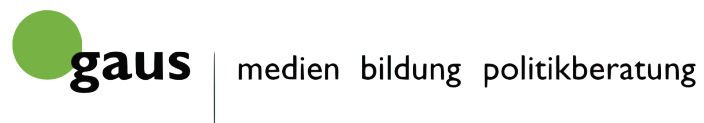


Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung
zur Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit Älterer und Jüngerer

Kurt-Georg Ciesinger



Problemstellung

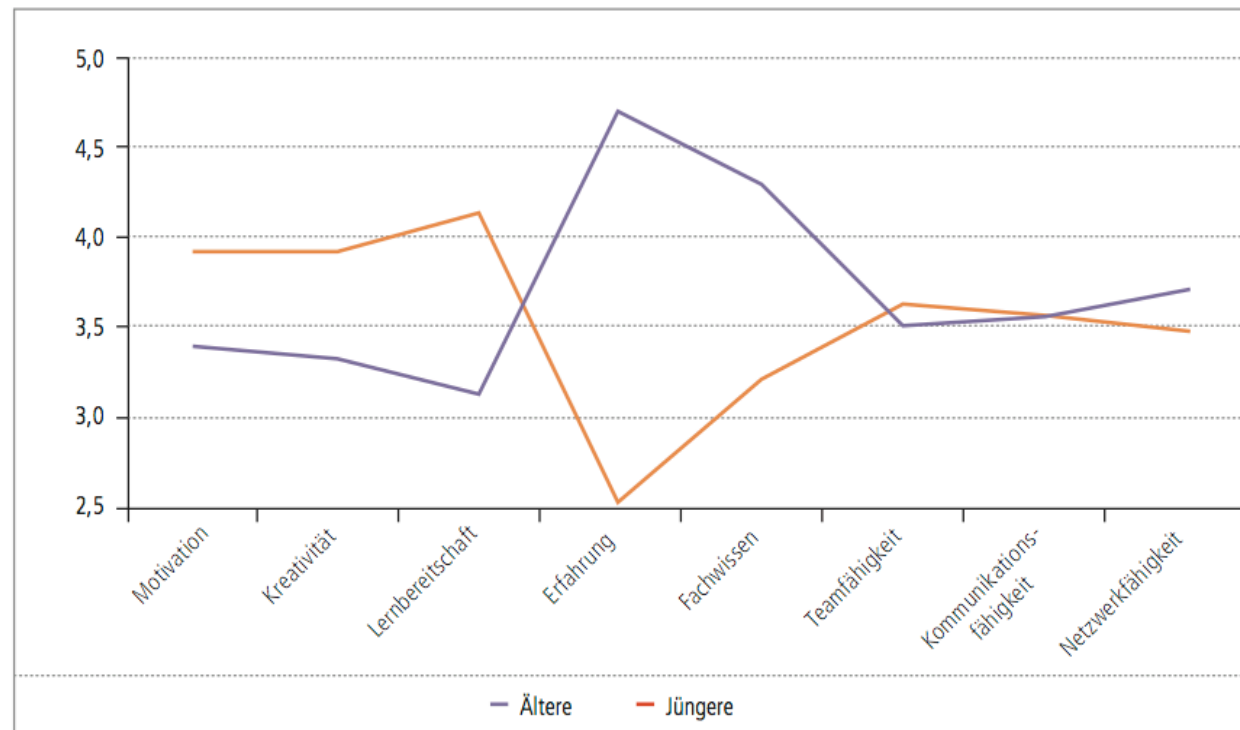
Die Entwicklung der deutschen Wirtschaft hängt entscheidend von ihrer Innovationsfähigkeit ab.

Innovation ist aber nach landläufigen Stereotypen eher eine Domäne der jüngeren Generation.

Was bedeutet demnach der demografische Wandel für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Das Fraunhofer IAO führte im Jahr 2011 eine Studie bei 191 Führungskräften aus deutschen Unternehmen zur Einschätzung der innovationsrelevanten Merkmale älterer und jüngerer Beschäftigter im Vergleich durch.

Ergebnisse der IAO-Studie



Wie positiv werden Jüngere und Ältere hinsichtlich ihrer Eigenschaften eingeschätzt?
5-stufige Skala. 1 negativ, 5 positiv

Ziele der debbi-Studie

Die Ergebnisse sind unter großer öffentlicher Wahrnehmung vorgestellt worden (Dworschak et al., 2012).

