

Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovationsfähigkeit

*Einfluss betrieblicher Rahmenbedingungen und
Innovationsstrategien auf die Nutzung der Konzepte*

*Hans-Dieter Schat, Steffen Kinkel, Petra Jung Erceg,
Spomenka Maloca*

Demografieorientierte Personalmaßnahmen zielen auf eine langfristige Verbesserung der Personalstruktur und Sicherung des Fachkräftebedarfs. Dieser Langfristcharakter birgt jedoch die Gefahr, dass sie kurzfristigen Optimierungen zum Opfer fallen. Die hier vorgestellten Daten zeigen aber, dass viele Betriebe aktiv strategische Personalmaßnahmen realisieren. Von insgesamt acht analysierten demografieorientierten Personalmaßnahmen setzen etwa drei Viertel der befragten Betriebe zumindest eine ein, ein Drittel der Betriebe hat drei oder mehr dieser Maßnahmen eingeführt.

Die Analysen zeigen auch, dass die betriebliche Umsetzung von Strategien zur Reaktion auf den demografischen Wandel ein sehr heterogenes Feld ist, das es differenziert zu beleuchten gilt. Zusätzliche Ausbildung und zusätzliche Anreize zur Bindung von Nachwuchskräften werden häufiger umgesetzt als Personalmaßnahmen, die sich an ältere Beschäftigte richten. Der Mangel an jüngeren Fachkräften wird über viele Branchen und Betriebstypen hinweg als drängendes Problem empfunden, während die Bedarfe von Betrieben, das Wissen und die Erfahrungen Älterer zu nutzen, spezifischer ausgeprägt sind.

Einleitung

Deutschland ist als rohstoffarmes Land auf intelligentes Wirtschaften angewiesen. Dies ist langfristig nur mit Unternehmen möglich, die Innovationen entwickeln. Einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationserfolge nehmen die Beschäftigten in den Unternehmen. In der betrieblichen Praxis bestimmen jedoch oft die dringenden und operativen Themen das Handeln, langfristig und strategisch wirksame Handlungsfelder finden oftmals weniger Aufmerksamkeit.

*Demografische
Auswirkungen:
Nachwuchsmangel,
Wissenstransfer –
aber auch
Innovation?*

Der demografische Wandel zeigt sich in zwei Bereichen als besonders dringend: Die sinkende Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte erschwert die Personalbeschaffung. Und ein steigender Abgang älterer Beschäftigter in den Ruhestand rückt das Thema des Wissenstransfers in den Vordergrund. Wenige jüngere Fachkräfte und weniger Erfahrungswissen können infolgedessen zur Einschränkung der Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen führen und langfristig den wirtschaftlichen Erfolg und die Arbeitsplätze in Unternehmen gefährden. Dem können die Betriebe durch zielgerichtete Personalmaßnahmen entgegenwirken, wobei die Wirksamkeit und die optimale Konfiguration demografieorientierter Ansätze jeweils betriebstypspezifisch zu beurteilen sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Verbreitung und Bedeutung spezifisch auf den demografischen Wandel ausgerichteter Personalmaßnahmen für die Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen. Mit den Daten der Erhebung *Modernisierung der Produktion 2009* des Fraunhofer ISI wurden im Rahmen des vom BMAS geförderten Projekts KriDe folgende Fragen zum demografischen Wandel in produzierenden Unternehmen untersucht:

Forschungsfragen

- In welchem Umfang setzen produzierende Betriebe demografieorientierte Personalmaßnahmen ein?
- Welche unterschiedlichen Muster der Nutzung von Personalstrategien mit dem Fokus „Nachwachskräfte“ bzw. „ältere Beschäftigte“ zeigen sich in Abhängigkeit von betrieblichen Rahmenbedingungen und Branchencharakteristika?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Nutzung demografieorientierter Personalmaßnahmen und der betrieblichen Innovationsfähigkeit?

In den Diskussionen um die demografische Entwicklung, aber auch in der Innovationsforschung, wird immer wieder die Rolle kleiner und mittelgroßer Betriebe (KMU) herausgehoben. Daher wird im Folgenden für einige Fragestellungen überprüft, ob diese Betriebe besondere Charakteristika aufweisen. Als KMU werden hier die Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten betrachtet, eine mittlerweile weit verbreitete Definition, die auf einer Abgrenzung der EU basiert.

