



Innovationsfuror und Altersweisheit

Von: **Josef Reindl** (*Wiss. Mitarbeiter des iso Saarbrücken*)

Warum der demographische Wandel ein Glück für unsere Gesellschaft sein kann

I.

Natürlich ist es ein großer Unfug, die Innovationsfähigkeit mit dem Alter korrelieren zu wollen. Und ebenso ist es Nonsens, im demographischen Wandel mit seiner unerbittlichen Konsequenz der Alterung der Bevölkerung und der Belegschaften eine Bedrohung der ökonomischen Innovationskraft zu erblicken. Die Innovationsfähigkeit hat viel mehr mit dem Menschentypus (,Tüftler') zu tun als mit einem bestimmten Lebensalter und sie entwickelt sich mit der Innovationsumgebung. Kreativität und Reflexivität, die Kernsubstanzen der Innovationsfähigkeit, lassen nicht einfach nach, wenn man älter wird; sie lassen nur nach, wenn sie keine vernünftigen Betätigungsfelder finden, wenn sie nicht ausgelebt werden können. Ich evaluiere gerade eine Förderinitiative mit dem Namen „Ältere – Erfahrung sucht Herausforderung“ und ich erlebe ältere arbeitslose Akademiker, die nach Jahren der Entwöhnung in der Lage sind, „kreative Projektarbeit“ im Nahfeld der Betriebe durchzuführen.

In ihr Leben ist der Sinn zurückgekehrt und schon ist sie wieder da, die Innovationsfähigkeit. Die Innovationskraft einer Ökonomie wiederum, um die manche angesichts der demographischen Szenarien fürchten (,die jungen Schwellenländer und die vergreisenden alteuropäischen Gesellschaften'), ist nicht das Resultat der addierten individuellen Innovationskompetenzen. Zwischen Innovationsfähigkeit und Innovationskraft treten das Innovationssystem und das Innovationsregime. Das Innovationssystem beschreibt die institutionelle Verfassung der Innovation, die Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis (Technologietransfer), zwischen Forschung (Grundlagen und Anwendung), Entwicklung (Grundlagen und Anwendung), Produktion und Vermarktung. Das Innovationsregime steht für die Organisation und das Management des Innovationsprozesses, dafür dass aus der Idee auch tatsächlich ein gewinnbringendes Produkt wird. In solchen gemanagten Prozessen bedarf es noch ganz anderer Kompetenzen als der Reflexivität und der Kreativität, ja an manchen Stellen sind diese ,edlen' Fähigkeiten sogar richtiggehend hinderlich und störend.

II.

Kann man also Entwarnung geben für die reifen Gesellschaften des Okzidents, die Ängste als grundlos abtun? Ja, dafür reicht schon ein Blick auf die kraftstrotzende deutsche Wirtschaft, die in nicht wenigen Technologiesegmenten die Welt vor sich hertreibt und in Schulden stürzt. Von einer Innovationskrise, die periodisch hierzulande herbeigeredet wird, ist weit und breit nichts zu spüren. Der Innovationsmotor läuft auf Hochtouren.

Nein, wenn man sich den Preis vergegenwärtigt, der für dieses andauernde Steigerungsspiel entrichtet werden muss. Ihn bezahlen die überschuldeten Importländer, die ausgebrannten oder psychisch angeschlagenen Entwickler und eben auch die älteren Mitarbeiter in den Forschungs- und Entwicklungsbereichen der Unternehmen.

Josef Reindl

Wiss. Mitarbeiter des iso Saarbrücken



Jahrgang 1953, Ausbildung:

Studium der Soziologie und Volkswirtschaft an der Universität Regensburg, Abschluss: Diplom-Soziologe (1983) Berufstätigkeit: Seit 1983 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso) e.V., Saarbrücken Arbeitsschwerpunkte: Sozialordnung des Betriebes (Unternehmenskultur); Führung und Management; Industrielle Beziehungen,; Klein- und Mittelbetriebe; Dienstleistungen; Innovation, Reorganisation/Rationalisierung; Personalpolitik und Arbeitsmarkt

III.

Auch wenn die Statistiken anderes vermelden und den hoch qualifizierten Älteren eine vglw. hohe Erwerbsquote attestieren, die Realität in den FuE-Bereichen der deutschen Unternehmen sieht anders aus. Während in den Werkstätten und an den Maschinenstraßen der Anteil der über 50jährigen ständig steigt und sie häufig bereits ein Drittel der Mannschaft stellen, sinkt er in den Konstruktionsbüros, Labors und Entwicklungsprojekten, so dass Ältere dort zu einer raren Spezies werden.

