: Wo noch anfänglich davon gesprochen wurde, dass Herr Röbling sich nicht in das Team integrieren will, stellt sich heraus, dass Herr Röbling die notwendigen Softwarekenntnisse fehlen und er sich deshalb zurückzieht. Dieses Fallbeispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich differenziert mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden und deren Entwicklung – egal ob Jung oder Alt – auseinanderzusetzen. Es lohnt sich in jedem Fall.

Kompetenzentwicklung in der Praxis

Unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass in KMU die Bedeutung von Weiterbildung, sowohl im Arbeitsprozess (on the job) als auch in Seminarform (z. B. über externe Anbieter), zunimmt. Diese Tendenz liegt partiell darin begründet, dass Arbeitsprozesse teils komplexer, teils spezieller werden und bisherige Qualifikationen nicht mehr ausreichen, um die sich verändernden Arbeitsprozesse erfolgreich umzusetzen.

Ergebnisse aus den Experteninterviews zeigen jedoch auch, dass sowohl in Fertigungsbetrieben als auch im Dienstleistungssektor Weiterbildung vorwiegend bei der Arbeitsaufnahme eingesetzt wird. Eine kontinuierliche Weiterbildung über die gesamte Betriebszugehörigkeit findet dagegen weniger statt. Spricht man in der Praxis von „Kompetenzentwicklung“ geht es dabei meist „nur“ um Weiterbildung. Es werden Entscheidungen über die Teilnahme an Seminaren getroffen, ohne zuvor systematisch Ziele, Voraussetzungen und Bedarfe erhoben zu haben. Hier wird der zweite Schritt vor dem ersten gemacht, denn Ausgangspunkt für eine systematische Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden ist zunächst einmal eine Analyse, welche Kompetenzen tatsächlich und in Zukunft im Unternehmen benötigt werden, und eine differenzierte Erfassung der bereits bei den Mitarbeitenden vorhandenen Kompetenzen. Erst dann kann abgeleitet werden, welche Weiterbildungen bzw. Qualifizierungen notwendig sind.

Die folgenden Aussagen aus den Betriebsinterviews geben wieder, inwiefern man sich in den untersuchten Unternehmen mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden befasst bzw. befassen kann:

„Systematisch ist das nicht, das ist individuell, das Entscheiden dann auch.“

„Man merkt ja, wem was liegt (...), da kann man schon auch sich immer ein bisschen nach richten.“

„Also wir versuchen jährlich die Mitarbeiter anzuhalten, sozusagen mal niederzuschreiben, was sie denn gemacht haben (...), damit es nicht verloren geht. (Man könnte) vielleicht einen Gewinn für das Unternehmen daraus ziehen, indem man das mal auswertet.“

„Normalerweise müssten wir dann immer mal ein bisschen vorausschauen ‚Was ist denn der Trend und wo wird es hingehen?‘ (...) Aber da ist bis jetzt noch nicht so die Durchsetzung, dass alle mitziehen.“

Es wird deutlich, dass die Kompetenzen der Mitarbeitenden weder bei „Jung“ noch bei „Alt“ systematisch erfasst und evaluiert werden, dass vorhandenes Wissen um formale Abschlüsse und weitere Kompetenzen selten ausgewertet oder angewendet werden. Dies hat vielfältige Ursachen. Besonders in KMU werden wegen der begrenzten Ressourcen auch nur geringfügig Zeit und Geld eingesetzt, um Kompetenzerfassung und -entwicklung systematisch zu etablieren. Dennoch ist hervorzuheben, dass die Bedeutung solcher Prozesse für den Fortbestand der Unternehmen zunehmend wahrgenommen wird und dass zumindest der Weiterbildung dabei ein hoher Stellenwert zukommt.

Gleichzeitig haben die Entscheider in Unternehmen erkannt, dass Austauschprozesse zwischen Personen mit langer bzw. gerade beginnender Betriebszugehörigkeit – zwischen „Grünschnabel“ und „grauer Eminenz“ – von enormer Relevanz für den Fortbestand von Unternehmen sind, wie in den folgenden Aussagen sichtbar wird:

„Es ist einfach augenscheinlich, dass der Mann einen gigantischen Erfahrungsschatz hat, und da lege ich also großen Wert drauf, dass die drei jungen Ingenieure, die dort sitzen, die eben keine Erfahrung haben, dort täglich hingucken und sich das annehmen oder das lernen von dem, was der dort macht.“

„Zum Beispiel sitzt der ältere Mitarbeiter auf der einen Schreibtischseite, der jüngere Mitarbeiter auf der anderen Schreibtischseite.“

Generationenübergreifende Kompetenzentwicklung in KMU

Am Eingangsbeispiel des Herrn Röbling wird deutlich, zu welchen schwerwiegenden Missverständnissen ein mangelndes Wissen über vorhandene und benötigte Kompetenzen am Arbeitsplatz führen kann. Es sind nicht nur die Jungen, denen es an etwas mangelt (z. B. Erfahrungs- und Praxiswissen), sondern auch die Älteren, langjährig beruflich Erfahrenen (z. B. Wissen über neue Technologien). Eine generationenübergreifende Kompetenzentwicklung zielt darauf ab, die aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen auf Unternehmensebene bzw. deren Ausprägung auf der Mitarbeitenebene regelmäßig und über die gesamte Betriebszugehörigkeit hinweg zu analysieren, um somit Weiterentwicklungsbedarfe gezielt zu bedienen. Und zwar

- æ in einem Prozess der individuellen Förderung,
- æ kombiniert mit Prozessen des gemeinsamen Lernens und Austauschens und
- æ unterstützt durch gezielte arbeitsorganisatorische Interventionen – wie der gemeinsamen Arbeit an Projekten durch Jung und Alt.

