

Working Paper No. 2012-001

**GRENZINNOVATOR-COMMUNITIES:
INNOVATIONSTREIBER IM DEMOGRAFISCHEN
WANDEL ***

Frank Danzinger
Martin Dumbach
Christian Sandig
Claudia Schmitt
Ronald Staples
Sabine Wabro
Anke Wendelken

WI 1 Working Paper Series



PROF. DR. KATHRIN M. MÖSLEIN
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. industrielle Informationssysteme
Lange Gasse 20 - 90403 Nürnberg

Telefon: +49 911 5302 284
Telefax: +49 911 5302 155
Web: www.wi1.uni-erlangen.de



**GRENZINNOVATOR-COMMUNITIES:
INNOVATIONSTREIBER IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL***

Frank Danzinger ¹⁾
Martin Dumbach ¹⁾
Christian Sandig ²⁾
Claudia Schmitt ³⁾
Ronald Staples ²⁾
Sabine Wabro ³⁾
Anke Wendelken ¹⁾

¹ Institut für Wirtschaftsinformatik
(Prof. Dr. Kathrin Möslein)
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,
Deutschland

² Institut für Soziologie
(Prof. Dr. Rainer Trinczek)
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,
Deutschland

³ Institut für Psychologie
(Prof. Dr. Astrid Schütz)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Deutschland

Corresponding author:
Frank Danzinger
University of Erlangen-Nuremberg,
School of Business and Economics
Chair for Innovation & Value Creation
Lange Gasse 20, 90403 Nuremberg, Germany

* Dieser Beitrag basiert auf Erkenntnissen aus dem Verbundprojekt „WiIPOD – Wertschätzungsnetzwerke als integriertes Innovationsinstrument der Personal- und Organisationsentwicklung im demografischen Wandel“ und wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert (FKZs 01HH11055-7).

Der Beitrag ist Bestandteil der Arbeitspapierreihen drei beteiligter Lehrstühle.

GRENZINNOVATOR-COMMUNITIES:

INNOVATIONSTREIBER IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

Abstract

Der demografische Wandel führt zu einer gravierenden Veränderung von Belegschaftsstrukturen. Langfristig sind dadurch sowohl die Flexibilität als auch die Innovationskraft vieler Unternehmen gefährdet. Eine Lösung zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit ist die Wertschätzung bisher nicht aktivierter Innovationspotenziale und die Öffnung traditioneller Innovationsprozesse für die entsprechenden Akteure. Grenzinnovatoren zählen zu den peripheren Innovatoren (Neyer et al., 2009) und verkörpern wertvolles, meist ungenutztes Innovationspotenzial. Der Begriff beschreibt eine Gruppe von Personen, die meist aufgrund von Lebensphasenübergängen (z.B. Berufsstart, Ruhestand) die Grenze des Unternehmens überschreitet. Grenzinnovator-Communities (GICs) sind ein Instrument, das die Zusammenarbeit unterschiedlicher Grenzinnovatoren (z.B. Auszubildende, Ausscheidende) im Rahmen der gemeinsamen Innovationstätigkeit unterstützt. Zugleich unterstützt das Instrument den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und fördert Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse. Dieser Beitrag zielt darauf ab, die Grundlagen und Effekte von Grenzinnovator-Communities in einem interdisziplinären Ansatz zusammenzufassen. Er markiert den Startpunkt des Forschungsverbunds WiIPOD und soll zudem als Forschungsagenda für ähnliche Organisationsformen dienen. In diesem Kontext werden zentrale Anforderungen an GICs aus struktureller und prozessualer Perspektive untersucht. Als zentrale Aspekte werden die Teilnehmerauswahl, der Typ der Fragestellung sowie die Wirkungen von Wertschätzung und intergenerationalen Lernprozessen herausgestellt. Abschließend werden 15 Propositionen für die weitere Forschung abgeleitet.

Keywords: Offene Innovation, Grenzinnovator, virtuelle Gemeinschaft, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Wertschätzung, demografischer Wandel

1 INNOVATIV IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit) – Obwohl diese Erkenntnis bereits mehr als 2000 Jahre alt ist, ist sie für Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts bedeutender denn je. Viele Beobachter der aktuellen Situation sprechen von drastischen Veränderungen in den Umfeldern von Unternehmen. Beispielsweise konstatiert Friedman (2005) eine Einebnung gewohnter Strukturen und eine Entwicklung hin zu einer flachen Welt. Schreyögg und Sydow (2010) nennen vier wesentliche Treiber dieser Entwicklung: Die Dynamik der Globalisierung und Hyperwettbewerb; die Ausdehnung individueller und gesellschaftlicher Entscheidungsspielräume; der exponentielle Anstieg von Forschungstätigkeiten sowie die steigende Komplexität technischer und sozialer Interaktionen. Insbesondere das Zusammenspiel der einzelnen Entwicklungen führt dazu, dass Unternehmen neue Strategien und Organisationsstrukturen finden müssen, um weiterhin im Wettbewerb bestehen zu können (Schreyögg & Sydow, 2010; White et al., 2003).

Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung stehen vor allem die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen (z.B. Eisenhardt et al., 2010) im Forschungsfokus unterschiedlichster wissenschaftlicher Disziplinen (z.B. Betriebs-¹ und Volkswirtschaft, Psychologie, Soziologie). Als zentrale Voraussetzungen für die Bewältigung der unternehmerischen Herausforderungen gelten häufig die Erhöhung der Innovationsfähigkeit und Kompetenzausbau (z.B. Vanhaverbeke & Peeters, 2005). Auch gesamtwirtschaftlich gilt der Ausbau der Innovationsfähigkeit als wesentliche Grundlage des Wirtschaftswachstums, der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und des Abbaus von Arbeitslosigkeit (z.B. Edquist & McKelvey, 2000; Möslein, 2009).

Während Umweltfaktoren den Innovations- und Wettbewerbsdruck auf Unternehmen beständig erhöhen, verändert sich – zum Teil schleichend – die interne Mitarbeiterstruktur der Unternehmen bzw. das gesamte Erwerbersonenpotenzial in vielen Industrienationen (Kistler & Hilpert, 2001).

¹ Hier kann insbesondere auf zwei Strömungen in der Organisationsliteratur verwiesen werden. Zum einen die Diskussion gänzlich neuer Organisationsformen, die auf eine Steigerung organisationaler Flexibilität abzielen (z.B. Davidow & Malone, 1992: „virtual organizations“, Browne & Zhang, 1999 und Binder & Clegg, 2006: „virtual enterprises being a network of companies“ oder Ashkenas et al., 1995: „boundaryless organizations“). Zum anderen findet sich in den letzten Jahren eine neue Literaturströmung, die sich insbesondere mit der Balance widersprüchlicher Flexibilitäts- und Anpassungsunterzielen beschäftigt (z.B. Raisch et al., 2009: „organizational ambidexterity“, Siggelkow & Rivkin, 2005: Balance von Such- und Geschwindigkeitsaspekten durch formale Organisation, oder Schreyögg & Sydow, 2010: Etablierung gegenläufiger Prozesse).

Unter dem Begriff „demografischer Wandel“ wird eine Vielzahl unterschiedlicher Effekte (z.B. Facharbeitermangel und Überalterung von Belegschaften) diskutiert, die aus dem Zusammenspiel von steigender Lebenserwartung bei gleichzeitigem Geburtenrückgang resultieren. Aufgrund dieser Veränderungen ergibt sich bereits heute für Unternehmen eine bedeutende Gestaltungsaufgabe: Wie können mit Hilfe der veränderten Belegschaftsstrukturen und Rekrutierungsmöglichkeiten existierende Unternehmensziele weiterhin erreicht werden?²

Die skizzierten externen und internen Anforderungen eröffnen ein neues Spannungsfeld für unternehmerisches Handeln: Einerseits erfordert der Markt eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und Innovationsaktivität, andererseits verändern sich zugleich Belegschaften und mit ihnen das Innovationspotenzial des Unternehmens. Der demografische Wandel intensiviert damit den Veränderungsdruck auf Unternehmen (Heilemann, 2010; Salzmann et al., 2010). Zur aktiven Gestaltung von Unternehmen im demografischen Wandel leiten Kistler und Hilpert (2001) fünf Handlungsfelder ab:

- (1) Betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit steigern
- (2) Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen im Betrieb verbessern
- (3) Berufliche Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiografie aktivieren und fördern
- (4) Beschäftigungschancen Älterer erhöhen
- (5) Vorurteilsfreies Bild über ältere Erwerbspersonen erzeugen

Kistler und Hilpert (2001) legen die Betonung in ihren Handlungsfeldern verstärkt auf den Aspekt der alternden Belegschaft. Werden insbesondere die Handlungsfelder (1) bis (3) durch die Brille eines Open Innovation-Paradigmas betrachtet, können wertvolle Hinweise zur Steigerung und Erhaltung der Innovationsfähigkeit über die gesamte Belegschaft hinweg abgeleitet werden:

Der Einbezug unterschiedlicher Mitarbeiter- und Altersgruppen in Innovationsprozesse erfordert eine Öffnung dieser Abläufe. Unter dem Begriff „*Open Innovation*“ wird eine breite Diskussion über derartige Öffnungsprozesse im Innovationskontext geführt. Chesbrough (2003) definiert Open Innovation als „[...]a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as

² Der Grad der aktuellen Herausforderungen auf Basis des demografischen Wandels hängt teilweise auch von der geografischen Lage bzw. dem Entwicklungsstand der jeweiligen Region ab (Kistler & Hilpert, 2001).

internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.” Darüber hinaus kombinieren „Open Innovation processes [...] internal and external ideas into architectures and systems” (Chesbrough, 2003: 1). Von Hippel (2005) spricht in diesem Kontext auch von der Demokratisierung von Innovation. In ähnlicher Weise definieren Baldwin und von Hippel (2011): „An innovation is “open” in our terminology when all information related to the innovation is a public good – nonrivalrous and nonexcludable“ (Von Hippel, 2005: 1400). Allen genannten Autoren geht es um einen Öffnungsprozess. Chesbrough (2003) betont zudem, dass die Unternehmensgrenze bei der Ideensuche und Innovationsverwertung überschritten werden sollte.³ Immer mehr Unternehmen greifen Open Innovation-Ansätze auf und versuchen sie in ihre Organisationsstruktur zu integrieren (z.B. Bjelland & Wood, 2008: IBM Innovation Jam). Im Verständnis des IBM Innovation Jams z.B. geht es analog zu der Definition von Chesbrough darum, unternehmensinterne Grenzen zu überschreiten und eine bereichsübergreifende, innovationsorientierte Kollaboration anzuregen (vgl. Punkt 1 der genannten Handlungsfelder). Eine derartige Integration sollte vor dem Hintergrund des *demografischen Wandels* neben der Integration unterschiedlicher Funktionen vor allem auch die Einbettung unterschiedlicher Altersgruppen berücksichtigen (vgl. Punkt 2). Die Öffnung von Innovationsprozessen erfordert einerseits eine *Entwicklung der Organisation*, andererseits benötigt sie die Ausbildung der *Wertschätzung* der individuellen Beiträge und gleichzeitig die Anerkennung der resultierenden Heterogenität der neu einbezogenen Innovatorengemeinschaft. Betrachtet man die Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten einzelner integrierter Akteure (unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Alterskohorte), dann können Open Innovation-Maßnahmen auch als Instrument *intergenerationaler Lernprozesse* bzw. als Instrument der *Personalentwicklung* eingeordnet werden (vgl. Punkt 3).⁴

Im vorliegenden Artikel werden die Grundlagen und Effekte eines Instruments zur Integration bislang zumeist unberücksichtigter, peripherer Innovatorengruppen zusammengetragen (Neyer et al., 2009). In einer interdisziplinären Analyse werden unterschiedliche Facetten von Grenzinnovator-

³ Kooperationen über die Unternehmensgrenze hinweg wurden bereits vor der Diskussion des Open Innovation-Paradigmas geführt, z.B. unter dem Begriff „value co-creation“ (Ramírez, 1999).

⁴ Eine konsequente Öffnung von Innovationsprozessen lässt auch positive Effekte für die Handlungsfelder (4) und (5) vermuten, es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Haupteffekte der im Folgenden beschriebenen Open Innovation-Aktivitäten den ersten drei Handlungsfeldern zuzurechnen sind.

Communities (GICs) bzw. Gemeinschaften aus Grenzinnovatoren untersucht. Damit ist dieser Artikel zugleich der Startpunkt der Forschung des BMBF-geförderten Projektverbunds WiIPOD⁵. Die nächsten Abschnitte sind wie folgt strukturiert: Zunächst werden theoretische Grundlagen und daraus resultierende Anforderungen an Innovationsinstrumente im Kontext des demografischen Wandels vorgestellt (vgl. Kapitel 2). Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und Handlungsbedarfen werden Gestaltungsmöglichkeiten für Grenzinnovator-Communities dargestellt. Neben der Innovationsfunktion werden in diesem Abschnitt auch die Personal- und Organisationsentwicklungseffekte diskutiert (vgl. Kapitel 3). Abschließend werden 15 Propositionen zur Gestaltung von GICs zusammengefasst und vor dem Hintergrund der Potenziale und Risiken altersgemischter Gruppen beleuchtet (vgl. Kapitel 4).

2 ANFORDERUNGEN AN INNOVATIONSINSTRUMENTE IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL

Ausgehend von der zentralen Problemstellung für Unternehmen im Spannungsfeld zwischen steigendem Innovationsdruck und alternden Belegschaften stellt das folgende Kapitel einen Dreischritt von Situationsanalyse, Beschreibung eines Lösungsansatzes sowie zentralen Anforderungen im Rahmen des Lösungsansatzes vor (vgl. Abbildung 1). Entsprechend der interdisziplinären Herangehensweise dieses Beitrags werden die einzelnen Bereiche durch die Brille unterschiedlicher Disziplinen bzw. Forschungstraditionen betrachtet (Soziologie, Innovationstheorie und Psychologie). Dazu werden zunächst die Veränderungen aufgrund des demografischen Wandels analysiert (Kapitel 2.1). Darauf aufbauend wird die Öffnung von Innovationsprozessen für besonders relevante Innovatorengruppen sowie damit verbundene zentrale Einflussfaktoren vorgestellt (Kapitel 2.2 bis 2.4). Als Zwischenergebnisse werden zentrale Anforderungen an ein Innovationsinstrument im demografischen Wandel abgeleitet.

⁵ FKZ 01HH11055, 01HH11056 und 01HH11057



Abb. 1 Situation, Lösungsansatz und zentrale Anforderungen im Bezug auf Innovationspotenzial im demografischen Wandel

2.1 Betriebliches Innovationspotenzial im demografischen Wandel

Die Art des Wirtschaftens hat sich seit der ersten industriellen Revolution weiterhin radikal verändert. Das tayloristische Produktionsprinzip weicht in vielen Teilen gruppenförmig organisierten Arbeitsweisen. Ausschlaggebend dafür ist die sich vollendende Tertiarisierung der Arbeitswelt, der Wandel von einer Industrie- in eine Dienstleistungsgesellschaft (Bell, 1975; Touraine, 1972). Im Jahr 2004 waren bundesweit bereits fast 70% der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor tätig (Geißler, 2008). Parallel dazu ist eine starke Individualisierungstendenz in der Gesellschaft zu verzeichnen, welche sich auch auf die allgemeine Verbesserung des Lebensstandards zurückführen lässt (Beck, 1986). Aufgrund der dauerhaften Sicherung materiellen Wohlstands gewinnen, für einen Großteil der Erwerbstätigen, zunehmend alternative Anerkennungsformen zur finanziellen Entlohnung an Bedeutung. Insbesondere Distinktionsgewinne, die sich auch an immaterielle Werte knüpfen (Bourdieu, 2010) oder sich in individuellen Ansprüchen an Arbeitszeitflexibilität und Arbeitsplatzgestaltung ausdrücken können, werden relevant. Um den Zusammenhang von demografischem Wandel als gesellschaftsstrukturelles Phänomen und seine Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte deutlich zu machen, wird im Folgenden ein kurzer Überblick über die aktuellen demografischen Veränderungen in der (mitteleuropäischen) Bevölkerungsstruktur und des Erwerbspersonenpotenzials gegeben. Im weiteren Verlauf werden die betrieblichen Herausforderungen des demografischen Wandels im Hinblick auf das organisationale Innovationspotenzial beleuchtet.

Grundlegende Veränderungen der Bevölkerungsstruktur. In den letzten hundert Jahren ist die Lebenserwartung in den Industrienationen der westlichen Welt enorm gestiegen. Eine im Jahr 1900 im

wilhelminischen Deutschland geborene Frau hatte eine durchschnittliche Lebenserwartung von 52,49 Jahren. Fünfzig Jahre später lag dieser Wert bereits bei 78,47 Jahren und erreicht für im Millenniumsjahr geborene Frauen die Zahl von 89,74 Jahren (EU Kommission f. Beschäftigung u. Soziales, 2012). Aufgrund dieser drastischen Veränderungen stehen, im Zusammenhang mit den beiden sich ebenfalls stark wandelnden anderen Hauptkategorien der Demografie, der Fertilität und der Migration, gegenwärtig und künftig massive Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur bevor.