Verbreitung von demografieorientierten Personalmaßnahmen

Angesichts der zum Zeitpunkt der Umfrage (Frühjahr/Sommer 2009) für viele produzierende Unternehmen schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wäre es nicht verwunderlich, wenn kurzfristige Krisenbewältigung dominierte. Ältere Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand zu entlassen gilt weithin als eine der sozialverträglichsten Formen des Personalabbaus. In kleinen Betrieben, die entsprechend ihrer Größe nur wenig ältere Mitarbeiter beschäftigen, sind zudem in geringem Maße Personalmaßnahmen speziell für diese Zielgruppe zu erwarten. Die Auswertung von acht ausgewählten demografieorientierten Personalmaßnahmen zeigt jedoch, dass viele Betriebe auch in der Krise eine langfristige Personalpolitik verfolgten:

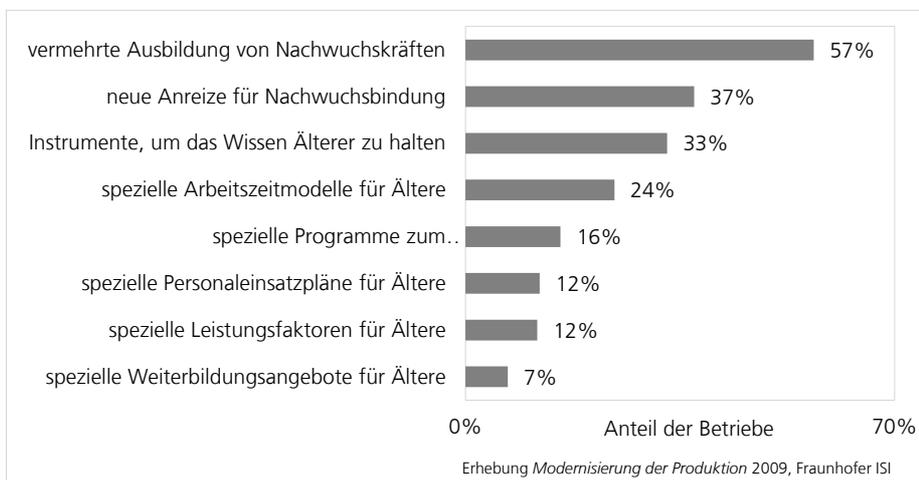


Abbildung 1:
Verbreitung
demografie-
orientierter
Personal-
maßnahmen

Selten angeboten werden spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere mit knapp sieben Prozent. Jeweils 10 bis 15 Prozent der Befragten nutzen spezielle Leistungsfaktoren für Ältere (Wissensweitergabe, Verbesserungsvorschläge etc.), spezielle Personaleinsatzplanung für Ältere oder spezielle Programme zum Gesundheitsmanagement für Ältere (Work-Life-Balance, Rückentraining, Herz-Kreislauftraining etc.). Spezielle Arbeitszeitmodelle für Ältere setzt ein Sechstel der Betriebe ein. Die bislang aufgezählten Personalmaßnahmen mit Bezug zur demografischen Entwicklung richten sich ausschließlich an ältere Beschäftigte.

*Personalmaß-
nahmen:
Viel für Junge,
wenig für die Alten*

Etwa ein Drittel der befragten Betriebe setzt Instrumente ein, um das Wissen älterer Beschäftigter im Betrieb zu halten (altersgemischte Teams, Alt-Jung-Tandems, Mentorenprogramme etc.), etwas mehr als ein Drittel setzt auf neue Anreize zur Nachwuchsbindung (Prämien, familienfreundliche Arbeitszeiten etc.). Über die Hälfte der Betriebe bildet vermehrt Nachwuchskräfte aus. Diese drei Maßnahmen richten sich auch an jüngere Beschäftigte. Die beiden am meisten eingesetzten Maßnahmen (Nachwuchsbindung, vermehrte Ausbildung) adressieren sogar ausschließlich jüngere Beschäftigte. Demografiebezogene Personalmaßnahmen scheinen sich daher in den

befragten Produktionsunternehmen eher an die gering besetzten jüngeren Jahrgänge als an die zahlreichen älteren Beschäftigten zu richten. Dies entspricht auch der Erkenntnis, dass ältere Beschäftigte sich in Qualifikation, Gesundheitszustand, Berufsorientierung und Motivationsstruktur stärker voneinander unterscheiden. Jüngere Beschäftigte weisen in diesen personalwirtschaftlich relevanten Eigenschaften eine größere Ähnlichkeit auf. Damit liegt es nahe, Personalmaßnahmen zum Ausbilden und zur Betriebsbindung von jüngeren Fach- und Führungskräften zu definieren und mit einer gewissen Standardisierung im Unternehmen auszurollen, während Personalmaßnahmen für ältere Beschäftigte häufiger individuell ausgehandelt werden und im Betrieb oft kaum als „Personalmaßnahmen“ wahrzunehmen sind.

Drei Viertel der Betriebe sind bei demografieorientierten Personalmaßnahmen aktiv

Insgesamt setzen etwa drei Viertel der befragten Betriebe zumindest eine der genannten Personalstrategien mit Bezug zur demografischen Entwicklung ein, während ein Drittel der Betriebe drei oder mehr dieser Maßnahmen eingeführt hat. Die betriebliche Umsetzung von Strategien zur Reaktion auf den demografischen Wandel ist offensichtlich ein sehr heterogenes Feld, das es differenziert zu beleuchten gilt.

Demografieorientierte Personalstrategien in KMU und großen Betrieben

Personalarbeit im Allgemeinen und strategische Personalarbeit im Besonderen sind in kleineren Unternehmen häufig weniger professionalisiert. Unabhängig von den einzelnen Maßnahmen ist bei größeren Unternehmen zu erwarten, dass sie allein auf Grund der höheren Anzahl und damit Vielfalt der Beschäftigten einen höheren Bedarf an demografieorientierten Personalmaßnahmen entwickeln. Diese Vermutung wird durch die Erhebung zwar für einige, jedoch nicht für alle Maßnahmen bestätigt.