Hohe Bedeutung kommt dabei der Unternehmenskultur zu: Offenheit und die Bereitschaft, auf der Ebene der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden, über die Kompetenzen sowie deren Lücken im Unternehmen zu sprechen, erlauben erst, eine bewusste Kompetenzentwicklung in Angriff zu nehmen und zu erhalten. Voraussetzung ist dafür ein Klima des Vertrauens und der Enttabuisierung, denn für eine gezielte Förderung ist zunächst der Förderungsbedarf aufzudecken – hier dürfen nicht Blockaden und Ängste deren Erkennen verhindern. Im Falle des Herrn Röbling kann erst jetzt, da das Defizit bekannt wurde, eine gezielte Aktivierung erfolgen und dazu beitragen, im Team „Forschung und Entwicklung“ erfolgreich zusammenzuarbeiten.



Die Autoren

Bernd Wolf M.A. ist Geschäftsführender Gesellschafter der Eichenbaum Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH, Gotha. Seine Forschungs- und Gestaltungsschwerpunkte sind Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung, Personaldienstleistung im demografischen Wandel, Kompetenzfeststellung, -entwicklung und -zertifizierung.

Dipl.-Psych. Kristin Schenk ist Mitarbeiterin der Eichenbaum GmbH und beschäftigt sich mit der Entwicklung und Umsetzung von unternehmensspezifischen Konzepten im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsprozessen.

schenk@eichenbaum.de, www.eichenbaum.de

¹ Vgl. hierzu auch die Beiträge von Buchwald, Ketzmerick & Wiekert, Seite 16/17, und Günert, Schlegel & Bilau, Seite 24/25 in diesem Heft. Das Projekt wird ausführlich vorgestellt bei Grünert, H. (2012). Generationenbalance in Dellenbetrieben. präview, 3, S. 28-29.

Selbstbeobachtung und Selbstgestaltung

Diskontinuierliche Bildungsbiografien unter den Bedingungen lebenslangen Lernens

Jochen Kade

Dieser Artikel basiert auf den Arbeiten des von der DFG geförderten Projektes „Prekäre Kontinuitäten“ über den Wandel von Bildungsbiografien zwischen 1984 und 2005. 50 Erwachsene, mit denen die Forschungsgruppe 1984 schon einmal bildungsbiografische Interviews geführt hatte, wurden nach 25 Jahren ein zweites Mal befragt. Dieses zugespitzte Diskontinuitätsarrangement erlaubt, den Prozess biografischer Kontinuierung unter den Bedingungen der grundsätzlichen Diskontinuität von zeitabhängigen Biografien zu rekonstruieren.

In modernen, durch eine zunehmende Verzeitlichung des Sozialen gekennzeichneten Gesellschaften realisiert sich das Individuum vor allem im Zeitverlauf, in einem in die Zukunft hinein offenen, von Bildungserwartungen strukturierter *Lebenslauf*. Kommunikativ zugänglich wird die zeitliche Dynamik von Bildungsprozessen in den Formen, in denen Individuen ihre Bildungserfahrungen im Lebenslauf gegenwartsbezogen beschreiben (vgl. Kade, 2011). In diesem Sinne wird die Bereitschaft zur kontinuierlichen Selbstbeobachtung und Selbstgestaltung gleichsam zum Wesensmerkmal moderner Individualität unter den Bedingungen der gesellschaftlich forcierten Erwartung, in allen Lebensphasen zu lernen, inzwischen auch in der des Alters.

Die *Bildungsbiografie* wird damit eine prägnante Form der Biografien. Ihr thematischer Fokus sind Bildungserfahrungen und -prozesse, ist also das Werden und Gewordensein des Individuums, und zwar sowohl bezogen auf die Vergangenheit im Sinne der stattgefundenen Prozesse als auch bezogen auf die Zukunft im Sinne der in den Blick kommenden, der strukturell intendierten und der geplanten Bildungsprozesse.

An Bildungsbiografien lassen sich zwei Dimensionen unterscheiden. Zunächst sind sie eine Form der *Selbstbeobachtung* bzw. *Selbstbeschreibung*. Damit eng zusammenhängend, sind sie zugleich in zweifacher Hinsicht auf *Selbstgestaltung* bezogen. Unmittelbar verändert sich der Einzelne, indem er sich beobachtet und so seinem Selbst- und Weltverhältnis als Individuum eine besondere Gerichtetheit gibt. Mittelbar verändert er sich, insofern mit einer solchen (Neu- bzw. Um-) Orientierung Entscheidungen für Lern- und Bildungsprozesse verbunden sind.

Phasen *gesteigerter Selbstbeobachtung* und *Selbstgestaltung* sind solche, in denen sich der Lebenslauf nicht selbstverständlich fortsetzt. In ihnen bildet das Ich seine Gestalt nicht trotz, sondern wegen der Erfahrungen von *Diskontinuität*. In Phasen, die durch Brüche, durch Krisen gekennzeichnet sind, und überhaupt in Phasen individuell nicht erwartbarer oder auch gesellschaftlich nicht vorhersehbarer Veränderungen kann der Einzelne zur Weiterentwicklung herausgefordert sein. Es geht dann auch um Aktivitäten zur Selbsterhaltung und Selbstbehauptung. Gerade die Diskontinuität von Biografien macht das Bildungs- und damit auch das Innovationspotenzial von (Erwerbs-)Lebensläufen rekonstruierbar.