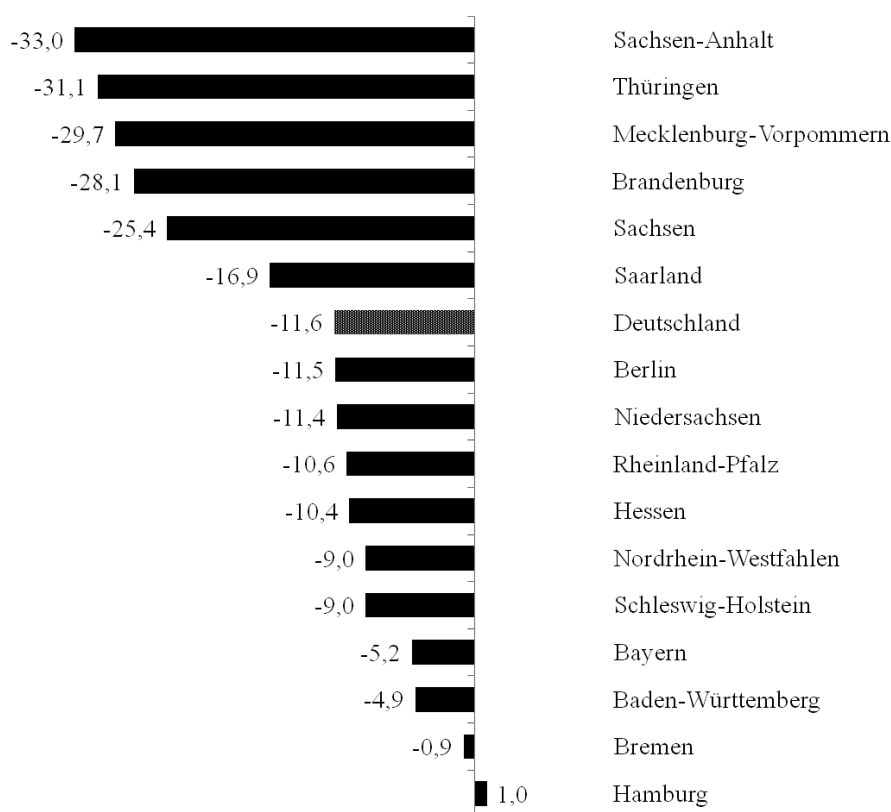


Abb. 2 Voraussichtliche Entwicklung der Erwerbspersonenzahl in den Bundesländern von 2005 bis 2030 (Statistische Ämter des Bundes und der Länder)

Gegenwärtig stellt sich die Situation so dar, dass das Verhältnis zwischen Geburtenraten und Mortalitätsraten sich zu Ungunsten der Geburten entwickelt.⁶ Dies hat zur Folge, dass in vielen westlichen Industrienationen eine bestandserhaltende Nettoerproduktionsrate nicht mehr gegeben ist, was bedeutet, dass die Bevölkerung tendenziell schrumpft und zugleich immer älter wird. Aktuell stehen in der Bundesrepublik Deutschland 26% über 60-Jährige knapp 19% unter 20-Jährigen

⁶ Falls nicht explizit darauf hingewiesen wird, dann gelten die demografischen Aussagen für die Bundesrepublik Deutschland. Ähnliche Effekte zeigen sich jedoch auch in anderen Industrienationen (Alley & Crimmins, 2007).

gegenüber.⁷ Diese Entwicklung wird sich aller Voraussicht nach noch verschärfen und beeinflusst empfindlich das künftige Funktionieren des deutschen Wohlfahrtsregime, der Sozialpolitik (inkl. Familien- und Bildungspolitik), der Organisation des Zivillebens und der Prosperität der Ökonomie. Virulent wird die Veränderung in der Bevölkerungsstruktur bereits heute, denn das Arbeitskräfteangebot beginnt sich zu verändern.

Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials. Laut Berechnungen des IAB wird das Erwerbspersonenpotenzial voraussichtlich bis 2020 nicht schrumpfen, sondern erst ab 2030 (Berechnungen bis 2050). Das heißt, dass durch höhere Erwerbsquoten das Erwerbspersonenpotenzial zunimmt und aufgrund der beschriebenen Veränderung in der Bevölkerungsstruktur die Zahl der älteren Erwerbstätigen steigt. Verstärkt wird dieser Effekt durch regulatorische Effekte, wie die Rente mit 67, die Abschaffung von Vorruhestandsregelungen und die Beschränkung von Frühverrentungen sowie künftig geringeren Renten. Daraus ergibt sich die gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer möglichst lange zu erhalten. Hierzu sind entsprechende Maßnahmen der Gesundheitsförderung, Kompetenzbildung und Motivation nötig (Bellmann et al., 2007). Es gibt jedoch noch weitere Aspekte, die das Erwerbspersonenpotenzial beeinflussen. Beispielsweise ergibt sich aus den verkürzten Ausbildungszeiten im Zuge der Bologna-Reform, dass vorerst höher qualifizierte Arbeitskräfte (Akademiker) dem Arbeitsmarkt in tendenziell jüngerem Lebensalter zur Verfügung stehen (Bellmann et al., 2007). Außerdem wird die Erwerbsquote von Frauen weiter zunehmen. Folglich ist zu erwarten, dass die Arbeitsmärkte künftig ein zunehmend weiblich geprägtes Feld sein werden. Zugleich gewinnen die Themen der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an Dringlichkeit, da sich Unternehmen und öffentliche Arbeitgeber dem Problem stellen müssen, dass Frauen sowohl beruflich aktiv sind als auch eine Familie gründen.⁸ In der Phase der Familiengründung können Unternehmen jedoch nicht mehr in dem Maße wie noch vor einigen Jahren auf ein alternatives (männliches) Erwerbspersonenpotenzial ausweichen. Zusätzlich sehen sich

⁷ Die Nettoreproduktionsrate (NRR) liegt gegenwärtig bei einem Wert von rund 0,6. Jedoch ist nicht nur diese Kennziffer rückläufig, es stagniert ebenso seit ca. 30 Jahren die Fertilitätsrate in Deutschland (<http://www.gbe-bund.de> [26.1.2012]).

⁸ Als weitere Folge des demografischen Wandels muss noch erwähnt werden, dass durch die Verlängerung der durchschnittlichen Lebenserwartung in Mitteleuropa auch die Zahl altersbedingter Erkrankungen und der daraus resultierenden Pflegebedarfe steigt. Für Unternehmen bedeutet dies, dass künftig die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur heißt, genügend Zeit für den Nachwuchs zu haben, sondern es in vielen Fällen um die Ermöglichung der Betreuung von betagten Angehörigen geht (Schroeder et al., 2011).

Frauen häufig mit Problemen bei der Reintegration nach der Familienpause (z.B. Dequalifikation bei Reintegration) sowie mangelnder Flexibilität der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf konfrontiert.

Ausgelöst durch den demografischen Wandel verändert sich einerseits langfristig das Erwerbspersonenpotenzial, andererseits altern Belegschaften auf lange Sicht und werden mittelfristig altersdiverser (Lallemand & Rycx, 2009; Verworn, 2009). Derartig drastische Veränderungen im Bereich des Produktionsfaktors Arbeitskraft haben Auswirkungen auf das Wohlergehen von Gesellschaften und Organisationen (Lallemand & Rycx, 2009), aber auch auf die Innovationsfähigkeit derselben (Verworn, 2009). Zur Erhaltung und zum Ausbau der Innovationsfähigkeit sollte deshalb die Aufmerksamkeit aus betrieblicher Sicht neben älteren Beschäftigten auch den Gruppen von Berufseinsteigern und Eltern (insbesondere hochqualifizierten Frauen) gelten.

Betriebliche Herausforderungen in der Gestaltung des demografischen Wandels. Um den demografischen Wandel auch aktiv auf betrieblicher Ebene gestalten zu können, sollten Unternehmen gehalten sein, sich mit verschiedenen Frage- und Problemstellungen zu beschäftigen (Leibold & Völpel, 2006). Insbesondere müssen die genannten spezifischen Arbeitnehmergruppen (Auszubildende, junge Eltern, in den Ruhestand ausscheidende Mitarbeiter) besser und dauerhaft in die Arbeits- und Betriebsabläufe der Unternehmen integriert werden. Die Unternehmen können durch die Fokussierung auf diese Gruppen den Wissenstransfer nachhaltig sichern und die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens erhalten und ausbauen.⁹ Aktuelle Erkenntnisse der Alters- und Age-Diversity-Forschung sind hier von zentraler Bedeutung.

Einige Studien zeigen, dass insbesondere ältere Mitarbeiter eine Reihe positiver Eigenschaften aufweisen (alters- und erfahrungsbedingt), die sie als Arbeitnehmer wertvoll für Unternehmen machen (Bender, 2010; Verworn, 2009). Damit widersprechen diese Forschungsergebnisse dem öffentlichen Diskurs vom allgemeinen Leistungsverlust mit zunehmendem Alter. Ältere Mitarbeiter verfügen über ein umfangreiches, allgemeines und aufgabenspezifisches Erfahrungswissen, das vor allem in

⁹ Der demografische Wandel wird Unternehmen in sehr unterschiedlicher Art und Weise betreffen. Abhängig von solch interdependenten Faktoren wie regionale Spezifika, Größe des Unternehmens, dessen Verankerung in der Region, branchenspezifische Bedingungen (Abhängigkeiten von Rohstoffen, Personal, öffentlicher Infrastruktur etc.) wird sich die Betroffenheit unterscheiden.

qualifizierten Tätigkeitsbereichen einen erfolgskritischen Faktor darstellt. Weitere Stärken sind hohe Arbeitsmoral, Disziplin und Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und die Fähigkeit, jüngeren Mitarbeitern Wissen zu vermitteln (Worf, 2012). Unternehmen, die sich der Frage nach der vertiefenden Integration von älteren und ausscheidenden Mitarbeitern nicht mit gesteigerter Aufmerksamkeit widmen, könnten damit mittelfristig vor gravierende Probleme gestellt werden: Ein unkontrolliertes Ausscheiden größerer Mitarbeitergruppen mit langjähriger Betriebszugehörigkeit kann sowohl Know-How-Verluste und eine verringerte Innovationsfähigkeit als auch Gefährdung von Wachstumsstrategien durch mangelnde personelle Ressourcen nach sich ziehen. Zugleich besteht die Gefahr, dass probate Strategien zur Fehlervermeidung verloren gehen und Effizienzverluste entstehen, wenn erfahrungsbasiertes und organisationsspezifisches Prozesswissen nicht vorausschauend gesichert wird. In zu wenigen Unternehmen hat sich bislang die Erkenntnis durchgesetzt, dass Arbeitsfähigkeit nicht durch das Alter oder das Altern beeinflusst wird, sondern in weiten Teilen durch die Arbeit selbst (Köchling et al., 2000; Sporket, 2011).

In der Literatur wird ebenfalls hervorgehoben, dass ein gezieltes und effizientes Management altersheterogener Arbeitsgruppen ein wichtiges Mittel der Wissenssicherung ist und zugleich einen fruchtbaren Austausch zwischen den Generationen ermöglicht (Buck et al., 2002; Seitz, 2004). Erfahrung und Effizienz trifft in altersheterogenen Gruppen auf aktuelles Fachwissen und Experimentierfreudigkeit. Darüber hinaus erweist sich multiperspektivisches Arbeiten, im Gegensatz zu Binnenzentrierung in altershomogenen Teams, insbesondere in Innovationsprozessen als vielversprechender Arbeitsmodus (Jackson et al., 2003). Durch die Arbeit in altersheterogenen Teams kann „klebriges Wissen“ (von Hippel, 1994) und implizites Wissen (Nonaka & Takeuchi, 1995), wie z.B. Erfahrungswissen und prozessorientiertes Wissen oder etablierte Netzwerke, nachhaltig weitergegeben werden und bleibt so für das Unternehmen nutzbar.¹⁰ Im Idealfall findet, implizit und in den Arbeitsprozess integriert, ein stetiger Austausch- und Evaluierungsprozess zwischen Fach-, Sach- und Prozesswissensbeständen statt. Dies gewinnt vor folgendem Hintergrund umso mehr Relevanz, als nach aktuellen Studien ältere Arbeitnehmer von Innovationsprozessen tendenziell ausgeschlossen sind.

¹⁰ Die Diskussion um nicht explizite Wissensformen findet sich auch unter den Schlagworten „tacit knowledge“ bzw. „implizites Wissen“ (Polanyi, 2009).

D.h. in Unternehmen haben sich Strukturen gebildet,¹¹ die die Aufgabenübertragung mittels Altersselektion regeln (Bender, 2010). Der Diskurs, dass Ältere weniger flexibel und weniger innovationsfähig seien, präformiert so, in letzter Konsequenz, Innovationszyklen, die in eher altershomogenen geschlossenen Bereichen ablaufen. Innovation wird auf diese Weise nur von einem sehr speziellen Typ Mitarbeiter erwartet und auch eingefordert. Wenn diese Zuschreibungen fester Bestandteil von betrieblichen Innovationsstrategien sind, sei es implizit oder explizit, führt das zu einer self-fulfilling-prophecy in der Gestalt, dass Jüngere mit Innovationsaufgaben betraut werden und Ältere mit stärker routinierten Tätigkeiten, was das Vorurteil strukturell und konkret bestätigt.

Aus Sicht der Age-Diversity-Forschung ergeben sich damit zwei wesentliche Herausforderungen im Hinblick auf die Erhaltung und den Ausbau des Innovationspotenzials. Einerseits gilt es, die spezifischen Potenziale älterer Beschäftigter konsequent zu nutzen, indem gewachsene Strukturen (z.B. Selektionsmechanismen) bewusst verändert und auf die Zielgruppe angepasst werden. Andererseits gilt es, altersheterogene Gruppen – insbesondere für Innovationsaufgaben – gezielt zu fördern. Beide Aspekte erfordern die Öffnung bestehender Strukturen und Innovationsprozesse. Hierzu soll im nächsten Teilkapitel das „Open Innovation“-Paradigma behandelt werden.

2.2 Öffnung von Innovationsprozessen zur Erhaltung und zum Ausbau des betrieblichen Innovationspotenzials

Das Konzept der Öffnung von Innovationsprozessen unter dem „Open Innovation“-Paradigma hat sich im vergangenen Jahrzehnt zu einer von Forschern und Praktikern akzeptierten Forschungsströmung entwickelt (Dahlander & Gann, 2010; van de Vrande et al., 2009). Eine detaillierte Betrachtung des Paradigmas „Open Innovation“ ist erst nach einer genaueren Analyse des Begriffs Innovation möglich, da dieser in Praxis und Wissenschaft häufig sehr unscharf verwendet wird.¹² Wir folgen einer sehr breiten Definition des Innovationsbegriffes: Innovation wird als „[...]the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context“ (Van de Ven, 1986: 591) verstanden. In seinem oft zitierten

¹¹ An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Altersselektion in Betrieben sowohl „zu junge“ als auch „zu alte“ Mitarbeiter trifft.

¹² vgl. Bullinger (2008) für eine Zusammenfassung der wissenschaftlichen Diskussion.

Artikel weist Van de Ven zudem darauf hin, dass Innovationen sehr unterschiedlicher Natur sein können.

Um der Vielschichtigkeit des Konzeptes gerecht zu werden, gibt es in der betriebswirtschaftlichen Literatur einige Klassifizierungen von Innovationen. So wird häufig auf den Grad der Neuigkeit einer Innovation abgestellt und zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen unterschieden (Gatignon et al., 2002). Ein anderes Klassifizierungsmerkmal stellen verschiedene Innovationstypen, wie beispielsweise Produkt- und Prozessinnovationen, dar (Reichwald & Piller, 2006). Andere Autoren untersuchen den Innovationsprozess, indem sie einzelne Schritte in eine chronologische Abfolge bringen (Tidd & Bessant, 2009). So beginnt der Innovationsprozess mit einer Phase der Ideengenerierung, in welcher ein Unternehmen neue Ideen für potentielle Innovationen sammelt (Reichwald & Piller, 2006). Anschließend werden vorhandene Ideen bewertet und in einem zweiten Schritt gegebenenfalls konkretisiert und weiter zu einem Konzept entwickelt (Bullinger, 2008). Im Anschluss an die Konzeptentwicklung werden in einer dritten Phase die entwickelten Prototypen nochmals bewertet. Das Ergebnis dieser Bewertung ist die Auswahl von Innovationskonzepten, die dann zu Innovationen weiterentwickelt und vermarktet werden (Bullinger, 2008).

Über alle Innovationsklassifikationen hinweg besteht jedoch Einigkeit darüber, dass „[...]innovation is not an individual activity – it is a collective achievement“ (Van de Ven, 1986: 597). Viele Autoren betonen das Entstehen einer Innovation durch die Kombination aus unterschiedlichen Ideen, Kompetenzen, Wissensdomänen und Ressourcen (Bercovitz & Feldman, 2011; Schumpeter, 1939; West & Farr, 1992). Folglich gilt ein effizienter Austausch von Wissen und Ideen in der Literatur als zentraler Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Nonaka & Takeuchi, 1995), in dessen Mittelpunkt die soziale Interaktion zwischen Individuen steht (Trott & Hartmann, 2009; Østergaard et al., 2010). Ein Ansatz, diese Aspekte zu integrieren, ist der so genannte Open Innovation-Ansatz.