Große Betriebe bei spezifischen Gesundheits- und Arbeitszeitprogrammen für Ältere deutlich aktiver

Sowohl bei KMU als auch bei größeren Betrieben sind spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere die am seltensten eingesetzte Personalmaßnahme. Die Forschung ist noch zu keinem klaren Ergebnis gekommen, unter welchen Bedingungen es sinnvoll ist, ältere Beschäftigte durch „spezielle Weiterbildungsangebote“ zusammenzufassen und unter welchen Bedingungen gerade die Altersmischung unter den Teilnehmenden einer Weiterbildung (also keine „speziellen Weiterbildungsangebote für Ältere“) zu Lernerfolgen führen kann. Dementsprechend verhalten sich die Betriebe hier abwartend. Große Unternehmen bieten zu deutlich höheren Anteilen spezielle Gesundheitsprogramme für Ältere an (40 Prozent), während nur 11 Prozent der KMU solche speziellen Programme nutzen. Einen vergleichbaren Unterschied findet man bei den speziellen Arbeitszeitmodellen für Ältere, die 44 Prozent der großen Betriebe anbieten, aber nur 21 Prozent der KMU. Beide Maßnahmen, Gesundheitsprogramme und Arbeitszeitmodelle, lassen sich sinnvoll nur einsetzen, wenn eine gewisse Mindestzahl an Betroffenen existiert. Für sehr wenige ältere Beschäftigte mit spezifischen Gesundheits- oder Arbeitszeitbedürfnissen wird kein Betrieb ein eigenes Programm oder Modell auflegen, hier werden individuelle Lösungen gefunden. So wird verständlich,

warum solche Konzepte in KMU vergleichsweise selten zu finden sind. Weniger verständlich ist der Unterschied zwischen KMU und größeren Betrieben bei den auf jüngere Beschäftigte zielenden Maßnahmen: Knapp 55 Prozent der KMU bilden verstärkt Nachwuchskräfte aus, doch unter den größeren Unternehmen engagieren sich hier mehr als zwei Drittel. Dabei sind gerade KMU mit ihrer im Vergleich zu großen Unternehmen unterdurchschnittlichen Bekanntheit und ihrem Image auf fokussierte Maßnahmen angewiesen, um im Zuge des aufkommenden Fachkräftemangels noch ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden oder ausbilden zu können.