Die Bandbreite dieser Übergänge reicht von kontinuierlich-linear verlaufenden Übergängen bis zu eher sprunghaft-rekursiven Übergangsbewegungen. Für Übergänge kann eine institutionell bereitgestellte Brücke über eine mehr oder weniger große Kluft genutzt werden, es finden aber auch Übergänge statt, an denen gegenüber dem Moment der zu durchlaufenden Station das der Bewegung dominiert, die von einem unbekanntem Punkt ausgeht und an einem unbekanntem Ort ankommt.

Bildungsbiografien sind nicht nur eine kognitiv-semantische Realität. Als erzählte Lebensläufe haben sie einen performativen Charakter. Sie sind ein *soziales Ereignis* innerhalb desselben Lebenslaufs, der zugleich der Bezugspunkt dessen ist, wovon sie inhaltlich handeln. Sie werden zu einem bestimmten Zeitpunkt im Lebenslauf erzählt und haben damit prinzipiell einen Zeitindex. Deswegen erlaubt eine einzelne Bildungsbiografie keine allgemeinen Aussagen über das

Leben einer Person, etwa im Hinblick auf strukturelle, sich wiederholende, insofern individuell stabile Merkmale. Das Ich drückt sich in Bildungsbiografien immer nur in seiner jeweils aktuellen Gegenwärtigkeit aus. Jede Biografie ist also immer nur ein temporäres Ereignis im Lebenslauf.

So vergänglich jede Gegenwart ist, so zwangsläufig sie zu einer vergangenen Gegenwart wird, so unvermeidlich wird damit auch jede Bildungsbiografie zu einer vergangenen Bildungsbiografie. Wenn jemand etwa nach 25 Jahren noch einmal seine Biografie erzählt, wird dies eine andere sein als die vor 25 Jahren erzählte. Dies ist nicht nur so, weil das Leben inzwischen weiter gelaufen ist, sondern auch weil die Gegenwart und damit der Blickwinkel des Ichs sich verschoben haben, aus dem heraus eine Biografie erzählt worden ist. Jeder Mensch hat also nicht nur eine Bildungsbiografie. Er hat mehrere. Sie werden im Fortgang seines Lebenslaufs erzählt und begleiten diesen in mehr oder weniger lockerer Verknüpfung.

Auf diese Prozesshaftigkeit von Biografien hat bereits Richard Sennett (1988) hingewiesen. Sie lässt sich genauer als ein Prozess des *Biografisierens* fassen, der mit dem individuellen Lebenslauf notwendig mitläuft. Während Vorstellungen von *der* Biografie das statische Verständnis einer einmalig erfolgten biografischen Selbstbeobachtung und Selbstgestaltung zugrunde liegt, bezeichnet das Konzept des Biografisierens einen permanenten Prozess bedeutungsbildender Strukturierung individueller Lebensereignisse und -erfahrungen. Der Prozess des Biografisierens gehört notwendig zu zukunfts offenen Lebensläufen. Er begleitet den Lebenslauf also keineswegs nur beiläufig. Er ergibt sich mit gewisser Zwangsläufigkeit aus der prinzipiellen Zukunfts Offenheit und Kontingenz jedes konkreten individuellen Lebenslaufes, und damit aus seiner grundsätzlich „noch nicht geschriebene(n) Seite“ (Luhmann 1997, S. 18). Er „legt eine ständige Wiederbeschreibung nahe mit jeweils neuen Kompromissen zwischen Kontinuität und Diskontinuität“ (ebd., S. 21).



Der Autor

Prof. Dr. Jochen Kade ist Professor am Institut für Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung an der Goethe-Universität Frankfurt.



Ein solcher Prozess des Biografisierens orientiert sich an Vorstellungen dynamischer Ordnungsbildung im Lebenslauf. Sie basiert auf der Fortschreibung, Modifikation, Umschreibung, Neuschreibung von Lebenslaufereignissen und deren biografischer Gestalt. Im biografischen Rückblick erscheint das Ich als fixierbar, als gewiss, auch im Hinblick auf die eigene Zukunft und kann so auch kommuniziert werden.

Daraus ergibt sich eine wichtige Unterscheidung. Diskontinuitäts Erfahrungen und Übergangserwartungen *erster Ordnung* werden über die einzelne Bildungsbiografie zugänglich. Sie werden vom Biografiesubjekt aus dem Handlungs- und Erlebenshorizont der jeweiligen Gegenwart heraus zur Sprache gebracht. Ihre empirische Analyse bedeutet insofern immer die Rekonstruktion der Diskontinuitäts Erfahrungen, Übergangserwartungen und Kontinuitätsleistungen, wie sie vom Ich in einer konkreten Gegenwart als Bildungsbiografie sprachlich generiert werden.

Das Verhältnis mehrerer Bildungsbiografien einer Person zueinander ist nur aus der Beob-

achterperspektive eines Forschers im Durchgang durch eine Folge von biografischen Gestalten rekonstruierbar, die zueinander im Verhältnis von Diskontinuität stehen. Aus dieser Sicht kommt eine biografische Diskontinuität *zweiter Ordnung* in den Blick. Nämlich eine Diskontinuität von Biografien, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Lebenslaufs erzählt werden. In diesem Sinne zeitlich entgrenzte Biografien sind jedoch kein Symptom ihres Verfalls, sie sind Ausdruck eines komplexeren Verständnisses der Geschichtlichkeit von Biografien selbst. Danach gibt es nicht nur eine zeitliche Richtung nach Vorne im Sinne einer verabsolutierten Fortschrittslogik, sondern auch biografische Neuanneignungen der individuellen Vergangenheit und kollektiven Tradition. Die Gegenwart diskontinuierlicher Biografie im Lebenslauf erscheint dann als die Gegenwart einer Individualität, die sich selbst transformiert, deshalb als unvollendet zu denken ist.