Open Innovation. Die Grundidee des Open Innovation-Paradigmas besteht in der Annahme, dass Innovationsprozesse über Grenzen hinweg gehen müssen, damit möglichst heterogene und vielschichtige Ideen und Ressourcen eingebunden werden können (Chesbrough, 2003). Befürworter des Open Innovation-Paradigmas argumentieren, dass Unternehmen innerhalb von

Innovationsprozessen externe sowie interne Ideen (Laursen & Salter, 2006) und Vermarktungsmöglichkeiten (Lichtenthaler, et al., 2010) nutzen sollten. Das Open Innovation-Paradigma steht im Gegensatz zum Vorgehen der so genannten Closed Innovation, welches sich durch Innovationsprozesse auszeichnet, die innerhalb von Abteilungs- und Organisationsgrenzen verlaufen. Nach Chesbrough (2003), dessen Standardwerk den Begriff noch heute prägt, hat Open Innovation aufgrund zahlreicher Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen (z.B. größere Verfügbarkeit und Mobilität von hochqualifiziertem Personal oder größere Anzahl von verlässlichen Partnerunternehmen) im 21. Jahrhundert das Paradigma der Closed Innovation abgelöst. Das Paradigma der Open Innovation steht in engem Zusammenhang mit dem Einbezug von Kunden in den Innovationsprozess, wie er seit geraumer Zeit von Eric von Hippel (1988) beschrieben wird. Zudem werden Open Innovation-Prozesse nach der Richtung, in die Wissen, Ideen und andere Ressourcen fließen, unterschieden: (1) Inbound Open Innovation beschreibt die Integration externer Ressourcen in interne Prozesse; (2) Outbound Open Innovation beschreibt die Weitergabe interner Ressourcen an externe Partner; und (3) Coupled Open Innovation beschreibt eine Mischung aus (1) Inbound Open Innovation und (2) Outbound Open Innovation (Gassmann & Enkel, 2004).

Einige Autoren kritisieren die bisherige Forschung im Bereich Open Innovation und argumentieren, dass ein Großteil der vorgebrachten Prinzipien bereits durch frühere Arbeiten diskutiert wurde (Trott & Hartmann, 2009). Es ist allerdings zu beobachten, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe (van de Vrande et al., 2009) und Industriezugehörigkeit (Chesbrough & Crowther, 2006) ihre Innovationsprozesse in immer stärkerem Maße öffnen. Zudem zeigt sich, dass Unternehmen ihre Herangehensweise im Rahmen offener Innovationsprozesse strukturierter und professioneller gestalten (Gassmann et al., 2010). Festzuhalten ist außerdem, dass es sich bei der Unterscheidung zwischen Closed und Open Innovation keineswegs um eine Dichotomie, sondern vielmehr um die beiden Extrempunkte eines Kontinuums handelt (Lichtenthaler, 2011).

In der Literatur wird bereits der Einbezug von unterschiedlichen Innovatorengruppen in Innovationsprozesse diskutiert (Laursen & Salter, 2006). Einige Autoren heben die Beiträge besonders anspruchsvoller Kunden, sogenannter Lead User hervor (Jeppesen & Laursen, 2009; von Hippel, 1988). Andere weisen auf Lieferanten (Schiele, 2010), Universitäten (Segarra-Blasco & Arauzo-

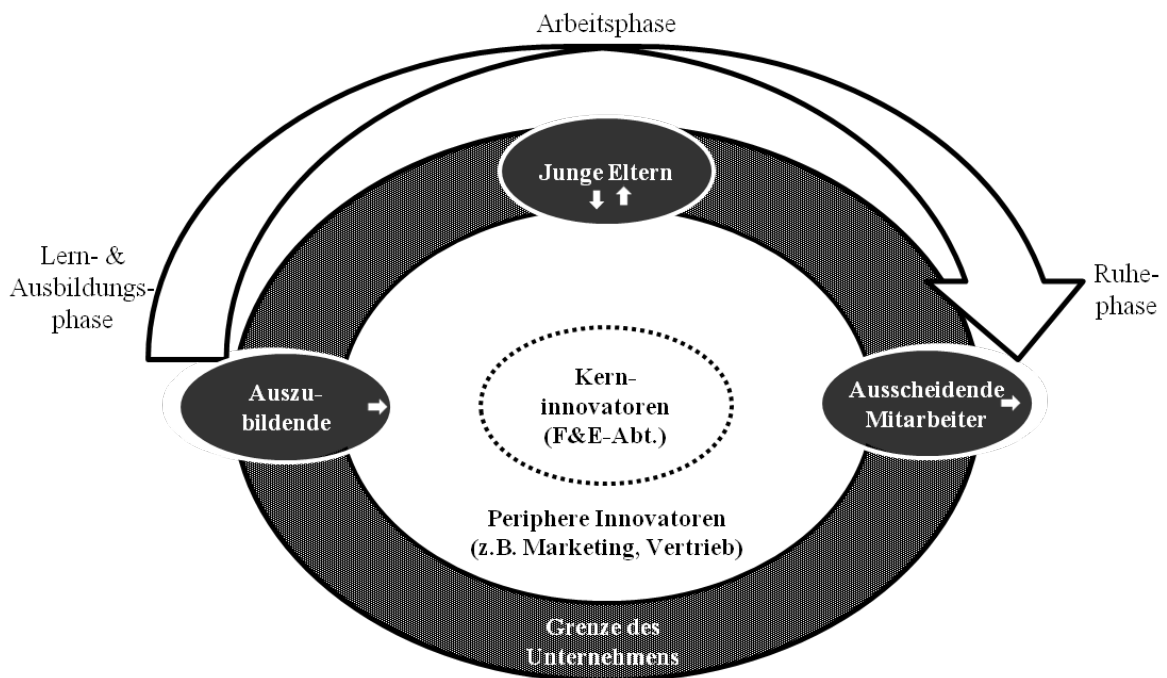
Carod, 2008) oder Berater (Bessant & Rush, 1995) als potentielle Partner in Innovationsprozessen hin. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass bisherige Studien vor allem auf externe Partner in Innovationsprozessen abzielen (Fey & Birkinshaw, 2005; Laursen & Salter, 2006). Die grundlegende Argumentation des Paradigmas von Open Innovation lässt sich dagegen auch innerhalb einer Organisation umsetzen. Bindet ein Unternehmen beispielsweise Mitarbeiter unterschiedlicher, mehr oder weniger in sich geschlossener Abteilungen und Unternehmensbereiche in Innovationsprozesse ein, so kann auf eine breitere und heterogenere Ressourcen- und Ideenbasis zurückgegriffen werden (Bjelland & Wood, 2008). Neyer et al. (2009) bekräftigen den Aspekt, dass das Konzept der Open Innovation sowohl interne als auch externe Ideenquellen berücksichtigt und unterscheidet zwischen Kerninnovatoren (z.B. die F&E-Abteilung), peripheren Innovatoren (Mitarbeiter aus anderen Abteilungen) und externen Innovatoren. Möslein und Bansemir (2010) weisen auf die besondere Rolle der peripheren Innovatoren hin, da diese Gruppe über besonderes Wissen im Hinblick auf Prozesse und Produkte eines Unternehmens verfügt.

Nutzung des Open Innovation-Paradigma innerhalb des Unternehmens. Periphere Innovatoren sind Mitarbeiter aus Abteilungen eines Unternehmens, die üblicherweise nicht in den Innovationsprozess einbezogen werden (z.B. Buchhaltung), da Innovation nicht Bestandteil ihrer täglichen Arbeit ist (Möslein et al., 2012). Diese Mitarbeiter verfügen jedoch – im Vergleich zu den externen Innovatoren – über ein ausgeprägtes unternehmensspezifisches Wissen bezüglich unternehmerischer Prozesse und Strukturen. Der Einbezug aller Mitarbeiter geht zurück bis ins 19. Jahrhundert. Bereits damals wurden Mitarbeiter über Systeme ähnlich dem heutigen betrieblichen Vorschlagswesen nach Ideen und Verbesserungsvorschlägen gefragt (Smith, 1976). Das betriebliche Vorschlagswesen unterscheidet sich jedoch von den heutigen Open Innovation-Ansätzen dahingehend, dass es auf kontinuierliche Optimierung und Professionalisierung abzielt, wohingegen Open Innovation im Unternehmen die Mitarbeiter in den gesamten Innovationsprozess einbezieht, mit dem Ziel, typischerweise radikalere Innovationen zu generieren (Möslein et al., 2012).

In der Literatur findet man diesbezüglich verschiedene Strömungen. Einige Wissenschaftler heben den strategischen Aspekt des Einbezugs aller Nicht-F&E Mitarbeiter und somit der Öffnung des Innovationsprozesses hervor. Möslein et al. (2012) beispielsweise diskutieren dazu das Konzept der

„Corporate Open Innovation“, d.h. Open Innovation innerhalb der Organisationsgrenzen. Andere Wissenschaftler, wie z.B. Kesting und Ulhøi (2010) diskutieren das Konzept der Mitarbeitergetriebenen Innovation (EDI – employee-driven innovation) und betonen die Andersartigkeit von Mitarbeitern mit Führungsfunktion („Upper echelon Management“) und Mitarbeitern ohne Führungsfunktion („Ordinary employees“). Weitere Gruppen unterstreichen die Bedeutung der Überschreitung von funktionalen und organisationalen Grenzen (z.B. Muhdi & Boutellier, 2011) oder den Einbindungsgrad von Innovatoren (z.B. Bessant & Caffyn, 1997: „High-Involvement Innovation“).

Grenzinnovatoren – Ungenutztes Open Innovation-Potenzial an der Unternehmensgrenze. Die Literatur diskutiert die Öffnung von Innovationsprozessen sowohl in Bezug auf externe Innovatoren als auch auf interne, fest angestellte Mitarbeiter. Kaum Beachtung finden bislang jedoch diejenigen Mitarbeiter im Unternehmen, die sich im Graubereich zwischen beiden Gruppen, sozusagen an der Grenze des Unternehmens, befinden. Hierzu gehören z.B. Mitarbeiter, die in flexiblen Teilzeitmodellen beschäftigt sind oder Mitarbeiter, die – mit der Absicht auf Weiterbeschäftigung – kurzzeitig gar nicht für das Unternehmen tätig sind. Durch die Vereinigung von internen und zugleich externen Perspektiven müssten genau diese Mitarbeitergruppen besonders relevant für die Öffnung von Innovationsprozessen sein.



Externe Innovatoren (z.B. Kunden, Lieferanten, Wertschöpfungspartner)

Abb. 3 Zwiebelmodell der Innovorentypen und traditionelles Lebensphasenmodell

Die Positionierung an der Grenze des Unternehmens kann auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen sein. Beispielsweise können flexible Arbeitsformen (z.B. Einsatz von Freelancern) der Grund für eine derartige Positionierung sein. Aufgrund des Fokus dieses Beitrags soll diese Positionierung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels betrachtet werden. Hinsichtlich der Lebensphasenmodelle geht die Positionierung an der Grenze des Unternehmens oft mit individuellen Lebensphasenübergängen einher und steht im Einklang mit spezifischen Gruppen, die im Kontext des demografischen Wandels für das Innovationspotenzial eine besondere Bedeutung tragen (vgl. Kapitel 2.1). Die drei bedeutsamsten Lebensphasen nach dem traditionellen Lebensphasenmodell sind (1) die Lern- und Ausbildungsphase, (2) die Arbeitsphase und (3) die Ruhephase (Abbildung 3) (Levinson, 1979). Demzufolge kommt drei Mitarbeitergruppen eine besondere Bedeutung zu:

- (1) *Auszubildende*, die gerade in die Berufswelt eintreten und noch nicht fest im Unternehmen verankert sind.
- (2) *Junge Eltern*, die sich gerade in Elternzeit oder Elternteilzeit befinden und somit temporär nicht direkt mit dem Unternehmen verbunden sind.
- (3) *Ausscheidende bzw. bereits ausgeschiedene Mitarbeiter*, die das Unternehmen altersbedingt in naher Zukunft verlassen werden oder gerade verlassen haben und somit die Verankerung im Unternehmen verlieren.

Eine exakte Einordnung dieser Mitarbeiter in die Klassen periphere oder externe Innovatoren ist nicht immer problemlos möglich. Sie verfügen jedoch über wertvolles internes Sach- und Erfahrungswissen, was aber oft nicht direkt in interne Innovationsprozesse eingespeist werden kann, da es beispielsweise keine Organisationszugehörigkeit mehr gibt (z.B. bei ausgeschiedenen Mitarbeitern). In diesem Beitrag wird diese Personengruppe als extremste Form der peripheren Innovatoren betrachtet. Diese Schnittstellenposition begründet auch die bisherige Vernachlässigung im Hinblick auf offene Innovationsprozesse. Im Folgenden werden diese Personen – bedingt durch die Schnittstellenposition an der Grenze des Unternehmens – als Grenzinnovatoren bezeichnet.

Die Integration von Grenzinnovatoren in offene Innovationsprozesse ist aus unterschiedlichen Gründen erstrebenswert: Diese Belegschaftsgruppen sind im Vergleich zu anderen Mitarbeitern oft nur gering oder überhaupt nicht in organisatorische Prozesse (insbesondere Innovationsprozesse) eingebunden und stellen somit ungenutztes (Innovations-) Potenzial dar. Des Weiteren stellt der demografische Wandel, gerade im Umgang mit diesen Mitarbeitergruppen, neue Herausforderungen

an Unternehmen, da Wissenssicherung mit zunehmender Überalterung der Gesellschaft an Bedeutung gewinnt. Darüber hinaus erlaubt die gemeinsame Arbeit der Grenzinnovatoren die gleichzeitige Lösung von Problemstellungen aus der Perspektive unterschiedlichster Altersgruppen im Sinne einer Wissenserweiterung (Veen & Backes-Gellner, 2008). Aufgrund der Tatsache, dass alle Arbeitnehmer zumindest zwei der Phasen auf ihrem Lebensweg durchlaufen, kann eine stärkere Integration dieser Personengruppen langfristig auch dazu beitragen, dass eine Organisation als arbeitnehmerfreundlich wahrgenommen wird und sich dadurch Mitarbeiteridentifikation und Mitarbeiterbindung erhöht.

Innovations-Communities als Instrument zur Integration von Grenzinnovatoren. Ein Instrument, welches auf Zusammenarbeit der Grenzinnovatoren abzielt, sollte in der Lage sein, Engagement von Grenzinnovatoren zu initiieren, innovative Zusammenarbeit zu unterstützen und zu verstärken sowie den Wissenstransfer zwischen den Grenzinnovatoren anzustoßen. In der Innovationsforschung gibt es verschiedene Ansätze für solche Instrumente (hier: Lead User Workshops, Communities of Practice, Innovations-Communities).

Die Literaturströmung der so genannten „User Innovation“, d.h. der Innovation durch den Einbezug von Kunden (im Sinne des Nutzers), erforscht u.a. den Ansatz der „Lead User Workshops“ (z.B. Lüthje & Herstatt, 2004). Dieser Ansatz ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen zu einer vorab definierten Problemstellung innovative Kunden bzw. Nutzer des Produktes zu einem Workshop einladen und gemeinsam Lösungen erarbeiten, die nachfolgend durch das Unternehmen umgesetzt werden.

Eine weitere Strömung beschäftigt sich mit den so genannten „Communities of Practice“ (CoPs), die definiert sind als „[...]groups of people informally bound together by shared expertise and passion for joint enterprise“ (Wenger & Snyder, 2000: 139). Dieser Ansatz der Zusammenarbeit basiert auf den Gedanken der Freiwilligkeit und der Zusammengehörigkeit sowie des Wissensaustauschs und Lernens, ohne jedoch den Expertenstatus oder „Lead User“ Status zu betonen.

Eine ebenso bedeutende Literaturströmung ist die der Innovations-Communities (z.B. Bansemir et al., 2012; Franke & Shah, 2003). Die Forschung in diesem Bereich konzentriert sich in der Regel auf Innovations-Communities, in denen externe Innovatoren mittels web-basierter Plattformen in den Innovationsprozess eines Unternehmens einbezogen werden. Ein Beispiel einer solchen Innovations-

Community ist die SAPIENS Ideencommunity (www.sapiens.info) der SAP AG. Auf dieser Plattform versucht das Unternehmen externe Innovatoren in ihren Innovationsprozess zu integrieren. Durch die freiwillige Teilnahme kommt der individuellen Motivation der Teilnehmer eine besondere Bedeutung zu (Ståhlbröst & Bergvall-Kåreborn, 2011).