So sie überhaupt noch da sind, findet man sie in Spezialisierungsnischen, unter den Führungskräften oder auf dem Abstellgleis. Im Herzen des Innovationsprozesses, im sog. Produktentwicklungsprozess (PEP), da wo die Ideen ausgeheckt, Produktvorschläge erarbeitet, Entwicklungsanträge gestellt, die Projekte zusammengesetzt werden, wo die Arbeitspaketverantwortung vergeben, das Produktdesign entworfen, die Entwicklungsarbeit getan wird, die Meilensteine erreicht oder verfehlt werden, wo der Prototyp gebaut, die Nullserie vorbereitet, der Produktionsanlauf organisiert, die Markteinführung geplant wird, da sucht man sie meist vergebens. Das Paradoxe ist, dass die Arena der körperlichen Arbeit, in der unter kapitalistischen Bedingungen die Arbeitskraft wirklich verschlissen wird, von immer mehr älteren Mitarbeitern bevölkert wird, die Arena der geistigen Arbeit hingegen, die auch ‚höhere Semester‘ verrichten können, fast nur junge und mittelalte Beschäftigte beherbergt.



Womit hängt dieser Exodus der Älteren aus den Zentren des Innovationsprozesses zusammen? Wir können ausschließen, dass es an den Fähigkeiten der Älteren liegt. Und dies auch eingedenk der Tatsache, dass Wissen heute immer schneller einem ‚moralischen Verschleiß‘ unterliegt. In Innovationsprozessen spielt nicht nur das neueste wissenschaftliche Wissen, sondern ebenso das ‚eingebettete Wissen‘, das Kontext- und Umsetzungswissen eine wichtige Rolle- und davon haben die Älteren reichlich. Wir können auch ausschließen, dass das Management eine gezielte Ausgliederung der Älteren betreibt.

Im Gegenteil, in die Hochqualifizierten hat man soviel investiert, dass man den Return on Invest möglichst lange fließen sehen will. Wenn mithin weder die capabilities der Älteren noch ein Plan, eine Strategie des Managements den Ausschlag für ihre spärliche Präsenz in den Innovationsabteilungen geben, dann ist es der Wille der Älteren selber, der sie dazu bringt, der FuE ganz den Rücken kehren oder sich in eine Nische verkrümmeln. Wir haben es nicht mit einem Akt der Repression oder Diskriminierung zu tun, sondern mit einer ‚Abstimmung mit den Füßen‘. Die Älteren emigrieren aus der FuE oder suchen sich in ihr eine Enklave, weil sie so nicht mehr weiter arbeiten wollen. Sie antworten auf das Innovationsregime, genauer auf die Veränderungen im bzw. die ‚Modernisierung‘ des Innovationsregimes.

V.

Das Innovationsregime, dem die Älteren die rote Karte zeigen, hat eine stockkonservative und eine hypermoderne Seite. Das stockkonservative Moment ist die Art der Arbeitseinsatzpolitik und die daraus resultierende Konstruktion des Entwicklerwegs. Es

gibt, so wie der Arbeitseinsatz in den allermeisten Unternehmen erfolgt, für Entwicklungsingenieure nur zwei Optionen: die nicht enden wollende Projektarbeit oder die Führungskarriere.

Zwar ist in der Projektwelt eine gewissen Differenzierung der Positionen vorgesehen – vom einfachen Projektmitarbeiter über den Arbeitspaketverantwortlichen bis hin zum Projektleiter –, aber Projektarbeit bleibt auf Dauer – in welcher Position auch immer betrieben – eine verzehrende Arbeit. Sie ist Arbeit im Rampenlicht, im ‚Hot Spot‘, eingezwängt vom Termindruck und begleitet von der Angst, Fehler zu machen, die die Projektbudgets sprengen. Auf die Projekte sind die Scheinwerfer gerichtet, dort regiert ein Regime der permanenten Bewährung. Entgegen der Fama der Innovationshaltigkeit, die der Projektarbeit vorausseilt, muss man nüchtern konstatieren, dass sie vielfach ‚Abwicklung‘ statt ‚Entwicklung‘ ist. Nach einigen Jahren verliert sie ihren Reiz und gerinnt zur angespannten Routine: selbst die Projekten endemische Hektik wird zum nervtötenden grauen Alltag.