Methodologisch ergibt sich aus diesen Überlegungen heraus ein Plädoyer dafür, Bildungsbi-

grafien nicht als einzelne in sich geschlossene, gewissermaßen zeitlose Gestalten zu rekonstruieren, sondern als diskontinuierliche Folge differenter zeitabhängiger Gestalten, und letztlich als je gegenwartsbezogene Momentaufnahmen innerhalb des Lebenslaufs. Ein solcher Perspektivenwechsel von einer eher statischen Biografie zum Biografisieren, also zu einem zeitabhängigen dynamischen Prozess, entspricht dem kulturellen Übergang vom einzelnen Foto zum Film als Folge bewegter Bilder.

Literatur

Kade, J. (2011). *Vergangene Zukunft im Medium gegenwärtiger Bildungsbiographien. Momentaufnahmen im Prozess des Biografisierens von Lebenslaufereignissen*. In: BIOS 24, H. 1, S. 29-52.
Luhmann, N. (1997). *Erziehung als Formung des Lebenslaufs*. In: Lenzen, D. & Luhmann, N. (Hrsg.), *Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem*, S. 11-29. Frankfurt: Suhrkamp.
Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.



Wo das Atypische die Regel ist: Innovationsfähigkeit und demografischer Wandel im Gastgewerbe

Olaf Katenkamp, Kerstin Guhlemann,
Arno Georg

Jüngere gelten als innovativ, kreativ und hoch flexibel – Ältere dagegen als resistent gegenüber Neuem: Sie greifen lieber auf ihre Routine und „Altbewährtes“ zurück. Erfahrung und Kompetenz sind zentrale Zuschreibungen für die „Silver Worker“. In der Wissenschaft wird die Verbindung der Kompetenzen, Erfahrung, Kreativität und Flexibilität als Grundlage für die Innovationsfähigkeit angesehen. In der Praxis zeigt sich aber häufig, dass innovative Unternehmen eher auf jüngere Beschäftigte setzen. Das wirft die Frage auf, wie sich eine äußerst geringe Anzahl an älteren Beschäftigten im Innovationsprozess von Betrieben niederschlägt.

Zum konstruktiven Umgang mit dem demografischen Wandel bietet sich die lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung an. Die Lebenslaufpolitik hat das Ziel, durch entsprechende Rahmenbedingungen und Förderstrukturen auf den Ebenen Politik, Gesellschaft, Betrieb und Individuum für einen langen Verbleib ausgebildeter Fachkräfte in ihrem Beruf zu sorgen, innovatives Arbeiten zu begünstigen und ein gesundes Altern in Beschäftigung zu ermöglichen. Im Projekt INDIGHO wird der Frage nachgegangen, warum und wie es Unternehmen dennoch gelingt, die Innovationsfähigkeit mit Älteren zu steigern. In diesem Rahmen sollen betriebliche und überbetriebliche Gestaltungskorridore identifiziert und Ansatzpunkte für Maßnahmen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik, Kompetenzentwicklung und Gesunderhaltung aufgezeigt werden, die alter(n)sgerichtetes und innovationsförderliches Arbeiten im Gastgewerbe ermöglichen und begünstigen.

Zeit zur Umkehr: Die Demografie erfasst das Gastgewerbe

Der demografische Wandel hat im Gastgewerbe bereits seine ersten Zeichen hinterlassen. In Befragungen klagen mehr als ein Drittel der Unternehmen darüber, ihre Stellen nicht besetzen zu können. Der interne Berufsmarkt krankt u. a. daran, dass im Gastgewerbe bundesweit die höchsten Auflösungsquoten vor dem Ausbildungsende erzielt werden. Daneben prägen eher kurze Berufskarrieren, die oft bereits mit 40 Jahren beendet sind, häufige Berufs- und Betriebswechsel (v. a. in der Altersklasse von 25 bis 34 Jahren) das Bild, aber auch ein Drop-in-Phänomen, welches in kaum einer anderen Branche so ausgeprägt zu beobachten ist: Ab dem 35. Lebensjahr steigen viele Erwerbstätige (wieder) ein, bevor die Alterskurve ab dem 45. Lebensjahr wieder rasant abfällt. Nur etwa jeder Fünfte (22 %) ist im Gastgewerbe über 50 Jahre alt – über alle Branchen ist dies bereits jeder Dritte.

Die Lebenslauforschung betont, dass Arbeitnehmer/-innen Entscheidungen über Ausbildung, Beruf und Freizeit zunehmend unter Bedingungen biografischer Unsicherheit und jenseits traditioneller Lebensformen treffen müssen. Das Skript für den „normalen Lebenslauf“ verändert sich dynamisch. Die Frage ist, wie sich in den heterogener werdenden Lebensphasen neue Entwürfe der beruflichen Entwicklung in kontingente Biografieskripte integrieren lassen. Die zentrale Hypothese, dass die Patchwork-Identität immer weniger fixe Orientierungspunkte hat und Übergänge selbst gestaltet werden müssen,

ist für das Gastgewerbe kein neuer Befund: Die Fluktuation ist im Gastgewerbe eine „soziale Norm“. Wie in den Berufseinstiegsphasen die Berufs- und Transitionsberatung optimiert werden kann, dazu soll im Projekt INDIGHO ein Modell gemeinsam mit den ARGEN und Berufsschullehrern entwickelt werden.

