

„Die nachrückende Generation sieht sich enormen Herausforderungen ausgesetzt“

Interview mit Prof. Dr. Johanna Wanka, Bundesministerin für Bildung und Forschung

Prof. Dr. Johanna Wanka



Bundesministerin für Bildung und Forschung

Seit Februar 2013 ist Johanna Wanka Bundesministerin für Bildung und Forschung und Mitglied der Bundesregierung von Bundeskanzlerin Angela Merkel. Neun Jahre lang, von 2000 bis 2009, war sie Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kultur in Brandenburg, von 2010 bis 2013 diente sie im gleichen Ressort als Ministerin in Niedersachsen.

Johanna Wanka wirkte viele Jahre in Forschung und Lehre. Von 1994 bis 2000 war sie gewählte Rektorin der Fachhochschule Merseburg, nachdem sie 1993 auf die Professur „Ingenieurmathematik“ berufen worden war. Schon 1980 war Johanna Wanka zum Dr. rer. nat. promoviert worden mit dem Thema „Lösung von Kontakt- und Steuerproblemen mit potentialtheoretischen Mitteln“. Von 1994 bis 1998 war sie zudem Vizepräsidentin der Landesrektorenkonferenz in Sachsen-Anhalt und von 1998 bis 2000 Mitglied der Ständigen Kommission für Planung und Organisation der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Ihre Berufslaufbahn hatte Johanna Wanka 1974 als wissenschaftliche Assistentin an der Technischen Hochschule Merseburg begonnen. An der Universität Leipzig studierte sie von 1970 bis 1974 Mathematik. 1970 machte sie in Torgau Abitur.

Frau Prof. Wanka, Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel ist einer der aktuellen Arbeitsschwerpunkte Ihres Ministeriums. Sind alternde Belegschaften tatsächlich so innovationsarm wie oft zu lesen ist?

Ganz im Gegenteil! Es ist einerseits richtig, dass die körperliche Leistungsfähigkeit mit dem Alter abnimmt. Der biologische Prozess beginnt jedoch bereits ab einem Alter von 30 Jahren und verläuft langsam und stetig, ohne Sprünge im höheren Alter. Gleichzeitig ist nachgewiesen, dass wir unsere körperliche und geistige Fitness und damit die Innovationsleistung bis ins hohe Alter hinein erhalten können. Dies gelingt, wenn wir präventiv denken und handeln: Sport und Ernährung sind wichtige Grundlagen. Dies gilt aber auch für den Arbeitsplatz, an dem wir einen Großteil unserer Zeit verbringen. Wenn dieser motivations- und lernförderlich ausgestaltet ist und Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention fest in ihrer Unternehmenspolitik verankert haben, sind gute Voraussetzungen geschaffen, um die Innovationsfähigkeit bis ins hohe Alter zu erhalten.

Es gibt viele gute Beispiele für Innovationen, die von erfahrenen älteren Menschen ausgehen. Die Beschäftigungsrate von älteren Menschen über 55 Jahren ist in Deutschland mit 62% bereits heute eine der höchsten in Europa. Und dennoch - ich könnte auch sagen gerade deswegen - ist Deutschland gemeinsam mit Schweden und Dänemark weiterhin Innovationsführer in Europa. Übrigens beides Länder, die ebenfalls durch ältere Belegschaften geprägt sind!

Gibt es so etwas wie Erfolgsrezepte für ein kreatives und innovatives Miteinander von Alt und Jung in den Betrieben? Wie gelingt die Zusammenarbeit der „autonomieverliebten“ Generation Y mit den „pflichtbewussten“ Baby-Boomern?

Ich bin mir nicht sicher, ob diese Kategorienbildung zutreffend ist. Die nachrückende Generation sieht sich enormen Herausforderungen ausgesetzt. Sie soll sich optimal

qualifizieren, die Rentner von morgen finanzieren, Geschlechtergerechtigkeit verwirklichen, Kinder erziehen usw. Hier werden die jungen Menschen mit Pflichtbewusstsein allein vermutlich nicht weiter kommen, sondern es sind auch Kompetenzen wie Kreativität, Improvisationstalent und Prioritätensetzung gefragt.

Der Erfolg von Unternehmen dürfte künftig stärker als bislang von der Vielfalt ihrer Belegschaft und der Fähigkeit, diese Vielfalt zu erschließen, abhängen. Dies setzt zweierlei voraus: Erstens sind Heterogenität und Vielfalt von allen als Chance für die Innovationskraft der Betriebe zu sehen. Zweitens sind im betrieblichen Alltag konsequent Verfahren zu etablieren, mit denen die Kompetenz und das Wissen aller gefördert und an der richtigen Stelle eingebracht werden. Daraus entsteht dann zusätzliche unternehmerische Stärke.