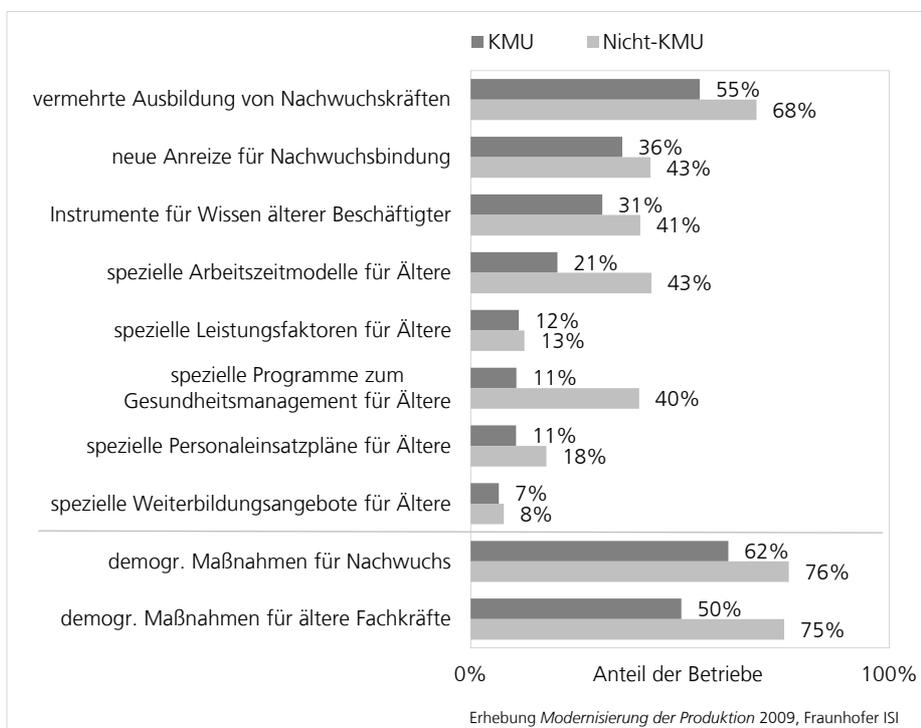


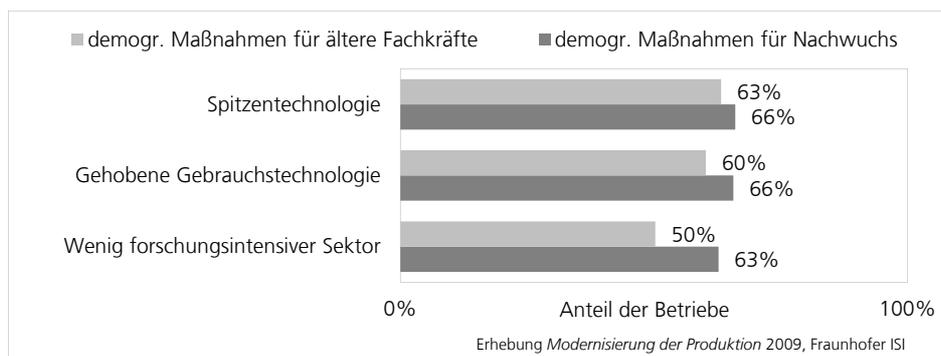
Abbildung 2:
Demografieorientierte Maßnahmen in Großbetrieben und KMU

Die Unterschiedlichkeit der Ansätze wird noch greifbarer beim Vergleich von zwei Gruppen demografieorientierter Personalmaßnahmen: solche Maßnahmen, die auf die Ausbildung und Bindung jüngerer Nachwuchskräfte zielen, und solche Maßnahmen, die gezielt ältere Fachkräfte ansprechen. Größere Unternehmen führen in rund drei Viertel der Betriebe verstärkte Ausbildung und/oder Bindung von Nachwuchskräften durch, in fast gleichem Umfang realisieren sie Personalmaßnahmen, die auf ältere Beschäftigte abzielen. Die KMU unterscheiden hier dagegen deutlich: Lediglich die Hälfte der KMU berichtet von Maßnahmen „>50“, aber fast zwei Drittel der Betriebe (62 Prozent) bemühen sich verstärkt um den Nachwuchs. Der empfundene Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften erzeugt gegenwärtig den drängendsten demografischen Handlungsdruck in KMU, während bei größeren Unternehmen die personalwirtschaftliche Aufmerksamkeit auf alle Altersgruppen verteilt ist.

Demografieorientierte Personalstrategien in forschungsintensiven Branchen

Unterschiedliche Beschäftigtengruppen tragen je nach betrieblichen Herausforderungen in spezifischer Weise zum Innovationserfolg bei. Die betrieblichen Herausforderungen hinsichtlich der notwendigen Technologie- und Innovationsorientierung im Wettbewerb lassen sich durch die Forschungsintensität der jeweiligen Branche beschreiben. In den Branchen der Spitzentechnologie wenden Unternehmen mehr als 7 Prozent ihres Umsatzes für Forschungs- und Entwicklungsleistungen auf. In den Branchen der „Gehobenen Gebrauchstechnologie“ ist der Umsatzanteil, den Betriebe für Forschung und Entwicklung aufwenden, geringer, liegt aber immer noch über 2,5 Prozent. Branchen, in denen Betriebe im Durchschnitt 2,5 Prozent oder einen geringeren Umsatzanteil der Forschung und Entwicklung widmen, gehören dem „Wenig forschungsintensiven Sektor“ an (nach Legler und Frietsch 2006).

Abbildung 3:
Demografie-
Maßnahmen und
Forschungsintensität
der Branche



Demografie-
Maßnahmen für
Ältere insbesondere
in forschungs-
intensiven
Branchen

Zwei von drei Betrieben intensivieren die Ausbildung oder Bindung von Nachwuchskräften, hier zeigt die Forschungsintensität der Branche kaum einen Einfluss (66 Prozent in der Spitzen- und gehobenen Gebrauchstechnologie, 63 Prozent im wenig forschungsintensiven Sektor). Demgegenüber nimmt die Intensität von Maßnahmen für ältere Fachkräfte mit der Forschungsintensität der Branche von 50 Prozent auf 63 Prozent zu. Ältere Fachkräfte, beispielsweise Ingenieure oder andere innovationsrelevante Wissensträger, scheinen demnach in forschungsintensiven Branchen eine besondere Bedeutung zu haben und mit ihrem Erfahrungs- und Überblickswissen besonders als wertvolle Mitarbeiter geschätzt zu werden. Diese Branchen sind als nicht nur forschungs-, sondern grundsätzlich wissens- und technologieintensive Industrien auch besonders vom Fachkräftemangel, insbesondere in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik), betroffen und versuchen demnach, den Personalbedarf nicht nur mit jüngeren, sondern auch mit dem Erhalt der älteren Fachkräfte zu decken.

Neben der Forschungsintensität hängt die Nutzung demografieorientierter Maßnahmen auch entscheidend von der Wettbewerbsstrategie der Betriebe ab.