Für Innovateure, als die sich die meisten Entwickler verstehen, ist das keine befriedigende Perspektive. Für die meisten unter ihnen ist auch die Karriere keine echte Alternative. Zum einen sind die Führungspositionen aufgrund der flacheren Hierarchien dünn gesät, zum anderen hindert viele ihr Fachethos, um die mit Führungspositionen verbundenen Managementaufgaben zu übernehmen.

Sie wissen, dass dann die ‚fiktionale‘ und nicht mehr die fachliche Arbeit im Vordergrund steht. Weil es im Umfeld der Projektarbeit keine attraktiven Fachpositionen gibt, ja sogar die Grundlagenentwicklung immer mehr ‚projektifiziert‘ wird, weil kein Zyklus von konzentrierter Projektarbeit und entlastender und in die Tiefe gehender Facharbeit existiert, weil das Konzept der ‚Fachkarrieren‘ bislang kaum über das programmatische Stadium hinausgekommen ist und weil die Aussicht, bis ins hohe Alter hinein in der Projektarbeit verschlissen zu werden, sie erschreckt, deshalb streben viele Entwickler im Alter von 40 Jahren aus den Entwicklungsabteilungen heraus und suchen nach neuen Herausforderungen in anderen Unternehmensbereichen oder gar in anderen Betrieben.



Häufig sind es die Zentralbereiche der Unternehmen, die noch weniger von der ‚Vermarktlichung‘ tangiert sind, die produktionsnahen Departments (Produktionsplanung, Industrial Engineering, etc.) oder auch die Schnittstellen zwischen Entwicklung und Vertrieb (Produkt- und Marktmanagement).

VI.

Die hypermoderne Seite des Innovationsregimes besteht im Einbau zahlreicher Beschleunigungsmechanismen, die alle ein Ziel haben: Verkürzung der Entwicklungszeiten, Erhöhung der Innovationsrate, Minimierung der time to market. Es hat seit Mitte der 90er Jahre ein großer Umbau der Innovationsorganisation stattgefunden.

Seine sequentielle Form ist zerschlagen und durch das simultaneous engineering ersetzt worden, die Fachebene ist zugunsten der Projektebene zurückgedrängt worden, die stoffliche Entwicklung weicht immer mehr der virtuellen, das Kennziffernmanagement hat Einzug gehalten und mit ihm ein ausuferndes Dokumentationswesen, Hybridisierung und Multitasking sind an der Tagesordnung

und das Meeting hat die Fachkommunikation abgelöst. Man kann durchaus von einem Paradigmenwechsel sprechen, dessen Kern in einem Angriff auf die Eigengesetzlichkeit und die Eigenzeit der Innovation besteht.

Die Innovation ist ins Zentrum des Managementprozesses gerückt; sie wird ökonomisiert, (re-)organisiert, effektiviert und mit anderen Unternehmensprozessen kurzgeschlossen.

Nicht mehr ihr Eigenleben gibt den Takt vor, sondern der Markt, der Profit, die Konkurrenz. Der Umbau hat bislang keine feste neue Gestalt der Innovationsorganisation hervorgebracht, sondern er hat sich verselbständigt und produziert immer nur vorläufige Lösungen, die im nächsten Moment wieder in Frage gestellt werden. Er kennt lediglich einige wenige feste Parameter wie Zeit- und Kostenersparnis, ist aber ansonsten in vielfacher Hinsicht offen.

Durch ihn wird die Innovation unruhig und sie soll es offensichtlich auch werden, weil die Schöpfer des neuen Paradigmas in der Unruhe die Quelle von Neuem sehen. Auf der Strecke bleiben bei diesem riskanten Manöver die Pflege und Fortentwicklung der Fachlichkeit, die Erfahrung und das Erfahrungswissen sowie die Routine. Sie behindern das forsche Change-Management. Die Träger dieser gewachsenen Kompetenzen, die älteren Ingenieure, haben die Botschaft sehr wohl verstanden. Deshalb haben sie die Offerten zur Frühverrentung oder Altersteilzeit eher erleichtert angenommen und deshalb klinken sie sich aus der Hegemonie des Prozesses aus und suchen nach fachlichen Schlupflöchern.

VII.