Aus den Arbeitswissenschaften gibt es zahlreiche Ansätze des Diversitätsmanagements oder des demografieorientierten Personalmanagements, die gemeinsam mit Unternehmen entwickelt und erfolgreich erprobt wurden.

101 gute Betriebsbeispiele sind von der RWTH Aachen im „Demografie-Atlas“ zusammengetragen worden, der im Wissenschaftsjahr 2013 zur Demografie, das wir übrigens bewusst „Die demografische Chance“ genannt hatten, veröffentlicht wurde: Handwerksbetriebe bilden erfolgreich Generationen-Tandems, große IT-Dienstleister testen Generationenteams, Institute und Hochschulen entwickeln grundsätzlich neue Konzepte für Wissenstransfer, altersgerechten Arbeitseinsatz und Innovationsprozesse.

Wie ist denn der Stand der Wissenschaft? Lässt sich Innovationsfähigkeit altersheterogener Teams messen?

Ja, das lässt sich messen. Das Thema wird gegenwärtig in der Arbeitsforschung, insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie, intensiv diskutiert. Unter-



Prof. Dr. Johanna Wanka, Bundesministerin für Bildung und Forschung © Thomas Köhler, photothek.net 2015

suchungen an der Technischen Universität Dresden haben beispielsweise gezeigt, dass Innovationen durch die Zusammenarbeit von Jung und Alt in einem Team gerade dann entstehen, wenn die gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben komplexere geistige Anforderungen stellen und bei der Aufgabebearbeitung im Team nur mäßiger Zeitdruck besteht. Dann ergänzen sich nämlich die größere Erfahrung und Gelassenheit der Älteren mit der höheren Risikobereitschaft der Jüngeren in idealer Weise. Altersgemischte Teamarbeit ist demnach insbesondere bei komplexeren, intellektuell anspruchsvollen Aufgaben zu empfehlen, nicht aber bei einfacheren Routineaufgaben. Mit einer Kompetenzentwicklung, die berufsbegleitend in den Arbeitsprozess integriert und professionell unterstützt ist, können Beschäftigte also vom Einstieg ins Erwerbsleben bis zum Erreichen des Rentenalters leistungsfähig sein und ihre Erwerbsarbeit in hoher Qualität ausüben. Unternehmen werden dadurch „demografiefest“ und erhalten einen wichtigen Schlüssel zur Fachkräftebindung und zum Ausbau ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Werfen wir einen Blick auf die Region. Verantwortungsbewusste Unternehmer sind

vielfach eng mit ihrer Region verwurzelt, sei es in wirtschaftspolitischen Clustern oder Netzwerken „Schule und Beruf“, um nur zwei Beispiele zu nennen. Wie kann auf regionaler Ebene Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel unterstützt werden?

Für die Fachkräftesicherung in den Regionen gibt es keine Patentrezepte - hierzu sind die regionalen Voraussetzungen viel zu unterschiedlich. In vielen Regionen sind deshalb in den letzten Jahren Netzwerke und Initiativen zur Sicherung der Fachkräftebasis und des Innovationspotentials Region entstanden, die vor Ort konkrete Maßnahmen vorantreiben. Mit dem Ziel, solche Netzwerke zu unterstützen, fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das „Innovationsbüro Fachkräfte für die Region“.

Für die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft spielt der traditionell in den Regionen stark verwurzelte Mittelstand eine wesentliche Rolle. Gleichwohl werden die Innovationspotenziale, die sich beispielsweise durch die umfassende Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft ergeben, gerade von KMU bislang zu wenig genutzt. Hier setzen wir mit der neuen Hightech-

Strategie der Bundesregierung an und bauen unser Engagement für den innovativen Mittelstand weiter aus. Mit dem Spitzencluster-Wettbewerb mobilisiert das BMBF zusammen mit den Industriepartnern der 15 Spitzencluster bis 2017 etwa 1,2 Milliarden Euro für die Umsetzung ihrer Strategien, die auch spezifische Fachkräfte- und Qualifizierungskonzepte umfassen. Etwa 2.000 Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und sonstige Akteure sind in diesen Clustern eingebunden, rund ein Drittel der Projektpartner sind KMU.

Ich teile im Übrigen die Aussage in Ihrer Frage: Ja, verantwortungsbewusste Unternehmer und Unternehmerinnen sind eng mit ihrer Region verwurzelt. Das zeigt sich zum Beispiel auch in der Beteiligung beim Deutschlandstipendium. Das ist ein wunderbares Engagement für junge Leute, für die Hochschulen und natürlich die Region.

Wo sehen Sie die spezifischen Aufgaben regionaler Unternehmerverbände in diesem Kontext?

