



Personalentwicklung und Demographischer Wandel

ANGELIKA PUHLMANN

Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften

Annegret Köchling u. a. (Hrsg.)
Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2000, 390
Seiten, € 34,80

Der demographische Wandel hat einen festen Platz in der öffentlichen Diskussion gewonnen. Die Frage, welche Folgen aus dem steigenden Anteil Älterer und dem sinkenden Anteil Jüngerer für die Gesellschaft als Ganzes, für Aus- und Weiterbildung und für Betriebe zu erwarten sind, wird derzeit unter verschiedenen Aspekten erörtert und erforscht.

Der vorliegende Band widmet sich der Frage, wie „Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften“ zu beurteilen und – schließlich – zu realisieren sind. Er versammelt Ergebnisse von Forschungsprojekten, die in einem Forschungsverbund im Rahmen des Förderschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit – Alternde Belegschaften und betriebliche Innovationsfähigkeit“ durchgeführt wurden. Die beteiligten sieben Forschungsinstitute haben ihr Augenmerk auf verschiedene Themenfelder gerichtet: Altersstrukturen und Personalpolitik, Strategien zur Erhaltung und Förderung der Erwerbsfähigkeit, innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer und Erwerbsbiographien als Orientierungsmuster für die Personalpolitik sind die Themen im ersten Teil, der Grundlegendes über die Situation in und von Betrieben behandelt. Der zweite Teil wendet sich der Frage zu, welche Anforderungen an ein intergeneratives Forschungs- und Entwick-

lungsmanagement gestellt werden. Hier stehen jüngere und ältere betriebliche Innovateure in Produktentwicklung und Konstruktion im Blickpunkt, betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz sowie schließlich, in einem übergreifenden Beitrag, Innovationsfähigkeit, Wissenskulturen und Personalstrategien.

Dass alle Forschungsprojekte mit Methoden der qualitativen Sozialforschung gearbeitet haben, führt zu praxisnahen Ergebnissen und hat den Weg eröffnet, positive Beispiele herauszuarbeiten und den Leserinnen und Lesern nahe zu bringen. Auf diese Weise tragen die Beiträge des Bands auch dazu bei, Vorurteile gegenüber Älteren und gegenüber dem Altern zu bekämpfen. Angesichts der dichten Vorurteilsstruktur in diesem Themenfeld ist dies insbesondere hervorzuheben.

„Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften“ – damit hat der Forschungsverbund Themen aufgegriffen, die heiß umstritten sind: Sind Unternehmen mit wachsenden Anteilen Älterer in ihren Belegschaften dem Untergang geweiht, weil Ältere eben Traditionen verhaftet, inflexibel, Neuem gegenüber verschlossen und jeglichen Veränderungen gegenüber eher resistent sind? Können Unternehmen trotz – oder gerade mit – älteren Belegschaften erfolgreich sein, sind Ältere bereit, von Traditionen Abstand zu nehmen, ohne sie aufzugeben, sind sie flexibel, sich auf Neues und auf Veränderungen einzustellen? Was bedeutet das Alter und das Älterwerden für Betriebe und im Betrieb, für die Berufsbiographien von Beschäftigten gerade im Hinblick auf ihre Kompetenz zu Innovationen? Haben Ältere – schließlich – Potenziale, etwa Erfahrungswissen und berufliche Kompetenzen, die für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen – und letztlich für die Gesellschaft – unerlässlich sind? Innovation – Leistung – Ältere – ist das überhaupt eine mögliche Kombination?

Ja, so die Antwort aus den Untersuchungsergebnissen, und zwar unter bestimmten Bedingungen: Der wohl bedachte Umgang mit dem Alter und dem Älterwerden von Belegschaften, eine darauf ausgerichtete Personalentwicklung und eine entsprechende Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen sind entscheidende Elemente, mit denen Betriebe Leistungs- und Innovationsfähigkeit Älterer erhalten und entwickeln können. Die Förderung einer produktiven und guten Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren, und die Bekämpfung von altersbezogenen Vorurteilen bilden weitere Elemente erfolgreicher betrieblicher Strategien.

Die Ergebnisse werden in den einzelnen Beiträgen auch mit reichhaltigen Zitaten aus den geführten Interviews illustriert. Das Buch ist eine spannende, anregende und empfehlenswerte Lektüre, die den Leser und die Leserin in die Vielfältigkeit der „Altersfrage“ in Beruf und Betrieb mitnimmt. ■