Was derzeit im deutschen Innovationssystem im Gange ist, hat der Philosoph und Biologe Robert P. Harrison in eine schöne Parabel gepackt: „Die beispiellose Aktivierung der Kräfte der Jugend (=Innovationsenergie; R.J.), die wir heute erleben, scheint unendlich viele neue Möglichkeiten zu versprechen. Die Geschichte zeigt aber, dass solche Kräfte nur dann Bestand haben, wenn sie neue Formen von Reife erlangen. Wir sind eine Gattung, die sich von ihren jugendlichen Impulsen (=Innovationen; R.J.) allzu schnell überwältigen lässt.

Die Weisheit weiß, dass das Geheimnis des Fortbestands darin liegt, das Tempo des Wandels zu verlangsamen, statt zu beschleunigen, aber offenbar ist die Weisheit nur noch untätige Beobachterin unserer immer schnelleren Infantilisierung. Dies ist beunruhigend, denn alle Frösche beginnen ihr Leben als Kaulquappen, aber nicht aus jeder Kaulquappe wird ein Frosch. In bestimmten künstlich geregelten Umgebungen – und wer würde leugnen, dass unsere Welt zunehmend künstlich geregelt wird – bleiben Kaulquappen ihr Leben lang Kaulquappen. In dieser Phase unserer Kulturgeschichte sind wir vielleicht Kaulquappen einer gänzlich neuen Gattung Mensch. Es bleibt abzuwarten, ob wir eines Tages Frösche werden.“



VIII.

In der künstlich geregelten Umgebung, die die Welt der kommerziellen Innovation ist, haben gegenwärtig vor allem die Kaulquappen die Macht, während sich die Frösche mehr und mehr zurückziehen. Sie glauben daran, das Rad der Innovation immer schneller drehen und den Innovationserfolg herbeizwingen zu können. Sie blasen zu immer neuen Innovationsoffensiven und sie wähnen sich in einem regelrechten Innovationskrieg, den es heute gegen die asiatische Konkurrenz zu gewinnen gelte.

Ein Reifeprozess ist nicht in Sicht, es ist ein bisschen so, wie Michael Lewis in seinem Roman über die Finanzkrise „The Big Short“ schreibt: „Wir sind immer davon ausgegangen, dass irgendwo Erwachsene am Hebel saßen und dass diese Erwachsenen irgendwann einschreiten würden und etwas Rationales gegen dieses völlig irrationale Problem unternehmen würden.“ Aber es waren keine Erwachsenen mehr da, noch nicht einmal an der Spitze des Finanzministeriums. Aber darf man das Treiben auf den Finanzmärkten mit dem auf den Innovationsmärkten analogisieren? Gewiss nicht bruchlos, jedoch in einem herrscht große Ähnlichkeit: in der unheimlichen Beschleunigungsdynamik und in der Abkoppelung von der stofflichen Welt. Heute werden Produkte von den Firmen annonciert, die noch nicht einmal in die Vorentwicklung gegangen sind und es werden – wie in französischen Unternehmen geschehen – wahre Innovationsfeuerwerke abgebrannt.

So hat der „Contrat 09“ eines französischen Autobauers verfügt, binnen zwei Jahren 26 neue Modelle und darunter 13 völlige Neuentwicklungen auf den Markt zu werfen. Wenn so etwas überhaupt gehen soll, dann nur unter Umgehung der stofflichen Phase des Innovationsprozesses, des Prototypenbaus und der vielfachen Testverfahren: Autos entwickeln als virtuelles Projekt. Dass damit Rückrufaktionen und horrenden Zahlungen an ‚betroffene Kunden‘ programmiert sind, ist nur die eine Seite der Medaille, die man verschmerzen kann. Die andere schlimmere Seite ist, dass dabei Menschen in den Unternehmen kaputt gehen. Im besagten Konzern haben sich innerhalb einiger Monate drei Entwicklungsingenieure das Leben genommen und zwei einen Selbstmordversuch überlebt.

IX.

Die Innovationsdesaster der vergangenen Jahre sind u.a. ein Resultat der Abdrängung der Erfahrung, der Reife und der ‚Altersweisheit‘. Die Innovationsprozesse sind aufgeladen mit enormer (künstlicher) Intelligenz, aber sie entbehren der Weisheit, der Reflexion über den Gebrauchswert der Produkte und über die Grenzen des Steigerungsspiels. Sie unterliegen dem Machbarkeitswahn und sie lassen jede Demut vermissen.