Ich könnte mir vorstellen, dass regionale Unternehmerverbände ihre Mitglieder vor Ort

dabei unterstützen, Fachkräfte unternehmensübergreifend zu fördern und bei den Unternehmen dafür werben, sich aktiv einzubringen. Auch können Verbände Motoren dafür sein, eine Region insgesamt attraktiver zu gestalten. Ich persönlich wünsche mir, dass jede Region an der großen Aufgabe mitarbeitet, dass Deutschland auch für internationale Fachkräfte als attraktiver Standort für Privatleben und Karriere wahrgenommen wird.

Fachkräftesicherung ist offensichtlich nicht nur ein quantitatives Problem. Was raten Sie Unternehmen in eher strukturschwächeren Räumen?

Wir haben in Deutschland derzeit keinen flächendeckenden Fachkräftemangel. Engpässe gibt es branchenspezifisch und in einzelnen Regionen. Um die künftige Fachkräftebasis zu sichern, setzt die Bundesregierung ihr Fachkräftekonzept um.

Mit dem demografischen Wandel - aber auch mit der Digitalisierung - befindet sich die Arbeitswelt in einem Wandlungsprozess. Um hier weitere Impulse zu geben, ist im November 2014 zudem die „Partnerschaft für Fachkräfte“ ins Leben gerufen worden, an der auch das BMBF maßgeblich mitwirkt. Nach meinem Eindruck sind die Zeiten vor-

bei, in denen sich qualifizierte Fachkräfte vor allem über die Gehaltsaussichten zum Ortswechsel motivieren lassen. In einer Gesellschaft, in der Männer und Frauen sich die Erziehungsarbeit teilen möchten, spielen auch Aspekte wie flexible und lebensphasensorientierte Arbeitszeitmodelle, eine gute Führungskultur, die Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs und das Vorhandensein guter Kinderbetreuungs- und natürlich Bildungseinrichtungen eine wichtige Rolle. Ich denke zugleich, man sollte sich als Unternehmen auch nicht der Illusion hingeben, dass man in einer ländlichen Region überzeugte Großstädter auf Dauer halten können – so attraktiv der konkrete Arbeitsplatz auch sein mag. Ich glaube deshalb, dass es sich für Unternehmen lohnt, auf die Kompetenz regional verorteter Menschen zu setzen und diese frühzeitig und mit langfristig wirkenden Konzepten aus- und weiterzubilden.

Was geschieht nun mit den vielfältigen Ergebnissen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel?“ Was ist seitens der Bundesregierung für den Praxistransfer angedacht?

Die Stärkung der Innovationsfähigkeit erfordert eine Innovationspolitik aus einem Guss – mit einer integrierten Bildungs- und For-

schungsförderung und den passenden Rahmenbedingungen. Die Bundesregierung hat mit der High-Tech-Strategie die Weichen gestellt, um die Umsetzung neuer Technologien in Innovationen zu beschleunigen, eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu schaffen und die unterschiedlichen Akteure zu vernetzen. Daraus sind bereits Verfahren, Konzepte und Handlungsanleitungen für Unternehmens- und Arbeitsorganisation entstanden. Diese zielen auf kompetenzorientierte Anpassungen in der Arbeitsorganisation, gesundheitsförderliche Arbeitsplätze und eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Uns ist es besonders wichtig, dass diese Ergebnisse schnell und effektiv in den Unternehmen und bei den Beschäftigten ankommen. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse bereits in den Forschungsvorhaben mit Beteiligung der Unternehmen und Beschäftigten pilothaft getestet. Darüber hinaus werden die Strukturen und Kontakte der Sozialpartner, relevanter Kammern und Verbände, wie dem BWA, sowie Länder- und Bundeseinrichtungen für den Transfer in die Breite genutzt.

Fortgeführt werden diese Fragestellungen durch den seit 2013 laufenden Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“, wo etwa 30 Verbundprojekte mit Beteiligung von Industrie, Sozialpartnern und Forschungseinrichtungen gefördert werden und deren Ergebnisse in den nächsten Jahren in die Praxis transferiert werden.

Und abschließend die Frage: Was erwarten Sie vom BWA mit seinen Kommissionen zu Fachkräftesicherung und Bildung sowie Innovation in diesem Themenfeld?

Verbände vertreten selbstredend die Interessen ihrer Mitglieder. Mit den durch sie gebündelten Interessen und verfolgten Zielen repräsentieren sie zugleich einen Ausschnitt der großen gesellschaftlichen Vielfalt. Damit sind Verbände auch wichtige Ansprechpartner für die Politik. Ihr Verband - der BWA - greift als Leitmotiv ja zurück auf eine Maxime John F. Kennedys („Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst!“). Hierbei kann ich Ihrem Verband nur alles Gute wünschen.

Die Fragen stellte Dr. Jan Schröder, Leiter der BWA Fachkräftekommission Bildung und Fachkräfte