Ältere und Innovationsfähigkeit im Gastgewerbe

Gastronomie und Hotellerie sind in weiten Bereichen durch intensiven Preiswettbewerb gekennzeichnet, der sich in der Regel innerhalb bestimmter Qualitätssegmente des Angebotes vollzieht. Durch neue Marketinginstrumente – wie etwa Kundenbewertungs- und Buchungsportale für Hotels und Pensionen – hat sich der Wettbewerb weiter verschärft, gleichzeitig sind Angebote und Leistungen transparenter geworden. Neben dem Megatrend Wellness und dem Kundensegment der „Best Agers“, die in den nächsten Jahren an Marktbedeutung und Einflusskraft gewinnen werden, liegen aktuelle Trends der Gastronomie in den Bereichen Take-away, deutsche Regionalküche und Ethno-Food. Von den Marktveränderungen scheinen sowohl Ketten als auch Nischenanbieter zu profitieren. Vor allem die Kleinstunternehmen des Gastgewerbes haben hingegen oft eine begrenzte Lebensdauer.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Alterung der Belegschaften stellt sich nun die Frage, welche Konsequenzen dies auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Beschäftigten haben wird. Legt man das Konzept der Organisationsdemografie zugrunde, so kann davon ausgegangen werden, dass die Belegschaftszusammensetzung Auswirkungen auf die Performance der Unternehmen hat – die kulturellen und individuellen Ressourcen sind je nach (Lebens-)Phase stark verschieden.

Erfolgreiche und innovative Unternehmen benötigen eine lebenslauforientierte Personal- und Arbeitspolitik, die Innovationsfähigkeit auf der Ebene der Individuen, der Teams und der Organisation ermöglicht. Erfolgreiche Innovationsstrategien können nicht auf klassische Prozesse der Entwicklungsabteilungen reduziert werden. Im modernen Innovationsmodell schälen sich Wissen und die Öffnung der Innovationsprozesse als zentrale Faktoren deutlich heraus.

In der Gastronomie ist ein formalisiertes Innovationsmanagement jedoch selten anzutreffen.

Häufig sind die Kleinunternehmen durch die zentrale Position der Firmeninhaber bestimmt: Sie sind Inspirator, Antreiber und „Ideenlenker“, die die unausgegorenen Ideen zusammenführen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein unmittelbares Feedback geben. Kreativität und Flexibilität sind in Kleinbetrieben damit stärker von den agierenden Einzelpersonen abhängig. In den ersten Fallstudien stellt sich heraus, dass explizite Strategien für den Umgang mit Älteren nicht vorhanden sind. Zwar sind innovative Personalpraktiken im Recruitment vorhanden und die Unternehmenskultur in Hotels gut entwickelt, aber die Age-Awareness ist insgesamt – im Unterschied zur Innovationskultur! – noch auf einem bescheidenen Level. Implizit gibt es erste Bemühungen (z. B. partizipative Belastungsreduktion und Arbeitszeitregelung) und die Aktivitäten orientieren sich an einer generellen Achtsamkeit gegenüber allen Mitarbeitern („ohne Rücksicht auf das Alter“).

In den Innovationsprozess bringen sich alle gleich stark ein – sowohl Jüngere als auch Ältere beteiligen sich intensiv und sichtbar an der Generierung neuer Ideen. Die Anzahl der Teambesprechungen und die Weiterbildung für die Mitarbeiter ist ungewöhnlich hoch. Service-Design, Produktentwicklungen und kreative Angebote im Hotel werden gemeinsam entwickelt, wie auch Regeln im Umgang mit Kunden, Auswertungen von Kundenzufriedenheitsbögen etc.. „Neue Ideen kommen und gehen: Wo sich die Menschen mögen, entstehen immer wieder Ideen“, lautete das Credo eines Inhabers. Manch Älterer sei kreativer und auch geistig fitter als einige Jüngere: Das Team ist entscheidend, nicht das Alter der Person.

Fazit

Im Spannungsfeld von Kurzfristorientierung („Speed matters“) und der grundlegenden Neuausrichtung eigener betrieblicher Praktiken (statt Ausschluss von Älteren bzw. „Vorruhestandssyndrom“, neue Arbeitssysteme, Reduzierung von Belastungsspitzen durch Arbeitsorganisation etc.) hat die jugendzentrierte Personalpolitik nach wie vor die Oberhand. Inwiefern ein Umlenken bereits erfolgt, ist schwer einsehbar: Die Unternehmen im Gastgewerbe müssen jenseits wichtiger Führungspositionen aktiv werden, um älter werdende Belegschaften gezielt zu halten. In Zukunft wird sich die Branche darauf einstellen müssen, dass die Konzentration auf junge Mitarbeiter die anstehenden Personalprobleme allein nicht lösen wird.

Die Autoren

Dr. Olaf Katenkamp, Kerstin Guhlemann und Arno Georg sind Wissenschaftler im Forschungsbereich 4, Arbeitspolitik und Gesundheit der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund.



Olaf Katenkamp, Kerstin Guhlemann, Arno Georg

tu technische universität dortmund

sfs Sozialforschungsstelle
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung

indigho

Kultivierung von Kreativität und Innovation

Oder: Wie Unternehmen es schaffen, das Innovationspotenzial Älterer (und Jüngerer) dauerhaft zu aktivieren

Angela Carell

Innovationsförderung ist heute für Unternehmen angesichts des globalen Wettbewerbs kein Luxus, sondern ein absolutes Muss. Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht jedoch nach Meinung von Experten darin, *beidhändig* zu operieren. D.h., einerseits wie ein Großunternehmen möglichst effizient zu agieren, andererseits aber auch wie ein Kleinunternehmen zu handeln, das sich wesentlich flexibler auf neue Marktbedingungen einstellen und innovative Ideen umsetzen kann (z. B. Kottler, 2012).