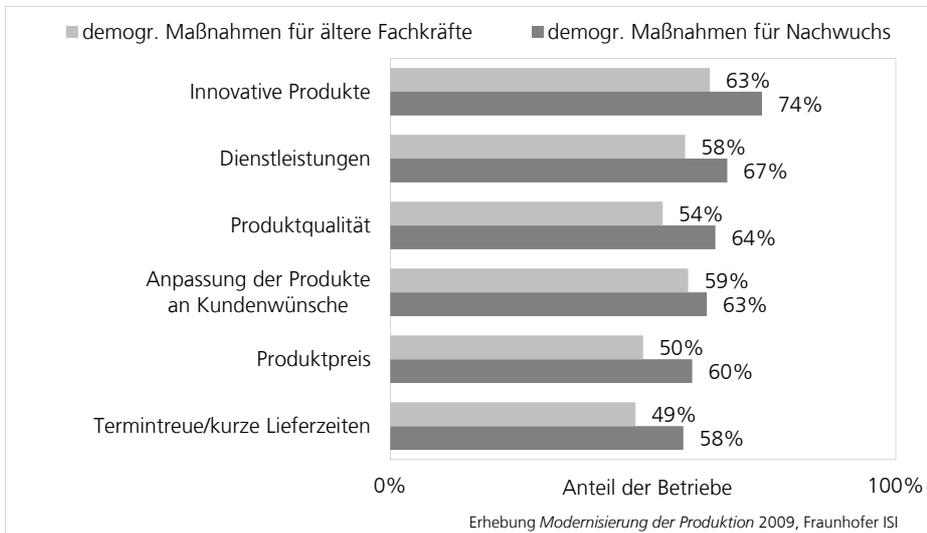


Abbildung 4:
Wettbewerbs-
strategien

Wie sich zeigt, binden drei von vier Betrieben mit einer Wettbewerbsstrategie, die primär auf eine Differenzierung über „Innovative Produkte“ zielt, den Nachwuchs stärker. Bei Betrieben, die wettbewerbsstrategisch den Fokus auf „Termintreue und kurze Lieferzeiten“ oder auf den „Produktpreis“ legen, sind es dagegen nur 58 bzw. 60 Prozent. Für den Erfolg von Betrieben sind Nachwuchskräfte mit aktueller Qualifikation demnach in unterschiedlichem Maße bedeutsam. Innovative Produkte, Dienstleistungen und Service basieren in anderem Maße auf aktueller Fachqualifikation als Strategien, die auf geringe Produktpreise oder kurze Lieferzeiten fokussieren. Solche Prozessspezialisten setzen möglicherweise ihre Schwerpunkte in der Personalarbeit eher auf problemorientierte Qualifikation und fokussieren in geringerem Maße auf Nachwuchskräfte als Produkt- oder Dienstleistungsinnovateure, die in höherem Umfang von einem Zufluss „neuen Wissens“ abhängig zu sein scheinen.

Innovationsführer setzen stärker auf demografieorientierte Maßnahmen

Zur Umsetzung der Wettbewerbsstrategien mit Fokus auf „Innovative Produkte“ und „Dienstleistungen“ leistet anscheinend nicht nur die Findung und Bindung von Nachwuchskräften, sondern auch das Wissen erfahrener Beschäftigter einen besonderen Beitrag. Dies schlägt sich darin nieder, dass sich diese Betriebe auch in hohem Maße bei Personalmaßnahmen für ältere Beschäftigte (63 bzw. 58 Prozent der jeweiligen Betriebe) engagieren. 12 Prozent der Unternehmen mit der Strategie „Dienstleistung, Service“ bieten besondere Weiterbildungsangebote für Ältere an, so viel wie keine andere Strategiegruppe und deutlich mehr als der Durchschnitt mit sieben Prozent. Dies kann als Hinweis auf die hohe Bedeutung von Wissen, Wissenstransfer und Weiterbildung bei serviceorientierten Produktionsunternehmen interpretiert werden.

Als einzige Gruppe weichen Betriebe mit dem prioritären, strategischen Fokus „Anpassung der Produkte an Kundenwünsche“ von dem Zehn-Prozentpunkte-Abstand

der beiden Gruppen demografieorientierter Personalmaßnahmen ab. Unternehmen mit diesem Strategiefokus betonen den Kontakt zu ihren Kunden, seien es Verbraucher oder die Einkäufer und Entscheider von Unternehmenskunden. Ältere Beschäftigte bringen häufig langjährige Erfahrung in der Anpassung ihrer Produkte an spezifische Kundenwünsche ein. Zur Anpassung von Produkten an Kundenwünsche ist dieses Erfahrungswissen ebenso notwendig wie das aktuelle Fachwissen von Nachwuchskräften. Außerdem steigt im Zuge des demografischen Wandels auch der Anteil älterer Kunden. Privatkunden wie auch Entscheider von Firmenkunden kaufen am liebsten bei Menschen, die ihnen ähnlich sind, die insbesondere auch ein ähnliches Alter aufweisen. Daher sind ältere Mitarbeiter für Betriebe mit dem strategischen Fokus „Anpassung der Produkte an Kundenwünsche“ von vergleichsweise hoher Bedeutung – und sie werden in ähnlichem Umfang mit Personalmaßnahmen unterstützt wie ihre jüngeren Kollegen.