Obwohl alle Konzepte Ähnlichkeiten aufweisen und Anforderungen einer Gemeinschaft von Grenzinnovatoren erfüllen, scheint eine Integration einzelner Elemente aller drei Konzepte sinnvoll. Aufgrund der Tatsache, dass Grenzinnovatoren sich auf freiwilliger Basis engagieren, würde sich das Konzept der Innovations-Communities als Grundlage für das organisationale Instrument anbieten. Um eine gemeinsame, innovative Arbeitsweise zu gewährleisten und gleichzeitig eine örtliche Flexibilität zu gewähren, können zusätzlich Designelemente der „Lead-User“ und „Communities of Practice“-Ansätze hinzugezogen werden. Ein Instrument, das eine Öffnung von Innovationsprozessen gegenüber Grenzinnovatoren ermöglicht, sollte damit folgende Merkmale erfüllen:

Zur Erschließung des Innovationspotenzials von Grenzinnovatoren bietet sich ein Instrument an, das einer altersgemischten, internen Innovations-Community ähnelt, die auf Basis realer Workshops und web-basierter Zusammenarbeit innovative Konzepte für dringliche Fragestellungen des Unternehmens entwickelt.

Die Öffnung von Innovationsprozessen gegenüber Grenzinnovatoren ist ein komplexes Zusammenspiel aus individueller Motivation, individuellen Fähigkeiten, deren Koordination sowie der Gestaltung von geeigneten, innovationsförderlichen Rahmenbedingungen (vgl. Frey et al., 2006; Gebert, 2002). Für das Gelingen einer derartigen Community sind insbesondere Aspekte der Wertschätzung der individuellen Innovationsleistung und der Leistung der gesamten altersheterogenen Community von Bedeutung. Darüber hinaus sind zudem intergenerationale Lernprozesse einerseits Grundlage für die Generierung von Innovation, andererseits eine Möglichkeit, durch gezielte Lernanlässe nachhaltiges, intergenerationales Wissensmanagement zu fördern. Beide Aspekte werden im Folgenden genauer untersucht.

2.3 Wertschätzung im Innovationskontext

In der Innovations- und Managementforschung ist hinreichend bekannt, dass der Wertschätzung eine bedeutende Rolle für die Etablierung von Innovationskultur und langfristig erfolgreichem unternehmerischem Handeln zukommt (vgl. Pischetsrieder, 2010; Reick et al., 2007; Schulte et al., 2009). Im Alltag werden zahlreiche Begriffe verwendet, um Wertschätzung zu beschreiben: Anerkennung, Respekt, Gerechtigkeit, Fairness oder Nächstenliebe. Die Facetten von Wertschätzung sind vielseitig und auch in der Literatur trifft man auf unterschiedliche Bezeichnungen und Begriffsverwendungen. Trotz der „selbstverständlichen“ Verwendung des Wertschätzungsbegriffes in Wissenschaft und Praxis fehlen jedoch weitestgehend integrative theoretische Modelle sowie einheitliche Begriffsdefinitionen, die den systematischen Zugang zur Thematik erleichtern. Eine konzeptionelle Schärfung dessen, was unter Wertschätzung verstanden werden kann, erscheint daher angebracht. Im Folgenden wird dargestellt, welches Verständnis dem Wertschätzungsbegriff hier zugrunde gelegt wird.

Wertschätzung als multidimensionales Konstrukt. Wir betrachten Wertschätzung als multidimensionales Konstrukt (vgl. Tabelle 1), das das Komplement zu Selbstwertschätzung darstellt (Rogers, 1961; Schütz, 2003) – in Anlehnung an theoretische Konzepte, die einerseits verschiedene Akteursebenen (vgl. Laux & Schmitt, 2008; von Rosenstiel, 2003) sowie verschiedene Komponenten (vgl. Rokeach, 1973; Schuler & Görlich, 2007; Seligman et al., 1996) andererseits differenzieren. Wertschätzung kann von verschiedenen Akteuren ausgehen: Individuen, Gruppen (z.B. Teams, Communities), Organisationen als Ganzes bis hin zur Gesellschaft und Kultur (von Rosenstiel, 2006). Der Wertschätzungsprozess lässt sich im Hinblick auf funktionsbezogene, verhaltensbezogene sowie ergebnisbezogene Aspekte analysieren. So hat der Ausdruck von Wertschätzung für den Akteur bestimmte Funktionen (vgl. Tabelle 1), wird über bestimmte Verhaltensweisen vermittelt und führt beim Rezipienten zu bestimmten Ergebnissen:

Tab. 1 Multidimensionalität von Wertschätzung

	funktionsbezogen	verhaltensbezogen	ergebnisbezogen
	<i>Welche Funktion(en) erfüllt Wertschätzung?</i>	<i>Welche intrapsychischen und interaktiven Prozesse und Handlungsweisen kennzeichnen Wertschätzung?</i>	<i>Welche Resultate sind durch Wertschätzung zu erwarten?</i>
Individuum	Selbstdarstellung	Respekt zeigen	Motivations- und Leistungssteigerung
Gruppe/Team/Community	Motivation erhöhen	Loben	Vertrauen
Organisation	Kommunikation fördern	Konstruktives Feedback	Wohlbefinden
Gesellschaft	Zugehörigkeit signalisieren	Akzeptanz	Identifikation
	Sicherheit vermitteln	Toleranz	

Ein Individuum, das Wertschätzung ausdrückt (z.B. durch Loben, respektvolles Verhalten oder konstruktives Feedback; verhaltensbezogene Komponente), kann dies aus unterschiedlichen Gründen tun: Beispielsweise um sich selbst als wertschätzend darzustellen, um andere zu motivieren, um Sicherheit zu signalisieren usw. (funktionsbezogene Komponente). Effekte, die durch erfahrene und gelebte Wertschätzung entstehen können (ergebnisbezogene Komponente), sind etwa Motivations- und Leistungssteigerung, Vertrauen sowie Identifikation (vgl. Rogers, 1961; Mettler-von Meibom, 2012). Auf die verschiedenen Akteursebenen und Komponenten von Wertschätzung wird im Folgenden näher eingegangen, wobei der Fokus der Ausführungen auf der individuell-verhaltensbezogenen Ebene liegt.

Wertschätzung aus individuums- und verhaltensbezogener Perspektive. Aus individuums- und verhaltensbezogener Perspektive umschreibt Wertschätzung den Prozess des 1) Wahrnehmens, 2) Anerkennens/Respektierens und ggf. des 3) Teilens von Werten anderer Personen (i.S. gemeinsamer Wertvorstellungen; vgl. auch Mettler-von Meibom, 2007). Damit ist Wertschätzung eine von den Akteuren als positiv wahrgenommene Interaktionsbeziehung zwischen mindestens zwei Personen (oder sozialen Einheiten; Wertschätzungsgeber und Wertschätzungsempfänger), die auf verbale und/oder nonverbale Kommunikation angewiesen ist (Neuy et al., 2007; Schütz & Röhrner, 2012). Zur weiteren Annäherung an das Konstrukt Wertschätzung wird im Folgenden zunächst das Theorie- und Begriffsverständnis von Werten näher definiert, bevor unterschiedliche Formen der Wertschätzung diskutiert werden.

Unter Werten werden dabei, der Definition von Schwartz & Bilsky (1990) zu Folge, relativ abstrakte, diachrone Konzeptionen des Erwünschten verstanden, welche die Basis für Beurteilungskategorien von Ereignissen oder Verhalten bilden. Umgangssprachlicher formuliert sind Werte das, was individuell oder kollektiv als wichtig erachtet wird (vgl. Hauke, 2004). Die empirisch psychologische Werteforschung konnte in zahlreichen internationalen Studien insgesamt zehn übergeordnete Wertedomänen identifizieren, die sich strukturell zueinander in Beziehung setzen lassen (Schwartz, 1992; 1996): (1) Tradition, (2) Konformität, (3) Sicherheit, (4) Macht, (5) Leistung, (6) Hedonismus, (7) Anregung, (8) Selbstverwirklichung, (9) Wohlwollen und (10) Universalismus (vgl. Abbildung 4). Gemäß ihrer motivationalen Kompatibilität ergibt sich eine Wertestruktur durch die Anordnung dieser Domänen entlang zweier Dimensionen, die mit den Polen *Selbstbezug vs. Selbsttranszendenz* einerseits sowie *Offenheit für Neues vs. Erhalten* andererseits beschrieben werden können.

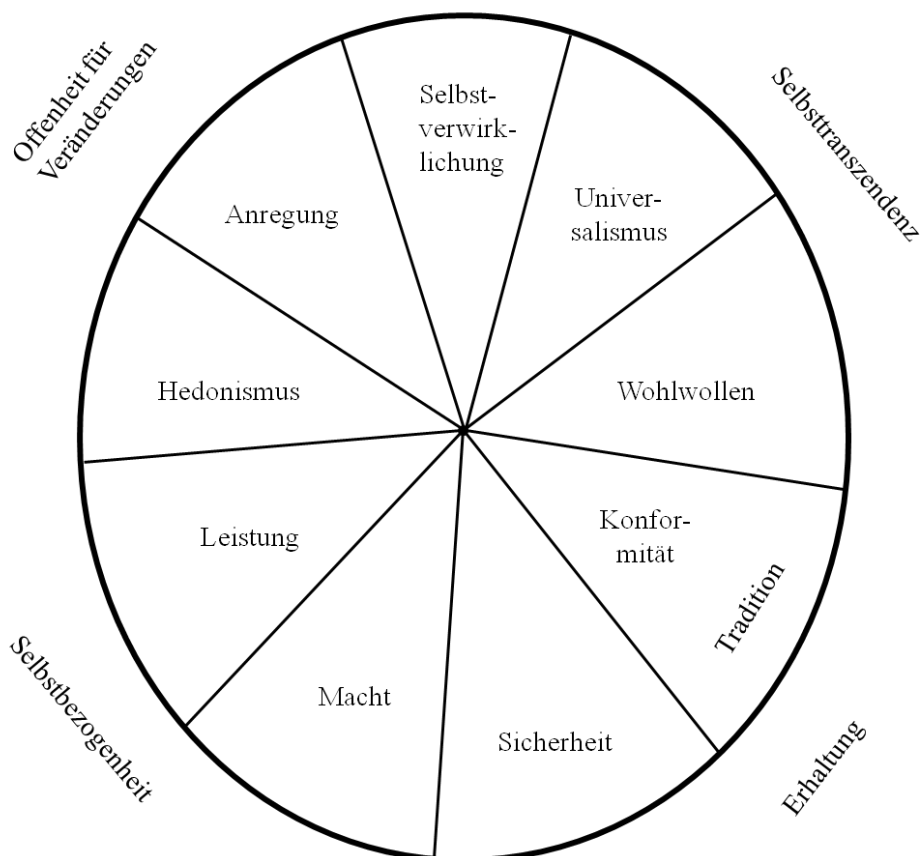


Abb. 4 Wertestrukturmodell nach Schwartz (1992)

Obgleich bezüglich Inhalt und Methodik einige Kritikpunkte zu berücksichtigen sind (vgl. Schmitt, in Vorb.), bietet das Werte-Struktur-Modell von Schwartz (1992) einen geeigneten Orientierungsrahmen für eine generelle Fundierung und Erforschung von Wertschätzung aus psychologischem Blickwinkel: Das Modell konnte in zahlreichen internationalen Studien validiert werden und fasst übersichtlich und nachvollziehbar Grunddimensionen jener Werte zusammen, die individuell bzw. kollektiv handlungsleitend sein können. Konzeptionell liegt mit der Wertestruktur von Schwartz (1992) ein Modell vor, das dem Wahrnehmen von Werten – als erstem Schritt der Wertschätzung (vgl. oben) – einen systematischen Rahmen gibt.

Wertschätzung zeigt sich in unterschiedlichen Formen. Zur weiteren Spezifizierung interaktiver Wertschätzung unterscheiden wir nach dem jeweiligen Bezugspunkt der Wertschätzung verschiedene Formen: (1) Der Wertschätzungsgeber kann seine Wertschätzung auf die Person/Persönlichkeit des Wertschätzungsempfängers (und damit dessen Identität und Wertestruktur als Ganzes) richten (= *personale Wertschätzung*), (2) das Wahrnehmen und Anerkennen des Wertschätzungsgebers kann sich auch auf einzelne Eigenschaften, Verhaltensweisen (= *Prozesswertschätzung*) oder (3) konkrete Handlungsergebnisse (= *Ergebniswertschätzung*) des Wertschätzungsempfängers beziehen, die als positiv oder wünschenswert wahrgenommen – und entsprechend rückgemeldet – werden.

(1) Insbesondere die personale Wertschätzung spielt im Zusammenhang mit transformationaler, nachweislich innovationsförderlich wirkender Führung (vgl. Gebert, 2002; Rathgeber & Jonas, 2003) eine wesentliche Rolle (sog. „individual consideration“; Bass & Avolio, 1994) und manifestiert sich unter anderem darin, dass sich Mitarbeiter nicht nur in ihrer funktionalen Aufgabenerfüllung, sondern auch in ihrer Individualität respektiert und angemessen behandelt fühlen. Personale Wertschätzung wird beispielsweise dadurch ausgedrückt, dass sich ein Vorgesetzter auch für persönliche Belange seiner Mitarbeiter interessiert (Worliczek & Zechmeister, 2009). In diesem Fall ist ein als respekt- und vertrauensvoll erlebter Umgang miteinander gleichbedeutend mit Wertschätzung (Eckloff & van Quaquebeke, 2008; Lienhart, 2011). Die personale Wertschätzung kommt dabei der ursprünglich von Rogers (1961) beschriebenen, unbedingten Wertschätzung bzw. Akzeptanz gleich.

(2) Im Rahmen der Prozesswertschätzung werden einzelne Verhaltensweisen oder Abläufe (zunächst unabhängig vom jeweiligen Ergebnis) als wünschenswert und künftig weiterhin

erstrebenswert erlebt. Ein entsprechendes Feedback des Wertschätzungsgebers an den oder die Wertschätzungsnehmer kann dann die Funktion erfüllen, die jeweiligen Verhaltensweisen bzw. Prozessabläufe positiv zu verstärken, d.h. in ihrer künftigen Auftretenswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Aus Befunden der Innovationsforschung lässt sich schließen, dass die Möglichkeit des Lernens aus Fehlern – statt deren Sanktionierung – einen erheblichen Beitrag zur Implementierung und Aufrechterhaltung innovativen Verhaltens leistet (Frey et al., 2006; Reick et al., 2007).

Trotz der mittlerweile verbreiteten Erkenntnis, dass Fehler wertvolles Lernpotenzial beinhalten, wird im Allgemeinen Fehlervermeidung angestrebt – vor allem wegen der mit Fehlern verbundenen unerwünschten Folgen (z.B. Lazarus & Fay, 1997; Vollenbroek, 2006). Allerdings können nur aus der Reflexion von Prozessen, die zu als fehlerhaft erlebten Outputs führen, neue Einsichten und alternative Handlungsoptionen gewonnen werden (vgl. z.B. Dörner & Schaub, 1998; Oser & Spsychiger, 2005). Wertvoll im Hinblick auf innovatives Verhalten ist insofern die Fähigkeit und Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen (vgl. Schütz & Sellin, 2003).

(3) Wenn Wertschätzungsgeber ausschließlich Ergebnisse beurteilen und *bewerten*, schenken sie den mit diesem Prozess verbundenen Kompetenzen, Motiven und Abläufen wenig Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeit und Interesse sind aber wiederum basale Grundlagen von Wertschätzung. Zwar ist Ergebniswertschätzung (also die positive Beurteilung von *Prozessergebnissen*) ebenfalls relevant, allerdings wird hier individuelles Handeln rein unter Leistungsgesichtspunkten und damit nur einseitig beurteilt. Das wird jedoch der Komplexität menschlichen Erlebens und Verhaltens nicht gerecht, was mittlerweile auch als eine in der Managementliteratur akzeptierte Einsicht gelten kann (vgl. den Wandel von tayloristischen Prinzipien über „Management by Objectives“ bis hin zu in neuerer Zeit vertretenen Formen ganzheitlichen (Innovations-)Managements; siehe Bergmann & Daub, 2008).

Verallgemeinernd können aus Sicht des Empfängers v.a. Interesse, Aufmerksamkeit, Anerkennung (z.B. Lob, Dank) und Respekt als Ausdruck von Wertschätzung angesehen werden (Göll & Rettler, 2010; Schütz, 2005). Welche konkreten Verhaltensweisen in konkreten Interaktionssituationen allerdings als solche erlebt werden, ist von verschiedenen Bedingungen, nicht zuletzt von den jeweiligen individuellen Beurteilungskriterien (Werten) abhängig (vgl. Rudolph et al., 2010; vgl. zusammenfassend Schütz, 2005). Wertschätzung ist somit maßgeblich subjektiv verankert und nur

bedingt objektivierbar (Brüggemeier, 2010). Je nach Systematisierungsgrad kann strukturell jedoch zwischen formeller (institutionell vorgesehener) und informeller (zufällig oder beiläufig erfolgender) Wertschätzung (hier stärker im Sinne von Leistungsanerkennung) differenziert werden, wobei insbesondere der informellen Wertschätzung eine bedeutende Funktion für Innovations- und Arbeitsprozesse zugeschrieben wird (vgl. Bragg, 2000).