Innovationsprozesse sind anders als Imitationsprozesse nicht vollständig zu steuern und zu beherrschen. Sie sind nicht möglich ohne ein bestimmtes Maß an Kontingenz. Wer es dennoch versucht, die Innovation zu algorithmisieren, der mag in der kurzen Sicht Erfolge einfahren, aber er trocknet gleichzeitig das Innovationsmilieu aus, jene Assoziation freier Individuen, die im Dialog und konstruktivem Streit neue Ideen und Lösungen findet und sich gemeinsam daran macht, sie Wirklichkeit werden zu lassen. Solche Milieus bilden sich nur aus, wenn im Innovationsprozess zeitliche, fachliche und interdisziplinäre Spielräume gewährt werden und wenn er nicht zu sehr in den ökonomischen Zangengriff genommen wird. Denn nur dann kommt es zur für echte Innovationen so wichtigen Kreuzung von Fachkulturen, Technologie-Generationen und Menschen-Generationen.



X.

Kann mit älteren Entwicklerbelegschaften die ‚Infantilisierung‘ der Innovation abgebremsst werden, kehrt durch sie wieder das Normalmaß an schöpferischer Unruhe statt der erzeugten strukturellen Turbulenz ein? Ich will das Alter nicht romantisieren, es gibt ja neben der Altersweisheit auch den Altersstarrsinn, die Eigenbrötelei und allerlei andere wundersame Verhaltensweisen.

Doch die Chance, nicht mehr jeden Managementjux mitzumachen und stattdessen nach dem tatsächlichen Nutzen und der tatsächlichen Realisierbarkeit von Projekten, Restrukturierungen und neuen Verfahren zu fragen, ist im gesetzten Alter allemal

größer als in der Sturm- und Drangzeit der Jugend und im verdichteten Leben der gestauchten mittleren Altersperiode, wo alles – Nachwuchs, Familie, Hausbau, Karriere etc.- zusammenkommt. Wenn das Management seine Erfahrungen mit den noch verbliebenen älteren Mitarbeitern tatsächlich reflektieren würde, dann würde es feststellen, dass es auch jetzt im Zeitalter der Ultrabeschleunigung kaum ohne sie geht.

Es sind die Älteren, die festgefahrene Projekte wieder flott kriegen, die in zugespitzten hektischen Situationen den Überblick und die Ruhe bewahren, deren schiere Präsenz bereits der schnell aufkommenden Mutlosigkeit bei Jüngeren im Scheiternsfalle vorbeugt und deren Erfahrung es ermöglicht, in Krisensituationen das, was unbedingt getan werden muss, von dem, was für die Funktionalität des Produkts entbehrlich ist, zu unterscheiden. Ältere sind die trouble shooter im Innovationsprozess, die Träger des betrieblichen und des Praxiswissens, die sich nicht wenige junge Entwickler heute wieder herbeiwünschen.

XI.

Der demographische Wandel macht vor den Toren der Innovationsbereiche nicht halt. Er ist keine Bedrohung, wie von manchen Apokalyptikern geraunt wird. Er bedroht vielleicht die Turboinnovation, aber die ist ohnehin nicht langfristig auf Dauer zu stellen. Er nutzt hingegen der nachhaltigen Stabilisierung des Innovationssystems, indem er dem unfertigen Innovationsregime die Chance eröffnet, zur Reife zu finden. Von alleine geschieht dies allerdings nicht. Die Alterung der Innovationsbelegschaften führt nicht per se zu konvivialen Innovationsprozessen. Die Betriebe müssen etwas dazutun: die Älteren ins Zentrum des Innovationsprozesses zurückholen bzw. stellen.

Die beiden Konzepte, die hier weiterhelfen können, heißen Altersmischung und die biographieorientierte Gestaltung der Entwicklungswege für Ingenieure. Durch die Altersmischung kann größere Stabilität in die Innovationsprozesse kommen und durch Fachkarrieren die Emigration aus den FuE-Bereichen, die zur Mitte des Arbeitslebens wahrscheinlich wird, gestoppt werden. Erst durch solche Vorkehrungen wird die größere Präsenz Älterer in der FuE zu einer Chance für die Unternehmen, ihre Innovationsprozesse zu konsolidieren, und für die Beschäftigten, sinnvoll und befriedigend ihr Arbeitsleben im höheren Alter zu leben.