Wesentliches Potenzial für das erfolgreiche Meistern dieser gegensätzlichen Anforderungen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier gilt es, die Vielfalt an Menschen im Unternehmen mit ihren spezifischen Kompetenzen sowie das Miteinander von älteren und jüngeren Beschäftigten so zu gestalten und zu kultivieren, dass sie sich trotz Effizienzorientierung mit ihrer Kreativität und Innovationsfreude aktiv in das Unternehmen einbringen können. Die Kreativitätsforschung hat hier sehr deutlich gezeigt, dass die Kultur eines Unternehmens ausschlaggebend dafür ist, ob die Beschäftigten ihr Innovationspotenzial entfalten und daraus Innovationschancen entstehen können.

Innovationsförderung als kontinuierlicher Prozess

Doch wie können Unternehmen eigentlich wissen, ob es ihnen trotz Orientierung an Effizienzkriterien gelingt, ein kreativitäts- und innovationsförderliches Klima zu kultivieren? Wie können sie auf ungünstige Entwicklungen rechtzeitig aufmerksam werden, um da, wo es notwendig ist, auch aktiv gegenzusteuern?

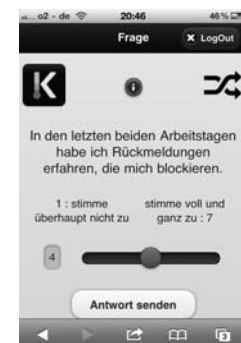
Um Antworten auf die Fragen zu finden, hat sich die adesso AG an einem Forschungsprojekt der Ruhr-Universität Bochum (Prof. T. Herrmann) und des Instituts für Angewandte Kreativität (Köln) beteiligt. Ziel des Projektes¹ war die Entwicklung eines „Innovations-Seismografen“, der anzeigt, an welchen Stellen die Kreativitäts- und Innovationskultur im Unternehmen schon sehr gut ausgeprägt ist und wo Verbesserungsbedarfe bestehen. Als ein schnell wachsendes IT-Beratungs- und Softwareentwicklungsunternehmen mit über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an zehn Hauptstandorten ist die adesso AG einer der führenden IT-Dienstleister im deutschsprachigen Raum. Damit steht die

adesso aber auch vor der Herausforderung, die angesprochene Beidhändigkeit zu Wachstums- und Effizienzorientierung auf der einen Seite und Kreativitäts- und Innovationsklima auf der anderen Seite zu ermöglichen.

Das Instrument KreativBarometer

An die Entwicklung des KreativBarometers wurden zwei wesentliche Anforderungen gestellt: Kontinuität und Beiläufigkeit.

Kontinuität: Das KreativBarometer sollte die Entwicklung der Innovationskultur über die Zeit hinweg abbilden.



Eingabemaske des KreativBarometers für das Smartphone

Veränderungen sollten so schnell identifizierbar sein, um frühzeitig aktiv gegensteuern zu können. So haben Untersuchungen der amerikanischen Kreativitätsforscherin Amabile (2002) gezeigt, dass kritische Entwicklungen im Unternehmen schnell zu einer Verschlechterung des Innovationsklimas führen können. Der damit einhergehende Vertrauensverlust führt dabei zu einem ungünstigen Verzögerungseffekt: Selbst

wenn sich die Rahmenbedingungen im Unternehmen wieder stabilisiert und positiv geändert haben, erholt sich das Kreativitäts- und Innovationsklima nur sehr langsam.

Beiläufigkeit: Um das Kreativitätsklima dauerhaft im Blick zu halten, müssen die Beschäftigten kontinuierlich nach ihren Einschätzungen gefragt werden. Das sollte aber nicht dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre alltägliche Arbeit wesentlich unterbrechen müssen. Entsprechend sollten die wahrgenommenen Arbeitsunterbrechungen möglichst gering gehalten und eine nahtlose Integration in den Arbeitsalltag gegeben sein. Dazu gehört auch, dass die Art der Erhebung auch für projektorientiertes Arbeiten beim Kunden und für mobil arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handhabbar sein muss.

Gemäß diesen Anforderungen wurde im Projekt ein kleines Programm (eine App) entwickelt, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Desktop ihres Computers installieren. Alternativ können Fragen über einen Internetbrowser beantwortet werden. Über diese App (s. Abb.) werden „hin und wieder“, also eingestreut in den Arbeitsalltag, kurze Fragen zur Einschätzung des Kreativitätsklimas gestellt. Um Störungen der Arbeitstätigkeit gering zu halten, werden dafür IT-gesteuert Phasen relativer Inaktivität ausgewählt. Wenn z. B. der Computer während der Mittagspause oder einer Sitzung nicht genutzt wurde, poppt eine Frage auf, wenn dieser wie-

der aktiviert wird. Dahinter steckt die Überlegung, dass in dieser Übergangsphase von Ruhe- und Aktivzustand keine Tätigkeit aktiv unterbrochen werden muss, bzw. durch die kurze Beantwortung einer Frage keine zusätzliche kognitive Last entsteht.