Allerdings stand auch aus Sicht der Autoren selbst die Repräsentativität der Stichprobe in Zweifel, so entstammten die Befragten eher der älteren als der jüngeren Generation.

Vor diesem Hintergrund führte das Projekt DEBBI als Replikationsstudie eine repräsentative Beschäftigtenbefragung durch.

Ziel war es dabei u.a., die Einschätzungen der Befragten aus dem Management (IAO-Studie) mit dem Beschäftigtenquerschnitt zu vergleichen und die Selbst- und Fremdbilder der Generationen gegenüberzustellen.

Ergänzend wurde gefragt, unter welchen Bedingungen die Befragten bereit wären, bis 67 oder sogar länger zu arbeiten.

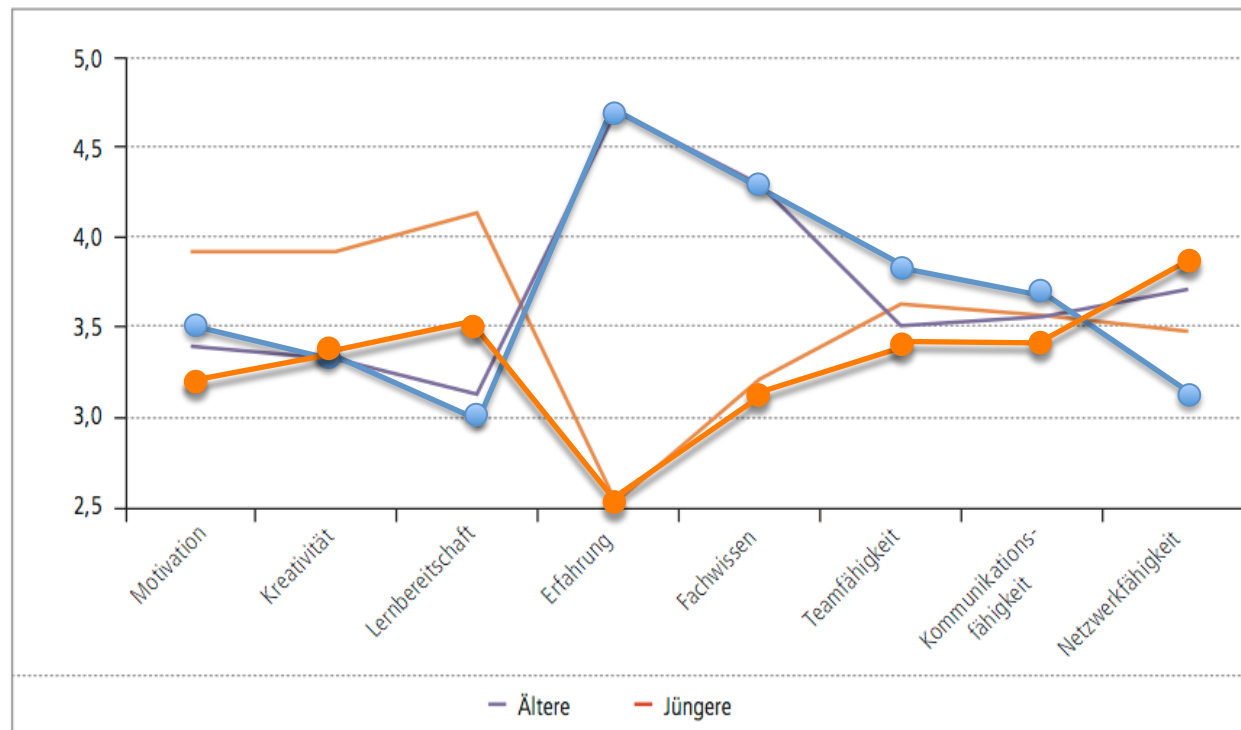