Authentisch erlebte Wertschätzung (in Abgrenzung zu rein strategischer Wertschätzung, die lediglich als Mittel zum Zweck fungiert, vgl. Worliczek & Zechmeister, 2009) setzt Wohlwollen, eine angemessene Selbstwahrnehmung sowie aufgrund der für Wertschätzung notwendigen Kommunikation auch soziale Kompetenzen (vgl. Lopes et al., 2004; Schütz & Röhner, 2012) voraus.

Um Wertschätzung zwischen verschiedenen Akteuren bzw. Akteursebenen in Unternehmen zu fördern (z.B. Wertschätzung zwischen Individuen in Teams und Arbeitsgruppen; Wertschätzung verschiedener Abteilungen untereinander; Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Unternehmensleitung usw.), sind demnach v.a. Kommunikation und Kollaboration bzw. damit verbundene Werte, Einstellungen und Handlungskompetenzen zu unterstützen (beispielsweise Empathie, Geben und Annehmen von Feedback). Daher bildet die Etablierung und Unterstützung von Wertschätzungsprozessen auch im Kontext von Innovations-Communities und mit Bezug zum demografischen Wandel (intergenerationale Wertschätzung) ein erfolgsrelevantes Element.

Die Wertschätzung von Innovationsleistungen einzelner Gruppen sowie deren altersheterogenes Zusammenspiel in einer organisationalen Innovations-Community ist aufgrund des multidimensionalen Charakters des Konstrukts ein komplexes Unterfangen in Theorie und Praxis. Für die Gestaltung derartiger Communities sind eine Berücksichtigung der spezifischen Werte einzelner Teilnehmer sowie der bidirektionale Charakter von Wertschätzung von Bedeutung. Darüber hinaus müssen Wertschätzungsaspekte sowohl auf individueller Ebene, auf Community-Ebene als auch auf organisationaler Ebene, sowohl funktions-, verhaltens- als auch ergebnisbezogen berücksichtigt werden.

2.4 Intergenerationales Lernen im Innovationskontext

Mit „Öffnung“ und „Wertschätzung“ wurden bereits zwei wichtige Kontext-Anforderungen zur Erhaltung des Innovationspotenzials im demografischen Wandel formuliert. Dem Modell von Kleinbeck (siehe Schuler & Görlich, 2007: 656) entsprechend bestimmt der organisationale Kontext direkt den Arbeitsprozess sowie indirekt die gesamte Gruppeneffektivität maßgeblich. Die Effektivität einer Gruppe ist ein vielschichtiges Konstrukt. Sie besitzt unterschiedliche Dimensionen (Becker-Beck & Fisch, 2001) und die Beurteilung des Arbeitsergebnisses ist stark von der Perspektive des Betrachters abhängig (z.B. Pantaleo & Wicklund, 2000). Insbesondere im Rahmen von Tätigkeiten, die soziale Interaktionen erfordern, sind in der Regel zahlreiche Lernprozesse in den Arbeitsprozess integriert (Berger & Gidion, 2010; Pantaleo & Wicklund, 2000). Ähnlich zu den Handlungen eines Lehrenden in traditionellen Lernarrangements können die jeweiligen Aktionen der Beteiligten unterschiedliche Lernprozesse anstoßen (Lernanlass). Beispielsweise kann deklaratives Wissen dadurch erlernt werden, indem ein Experte in der Gruppe dieses benutzt oder beiläufig erklärt. Prozedurales Wissen kann z.B. erworben werden, indem die gesamte Gruppe mit einer bisher unbekanntem Methodik arbeitet (Sloane et al, 1998). Arbeiten und Lernen müssen damit insbesondere in Innovations-Communities als integrierter Prozess betrachtet werden.

Berger und Gidion (2010) stellen ein Modell zu arbeitsintegrierten Lernanlässen vor. Daraus geht hervor, dass Arbeits- und Problemlösungsprozesse in der Regel unter Berücksichtigung existierenden Wissens und Könnens (Kompetenz) durchgeführt werden. Der Umgang mit speziellen oder neuartigen Problemen kann jedoch Kompetenzdefizite erkennen lassen und somit Lernanlässe generieren. Da meist drängende, praktische Probleme der Ursprung eines derartigen Lernbedarfs sind (Watkins & Marsick, 1992), sind konventionelle, formalisierte Lernarrangements nicht zielführend (Dinkelaker, 2009). Stattdessen bieten unkonventionelle, informelle Formen des Lernens in diesem Kontext eine Lösung. Die Nutzung technischer Unterstützungsmöglichkeiten zur eigenständigen Informationssuche oder die Vernetzung mit anderen Lernenden werden beispielsweise bei Berger und Gidion (2010) als probate informelle Lernprozesse genannt.

Informelle Lernprozesse in Arbeitsprozessen weisen einige Besonderheiten auf. Beispielsweise hebt Dinkelaker (2009) hervor, dass die traditionellen Lernmotivationen und Lernmotive von Individuen zwar auch in diesem Umfeld existieren, dass jedoch die hauptsächliche Motivation eines solchen Lernprozesses dem zugehörigen sozialen Austausch entspringt. Zugleich unterstreicht er den erfahrungsbasierten Charakter des informellen Lernens und dessen problematische Plan- und Strukturierbarkeit. Darüber hinaus wird klar, dass der Grad der Wahrnehmung eines persönlichen Defizits sowie dessen Relevanz und Bedeutung ebenfalls wichtige Aspekte informeller Lernprozesse sind. Es bleibt festzuhalten, dass formale Lernprozesse direkt gestaltbar sind. Informelle Prozesse hingegen sind zumeist nur indirekt durch das Design einer lernförderlichen Umwelt gestaltbar (z.B. Verfügbarkeit von Wissensquellen und Interaktionspartnern).

Aufgrund enormer Veränderungen in der Belegschaft durch den demografischen Wandel werden Unternehmen konkret mit starken Verlusten an Wissen und Erfahrung in den kommenden Jahren konfrontiert sein (Köchling et al., 2000; Pletke, 2009). Sowohl der Erhalt von Innovationsfähigkeit als auch die Bewahrung wertvollen Wissens durch geeignete Lernprozesse werden hierbei an Bedeutung gewinnen. Innovations-Communities können ihren Mitgliedern eine Vielzahl sozialer Interaktionsmöglichkeiten, Lernauslöser und Lernmöglichkeiten bieten. Im Hinblick auf innovationsrelevantes Wissen werden Communities somit sowohl zu einem Instrument der Personalentwicklung als auch zu einem Instrument der Organisationsentwicklung, indem wertvolles Wissen bewahrt werden kann. Insbesondere der Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Generationen ist deshalb im Kontext dieses Artikels von besonderer Bedeutung.¹³

Wissenstransfer zwischen den Generationen. Wissenstransfer zwischen Jung und Alt ermöglicht eine Ergänzung und Erweiterung der jeweiligen altersspezifischen Kompetenzen sowie deklarativer und prozeduraler Wissensbestände (Herrmann, 2008). Jüngere Mitarbeiter verfügen beispielsweise im Vergleich zu älteren Mitarbeitern oftmals über neueres Wissen zu technischen Prozessen, Methoden und Anwendungen. Hingegen liegen die Stärken älterer Mitarbeiter in Bereichen von fundiertem Basiswissen, Spezialwissen bei Randproblemen, Nischen- und Detailwissen sowie fundierten

¹³ Lernprozesse aufgrund der Gestaltung von Workshops oder einzelner Tools sind in diesem Kontext ggf. ebenfalls relevant, werden hier jedoch nicht weiter vertieft.

Problemlösungsstrategien. Allgemeinwissen sowie organisatorische und soziale Veränderungskompetenz sind den Befunden von Köchling (2000) zufolge in den Generationen ähnlich ausgeprägt. Merkmale wie Flexibilität, Unbekümmertheit, Neugier und kritisches Hinterfragen von Routinen werden vor allem der jüngeren Generation zugeschrieben (Wabro, 2011). Im Idealfall findet daher intergenerationales Lernen bzw. intergenerativer Wissenstransfer in beide Richtungen statt, wodurch Synergieeffekte zwischen Jung und Alt nutzbar werden.

Erfahrungstransfer zwischen den Generationen. Eine weitere wichtige Rolle im gegenseitigen Austausch zwischen Jung und Alt spielt, neben der Weitergabe von dokumentierbarem Wissen, die Weitergabe von klebrigem, implizitem oder verdecktem Wissen (Nonaka & Takeuchi, 1995; von Hippel, 1994). Hierunter können z.B. Erfahrungen, Gefühle, Erlebnisse, Wissen über Personen und Netzwerke, erlebte Fehler, Konfliktpotenziale und sogenannte „ungeschriebene Gesetze“ zusammengefasst werden. Bedingt dadurch, dass Erfahrung bzw. Erfahrungswissen nicht problemlos weitergegeben werden kann, da es „personengebunden und unbewusst erworben wurde und auch vielfach unbewusst genutzt wird“ (Becker et al., 2008: 52), bedeutet dies, dass eben diese Erfahrungen durch spezielle Methoden und Maßnahmen nutzbar gemacht werden müssen (Wabro, 2011). Aufgrund dieser Eigenschaft wird im Folgenden deshalb vereinfacht lediglich von „klebrigem Wissen“ (von Hippel, 1994) gesprochen. Eine Konkretisierung von klebrigem, auf Erfahrungen aufbauendem Wissen und dessen Austausch ist beispielsweise im Rahmen einer konkreten Innovationsaufgabe möglich, deren Neuartigkeitscharakter zahlreiche Lernauslöser bei Jung und Alt erzeugt. Als Anforderung für die Gestaltung von Innovationsinstrumenten aus der Perspektive des intergenerationalen Lernens kann somit festgehalten werden:

Die Gestaltung von Grenzinnovator-Communities erfordert die Gestaltung einer Lern- und Arbeitsumgebung, die dem einzelnen Grenzinnovator ermöglicht, im Rahmen der Problemlösung neue Problemlösungsstrategien zu entwickeln (Personalentwicklungsaspekt). Die Community muss einerseits die Schaffung entsprechender Lernanlässe und andererseits die Ermöglichung informeller Lernprozesse unterstützen. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den unterschiedlichen Generationen der Mitglieder der Community. Dabei eignen sich Innovations-Communities zur Sicherung innovationsrelevanten Wissens und Erfahrungen

(Organisationsentwicklungsaspekt), da im Zuge eines konkreten Innovationsproblems „klebriges Wissen“ direkt genutzt und von einzelnen Mitgliedern „abgelöst“ werden kann.

3 GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN VON GRENZINNOVATOR-COMMUNITIES

Basierend auf den vorgestellten Anforderungen wird im folgenden Kapitel die Ausgestaltung von Grenzinnovator-Communities (GICs) als Innovationsinstrument beschrieben. Die dargestellten Erkenntnisse sind zugleich die Gestaltungsgrundlage des Verbundprojekts WiIPOD.¹⁴ Damit richtet sich dieses Kapitel gleichzeitig an designorientierte Forscher solcher Organisationsformen und interessierte Praktiker. Zunächst wird zur Beschreibung des Instruments entlang gängiger organisationstheoretischer Dimensionen eine strukturelle und eine prozessuale Sichtweise eingenommen (Kapitel 3.1 und 3.2). Darauf aufbauend werden zentrale Gestaltungselemente detailliert dargestellt (Kapitel 3.3 mit 3.5). Hierzu wird auf die interdisziplinär abgeleiteten Anforderungen des vorangegangenen Kapitels zurückgegriffen. In den Teilkapiteln werden sukzessive Propositionen vorgestellt, die sowohl als Forschungsauftrag als auch als direkte Gestaltungsmöglichkeit für GICs verstanden werden können.

3.1 Strukturperspektive

Eine Vielzahl von Struktur determinanten von GICs wurde bereits durch die Vorstellung der Anforderungen festgelegt. GICs sind eine *altersgemischte, interne Form der Zusammenarbeit auf Basis von Workshops und web-basiertem Austausch, die dringliche Fragestellungen des Unternehmens behandelt* (vgl. Kapitel 2.2).

Grenzinnovator-Communities ähneln ihrer Struktur nach demzufolge stark Communities of Practice (Wenger & Snyder, 2000). Smith und McKeen (2004) unterstreichen, dass derartige Communities “[...]an emerging, unstructured organizational form that many believe will help companies to truly leverage what they know” (Smith & McKeen, 2004: 393) sind. Weiterhin halten sie fest: “[...]a major

¹⁴ WiIPOD: Wertschätzungsnetzwerke als integrierte Innovationsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung im demografischen Wandel, FKZ 01HH11055-57.

problem with them is that their organic and informal nature makes them highly resistant to management supervision and interference in their activities” (ebd.: 393). Der emergente, unstrukturierte, organische und informelle Charakter trifft in weiten Teilen auch für GICs zu. Durch GICs werden Interaktionen über organisationale Grenzen hinweg gefördert. Gerade diese Tatsache macht eine Verortung in der klassischen Aufbauorganisation problematisch. Zudem schafft das „Paradox of Management“ (Wenger & Snyder, 2000) im Kontext von Communities ein weiteres Problem, wenn es darum geht, diese klar in traditionellen Strukturen zu verankern. Unter dem Paradox wird verstanden, dass Communities einerseits selbstorganisiert agieren und gegenüber Management-Einfluss resistent sind oder sogar mit Auflösung reagieren (Smith & McKeen, 2004; Thompson, 2005). Andererseits können Organisationen Communities und deren positive Effekte jedoch durch geeignete Maßnahmen kultivieren und fördern (z.B. durch Identifizierung potenzieller Teilnehmer) (Smith & McKeen, 2004; Wenger & Snyder, 2000).

Trotz dieser inhärenten Problematik im Bezug auf GICs beantworten wir analog zum Vorgehen von Wenger und Snyder (2000) vier zentrale Fragen, die geeignet sind, die Struktur derartiger Communities mit besonderem Fokus auf den Kontext des demografischen Wandels zu charakterisieren.

(1) *Was ist der Zweck einer GIC?* Aus der Sicht des Unternehmens ist der primäre Zweck die Lösung dringlicher und strategisch wichtiger unternehmerischer Fragestellungen. Entwickelte Lösungsansätze werden hierbei i.d.R. als Innovation verstanden. Das Ergebnis stellt damit etwas Neues und Innovatives (z.B. Produktideen, Services, Strategien) für die Organisation dar (Johannessen et al., 2001). Damit ähneln GICs in ihrer Ausrichtung sowohl formellen Arbeitsgruppen als auch traditionellen Projektteams (Wenger & Snyder, 2000). Als sekundäres Ziel verfolgen GICs insbesondere im Kontext des demografischen Wandels jedoch auch Personal- (z.B. Lerneffekte; vgl. CoPs) und Organisationsentwicklungsziele (Adler et al., 2011).

(2) *Wer gehört zu einer GIC?* Aufgrund des Fokus auf die Erhaltung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel umfassen GICs Mitglieder aus unterschiedlichen demografiespezifischen Kohorten. Folglich entstehen (alters-) heterogene Teams, denen in der Literatur eine besondere Eignung für kreative Tätigkeit attestiert wird (Kozlowski & Bell, 2003). Im Gegensatz zu klassischen

Communities, in denen sich Mitglieder durch Aktivität (z.B. Teilnahme, Beiträge) selbstselektieren, muss im Fall der hier zu gestaltenden GIC eine Vorselektion aufgrund von demografischen Kriterien erfolgen (z.B. Zugehörigkeit zur Gruppe Auszubildender, Beschäftigter in Eltern(teil-)zeit, ausscheidender Mitarbeiter).

(3) *Was hält eine GIC zusammen?* Die GIC wird, wie auch CoPs, von Leidenschaft und Engagement der einzelnen Beteiligten zusammengehalten (Wenger & Snyder, 2000). Wendelken et al. (2012) zeigen jedoch auch zusätzliche Motivatoren, die beispielsweise auf das organisationale Umfeld der Community hinweisen. Im Sinne von Unterstützungsmaßnahmen für GICs werden beispielsweise rudimentäre Innovationsprozesse (z.B. Kreativitäts- und Bewertungsphasen) und entsprechende Methoden (z.B. virtuelle Whiteboards) durch das Unternehmen bereit gestellt (Smith & McKeen, 2004). Die Verfügbarkeit diverser Unterstützungsmechanismen erhöht damit ein Verpflichtungsgefühl gegenüber der Community und hält den Mitgliederkreis ebenfalls zusammen (z.B. Nambisan & Baron, 2010).

(4) *Wie lange hat eine GIC Bestand?* In Bezug auf den primären Zweck der GIC führt die Lösung der Problemstellung zu der Beendigung der Community. In diesem Sinne ähnelt die hier konzipierte GIC einem traditionellen Projektteam. Durch weitere Maßnahmen (z.B. weitere virtuelle Innovatorentreffen) und in Bezug auf die sekundären Zwecke endet die Zusammenarbeit erst dann, wenn die Gruppe keine Motivation mehr hat, die Idee weiterzutreiben (vgl. CoP) oder wenn einzelne Mitglieder keinen Grund mehr sehen, sich zu vernetzen (vgl. informelle Netzwerke).

