



Ältere Mitarbeiter und Innovationsprozesse

- Können Ältere innovativ sein?
- Fördern Sie den Wissensaustausch zwischen erfahrenen Mitarbeitern und Anfängern?
 - Wann wird Ihr Wissen geschlossen in Rente gehen?
- Findet ein Wissenstransfer mit Mitarbeitern statt, die das Unternehmen verlassen?
- Haben Sie ein System, wie Sie Ihre Wissensbestände sichern?



Die demographischen Veränderungen verlaufen Hand in Hand mit einem wirtschaftlichen Strukturwandel in eine Wissensgesellschaft, der immer weniger Arbeitsplätze hervorbringt und die Arbeitsbedingungen grundlegend verändern wird.

Unternehmen der Zukunft werden nicht mehr die klassischen Produktionsstätten sein, sondern Organisationen, die in der Lage sind, eigenes Wissen zu erzeugen, die über eine schnelle Wissensverarbeitung verfügen und komplexe Aufgabenstellungen zügig bewältigen können. In diesem Spannungsfeld, eine durchschnittlich ältere Belegschaft zur Verfügung zu haben und gleichzeitig neues Wissen in immer schneller werdenden Innovationszyklen generieren zu müssen, werden sich Unternehmen zukünftig bewegen.

Bisher wird Innovationsfähigkeit vorrangig im Kontext technologischer Fähigkeiten gewertet. Doch kann Innovation nicht als bloßer technischer Vorgang verstanden werden, sondern auch als ein sozialer Prozess. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist von vielen Faktoren abhängig und eine entscheidende Rolle haben die Mitarbeiter.

Die bisherigen Innovationsstrategien setzen dabei hauptsächlich auf die Jüngeren. Jung sein wird mit dynamisch, kreativ, flexibel, lern- und risikofreudig gleichgesetzt. Alles Eigenschaften, die als wichtige Impulse für Innovationen verstanden werden. Durch die weitgehende Gleichsetzung von Jugend und Innovation liegt das Potenzial Älterer bei Innovationsprozessen oft brach.

→ Die hier vorliegende Handreichung bietet einen Überblick, wie Ältere in Innovationsprozesse eingebunden werden können und gibt Hinweise, wie Unternehmen Erfahrungswissen gezielt nutzen können.

Das innovationsfreundliche Arbeitsumfeld

Studien zeigen auf, dass Innovation nur in sehr geringem Maß altersbedingt ist. Voraussetzungen für innovatives Verhalten sind: Wollen (Motivation), Können (Fähigkeit), Dürfen (Möglichkeit) und Sollen (Aufforderung). Die Innovationsfähigkeit eines Mitarbeiters entsteht im Spannungsfeld seiner individuellen Voraussetzungen und den fördernden oder hemmenden Bedingungen eines Unternehmens. Beide Seiten bedürfen der Aufmerksamkeit, um das innovative Potenzial zu erhalten und zu steigern.

Zur Gestaltung einer innovationsfördernden Betriebsatmosphäre speziell für Ältere stellt sich die Frage, wie die Bedingungen aussehen könnten, die ein positives Arbeitsumfeld ausmachen. Hierfür gibt es kein Patentrezept, dennoch haben sich die folgenden Kriterien als fördernd herausgestellt.

Unternehmenskultur

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie

- Lernprozesse über alle Ebenen hinweg und Freiräume zum Nachdenken ermöglicht, Raum für Reflexions- und Feedbackprozesse sowie für die Entwicklung von Visionen schafft,
- die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter fördert,
- eine Transparenz der betrieblichen Abläufe herstellt,
- konstruktiv mit Macht und Fehlern umgeht,
- die Synergien eines Generationenmix nutzt,
- Erfahrungswissen wertschätzt.

Qualifikation der Mitarbeiter

Eine systematische Personalentwicklung, die alle Beschäftigtengruppen im Blick hat, Jung und Alt Weiterbildungsmöglichkeiten offeriert und ein Lernen während des Arbeitsprozesses ermöglicht, fördert eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter (siehe dazu Handreichung Nr. 3).

Wissensmanagementsysteme

Neben Wissensdatenbanken ist es hilfreich, diese mit einer gemeinsamen Verständigung über Ziele, Inhalte und Verwendungsweisen zu ergänzen, bspw. durch Workshops mit der Geschäftsleitung. Parallel dazu sollten Wege etabliert werden, um personenbezogenes Produkt- und Produktionswissen anderen betrieblichen Akteuren zugänglich zu machen. Ziel ist es, den technischen Wissenstransfer mit einem Wissenstransfer von Person zu Person zu kombinieren.