Betriebe mit primärer Kosten- oder Lieferzeitorientierung zurückhaltend bei demografieorientierten Maßnahmen

Die geringste Verbreitung demografieorientierter Personalmaßnahmen findet sich bei Betrieben mit den prioritären Wettbewerbsstrategien „Produktpreis“ und „Termin-treue, kurze Lieferzeiten“. Betriebe, die eine dieser beiden Wettbewerbsstrategien verfolgen, zeigen auch eine gemeinsame Eigenart in der Personalstruktur: Der Anteil von an- und ungelerten Beschäftigten beträgt etwa ein Drittel, während in Betrieben mit anderer strategischer Ausrichtung der Anteil der An- und Ungelernten zwischen 18 und 25 Prozent liegt. Damit sind Betriebe, die sich durch einen günstigen Produktpreis oder durch Termintreue und kurze Lieferzeiten auszeichnen wollen, weniger auf Fachkräfte angewiesen und stehen in geringerem Maße vor der Notwendigkeit, entsprechende Personalmaßnahmen zu realisieren.

Demografieorientierte Personalstrategien und betriebliche Qualifikationsstruktur

In den Betrieben werden Personalmaßnahmen mit dem Ziel eingesetzt, positive Veränderungen in der Struktur und Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu bewirken: Innovation setzt zunächst voraus, den aktuellen Stand der Technik und der organisatorischen Konzepte zu beherrschen, den es durch stetiges Lernen und geeignete Maßnahmen aktuell zu halten gilt. Umgekehrt sind Betriebe mit hoch qualifizierter Belegschaft auch in höherem Maße auf entsprechende Personalmaßnahmen angewiesen. Die Ausbildung oder Rekrutierung und die Einarbeitung hochqualifizierter Beschäftigter lässt sich kaum beschleunigen und setzt langfristige, strategische Personalarbeit voraus. Insbesondere die vermehrte Ausbildung von Nachwuchskräften sollte für Betriebe mit einer überdurchschnittlich qualifizierten Belegschaft eine wichtige Strategie sein, um ihre notwendige Personalstruktur zu festigen.

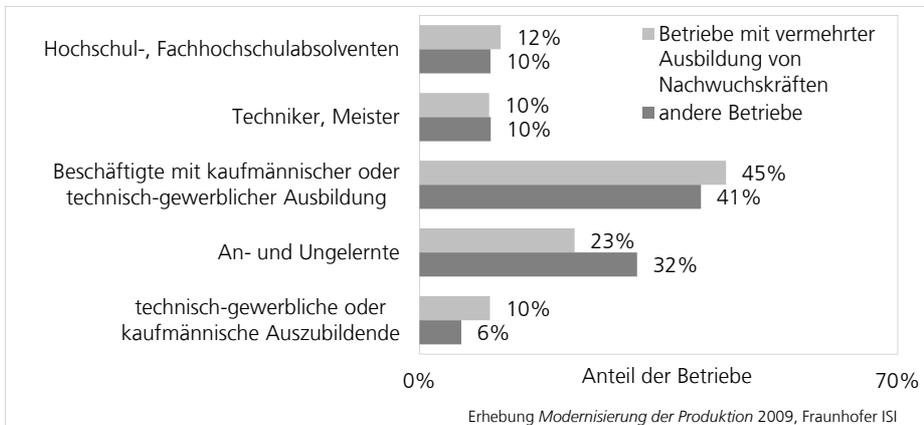


Abbildung 5:
Qualifikationsstruktur von Betrieben mit vermehrter Ausbildung von Nachwuchskräften

Rund 57 Prozent der Betriebe bilden vermehrt Nachwuchskräfte aus. Der Anteil an Auszubildenden in Betrieben mit vermehrter Ausbildung von Nachwuchskräften ist folgerichtig und kaum überraschend mit im Durchschnitt 10 Prozent signifikant höher als in der Vergleichsgruppe, die lediglich 6 Prozent Auszubildende in ihrer Belegschaft aufweist. Auch das Verhältnis der Facharbeiter mit Ausbildungsabschluss entspricht den Erwartungen: 45 Prozent bei Betrieben, die verstärkt ausbilden, im Gegensatz zu 41 Prozent bei anderen Betrieben. An- und ungelernete Beschäftigte finden sich in Betrieben mit verstärkter Ausbildung demzufolge entsprechend seltener: 23 Prozent stehen 32 Prozent An- und Ungelernten in jenen Betrieben gegenüber, die nicht explizit auf eine vermehrte Ausbildung von Nachwuchskräften setzen.

Mehr
Facharbeiter . . .

Betriebe mit einer vermehrten Ausbildung von Nachwuchskräften zeigen dagegen keine signifikanten Abweichungen in der Akademikerquote oder im Beschäftigungsanteil von Technikern und Meistern. Möglicherweise wird die „vermehrte Ausbildung“ vorrangig als Ausbildung mit dem Ziel einer berufsqualifizierenden IHK-Prüfung gesehen, während die Beteiligung an dualen Studiengängen, die Förderung berufsbegleitender Meisterqualifikation oder Bachelor-Studien nicht im Fokus einer Strategie „vermehrter Ausbildung“ steht. So beschränkt sich der Zusammenhang vermehrter Ausbildung mit der Qualifikationsstruktur der Betriebe auf die Anteile der Auszubildenden, der Facharbeiter und der kaufmännischen Beschäftigten mit IHK-Abschluss. Diese Befunde variieren für Betriebe unterschiedlicher Größe nur unwesentlich.