Die gestellten Fragen stammen aus einem vorher definierten Set an Fragen, die innerhalb eines festgelegten Zeitraumes beantwortet werden müssen (vgl. Carell et al., 2011; Nierhoff et al., 2012). Die Fragen beziehen sich auf Bereiche wie Führung, kollegiale Zusammenarbeit, Herausforderung, Druck, Autonomie und Gesundheit. Die Fragen entstammen etablierten und getesteten Erhebungsinstrumenten zum Kreativitätsklima und wurden um weitere Aspekte ergänzt, die sich in der Praxis als relevant erwiesen haben. Auf der Basis der Antworten entsteht über mehrere Befragungszyklen hinweg ein Bild von der Entwicklung des Unternehmensklimas im zeitlichen Verlauf. Die Ergebnisse werden dabei unmittelbar an die Beschäftigten und die Führungskräfte zurückgespiegelt und für jeden Beteiligten nachvollziehbar dargestellt. So erhalten alle einfach und schnell einen Überblick über das aktuelle Kreativitätsklima.

Erfahrungen und Ausblick: Der Einsatz des KreativBarometers im Unternehmen

Das KreativBarometer ist als Instrument vor allem dann wirksam, wenn es in einen kontinuierlichen Kommunikationsprozess im Unternehmen bzw. im Team eingebettet ist. Bei adesso hat der Teamleiter die Ergebnisse des KreativBarometers regelmäßig mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die Autorin

Dr. Angela Carell ist bei dem IT-Dienstleister adesso AG für den Bereich „Forschung und Forschungsförderung“ verantwortlich. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Kreativitäts- und Innovationsförderung in Gruppen und Organisationen.



adesso business. people. technology.

besprochen. Bei Bedarf wurden gemeinsam Maßnahmen abgeleitet und deren Wirksamkeit anhand der Ergebnisse des KreativBarometers folgender Erhebungszyklen überprüft. In diesem Sinne ist das KreativBarometer ein Instrument für einen datengestützten, evidenzbasierten Organisationsentwicklungsprozess.

Insgesamt zieht die adesso ein positives Fazit der Erprobung des KreativBarometers. Wir denken, dass das KreativBarometer auch sehr gut genutzt werden kann, um zu prüfen, ob sich alle Beschäftigten aktiv einbringen können bzw. ob die Vielfalt der Beschäftigten oder das Miteinander von jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv für Innovationsprozesse genutzt werden. Denn auch für adesso gilt: Jeder Beschäftigte zählt.

Literatur

Carell, A., Herrmann, T. & Nierhoff, J. (2011). *Creativity Barometer: An approach for continuing micro surveys to explore the dynamics of organization's creativity climates*. Conference Proceedings. *Creativity and Cognition*. Atlanta.
Nierhoff, J., Herrmann, T. & Ksoll, M. (2012). *KreativBarometer: Disclosing the dynamics of creativity climates*. In: H. Reiterer & O. Deussen (Hrsg.), *Mensch & Computer*, S. 203-212. München: Oldenbourg Verlag.
Amabile, T., Hadley, C. & Kramer, S. (2002). *Creativity under the gun*. *Harvard Business Review* 80, S. 52-63.
Kottler, J. (2012). *Die Kraft der zwei Systeme*. *Harvard Business Manager*, Dezember, S. 22-30.

¹ www.imtm-iaw.rub.de/research/projekte/kreativbarometer



Generationendialog im Kampf der Kohorten?

Es scheint ein breites wissenschaftliches Einvernehmen zu geben, dass die Lösung der Probleme im demografischen Wandel in einer Kooperation der unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb liegt. Bringen wir die Generationen einfach zusammen, so addieren sich die positiven Eigenschaften: Altersweisheit plus jugendlicher Elan gleich Innovation ohne Risiko. Tolle Idee. Komisch, dass die früher noch keiner hatte.

Vielleicht liegt es daran, dass es rein logisch betrachtet weitere Möglichkeiten gibt, wie das ausgehen mag. Es könnten sich die negativen Eigenschaften addieren, z. B. Altersstarrsinn plus jugendlicher Leichtsinns oder Altersträgheit plus jugendliche Faulheit. Die Summe ist wahrscheinlich weder Innovation noch Produktivität. Oder aber die Generationen werden sich gar nicht zusammenspannen lassen, weil sie kulturell so verschieden sind und sich wechselseitig – verständnislos bis angewidert – ablehnen. Das halte ich persönlich für den wahrscheinlichsten Ausgang, ich möchte sogar behaupten, darauf basiert geradezu unsere stammesgeschichtliche Entwicklung. Die Jugend muss die Alten ablehnen, sonst macht sie die Dinge ja immer wieder genauso wie die Generation vor ihr und das ist das Ende nicht nur der technologischen, sondern auch kulturellen und vielleicht gesellschaftlichen Entwicklung – oder wie wir Arbeitsforscher argumentieren würden: das Ende der Innovation.

Die junge Generation muss anders sein, grundsätzlich anders, um neu denken zu können und so Innovationen zu schaffen. Und per definitionem muss das zu Unverständnis zwischen den Generationen führen, sonst ist der Wandel nicht radikal genug für Sprunginnovationen. Silke Steinberg und Marie-Françoise Lacassagne stellen fest, dass dieses Prinzip in französischen Unternehmen seinen praktischen Niederschlag in einer Dreiteilung der Belegschaften findet: Die „Jeunes“ drängen nach, um die mittlere Generation zu entmachten, die wiederum die „Seniors“ aus dem Unternehmen drängt. Das klingt, vor allem aus der Perspektive der Älteren, nicht schön. Aber irgendwie befürchte ich auch: Das ist eben der Lauf der Dinge.