Methode

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

Stichprobe

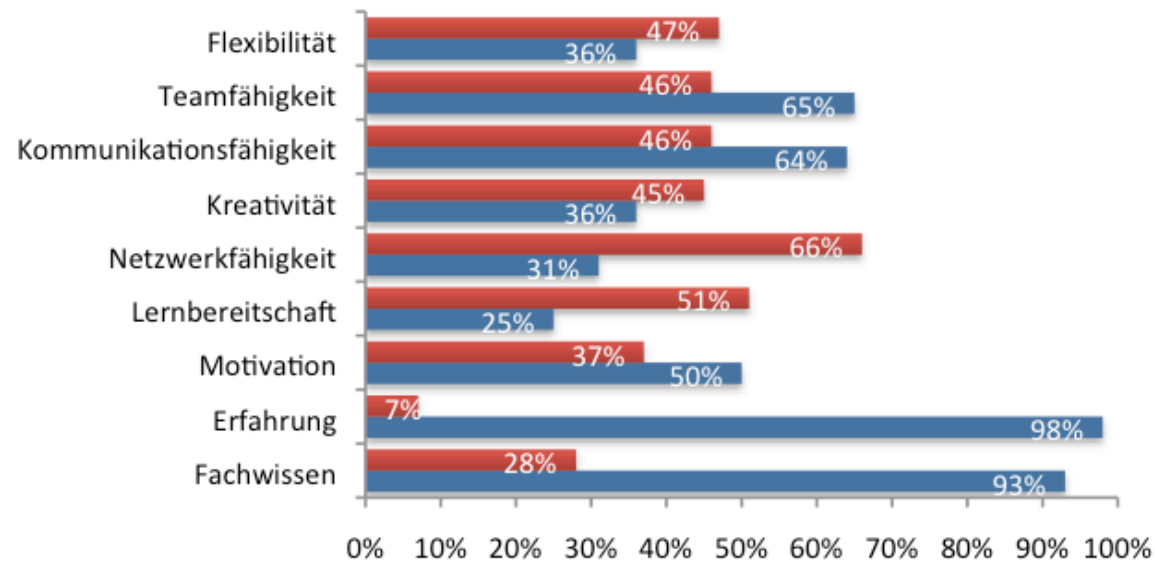
Gesamt:	1.000 Personen	
Geschlecht:	579 Männer, 421 Frauen	
Alter:	18-35 Jahre	29,9%
	36-49 Jahre	36,5%
	50-65 Jahre	33,6%
Region:	83,8% West, 16,2% Ost	
Erwerbstätigkeit:	Arbeiter	18,4%
	Angestellte	72,5%
	Beamte	9,1%
Schulabschluss:	Hauptschule	31,0%
	mittl. Abschluss	35,4%
	Hochschule/Abitur	31,3%

Vergleich der IAO Studie mit der DEBBI-Studie (Punkte), Mittelwerte



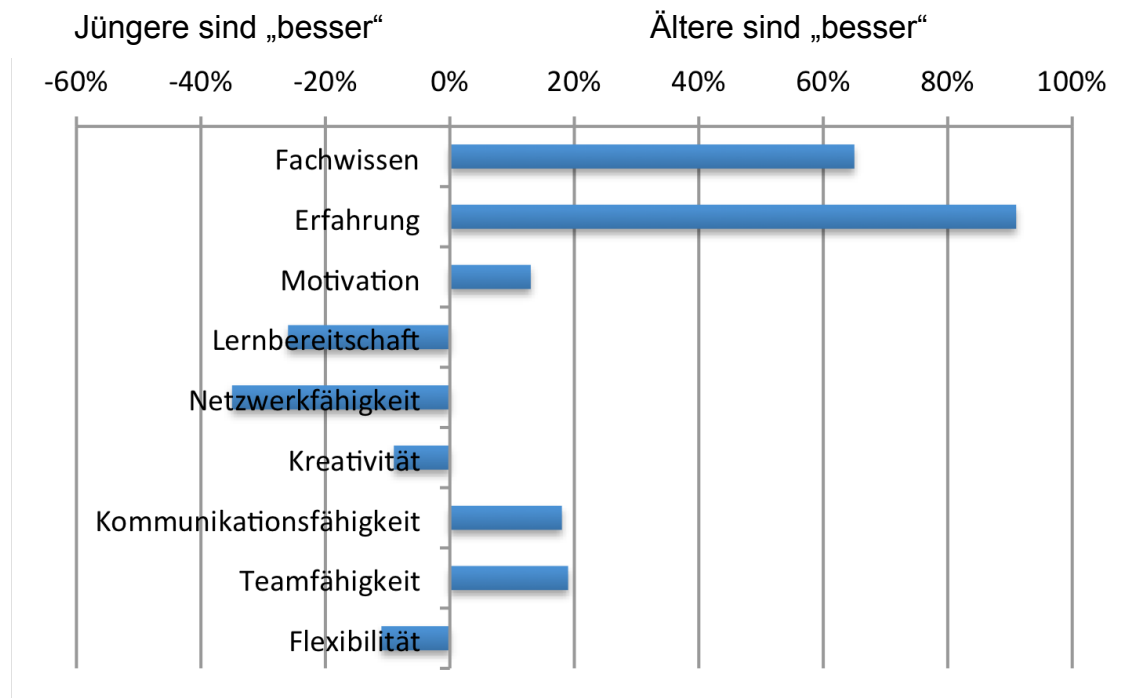
Wie positiv werden Jüngere und Ältere hinsichtlich ihrer Eigenschaften eingeschätzt?
5-stufige Skala. 1 negativ, 5 positiv