3.2 Prozessperspektive

Die bereits in ihrer Struktur skizzierte GIC zielt auf die Lösung dringender organisationaler Fragen bzw. Generierung von Innovationen ab. Aufgrund des informellen Charakters von GICs erscheinen einerseits (1) die prozessuale Einbindung von GICs und andererseits (2) die zeitliche und inhaltliche Abfolge der einzelnen Phasen innerhalb der GIC von Bedeutung.

(1) Im Gegensatz zu CoPs dienen GICs nicht nur der Weiterentwicklung von Praktiken, die durch die Community-Mitglieder dann ihre Umsetzung erfahren, sondern dienen der Entstehung eines gemeinsamen "Endproduktes". Hierbei ergeben sich zwei bedeutende Schnittstellen zwischen GICs

und regulären Innovationsprozessen. Zum einen muss eine dringende Innovationsfragestellung erkannt und für die Arbeit einer GIC von der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen müssen die Ergebnisse der Arbeit einer GIC in den traditionellen Innovationsprozess oder operativen Prozess übernommen werden (vgl. Abbildung 5).

(2) In der Literatur zu Innovationsprozessen finden sich unterschiedlichste Phasenmodelle zur Entwicklung neuer Produkte und Services (Gruner & Homburg, 2000). In zahlreichen Unternehmen werden zudem einzelne Entwicklungsschritte mit sogenannten „Stage-Gates“ (Cooper, 1993) verbunden. Aufgrund ihrer Struktur und (der mangelnden direkten) Verankerung in der Organisation, weisen GICs – analog zu virtuellen Communities – Schwächen bei Prozessschritten auf, die mit der Ressourcenbereitstellung und Implementierung verbunden werden. Ebner et al. (2009) sehen das Potenzial von Communities daher insbesondere in den Phasen, die durch Suche, strategische Suche und Selektion sowie Reflexion gekennzeichnet sind. GICs decken damit in der Regel nur einen Teil – meist den explorativen Teil – eines gesamten Innovationsprozesses ab. Endprodukte einer GIC sind somit oft „bewertbare Zwischenprodukte“, wie beispielsweise Konzepte oder Mock-ups, jedoch sind je nach Problemstellung auch vollständige, testbare Endprodukte oder Prototypen möglich (z.B. Softwareprototypen). Dem Arbeitsablauf einer GIC liegen ebenfalls einzelne Innovationsschritte zugrunde (z.B. Problemanalyse, Ideenfindung, Alternativengenerierung). Aufgrund der Tatsache, dass die einzelnen Lösungsschritte je nach Problemstellung und Community variieren können, zeigt Abbildung 5 einen generalisierten Ablauf einer GIC.

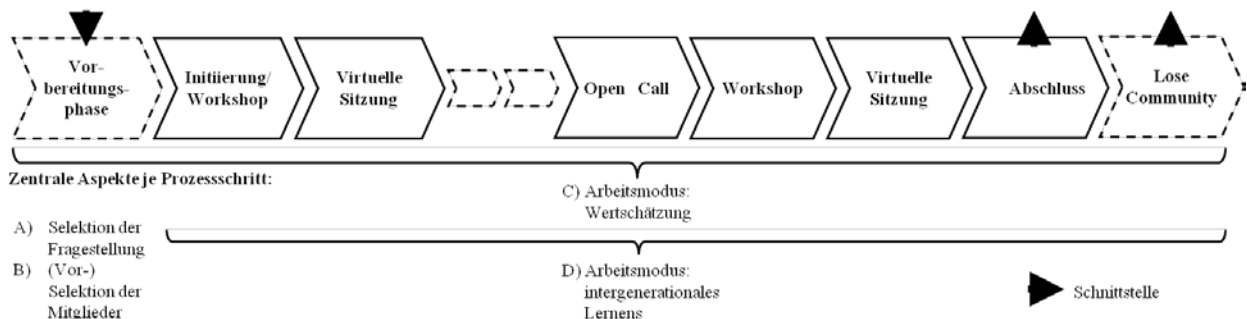


Abb. 5 Prozessperspektive

Abbildung 5 verdeutlicht wesentliche Gestaltungspunkte von GICs und zugleich zentrale Forschungsbedarfe zu GICs, sowohl aus struktureller als auch aus prozessualer Perspektive. Zunächst sind in der Abbildung die bedeutendsten *Schnittstellen* zur organisationalen Prozesslandschaft dargestellt.¹⁵ Die jeweiligen Gegenschneittstellen sind abhängig von der konkreten Fragestellung und werden in der Vorbereitungsphase sowohl für die Initiierungs- als auch für die Abschlussphase explizit definiert. Der Vorbereitungsphase kommt hierbei eine besondere Funktion zu. In ihr wird, neben der Festlegung von Schnittstellen, auch die Definition der Problem- und Fragestellung vorgenommen (vgl. Kapitel 3.3) und die Teilnehmervorselektion, -ansprache und gegebenenfalls -selektion durchgeführt (vgl. Kapitel 3.4). Eine generelle *Abstimmung von Teilnehmer- und Fragecharakteristika* sorgt für eine strukturelle Verankerung der GIC im Unternehmen. In diesem Kontext weisen Lindenberg & Foss (2011) in ihrem Konzept der „Joint Production Motivation“ dem Aufgabe-Team-Fit eine besondere Bedeutung zu. Unabhängig von dem hier dargestellten GIC-Rahmen argumentieren sie, dass eben dieser Fit wesentlich dazu beiträgt, dass Individuen in Organisationen freiwillig und auf ein gemeinsames Ziel hin tätig werden. Ähnliche Mechanismen beobachten beispielsweise auch Franke und Shah (2003) für Sport-Communities und Nambisan und Baron (2010) für virtuelle Communities. Die problemgetriebene Bildung von Communities führt zu der Notwendigkeit, reale oder virtuelle Orte des Austauschs für Communities zu etablieren. In der Literatur finden sich hierzu Beispiele mit unterschiedlichen Virtualisierungsgraden (z.B. Nambisan & Baron, 2010; Wenger & Snyder, 2000). Aus Abbildung 5 wird ersichtlich, dass sowohl Präsenz-Workshops als auch virtuelle Treffen konzeptualisiert werden.

Während die Definition von Schnittstellen sowie die Vorbereitungs- und Unterstützungstätigkeiten generell für alle GICs zutreffen, erfordern die Einbindung von Grenzinnovatoren einen besonderen Arbeitsmodus. Neben der aktuellen Lösung von Innovationsproblemen durch eine altersheterogene Gruppe, geht es darüber hinaus darum, innovationsrelevantes, klebriges Wissen im Unternehmen zu halten (Völpel et al., 2007; von Hippel, 1994). Ziel des Arbeitsmodus der Community muss daher die Initiierung innovationsbezogener, *intergenerationaler Lernprozesse* sein (vgl. Kapitel 3.5). Zudem ist

¹⁵ Die Anbindung der Schnittstellen zwischen der losen Community und der Prozesslandschaft bleiben im Folgenden unberücksichtigt.

die Innovatorenrolle für Grenzinnovatoren in der Regel eine ungewohnte/unkonventionelle. Dies gilt nicht ausschließlich für das Selbstbild der Grenzinnovatoren, sondern ebenfalls für das Fremdbild, das Unternehmen von Grenzinnovatoren haben, da die Einbindung von Grenzinnovatoren aufgrund rechtlicher Aspekte (z.B. Elterngeld) oder absehbaren, negativen Motivationsaspekten durch traditionelle Incentivierung (z.B. Lindenberg & Foss, 2011) problematisch ist. Aufgrund dieser Tatsachen bieten sich, neben dem Aufgabe-Team-Fit, unterschiedliche Ebenen der Wertschätzung als zusätzliche Motivatoren und Arbeitsmodi für GICs an (vgl. Kapitel 3.5).

Zusätzlich finden sich im skizzierten Prozess in Abbildung 5 mit „Open Call“ und „Lose Community“ zwei weitere Aspekte, die dem Prinzip der Öffnung von Innovationsprozessen insbesondere im demografischen Wandel entsprechen. Der Grundidee der sogenannten „Broadcast Search“ (Jeppesen & Lakhani, 2010) folgend, können, durch gezielte Anfragen von Grenzinnovatoren an die übrige Belegschaft, über kurze Umfragen oder ähnliche Instrumente, die Erfahrungen und das Wissen einer breiteren Masse mit einbezogen werden. Zudem kann die konkrete GIC mit spezifischer Problemstellung als ein Initialisierungsritual für eine länger währende Innovations-Community verstanden werden. Eine weiterführende gezielte Ansprache von potenziellen Grenzinnovatoren sowie eine beständige technische Infrastruktur soll die Vernetzung und die Innovatorenrolle der Grenzinnovatoren auch über die eigentliche Aktivitätszeit hinaus fördern (Wenger & Snyder, 2000).

Auf Basis der dargestellten Struktur- und Prozessperspektive zeigt sich, dass der Einsatz von Grenzinnovatoren in GICs einerseits sowohl strukturelle als auch prozessuale Anpassungen und Neuheiten erfordert und andererseits zugleich unterschiedliche Effekte auf die Organisation hat. Generell können drei allgemeine Propositionen zu GICs abgeleitet werden.

- I: GICs eignen sich zur Erhaltung und zum Ausbau der betrieblichen Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.*
- II: Der Einsatz von GICs erfordert organisationale Entwicklungsprozesse (z.B. in Bezug auf Führung, Anreizsetzung).*
- III: Die Zusammenarbeitsform der GICs fördert intergenerationale Lernprozesse und ist somit auch aus der Personalentwicklungsperspektive relevant.*

Im Folgenden wird explizit auf zentrale Aspekte (vgl. Abbildung 5) eingegangen und weitere Propositionen zu einzelnen Gestaltungsaspekten von GICs werden entwickelt.

3.3 Entwicklung und Auswahl zentraler Fragestellungen

Der primäre Zweck von GICs ist die Lösung dringlicher und strategisch wichtiger unternehmerischer Fragestellungen (Kapitel 3.1). Die Entwicklung und Auswahl entsprechender Innovationsproblemfelder ist damit ein zentraler Aspekt der Gestaltung einer GIC. Im Idealfall existieren z.B. im Rahmen des Innovationsmanagements bereits identifizierte, jedoch noch ungelöste Fragestellungen innerhalb des Unternehmens, für die eine Bildung einer GIC angestoßen werden kann. Sofern es sich nicht um Teilaspekte von bereits angestoßenen Innovationsprojekten handelt, zeigt sich in der Realität jedoch oft, dass derartige Problemstellungen selbst von betroffenen bzw. verantwortlichen Mitarbeitern meist nur sehr vage formuliert werden können und deshalb sehr unspezifisch bleiben. Zur *Entwicklung eines Pools möglicher Fragestellungen* können Innovationsfelder beispielsweise entlang des Konkretisierungsgrades bzw. entlang ihres Zeithorizonts geordnet werden (z.B. konkrete Teilfragestellung aktueller Innovationsprojekte, Ergebnisse aus dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen, identifizierte Mängel im Rahmen von Auditierungsprozessen oder Auswirkungen wichtiger Megatrends auf betriebliche Abläufe und Produkte).

Aufgrund der spezifischen Eigenschaften einzelner Fragestellungen eignen sich GICs in unterschiedlichem Maße für die Erarbeitung einer Lösung. Neben der Entwicklung möglicher Fragestellungen sollte deshalb ein interdisziplinäres Team im Rahmen der Vorbereitung von GICs diese Ideen auch bewerten (z.B. Vertreter aus Geschäftsführung, Innovationsmanagement, Personalabteilung). Abbildung 6 zeigt eine Systematisierung, mithilfe derer die Eignung von Aufgabenstellungen für GICs beurteilt werden kann.

	Geegnet für GICs				Ungeegnet für GICs			
Aufgabencharakteristika	Wo liegt der Aktivitätsschwerpunkt der Fragestellung?	Umfeldmonitoring	Erarbeitung/Ausarbeitung von Alternativen	Reflexion/Lernen/Verbessern	Ressourcenentscheidungen treffen	Implementierung		
	Werden gänzlich neue Lösungen gesucht?	ja		teils, teils		nein		
	Ist eine Lösung innerhalb des bisherigen System unmöglich?	ja		teils, teils		nein		
	Sind unterschiedliche Perspektiven nötig?	ja		teils, teils		nein		
Community-Anforderungen	Welcher Wissenstyp wird zur Lösung der Aufgabe benötigt?	hohe Bandbreite an Perspektiven/Wissen	Unternehmenswissen	Nutzerwissen		hochspezialisiertes, externes Fachwissen		
	Hierarchiefreiheit für die Arbeit zwingend erforderlich?	unbedingt		teils, teils		keinesfalls, dies wäre unproduktiv		
	Ist ein Lösen von typischen Gedankemustern nötig?	unbedingt		teils, teils		keinesfalls, dies wäre unproduktiv		
Wertschätzung	Wie bedeutend ist die Aufgabe für die Zukunft?	sehr wichtig		wichtig	bedingt wichtig	nicht wichtig		
	Wird eine Umsetzungsentscheidung getroffen?	ja		gegebenenfalls		nein		
	Welche Wahrnehmung ist im Unternehmen zu erwarten?	stark positiv		gering positiv	keine Wahrnehmung	negativ		
	Ist das Projekt mit anderen Initiativen vernetzt?	ja, stark		ja, aber eher mittelmäßig		nein		

Abb. 6 Systematisierung zur Auswahl von Fragestellungen

Zur Auswahl von Fragestellungen bieten sich konkrete Charakteristika der zugrundeliegenden Aufgabe an. Beispielsweise eignen sich aufgrund der Struktur von GICs (vgl. Kapitel 3.1) Aktivitäten im Rahmen des Umfeldmonitorings, die Entwicklung von Alternativen sowie Reflexions-, Verbesserungs- und Lernprozesse für den Einsatz von Innovations-Communities; Aktivitäten im Rahmen der Implementierung oder Ressourcenentscheidungen jedoch weniger (Ebner et al., 2009).

Ebenso sind Innovationsfragestellungen, die eine multiperspektivische Betrachtung und eine hohe Bandbreite an Wissen erfordern, besonders gut für GICs geeignet (Ancona & Caldwell, 1992; Bercovitz & Feldman, 2011; Galenson, 2009). Neben der eigentlichen Aufgabe sind jedoch auch ihr Potenzial für eine Wertschätzungswirkung und resultierende Anforderungen an eine GIC zu bewerten. Beispielsweise ist der Grad der Vernetzung der Community mit anderen internen und externen Initiativen einerseits ein Indikator für den Grad der Innovation (Ancona & Caldwell, 1992), andererseits fördert er auch die Wertschätzung der Organisation für die Arbeit und Existenz der GIC.

Basierend auf den Beobachtungen können folgende Propositionen für die Gestaltung von GICs abgeleitet werden.

A1: GICs eignen sich für die Lösung strategisch wichtiger Fragestellungen (Innovationsfragen) des Unternehmens. Die antizipierte und durch das Unternehmen zugeschriebene Bedeutung beeinflusst die Teilnehmermotivation maßgeblich.

A2: Neben den eigentlichen Aufgabencharakteristika bestimmen auch die aufgabenbasierten, antizipierten Anforderungen an eine Community sowie die erwarteten Wertschätzungsauswirkungen für die einzelnen Teilnehmer die Eignung einer Innovationsfragestellung für GICs.

3.4 Teilnehmermotivation und Teilnehmerauswahl

Wenger & Snyder (2000) sehen Leidenschaft und Engagement der Beteiligten als das „Bindemittel“ einer Community. Folglich finden sich in der Community-Literatur zahlreiche Artikel, die *Motivation der Teilnahme und freiwilligen Beiträge* untersuchen. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Communities und der Verschiedenartigkeit der Ansätze (z.B. über Social-Exchange-Theory bei von Krogh et al., 2003) finden sich zahlreiche Ergebnisse, die sich teilweise jedoch stark in ihren Bezeichnungen und Charakteristika der einzelnen Motivatoren unterscheiden. In ihrer Literaturübersicht gruppieren Wendelken et al. (2012) die identifizierten Motivationen entlang der Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motivationen wie folgt:

Tab. 2 Motivationen in der Community Literatur in Anlehnung an Wendelken et al. (2012)

Extrinsische Motivationen	Intrinsische Motivationen
<ul style="list-style-type: none"> • Karriere- & Reputations-bezogene Aspekte • Lernbezogene Aspekte • Monetäre Entlohnung • Anerkennung (Firma und Kollegen) • Persönliche Aspekte (in Bezug auf die Fragestellung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Altruismus • Community-bezogene Aspekte • Firmen-bezogene Aspekte • Spaß und Vergnügen • Aspekte der individuellen Verbundenheit • Aufgabenbezogene Aspekte

Die meisten Studien beziehen sich hierbei auf Erkenntnisse aus unternehmensexternen Communities, insbesondere virtuellen Communities. In ihrer Untersuchung zeigen Wendelken et al. (2012), dass sich eine unternehmensintern durchgeführte GIC auf die Motivationen sowohl von Teilnehmern als auch von Nicht-Teilnehmern auswirkt. Dies bestätigt die Überlegungen einer „Joint-Production Motivation (JPM)“ von Lindenberg und Foss (2011), die hervorheben, dass es der gleichzeitigen Betrachtung kognitiver und motivationaler Faktoren bedarf, um den individuellen Einsatz einzelner Mitarbeiter in kollaborativen Organisationsformen zu erklären. Als wesentliche Einflussfaktoren sehen die beiden Autoren (1) „cognition and symbolic management“, (2) „recognition-based reward structures“, (3) „knowledge-based authority design“ und in besonderem Maße das (4) „integrated task and team design“. Diese Antezedenzen einer JPM sind damit im Wesentlichen im Einklang mit den Ergebnissen von Wendelken et al. (2012), die die Faktoren der individuellen Einstellung gegenüber professioneller Arbeit (1-3) und die Gestaltung des organisationalen Designs (4) ebenfalls als motivierende bzw. hemmende Faktoren in GICs identifizieren.