Dieser „Krieg der Generationen“ ist aber auch immer eine Art Generationenvertrag gewesen, zumindest in entwickelten Gesellschaften: Die Jungen übernehmen irgendwann die Macht und alimentieren die Alten – durch Aufsichtsratsposten, attraktive Abfindungen oder zumindest auskömmliche Renten. Das ist vielleicht in der aktuellen Epoche des demografischen Wandels in Deutschland rechnerisch ein bisschen schwieriger geworden, aber im Prinzip ist das doch immer noch gesellschaftlicher Konsens: Irgendwann treten wir Alten ab und die Jüngeren sorgen für uns.

Damit ist der Konsens zwischen den Generationen aber auch schon ausgeschöpft, der Rest ist Unverständnis: Wir Alten fragen uns, wie es eine Generation, die so mit ungerechtfertigten Vorschusslorbeeren überschüttet wurde wie die heutige Generation Y, jemals schaffen soll genug Geld zu verdienen, um uns später mal zu alimentieren? Und die Jungen fragen sich, was sie denn überhaupt mit uns anfangen sollen, wenn wir nicht über Facebook erreichbar sind, immer nur eine Kommunikation auf einmal führen können und den Informationsfluss ständig durch die Formulierung ganzer Sätze aufhalten.

„Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen.“ Dieses Zitat ist (sofern man dem Internet trauen kann) von Aristoteles. Die Älteren kritisieren heute wie vor 2.000 Jahren Lebensstil, Erscheinung, Arbeitsethos und Manieren der Jüngeren, fürchten um den Fortbestand der Welt – und lagen damit bisher immer falsch. Und die Jüngeren finden ebenso lange ihren

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

eigenen, neuen Weg durch die Negierung des Bestehenden, die Ablehnung des Status quo und die Verkehrung des Dagewesenen – notwendigerweise in Abgrenzung zu den Älteren. Unverständnis zwischen den Generationen ist also nur ein Zeichen gelungener Entwicklung.

Welche Chance hat dann die Zusammenarbeit der Generationen? Ich glaube, wir kommen im demografischen Wandel nicht drumherum, Alt und Jung zusammenzuspannen, dafür gibt es viele gute Gründe und auch methodische Ansätze, die in dieser Ausgabe der præview dargestellt werden. Aber wir dürfen uns keine Wunder der Harmonie davon erwarten. Dafür sind Alt und Jung zu verschieden – und das müssen die Generationen auch sein, sonst droht uns der Stillstand.

Ich bin professionell und persönlich zutiefst überzeugt, dass nicht das Verständnis, sondern gerade das Gegeneinander der Generationen, nur der Kampf der Kohorten, radikale Entwicklungen und marktfähige Innovationen überhaupt ermöglicht, denn „Innovation im Konsens ist Nonsense“, wie Erich Staudt sagte. Aber ich glaube, das habe ich schon mal zitiert. Ich werde alt.

K.-G. Ciesinger

Kurt-Georg Ciesinger

P.S.: Mein Herausgeber sagt, diese prævokation sei mir etwas radikal geraten. Daher schenke ich allen Lesern noch ein schnelles Augenzwinkern. ;)

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
4. Jahrgang 2013 – ISSN 2190-0485 –
Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: O3 design GbR, Dortmund, www.O3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund
fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55
præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: Porträts: adesso AG, S. 31 (Carell); Kurt Beyer, S. 23 (Eraßme, Jacobs); Alain Bulot, S. 9 (Lacassagne); Michael Cintula, S. 25 (Schlegel); FIR e. V. an der RWTH Aachen, S. 21 (Schmitz-Urban, Hoffart); Elke Fodisch, Goethe-Universität Frankfurt, S. 29 (Kade); Stefan Grey, S. 23 (Hofmann); IntraWorlds, S. 21 (Bender); Lucie Jürgens, S. 23 (Locker); Kai Kasugai, S. 23 (Valdez, Ziefle, Schaar); Thomas Ketzmerick, S. 17 (Buchwald, Wiekert), S. 25 (Grünert); Edvard Krikourian, ProjektelF Aachen, S. 11 (Jooß, Vossen); Berkan Kurt, S. 19 (M. Kurt); Michael Ollmann, S. 18 (K. Kurt); Dagmar Siebecke, S. 2 (Klatt), S. 9 (Steinberg), S. 13 (Dill, Straus); Goggi Strauss, S. 18 (Rauball); Carolin Weinkopf, S. 15 (Gerlmaier, Latniak); Ingo Wiekert, S. 17 (Ketzmerik); Hans Waerder, S. 34 (Ciesinger).

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren auf Ergebnissen der Projekte

- **DEBBI**: Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance – Erschließung der Potenziale innovativer Älterer durch Gestaltung betrieblicher Innovationssysteme (FKZ 01HH11052-54)
- **DemoScreen**: Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel (FKZ 01HH11088)
- **GenBa**: Generationenbalance – Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource (FKZ 01HH1048-51)
- **INDIGHO**: Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe (FKZ 01HH11063)
- **iNec** – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel (FKZ 01HH11044)
- **pinowa** – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel (FKZ: 01HH 11092-94)

Die Projekte werden gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.



Das Projekt „Entwicklung und Implementierung des Kreativitätsklima-Barometers“ wurde gefördert vom Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union, Europäischer Sozialfonds.



Prof. Dr. James W. Vaupel,
Max-Planck-Institut für demografische Forschung, Rostock:

„Der demografische Wandel bedingt ein neues Verständnis des Älterwerdens.
Deshalb erforsche ich die Entwicklung unserer Lebenserwartung und deren Folgen.“

Gestalten wir den Wandel: www.demografische-chance.de



Eine Initiative des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr 2013

DIE DEMOGRAFISCHE
CHANCE