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



Innovationsrelevante Eigenschaften, Zustimmungswerte 4 und 5 (trifft zu, trifft voll und ganz zu) für die Älteren und Jüngeren im Vergleich, bewertet durch das gesamte Befragungssample (Ältere blau, Jüngere rot)

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



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

Zwischenresümee

Die Beschäftigten nehmen selbst deutliche Unterschiede in den innovationsrelevanten Kompetenzen von Älteren und Jüngeren wahr.

Mehr als 90% aller Befragten stimmen zu, dass Ältere über Erfahrung und Fachwissen verfügen, Kompetenzen, die den Jüngeren in erheblich geringerem Maße zugeschrieben werden. Fast 2/3 der Befragten sind der Meinung, dass Team- und Kommunikationsfähigkeit zu den Stärken von Älteren gehören.

Die Stärken der Jüngeren sehen die Beschäftigten aus unserer Befragung in einer höheren Lernbereitschaft, in der Netzwerkfähigkeit und in einer etwas höheren Kreativität und Flexibilität im Vergleich zu Älteren.

Bedeutung für das Innovationsmanagement

Bezogen auf die **Innovationsfähigkeit von Unternehmen** und zur Frage der **Gestaltung von Innovationsprozessen** legen die Ergebnisse der DEBBI-Studie nahe, von altergruppenspezifisch unterschiedlichen Kompetenzprofilen auszugehen, die aber gleichermaßen für die Innovationsfähigkeit relevant sind.

„Jedes Alter zählt“ – das scheint auch für Innovationsprozesse zu gelten.

Bezogen auf die Gestaltung von Innovationsprozessen können die Ergebnisse auch dahingehend interpretiert werden, in Unternehmen **Innovationsteams altersgemischt auszubalancieren**, so dass ein Innovationsoptimum entsteht.

Für das Personalmanagement eines Unternehmens könnte dies bedeuten, zukünftig mit **besserer Kenntnis (altersgruppen-) spezifischer Kompetenzprofile** ihrer Beschäftigten die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu erhalten oder sogar zu steigern.

Es bedeutet auch, der Qualität einer innovationsförderlichen **Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen** mehr Beachtung zu schenken als bisher.

Drei Herausforderungen an die Unternehmen

1. **Personalentwicklungskonzepte** für mehr Innovation müssen zukünftig berücksichtigen, dass älter werdende Mitarbeiter zwar für mehr Erfahrung und Fachwissen stehen, aber möglicherweise durch geeignete Trainingsmaßnahmen auf mehr Lernbereitschaft, Flexibilität und Kreativität vorbereitet werden müssen.
2. **Organisationsentwicklung** für mehr Innovation muss zukünftig geeignete Instrumente entwickeln und einsetzen, die die innovationsförderlichen Kompetenzen der Beschäftigten in allen Altersgruppen und unabhängig von erwerbsbiografischen Verläufen sichtbar und damit für Innovation nutzbar machen – auch um Stereotypisierungen zu verhindern.
3. Ein **Innovationsoptimum** entsteht, wenn die Innovationsprozesse und Innovationsteams altersgemischt ausbalanciert werden. Hierfür werden auch neue Instrumente für eine innovationsförderliche Generationenzusammenarbeit im Unternehmen benötigt.

Teil zwei – Arbeiten bis zur Rente

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

(fünfstufige Zustimmungsskala)

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

Rangfolge der Items für die Gesamtstichprobe

Top Ten

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

Rangfolge der Items für die Gesamtstichprobe

Die letzten Plätze

- 3,8 Möglichkeit längerer selbstbestimmter Auszeiten
- 3,8 Technische Unterstützungssysteme, die körperlich entlasten
- 3,7 Chance zur lebenslangen Weiterbildung
- 3,7 Arbeitgeber sollte auch ehrenamtliches Engagement unterstützen
- 3,4 Arbeit müsste zur Entwicklung der Persönlichkeit beitragen
- 3,3 Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln
- 3,2 Chance auf eine Karriereentwicklung für Mitarbeiter über 60
- 3,2 Außerberufliche Fähigkeiten im Unternehmen stärker nutzen

Resümee

Nicht überraschend:

Die Frage der Zeit für die Familie steht an erster Stelle.