Innovation durch Erfahrung

Um eine Wiederholung von Fehlern in Entwicklungsprozessen zu vermeiden, kann das Erfahrungswissen Älterer insbesondere bezüglich der methodischen Vorgehensweise gezielt genutzt werden. Ältere Mitarbeiter können hierbei durch eine gemeinsame Reflexion erfolgreicher und nicht gelungener Prozesse in der Vergangenheit (im Sinne von lessons learned) eine strategische Beratungsfunktion bei Innovationsprozessen übernehmen. Zusätzlich können die unterschiedlichen Stärken von Jung und Alt durch gezielte Zusammenführung genutzt werden. Folgende Vorgehensweisen können hierfür genutzt werden:

- Wissensweitergabe in der Phase vor dem Ruhestand an mehrere Mitarbeiter unter Einbeziehung eines 3-Generationen-Modells,
- regelmäßige Wissensweitergabe Jüngerer an Ältere und umgekehrt durch Wissenstransfer-Workshops und gemeinsames Arbeiten,
- Patensysteme – bspw. können Jüngere Patenschaften für Ältere bei der Einführung neuer Produktionssysteme übernehmen,
- Sprechstunden Älterer für spezielle Anfragen,
- Ältere als Berater bei komplexen Aufgabenstellungen,
- Ältere als Assistenten von Jüngeren und umgekehrt,
- Exemplarische Fallbearbeitungen zwischen Auszubildenden und Älteren,
- Kompetenz tandems,
- intergenerative Teams,
- Stellvertretermodelle,
- informelle Austauschrunden wie bspw. gemeinsamer Mittagstisch,
- Netzwerk Ehemaliger, die für spezielle Aufgaben konsultiert werden,
- gezielte Einbindung Älterer bei Projektarbeiten,
- Einsatz von experienced groups (erfahrene Mitarbeiter werden in besonderen Teams für spezielle Aufgaben zeitlich begrenzt eingesetzt).

Begleitend dazu sollten interne und externe Trainer eingesetzt werden, die die Wissensträger bei der Wissensweitergabe unterstützen. Ein (intergenerativer) Wissenstransfer ergibt sich nicht von selbst, sondern muss institutionell verankert, vorbereitet und begleitet werden.

Auch sind viele der Wissensträger nicht unbedingt gute Pädagogen. Durch eine Vorbereitung bspw. mit Hilfe der Methode der Learning history, Vermittlung, von Präsentationstechniken und Gesprächsführung kann ein intergenerativer Wissensaustausch strukturiert werden. Weiterhin ist es nötig, Vereinbarungen über den zeitlichen Einsatz und gegebenenfalls über materielle oder immaterielle „Belohnungen“ zu treffen.

Fazit

Die Quelle von Innovation sind immer die Menschen und Innovationskraft ist nicht abhängig vom Alter. Neben den technischen/technologischen Möglichkeiten ist Wissen eine wichtige Innovationsressource. Doch kann Wissen nur in dem Maße für Innovationen eingesetzt werden, in dem es von Mitarbeitern genutzt, ausgewertet, weitergegeben und dem Verhalten zu Grunde gelegt wird.

Wissen wird jedoch häufig als ein Instrument in der Konkurrenz und zur Demonstration von Macht verwendet oder es wird wie ein Schatz gehütet, da viele erlebt haben, dass es nur noch ihr Wissen ist, was sie vor Entlassung schützt. Eine Unternehmens- und Führungskultur, die Kooperation, Vertrauen und Offenheit als zentrales Leitbild und wesentlichen Leitwert darstellt und verdeutlicht, dass Wissen nicht als wertvoller Besitz gilt, sondern dass durch Wissenstransfer die individuelle und organisationale Wissensbasis sich erhöht und dass Fehler ein Teil des Lernprozesses sind, ist dabei unabdingbar.

