

# Die demografische Chance in Deutschland

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