Die Erkenntnisse zur Teilnehmermotivation sind eine wesentliche Grundlage für die Teilnehmerauswahl der GICs. Einerseits entstehen Leidenschaft und Engagement in der Regel nur durch Freiwilligkeit und eigenen Antrieb der potenziellen Teilnehmer. Andererseits bestimmt die Gestaltung einer GIC wesentlich die Motivation und freiwillige Teilnahme einzelner Grenzinovatoren. Im Hinblick auf den sekundären Zweck von GICs und den demografischen Wandel müssen jedoch gezielt

bestimmte Alterskohorten adressiert werden. Zur *Teilnehmerauswahl* bietet sich deshalb ein zwei- bzw. dreistufiger Prozess an: In einem ersten Schritt gilt es, die Belegschaften auf demografische Gesichtspunkte hin zu selektieren und direkt zu adressieren. Im zweiten Schritt selektieren sich die Teilnehmer selbst. Falls es durch die Selbstselektion zu Unausgewogenheiten (z.B. einem Übergewicht der Gruppe von Auszubildenden) kommen sollte, muss das Unternehmen entscheiden, ob der sekundäre Zweck der GIC (intergenerationale Lernprozesse) dem Innovationszweck untergeordnet wird oder eine Auswahl getroffen werden soll, um intergenerationale Lernprozesse sicherzustellen.

Basierend auf Erfahrungsberichten existenter GICs und der Literatur können folgende Propositionen abgeleitet werden.

B1: Der organisationale Kontext beeinflusst die Motivationen von Grenzinnovatoren gegenüber der Teilnahme an GICs.

B2: Das antizipierte Zusammenspiel zwischen Fragestellung und Teilnehmern beeinflusst maßgeblich die Motivationen von Grenzinnovatoren gegenüber der Teilnahme an GICs.

B3: Freiwilligkeit und Selbstselektion sind die zentralen Auswahlmechanismen für GICs.

3.5 Arbeitsmodus: Wertschätzung & Intergenerationales Lernen

Zwei wesentliche Gestaltungsmittel von GICs mit Grenzinnovatoren sind Wertschätzung und intergenerationale Lernprozesse (vgl. Abbildung 5). Beide Aspekte sind mit Blick auf die Situation von Grenzinnovatoren auch direkt miteinander verbunden. Mitterhofer et al. (2010) halten beispielsweise fest, dass sich insbesondere ältere Mitarbeiter mit „[...]Vorurteilen konfrontiert [sehen], die auf einem negativen Altersbild beruhen und die [...] eine geringere Belastbarkeit, geringere Lernfähigkeit, geringeres Innovationspotenzial, geringere Kreativität, geringere Flexibilität, geringere Leistungsfähigkeit, geringe Dynamik und geringere Anpassungsfähigkeit unterstellen“ (Mitterhofer et. al., 2010: 4). Die Autoren sehen auf Basis dieser Überlegungen diese Mitarbeitergruppe häufig in bestimmten Bereichen betrieblicher Praxis ungleich behandelt (z.B. Weiterbildung oder auch Innovationstätigkeit). In der Literatur findet sich die Annahme der Defizithypothese (z.B. Verworn, 2009) u.a. in Bezug auf den Lernwillen und die Lernfähigkeit meist

im Zusammenhang mit älteren Beschäftigten. Jedoch werden auch anderen Grenzinnoventorengruppen „Defizite“ zugeschrieben bzw. werden diese mit mangelnder Wertschätzung bedacht (z.B. „besitzt noch nicht genügend Erfahrung“; „ist gerade nicht da“), was ebenfalls dazu führt, dass Lernprozesse im Kontext von Innovation noch nicht / gerade nicht / nicht mehr angestoßen werden. Im Umkehrschluss führt die Wertschätzung des Innovationspotenzials auch zur Ermöglichung von Lernprozessen. Gleichzeitig ist auch der umgekehrte Kausalzusammenhang denkbar: Im Rahmen intergenerationaler Lernprozesse entsteht Wertschätzung für das Innovationspotenzial einzelner Grenzinnoventoren. Trotz der Verbindung der beiden Aspekte sollen beide Gestaltungsmittel im Folgenden einzeln betrachtet werden.

Wertschätzung. Bereits in Kapitel 2.3 wurde dargestellt, dass Wertschätzung ein interaktives Konstrukt ist – es bedarf also eines Wertschätzungsgebers und eines Wertschätzungsnehmers. Zugleich wurden mehrere Akteursebenen vorgestellt. Demzufolge sind Wertschätzungsinteraktionen auf drei Ebenen bedeutend.¹⁶

(1) Die wohl bedeutendste Veränderung im Hinblick auf das Defizitdenken von Innovativität (Verworn, 2009) erfolgt auf organisationaler Ebene. Ein Überwinden dieses Denkens (und sei es nur in Form eines Experiments) erfordert, dass Unternehmen der GIC Wertschätzung geben (z.B. durch Bereitstellung von komfortabler Infrastruktur, offizielle Kommunikation der Community-Leistungen). Zugleich heißt das jedoch auch, dass Unternehmen dafür sorgen müssen, dass der einzelne Grenzinnoventor (individuelle Ebene) in seiner Innovatorenrolle und persönlichen Lebenssituation wertgeschätzt wird (z.B. durch die Bereitstellung einer Kinderbetreuung, offizielle Freistellungsregelungen, Personalakteneintrag über Teilnahme).

(2) Zugleich müssen sich auf individueller Ebene Grenzinnoventoren zunächst ihrer Innovatorenrolle bewusst werden und diese Wertschätzung annehmen. Individuen sind jedoch auch als Wertschätzungsgeber aktiv. In ihrem aktiven Beitrag zu einer GIC wird die Identifikation mit der Community und der Organisation zum Ausdruck gebracht und gestärkt (Nambisan & Baron, 2010). Die Aktivierung eines „We-Goalframes“ führt dabei zu einer intensiven Aktivität und oft zur Mehr-

¹⁶ Die Ebene „Gesellschaft“ wird im Folgenden nicht mehr berücksichtigt, da es sich bei den betrachteten Communities um intraorganisationale Phänomene handelt. Der Einfachheit halber wird im Folgenden nur aus der Wertschätzungsgeber-Perspektive argumentiert.

und Übererfüllung von Aufgaben (z.B. freiwilliges Opfern von Freizeit). Derartige Wertschätzungsleistungen von Grenzinnovatoren werden häufig als Selbstverständlichkeit gesehen, sollten jedoch aktiv von Community und Organisation angenommen werden.

(3) Die Community selbst muss als Zwischenebene betrachtet werden, die Individuen und Organisation verbinden. Ob auf dieser Ebene ein echtes Wertschätzung-Geben und Wertschätzung-Nehmen überhaupt möglich ist bzw. ob die Wertschätzungsinteraktion nicht immer rein zwischen den Ebenen (1) und (2) erfolgt, ist eine Frage, der hier jedoch nicht weiter nachgegangen werden soll. Eine Community als Gruppe kann Wertschätzung an die beiden anderen Akteursebenen geben, indem sie flexibel auf ihre Bedürfnisse reagiert. Gegenüber der Organisation kann z.B. auf bestimmte „Stoßzeiten“, wie zum Beispiel Messemonate Rücksicht genommen werden und gegenüber einzelnen Teilnehmern sollte flexibel auf persönliche Umstände (z.B. Absagen aufgrund der Betreuung von Kindern, Einplanung von genügend Bearbeitungszeit) reagiert werden. Auch innerhalb von GICs ist die Wertschätzung, die einzelne Teilnehmer / demografische Gruppen den jeweils anderen Teilnehmern und Gruppen gegenüber erbringen (z.B. durch den Abbau von Altersstereotypen) von hoher Bedeutung (Wegge et al., 2011). Gegenseitige Wertschätzung ist damit nicht zuletzt wichtig zur Ermöglichung intergenerationaler Austausch- und Lernprozesse. Sie kann z.B. gezielt gefördert werden durch aktiv gesetzte Impulse zur Reflexion der Wertvorstellungen im Rahmen der intergenerationalen Zusammenarbeit.

Kapitel 2.3 führte auf, dass eine authentisch erlebte Wertschätzung Elemente personaler Wertschätzung, Prozess- und Ergebniswertschätzung umfassen sollte. Dies bedeutet beispielsweise für die Ebene der organisationalen Innovations-Communities, dass sie als Innovationsinstrument verstanden, eingesetzt und kommuniziert wird. Das heißt auch, dass nicht nur Endergebnisse, sondern auch einzelne Prozessschritte allgemeine Aufmerksamkeit erhalten (z.B. durch Open Calls), und dass Community-Ergebnisse in einen weiteren Innovationsprozess übernommen werden und der weitere Verlauf der Community offen kommuniziert wird.¹⁷

Gelebte und authentische Wertschätzung sehen Mitterhofer et al. (2010) als eine Möglichkeit, soziales Kapital zu generieren und zu pflegen. Zugleich kann dadurch die Innovationstätigkeit

¹⁷ Exemplarisch wurde nur die Community-Ebene herausgegriffen.

verstärkt werden. Auf Basis der Beobachtungen können folgende Propositionen für die Gestaltung von GICs abgeleitet werden:

C1: Wertschätzung ist ein Interaktionsprozess auf individueller Ebene, Community-Ebene und organisationaler Ebene.

C2: Das Zusammenspiel von personaler Wertschätzung, Prozess- und Ergebniswertschätzung wirkt sich positiv auf den Innovationserfolg von GICs aus.

Zudem ist zu erwarten, dass gelebte Wertschätzung nicht auf den Kontext von GICs begrenzt bleibt, weshalb positive Organisationsentwicklungsprozesse im Sinne eines „kollaborativen Unternehmens“ (Adler et al., 2011) zu erwarten sind.

C3: Das Zusammenspiel von personaler Wertschätzung, Prozess- und Ergebniswertschätzung wirkt sich positiv auf organisationale Entwicklungsprozesse aus.

Intergenerationales Lernen. Bereits die ersten Autoren im Bereich Communities of Practice (Wenger & Snyder, 2000) haben den (informellen) Lerncharakter derartiger Organisationsformen herausgehoben. Die Tatsache, dass GICs eine spezifische, altersgemischte Mitgliederstruktur aufweisen, erhöht die Bedeutung intergenerationalen Lernens sowohl als Ergebnisgröße der Personalentwicklung als auch im Kontext der Wissenssicherung der Organisation (Organisationsentwicklung).

Der informelle, arbeitsintegrierte Charakter von GICs lässt keine direkte Gestaltung von Lernprozessen (ähnlich Curriculum) zu, sondern bleibt weitestgehend beschränkt auf die Gestaltung einer ansprechenden Lern- und Arbeitsumgebung (Dinkelaker, 2009). Gestaltungsspielräume ergeben sich sowohl im Bereich sozialer Arrangements (z.B. Regelungen zur Vereinbarkeit von Kind und Teilnahme) als auch technischer Unterstützungsmöglichkeiten (z.B. Telepräsenzen). Zur Gestaltung einer ansprechenden Lernumgebung und entsprechender Lernanlässe ist eine holistische, soziotechnische Perspektive (Cherns, 1976) sinnvoll, da Grenzinnovatoren als Gruppe eine eigene Infrastruktur benötigen und nur in geringem Maße in gängige Prozesse, Strukturen und Infrastrukturen eingebunden sind.

Trotz vorrangig informeller Lernprozesse lassen sich GICs zudem auch aus Perspektive der Gruppeneffektivitätsforschung betrachten. Kleinbeck (2006) zu Folge stellen die Arbeitsaufgabe, die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe sowie die Kontextgestaltung des Arbeitsprozesses wesentliche Einflussfaktoren auf die Gruppeneffektivität dar. Die beiden erstgenannten Aspekte wurden in diesem Artikel bereits thematisiert (vgl. Kapitel 3.3 und 3.4). Für die Gestaltung des Arbeits- und Innovationskontexts einer GIC ist besonders das Zulassen und „Dürfen“ kreativen und innovativen Handelns von Bedeutung. Dyer et al. (2010) spezifizieren beispielsweise Experimentieren, Verknüpfen und Vernetzen als innovative Verhaltensweisen. All diese Tätigkeiten implizieren konkrete Handlungen und sie sollten explizit erlaubt und erwünscht sein, um (intergenerationales) Lernen sowie das Generieren innovativer Problemlösungen zu ermöglichen. Ähnliche Aussagen zur Lernwirkung von Handlungen finden sich bereits seit den 1980er Jahren auch in der Lern- und Berufsbildungsliteratur unter dem Begriff der „Handlungsorientierung“ (Czycholl & Ebner, 1995; Sloane et al., 1998). Handeln bzw. Innovieren wird so als Ziel, Methode und Bedingung des Lernprozesses verstanden (Sloane et al., 1998). Basierend auf diesen Erkenntnissen müsste der Grad der Handlungsorientierung einer GIC sowohl Lern- als auch Innovationsergebnisse verbessern.

Führt die Gestaltung des Kontexts einer GIC zur Handlungsorientierung der einzelnen Mitglieder und zur Interaktivität zwischen den einzelnen Grenzinnovatoren werden auch im Zuge der ablaufenden Lernprozesse zugleich Öffnung und Wertschätzung gefördert. Zum einen erhöht die Interaktivität zwischen den Teilnehmern den Austausch und die Durchlässigkeit zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen. Damit wird der Wissensfluss über interne und externe Grenzen gefördert, was in der Literatur als Vorbedingung für gegenseitige Lernprozesse und Innovativität aufgeführt wird (Van de Ven, 1986; Wölk et al., 2008). Zum anderen kann durch die Schaffung konkreter Lernanlässe auch stereotypisches Denken abgeschafft und Wertschätzung gegenüber anderen Altersgruppen erzeugt werden. Mitterhofer et al. (2010) führen beispielsweise Lernentwöhnung älterer Mitarbeiter als Stereotyp auf. Sowohl dem Selbst- als auch dem Fremdbild dieses Stereotyps kann beispielsweise durch gemeinsame Lernanlässe in GICs entgegengewirkt werden: Ältere Grenzinnovatoren erleben sich selbst in ihrer Innovatorenrolle neu, (wieder)erlernen entsprechende Lösungsstrategien und

bringen ihre Erfahrungen ein. Ihre Umwelt empfindet diese Beiträge als wertvolles, kaum zugängliches Wissen und den gemeinsamen, informellen Lernprozess als bereichernd.

Der sekundäre Zweck von GICs (vgl. Kapitel 3.1) ist die Förderung intergenerationaler Lernprozesse, d.h. das voneinander / miteinander Lernen. Demzufolge gilt es, solche Lernanlässe zu unterstützen, die Interaktivität zwischen den Mitgliedern zu erhöhen (z.B. durch altersgemischte Subteams) und den Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, selbst Lösungsstrategien zu entwickeln. Je selbstgesteuerter der gemeinsame Lernprozess verläuft, desto mehr „klebriges Wissen“ kann von den einzelnen Grenzinnovatoren eingebracht werden (z.B. Wissen über eigene soziale Netzwerke oder Technologienutzung). Nichtsdestotrotz ist es insbesondere bei neuen GICs wichtig, Lösungshilfen und entsprechende Infrastruktur direkt anzubieten (z.B. durch einen Moderator, neue Methoden, technische Werkzeuge). Entgegen dieser direkten Beeinflussungsmöglichkeit von Lernprozessen sollte – soweit möglich – im Zweifel Selbststeuerung und Handlungsorientierung Vorrang gewährt werden. Zusammenfassend können die folgenden Propositionen abgeleitet werden:

- D1: Je handlungsorientierter GICs gestaltet sind, desto höher sind die Personalentwicklungseffekte.*
- D2: Je handlungsorientierter GICs gestaltet sind, desto mehr werden Altersstereotypen innerhalb der GICs abgebaut.*
- D3: Je interaktiver die Arbeit im Rahmen von GICs ist, desto mehr klebriges Wissen wird ausgetauscht.*
- D4: Je höher die Selbststeuerung von GICs ist, desto mehr Wissen wird zwischen den Generationen ausgetauscht.*

Im abschließenden vierten Kapitel werden die Gestaltungsmöglichkeiten nun zusammengeführt und den Potenzialen von GICs gegenüber gestellt.

4 POTENZIALE VON GRENZINNOVATOR-COMMUNITIES

In den vorangegangenen Kapiteln dieses Artikels wurden demografische Herausforderungen sowie resultierende Anforderungen an Innovationsinstrumente und Gestaltungsmöglichkeiten für Grenzinnovator-Communities diskutiert und darauf aufbauend allgemeine und spezielle Propositionen abgeleitet (siehe Tabelle 3).