Überraschend:

An Platz 2 und 3 der Rangfolge treten Items aus dem Bereich der Generationenbalance.

Die im Projekt DEBBI entwickelten Instrumente tragen damit große Potenziale, nicht nur Innovationen in den Unternehmen demografiefest zu gestalten, sondern auch dazu beizutragen, dass ein Arbeiten bis zur Rente mit 67 für die Beschäftigten ermöglicht wird.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



One more thing...



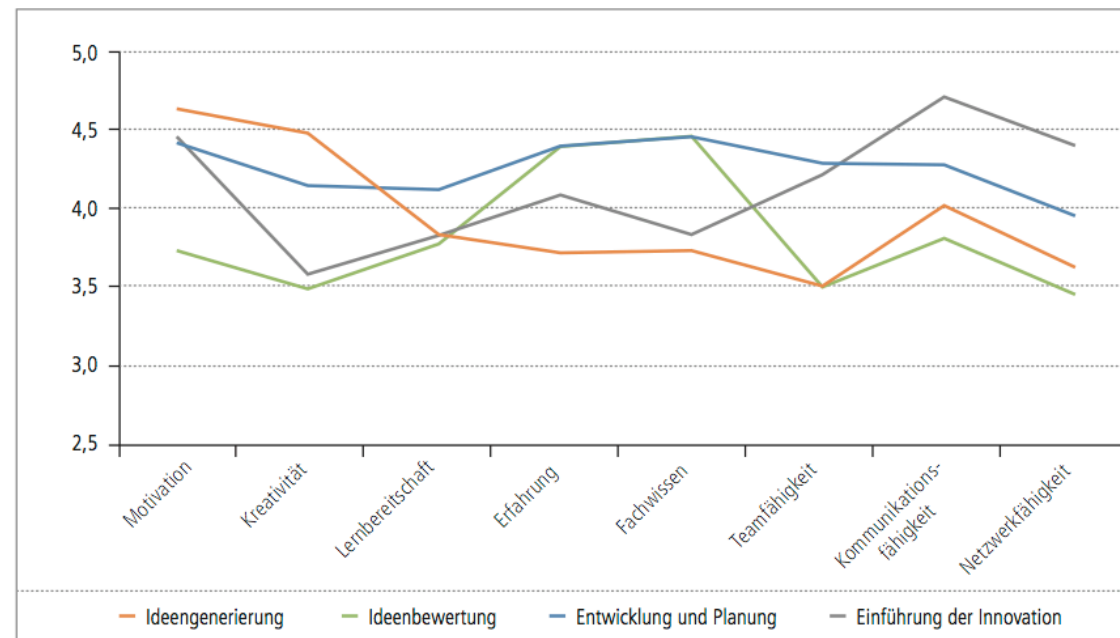
Der Innovationswert der Generationen

Berechnungen eines alternden Innovationsforschers



Der Innovationswert der Kompetenzen

In der IAO-Studie wurde das gleiche Sample danach gefragt, welche Bedeutung die genannten Kompetenzen in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses haben. Es zeigte sich ein differenziertes Bild (beispielsweise ist Kreativität bei der Ideengenerierung sehr wertvoll, bei der Ideenbewertung weniger).