Fragen zum Nachdenken

- Wie offen ist Ihr Unternehmen für Impulse und Anregungen von Außen?
- Gibt es Formen des gemeinsamen Know-how-Erwerbs zwischen Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern?
- Welche Formen der Beobachtung der Wettbewerbsdynamik haben Sie?
- Wird Erfahrung geschätzt?
- Wie entsteht neues Wissen in Ihrem Unternehmen?
- Wird Wissen zwischen Abteilungen und Bereichen weitergegeben?
- Gibt es organisierte Formen des voneinander Lernens?
- Welche Standards im Umgang mit ungeplanten Abweichungen gibt es in der Organisation?
- Wie wird auf Fehler reagiert?
- Wo herrscht das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung?
- Wo findet eine Politik des Sich-Absicherns statt, anstelle einer gemeinsamen Risikoübernahme?
- Existiert eine Kultur, in der kluge Fragen anstatt schnelle Antworten belohnt werden?
- Gibt es experimentelle Freiräume?
- Gibt es ein gemeinschaftliches Bewusstsein darüber, dass Problemstellungen als Lernquelle für einen kollektiven Wissenserwerb dienen können oder wird das „Noch-Nicht-Wissen-Wie“ als Zeichen persönlicher Inkompetenz gesehen?
- Wird Personen oder Gruppen für heikle Problemstellungen Coaching angeboten und ohne Gesichtverlust von den Betroffenen in Anspruch genommen?
- Finden periodische Strategiedialoge und Strategieworkshops zur Standortbestimmung, zur Strategieüberprüfung und -weiterentwicklung statt?
- Erstellen Sie Szenarien, die neue, scheinbar verrückte Ideen zulassen?

Links

www.demotrans.de

Auf dieser Seite finden Sie eine Vielzahl von Publikationen, Fallbeispielen und eine Übersicht der in den letzten Jahren durchgeführten Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

www.arbeitundalter.at

Auf dieser Seite finden Sie Umsetzungsvorschläge und Praxisbeispiele aus Österreich.

www.unique-berlin.de

Das Institut berät Unternehmen bei Innovationsprozessen. Ansprechpartnerin: Dr. Gerda Jasper.

www.goin24.de

Experten-News group für Wissensmanagement – die virtuelle Plattform für den Erfahrungsaustausch der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

www.fhbb.ch/weknow/wmp/

Wissensmanagement für Praktiker – diese Seite gibt Informationen zur Einführung von Wissensmanagement-Tools.

Best-Practice

Generationenmix: **MicroTec Gesellschaft für Mikrotechnologie mbH**, Bad Dürkheim.
Ansprechpartnerin: Andrea Reinhardt.

Tandem-Modelle: **Artmetall AG**, Kölleda.
Ansprechpartnerin: Christel Wiesemann.

Adam Opel AG, Rüsselsheim. Ansprechpartnerin: Magdalena Seeberg.

Literatur

Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG, Rollenwandel im Alter. In: Reindl, J. et al.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen können. VDMA, Frankfurt am Main, S. 112.

Aston, F. (2003): Innovation – eine Domäne der Jugend? In: Badura, B. et al. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002. Berlin, S. 153–165.

Deutsche Bank AG/Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (1999): Wettbewerbsfaktor Wissen – Leitfaden zum Wissensmanagement. Deutsche Bank AG (Selbstverlag), Frankfurt am Main.

Köchling, A. u. a. (Hg.) (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München.

Leitz GmbH und Co. KG: Vom naturwüchsigen zum organisierten Wissenstransfer. In: Reindl, J. et al. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen können. VDMA, Frankfurt am Main, S. 116.

North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Aufl., Wiesbaden.

Informationen, Angaben zu den beteiligten Unternehmen und weitere Handreichungen finden Sie unter www.mit-offenen-augen.de

Diese Handreichung erscheint im Rahmen des **Projektes // Betrieblicher Dialog zum demographischen Wandel**. Das Projekt wendet sich an alle Unternehmen, die sich auf die Auswirkungen des demographischen Wandels vorbereiten und individuelle betriebliche Strategien entwerfen wollen. Es wird durchgeführt vom **Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.** Die Teilnahme ist für die Unternehmen kostenlos.

Interessierte Unternehmen wenden sich bitte an Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.
Forschungsstelle
Dr. Cornelia Seitz, Gerhard Bizer
Emil-von-Behring-Straße 4
60439 Frankfurt am Main
Tel.: 069 95808-285/-271 und Fax: 069 95808-259
seitz.cornelia@bwhw.de, bizer.gerhard@bwhw.de
www.bwhw.de

www.mit-offenen-augen.de

Gefördert durch:



HESSISCHES
MINISTERIUM FÜR
WIRTSCHAFT,
VERKEHR UND
LANDESENTWICKLUNG



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT
Europäischer Sozialfonds



VEREINIGUNG DER HESSISCHEN
UNTERNEHMERVERBÄNDE