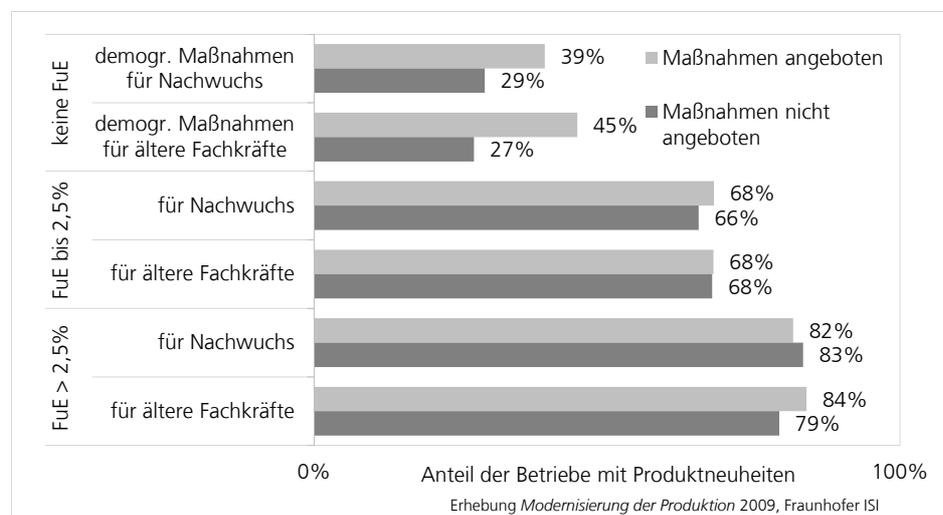
. . . aber nicht mehr
Ingenieure

Demografieorientierte Personalstrategien und betriebliche Innovationsfähigkeit

Eine bessere Qualifikationsstruktur ist ein Beitrag, die Ressourcennutzung eines Betriebes zu verbessern. So stellt sich die Frage, ob mit demografieorientierten Personalmaßnahmen auch bessere Ergebnisse erzielt werden können. Einen messbaren Einfluss könnten Personalmaßnahmen auf die Innovationserfolge eines Unternehmens haben, da die Generierung von Innovationen eine jener Betriebsfunktionen ist,

die in besonderem Maße von den Fähigkeiten der beteiligten Menschen abhängen. Umgekehrt kann auch angenommen werden, dass intensive Innovationstätigkeiten von Betrieben aufgrund der dazu notwendigen höherqualifizierten Personalstruktur einen vermehrten Einsatz demografiebezogener Personalmaßnahmen erfordern. Um diesen Zusammenhängen nachzugehen, werden im Folgenden die beiden Gruppen der Personalmaßnahmen für Nachwuchs und für ältere Fachkräfte mit der betrieblichen Fähigkeit zu Produktinnovationen, gemessen als „Einführung eines neuen Produktes in den letzten drei Jahren“, in Beziehung gesetzt.

Abbildung 6:
Demografie-orientierte Personalmaßnahmen und Produktinnovatoren



Nichtforschende Betriebe mit demografieorientierten Maßnahmen besonders innovationsstark

Die Umsetzung demografieorientierter Personalmaßnahmen scheint demnach mit betrieblichen Innovationserfolgen einherzugehen. Bei einer solchen Analyse ist es wichtig, auch die Forschungs- und Entwicklungsintensität der Betriebe zu kontrollieren, da diese wesentliche Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit hat. In Betrieben, die keinen Aufwand für Forschung und Entwicklung (FuE) betreiben, hängen demografieorientierte Personalmaßnahmen positiv mit der Fähigkeit zur Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte zusammen. Insbesondere Maßnahmen für ältere Beschäftigte sind signifikant positiv mit der betrieblichen Produktinnovationsfähigkeit verknüpft. Nichtforschende Betriebe haben keine FuE-Abteilungen und müssen Innovationen breiter im Betrieb aufhängen und geeignete Personen aus allen relevanten Bereichen mit einbeziehen, die diese „neben dem Tagesgeschäft“ vorantreiben. Zudem spielen Kundenkontakte und -anforderungen für diese Gruppe eine wichtige Rolle bei der Entwicklung innovativer Lösungen. Für diesen Modus von Innovationen sind das Wissen und die Fähigkeiten von älteren, durch demografieorientierte Personalmaßnahmen motivierte und mit dem aktuellen Stand ihres Fachgebietes vertraute Beschäftigte besonders wichtig. Gleichwohl leisten parallel auch gezielte Maßnahmen für Nachwuchskräfte ihren Beitrag zur Produktinnovationsfähigkeit in nichtforschenden Betrieben und tragen ebenfalls zu höheren Innovatorenanteilen bei.