Das Maß der Dinge: Der CIW – Ciesi-Innovationswert

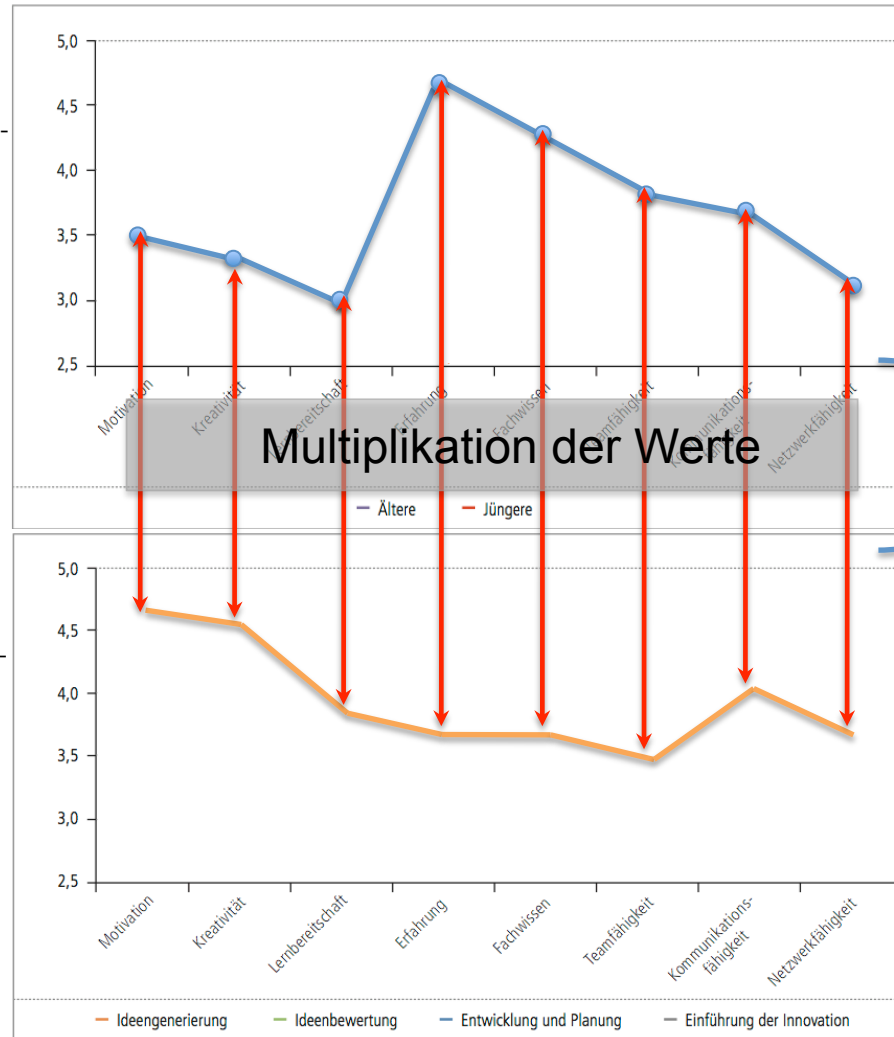
Interessant und durch die Daten beantwortbar erscheint nun die Frage:
Jung oder Alt, wer ist mehr wert im Innovationsprozess?

Der Innovationswert einer Altersgruppe (CIW) ergibt sich aus der Punktzahl bei der Kompetenzbewertung, multipliziert jeweils mit dem Wert der Kompetenz für eine Innovationsphase. So können phasenbezogene und Gesamt-Innovationswerte berechnet werden.



Berechnung des CIW

Debbi-Studie
(Kompetenzprofile)



Beispiel:
Innovationswert der Älteren
in der Phase Ideengenerierung

Multiplikation der Ausprägung der
Kompetenz (oben) mit dem
Innovationswert der Kompetenz
für die Phase (unten)

$$3,5 \times 4,7 + 3,3 \times 4,5 + 3,0 \times 3,8 + 4,7 \times 3,7 + 4,4 \times 3,7 + 3,8 \times 3,5 + 3,7 \times 4,0 + 3,1 \times 3,6$$

CIW = 115,63



Der CIW der Altersgruppen

	Phasen der Innovation				
	Ideen-generierung	Ideen-bewertung	Entwicklung und Planung	Einführung der Innovation	Gesamter Prozess
Innovationswert der Jüngeren	104	100	113	109	107
Innovationswert der Älteren	116	115	127	122	120

Der Gesamt-Innovationswert Älterer (120 Punkte) ist höher als der Jüngerer (107). Ältere besitzen also nicht nur hohe Kompetenzen, sondern diese sind auch in hohem Maße innovationsrelevant.

Dabei ist der Innovationswert Älterer in allen Phasen des Innovationsprozesses höher als der der Jüngeren. Insbesondere bei der Ideenbewertung sind die Älteren wertvoller als die Jüngeren, aber selbst bei der Ideengenerierung liefern die Kompetenzen der Älteren in Summe höhere Beiträge.



Schlussresümee

Die Entwicklung der deutschen Wirtschaft hängt entscheidend von ihrer Innovationsfähigkeit ab.

Was bedeutet demnach der demografische Wandel für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

Die Studien belegen eindrücklich:

Die Älteren sind die besseren Innovatoren!

Deutschland braucht mit diesem Potenzial der Älteren keine Angst vor einem „Innovation Drain“ zu haben – und die Jüngeren werden ja von selbst alt!