Forschende Betriebe, die eigene Abteilungen für Forschung oder Entwicklung unterhalten, setzen für Produktinnovationen vorrangig die in diesen Bereichen Beschäftigten ein. Diese Beschäftigten werden durch ihre spezifische Innovationsaufgabe tendenziell eher „von alleine“ auf dem aktuellen Stand ihres Fachgebietes gehalten. Demografieorientierte Personalmaßnahmen zeigen somit bei diesen Betrieben kaum signifikante Zusammenhänge mit Innovationserfolgen. Lediglich bei forschungsintensiven Betrieben (> 2,5 Prozent FuE-Intensität) sind Personalmaßnahmen für ältere Beschäftigte (>50) positiv mit der betrieblichen Produktinnovationsfähigkeit verknüpft. Hier scheinen Ansätze zur Haltung und zum Transfer des Erfahrungswissens dieser Beschäftigten für die Fähigkeit, neue Entwicklungen erfolgreich in den Markt einzuführen und „auf die Straße zu bringen“, eine wichtige Rolle zu spielen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Betriebe auch in Krisenzeiten demografieorientierte Personalmaßnahmen umgesetzt haben. Bei der Analyse von acht ausgewählten Konzepten wurde deutlich, dass zusätzliche Ausbildung und zusätzliche Anreize zur Bindung von Nachwuchs häufiger umgesetzt werden als Personalmaßnahmen, die sich ausschließlich an ältere Beschäftigte richten. Größere Unternehmen setzen häufig sowohl Personalmaßnahmen für Nachwuchskräfte als auch für ältere Beschäftigte ein. In kleineren Betrieben finden sich nicht ganz so häufig Personalmaßnahmen für Nachwuchskräfte und noch seltener für ältere Mitarbeiter.

Der Einsatz von demografieorientierten Personalmaßnahmen wird auch vom Markt- und Wettbewerbsumfeld eines Betriebes mitbestimmt. Als aussagefähige Kenngröße dafür hat sich die Forschungsintensität der Branche erwiesen, in der ein Betrieb wirtschaftet. Auf die verstärkte Ausbildung und Bindung von Nachwuchskräften hat die Forschungsintensität der Branche kaum Auswirkungen, wohl aber auf den Einsatz von Personalmaßnahmen speziell für ältere Beschäftigte: Je forschungsintensiver die Branche, desto intensiver werden ältere Beschäftigte an das Unternehmen gebunden und leistungsfähig gehalten. In forschungsintensiven Branchen sind nicht nur das aktuelle Wissen der jüngeren Fachkräfte, sondern auch die Erfahrungen und das Gespür der Älteren wichtig. Entsprechend nutzen auch Unternehmen, deren Wettbewerbsstrategie sich auf innovative Produkte konzentriert, demografieorientierte Personalmaßnahmen besonders intensiv. Auf der anderen Seite ist gerade in nichtforschenden Betrieben der Einsatz demografieorientierter Maßnahmen besonders positiv mit der Fähigkeit, erfolgreich Produktinnovationen hervorzubringen, verknüpft. Gerade die nichtforschenden Betriebe, die hier besonders zurückhaltend agieren, könnten sich bei der Produktinnovationsfähigkeit mit entsprechenden Personalkonzepten möglicherweise in besonderem Maße von ihrer Konkurrenz abheben. Schließlich konnte auch gezeigt werden, dass Betriebe mit gesteigertem Ausbildungsangebot tatsächlich eine qualifiziertere Belegschaft aufweisen.

Innovationspotenziale demografieorientierter Personalmaßnahmen werden von nichtforschenden Betrieben wenig genutzt

*Die ISI-Erhebung
Modernisierung der Produktion 2009*

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 regelmäßig Erhebungen zur *Modernisierung der Produktion* durch. Die Erhebung deckt alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes ab. Untersuchungsgegenstand sind die Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes sowie Fragen zur Wahl des Produktionsstandortes. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage detaillierte Analysen zur Modernität und Leistungskraft der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes.

Die vorliegende Mitteilung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2009, für die 15 576 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland angeschrieben wurden. Bis August 2009 schickten 1 484 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote 10 Prozent). Die antwortenden Betriebe decken das gesamte Verarbeitende Gewerbe umfassend ab. Unter anderem sind Betriebe des Maschinenbaus und der Metallverarbeitenden Industrie zu 19 bzw. 17 Prozent vertreten, die Elektroindustrie zu 15 Prozent, das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe zu 5 Prozent, das Ernährungsgewerbe zu 8 Prozent. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 63 Prozent, mittelgroße Betriebe 33 Prozent und große Betriebe (mit mehr als 1 000 Beschäftigten) 4 Prozent der antwortenden Firmen.

Die bisher erschienenen Mitteilungen finden sich im Internet unter der Adresse:

<http://isi.fraunhofer.de/i/mitteilung.php>

Wenn Sie an speziellen Auswertungen der Datenbasis interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Spomenka Maloca, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-328

E-Mail: spomenka.maloca@isi.fraunhofer.de

Diese Studie entstand im Rahmen des Transferprojekts KriDe, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit inqa und betreut durch den Projektträger gsub.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Herausgeber
Fraunhofer-Institut für
System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
www.isi.fraunhofer.de