Tab. 3 Propositionen zur Gestaltung von Grenzinnovator-Communities

Allgemeine Propositionen
<p>I: GICs eignen sich zur Erhaltung und zum Ausbau der betrieblichen Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.</p> <p>II: Der Einsatz von GICs erfordert organisationale Entwicklungsprozesse.</p> <p>III: Die Zusammenarbeitsform der GICs fördert intergenerationale Lernprozesse und ist somit auch aus der Personalentwicklungsperspektive relevant.</p>
Propositionen zu zentralen Aspekten von Grenzinnovator-Communities
<p>A: Entwicklung und Auswahl zentraler Fragestellungen:</p> <p>A1: GICs eignen sich für die Lösung strategisch wichtiger Fragestellungen (Innovationsfragen) des Unternehmens. Die antizipierte und durch das Unternehmen zugeschriebene Bedeutung beeinflusst die Teilnehmersmotivation maßgeblich.</p> <p>A2: Neben den eigentlichen Aufgabencharakteristika bestimmen auch die Aufgaben-basierten, antizipierten Anforderungen an eine Community sowie die erwarteten Wertschätzungsauswirkungen für die einzelnen Teilnehmer die Eignung einer Innovationsfragestellung für GICs.</p>
<p>B: Teilnehmersmotivation und Teilnehmerauswahl:</p> <p>B1: Der organisationale Kontext beeinflusst die Motivationen von Grenzinnovatoren gegenüber der Teilnahme an GICs.</p> <p>B2: Das antizipierte Zusammenspiel zwischen Fragestellung und Teilnehmern beeinflusst maßgeblich die Motivationen von Grenzinnovatoren gegenüber der Teilnahme an GICs.</p> <p>B3: Freiwilligkeit und Selbstselektion sind die zentralen Auswahlmechanismen für GICs.</p>
<p>C: Arbeitsmodus Wertschätzung:</p> <p>C1: Wertschätzung ist ein Interaktionsprozess auf individueller Ebene, Community-Ebene und organisationaler Ebene.</p> <p>C2: Das Zusammenspiel von funktions-, verhaltens- und ergebnisbezogener Wertschätzung wirkt sich positiv auf den Innovationserfolg von GICs aus.</p> <p>C3: Das Zusammenspiel von funktions-, verhaltens- und ergebnisbezogener Wertschätzung wirkt sich positiv auf organisationale Entwicklungsprozesse aus.</p>
<p>D: Arbeitsmodus intergenerationales Lernen:</p> <p>D1: Je handlungsorientierter GICs gestaltet sind, desto höher sind die Personalentwicklungseffekte.</p> <p>D2: Je handlungsorientierter GICs gestaltet sind, desto mehr werden Altersstereotypen innerhalb der GICs abgebaut.</p> <p>D3: Je interaktiver die Arbeit im Rahmen von GICs ist, desto mehr klebriges Wissen wird ausgetauscht.</p> <p>D4: Je höher die Selbststeuerung von GICs ist, desto mehr Wissen wird zwischen den Generationen ausgetauscht.</p>

Tabelle 3 fasst die einzelnen Propositionen zu den Gestaltungsmöglichkeiten von GICs zusammen und stellt zugleich einen zukünftigen Forschungsbedarf in den Bereichen Öffnung von Innovationsprozessen und demografischer Wandel dar.

Die allgemeinen Propositionen in Tabelle 3 deuten an, dass GICs mehreren Zwecken dienen können. Je nach Fokus können sie schwerpunktmäßig als Instrumente zur Erhaltung und zum Ausbau der Innovationsfähigkeit, zur Entwicklung der Organisation, zur individuellen Personalentwicklung oder als integriertes Instrument verstanden werden. Das präsentierte Konzept einer GIC muss als ein aktiver Gestaltungsversuch verstanden werden, simultan die Herausforderungen, die sich aus steigendem Innovationsdruck und demografischem Wandel ergeben, zu bewältigen.

Natürlich muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass altersgemischte Communities nicht per se nur positive Folgen für Organisationen haben. Deshalb ist ein Bewusstsein für mögliche negative Effekte von Communities von besonderer Bedeutung. Die Literatur zu altersgemischten Teams zeigt, dass eine gestiegene Heterogenität der Wertvorstellungen und Arbeitsweisen zwischen den Generationen zwar einerseits aufgrund der Perspektivenvielfalt eine innovationsförderliche Umgebung schafft (Becker et al., 2008), andererseits kann die gleiche Voraussetzung auch dazu führen, dass soziale Kategorisierungs- und Ausgrenzungsprozesse noch verstärkt werden (Wegge et al., 2011). Zur Minimierung derartiger Prozesse im Rahmen einer GIC sind entsprechende Koordinations- und Kommunikationsmaßnahmen denkbar (z.B. Teambuilding-Aktivitäten, Workshop-Regeln). Tatsächlich finden Veen und Backes-Gellner (2008), dass der Produktivitätsrückgang bei altersgemischten Teams im Zuge von Routineaufgaben auf gestiegene Koordinations- und Kommunikationskosten zurückzuführen ist. Neben den potenziellen Konflikten, die durch die gesteigerte Heterogenität erzeugt werden können, ist das Auftreten weiterer Risiken möglich, wie beispielsweise, dass die Qualität der Kommunikation in der Gruppe geringer sein kann (Gebert, 2004; Jackson, 1996) und auch die Gruppenkohäsion und Zufriedenheit geringer ausfällt (Jackson, 1996). Umso wichtiger erscheint eine erfahrungsbasierte gegenseitige Wertschätzung innerhalb der GIC sowie die Spezifikation einer Fragestellung, damit derartige negative Effekte durch einen entsprechenden Aufgaben-Team-Fit und konstruktive Kommunikationsweisen kompensiert werden (z.B. durch Fragestellungen, die wertvolle Beiträge aus unterschiedlichen Altersgruppen erwarten

lassen). Im Hinblick auf mögliche Probleme und Risiken altersgemischter Communities scheint die Initiierungsphase besonders kritisch, da z.B. Watson et al. (1993) zeigen, dass altersgemischte Gruppen im Zeitablauf insbesondere zu Beginn eine schlechtere Performance aufweisen, wobei sie langfristig homogenen Gruppen überlegen sind.

In Anbetracht der Tatsache, dass der demografische Wandel für die meisten Unternehmen in industrialisierten Staaten eine unausweichliche Realität darstellt, gilt es, negative Effekte gezielt zu kontrollieren und spezifische Potenziale zu realisieren. In diesem Sinne sind die 15 Propositionen in diesem Paper zum einen als Möglichkeit zu verstehen, durch bewusste Designentscheidungen für Grenzinovator-Communities existierendes Potenzial zu erkennen und gezielt zu aktivieren. Zum anderen stellen die Propositionen eine Forschungsagenda für altersgemischte Communities vor, deren Mitgliederzusammensetzung und Positionierung an der Grenze des Unternehmens neue und interdependente Fragen an das Innovationsmanagement sowie die Personal- und Organisationsentwicklung stellt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adler, P., Heckscher, C. & Prusak, L. (2011). Building a collaborative enterprise. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 94-101.
- Alley, D. & Crimmins, E. (2007). The demography of aging and work. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Hrsg.), *Aging and work in the 21st century* (S. 7-24). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Ashkenas, R. N., Ulrich, D., Jick, T. & Steve, K. (1995). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Baldwin, C. & von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- Bansemir, B., Neyer, A.-K. & Möslein, K. M. (2012). Anchoring corporate innovation communities in organizations: A taxonomy. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 2(1), 1-20.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Sage.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Becker M., Labucay, I. & Kownatka, C. (2008). *Optimistisch altern! Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften*. München: Hampp.
- Becker-Beck, U. & Fisch, R. (2001). Erfolg von Projektgruppen in Organisationen: Erträge der sozialwissenschaftlichen Forschung. In R. Fisch, D. Beck & B. Englich (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen* (S. 19-42). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Bell, D. (1975). *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Bellmann, L., Kistler, E. & Wahse, J. (2007). *Demographischer Wandel: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen*. Nürnberg.
- Bender, S. F. (2010). Age-Diversity: Wertschätzung statt Abwertung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? In K. Brauer & W. Clemens (Hrsg.), *Zu alt? "Ageism" und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten* (S. 171–18). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bercovitz, J. & Feldman, M. (2011). The mechanisms of collaboration in inventive teams: Composition, social networks, and geography. *Research Policy*, 40(1), 81-93.
- Berger, R. & Gidion, G. (2010). Ansätze zu einer Typologie arbeitsintegrierter Lernanlässe. In M. Becker, M. Fischer & G. Spöttl (Hrsg.), *Von der Arbeitsanalyse zur Diagnose beruflicher Kompetenzen - Methoden und methodische Beiträge aus der Berufsbildungsforschung* (S. 37-53). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Bergmann, G. & Daub, J. (2008). *Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Bessant, J. & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.
- Bessant, J. & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: The role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24(1), 97–114.
- Binder, M. & Clegg, B. T. (2006). A conceptual framework for enterprise management. *International Journal of Production Research*, 44(18-19), 3813-3829.
- Bjelland, O. M. & Wood, R. C. (2008). An inside view of IBM's "Innovation Jam." *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 32-40.
- Bourdieu, P. (2010). *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bragg, T. (2000). How to reward and inspire your team. *IIE Solutions*, 32(8), 38-41.

- Browne, J. & Zhang, J. (1999). Extended and virtual enterprises - similarities and differences. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), 30-36.
- Brüggemeier, B. (2010). *Wertschätzende Kommunikation im Business: Wer sich öffnet, kommt weiter! Wie Sie die gewaltfreie Kommunikation im Berufsalltag nutzen*. Paderborn: Junfermann.
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Bullinger, A. C. (2008). *Innovation and Ontologies - Structuring the Early Stages of Innovation Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(8), 783-792.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229–236.
- Cooper, R. G. (1993). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. Reading: Perseus.
- Czycholl, R. & Ebner, H. G. (1995). Handlungsorientierung in der Berufsbildung. In R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* (S. 39-49). Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dahlander, L. & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- Davidow, H. W. & Malone, M. S. (1992). *The virtual corporation*. New York: Harper Collins.
- Dinkelaker, J. (2009). Motive und Lernanlässe - zur sozialen Konstruktion des Lernens Erwachsener in informellen Kontexten. In M. Rohs, B. Schmidt, S. Günther & S.

- Schaffert (Hrsg.), *Warum informell lernen? Argumente und Motive* Vol. 6, (S. 63-78).
Norderstedt: BooksOn.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B. & Christensen, C. M. (2010). Die Innovatoren-DNS. *Harvard Business Manager*, 32(2), 57-65.
- Dörner, D. & Schaub, H. (1998). *Über das Zusammenspiel von Kognition, Emotion und Motivation – oder: Eine einfache Theorie für komplizierte Verhaltensweisen*. Bamberg.
- EU Kommission für Beschäftigung u. Soziales (2012). Eurostat. Verfügbar unter:
<http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en> (15.07.2012)
- Ebner, W., Leimeister, J. M. & Krmar, H. (2009). Community engineering for innovations: The ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. *R&D Management*, 39(4), 342–356.
- Eckloff, T. & van Quaquebeke, N. (2008). Entwicklung und Validierung einer Skala zu respektvoller Führung. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte* (S. 243-275).
Lengerich: Pabst.
- Edquist, C. & McKelvey, M. (2000). *Systems of innovation: Growth, competitiveness and employment*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R. & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263-1273.
- Fey, C. F. & Birkinshaw, J. (2005). External sources of knowledge, governance mode, and R&D performance. *Journal of Management*, 31(4), 597-621.
- Franke, N. & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
- Frey, D., Traut-Mattausch, E., Greitemeyer, T. & Streicher, B. (2006). *Psychologie der Innovationen in Organisationen*. München: Roman Herzog Institut.

- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Galenson, D. W. (2009). Old masters and young geniuses: The two life cycles of human creativity. *Journal of Applied Economics*, XII(1), 1-9.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004). *Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes*. R&D Management Conference, 1–18.
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103–1122.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Geißler, R. (2008). *Die Sozialstruktur Deutschlands*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gruner, K. E. & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, 49(1), 1-14.
- Göll, S. & Rettler, P. (2010). Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung: Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung, Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente. *Journal für Psychologie*, 18(2), 1-17.
- Hauke, G. (2004). Die Herausforderung starker Dauerbelastungen: Navigation durch wertorientiertes strategisches Coaching. In G. Hauke & K. D. Sulz (Hrsg.), *Management vor der Zerreißprobe - oder, Zukunft durch Coaching?* (S. 93-120). München: CIP-Medien.

- Heilemann, U. (2010). *Demografischer Wandel in Deutschland, Befunde und Reaktionen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Herrmann N. (2008). *Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: Den demografischen Wandel souverän meistern*. München: Hanser.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 53-76). Chichester: Wiley.
- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jeppesen, L. B. & Lakhani, K. R. (2010). Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. *Organization Science*, 21(5), 1016-1033.
- Jeppesen, L. B. & Laursen, K. (2009). The role of lead users in knowledge sharing. *Research Policy*, 38(10), 1582-1589.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kistler, E. & Hilpert, M. (2001). Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 5-13.
- Kleinbeck, U. (2006). Das Management von Arbeitsgruppen. In Heinz Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 651-670). Göttingen: Hogrefe.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski & I. Weiner (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, 333-375). London: Wiley.
- Köchling, A. (2000). Altersstrukturen und Personalpolitik unter den Bedingungen des demographischen Wandels. In A. Köchling, M. Astor, K. D. Fröhner, E. A. Hartmann, T.

- Hitzblech & J. Reindl (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften* (S. 43-93). München: Hampp.
- Köchling, A., Astor, M., Fröhner, K.-D., Hartmann, E. A., Hitzblech, T., Jasper, G. (2000). *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften*. München: Hampp.
- Lallemand, T. & Rycx, F. (2009). Are older workers harmful for firm productivity? *The Economist*, 157(3), 273-292.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Laux, L. & Schmitt, C. (2008). Innovation und Persönlichkeit. In L. Laux (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl., 312-321). Stuttgart: Kohlhammer.
- Lazarus, A. A. & Fay, A. (1997). *Ich kann, wenn ich will: Anleitung zur psychologischen Selbsthilfe*. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Leibold, M. & Völpel, S. C. (2006). *Managing the aging workforce: Challenges and solutions*. Erlangen: Publics, Wiley.
- Levinson, D. J. (1979). *The seasons of a man's life*. Ballantine Books.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, (25)1, 75-93.
- Lichtenthaler, U., Ernst, H. & Hoegl, M. (2010). Not-sold-here: How attitudes influence external knowledge exploitation. *Organization Science*, 21(5), 1054-1071.
- Lienhart, A. (2011). *Respekt im Job: Strategien für eine andere Unternehmenskultur*. München: Kösel.
- Lindenberg, S. & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.

- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I. & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Lüthje, C. & Herstatt, C. (2004). The lead user method: An outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553–568.
- Mettler-von Meibom, B. (2007). *Gelebte Wertschätzung: Eine Haltung wird lebendig*. München: Kösel.
- Mettler-von Meibom, B. (2012). *Gelebte Wertschätzung: Eine Haltung wird lebendig*. München: Kösel.
- Mitterhofer, H., Groppe, S. & Stippler, M. (2010). Berufliche Anerkennung in der intergenerationalen Zusammenarbeit. *Journal für Psychologie*, 18(2), 1-27.
- Muhdi, L. & Boutellier, R. (2011). Motivational factors affecting participation and contribution of members in two different Swiss innovation communities. *International Journal of Innovation Management*, 15(03), 543.
- Möslein, K. M. (2009). Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs: Herausforderungen im Zeitalter der Open Innovation. In A. Zerfaß & K. M. Möslein (Hrsg.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation* (S. 3-22). Wiesbaden: Gabler.
- Möslein, K. M. & Bansemir, B. (2010). Open Innovation im Unternehmen. In I. Gatermann & M. Fleck (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit sichert Zukunft* (S. 29-38). Berlin: Duncker & Humblot.
- Möslein, K. M., Huff, A. S. & Reichwald, R. (2012). Corporate open innovation: Learning from longitudinal exploratory research. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, i-x.

- Nambisan, S. & Baron, R. A. (2010). Different roles, different strokes: Organizing virtual customer environments to promote two types of customer contributions. *Organization Science*, 21(2), 554-572.
- Neuy, C., Schreier, H. H. & Köchling, A. (2007). Wertschöpfung durch Wertschätzung: Unternehmerischer Erfolg durch Nutzung personeller Vielfalt. In D. Streich & D. Wahl (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt: Personalentwicklung – Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung* (S. 63-72). Frankfurt am Main: Campus.
- Neyer, A. K., Bullinger, A. C. & Möslein, K. M. (2009). Integrating inside and outside innovators: A sociotechnical systems perspective. *R&D Management*, 39(4), 410–419.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Oser, F. & Spychiger, M. (2005). *Lernen ist schmerzhaft zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. (2010). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509.
- Pantaleo, G. & Wicklund, R. A. (2000). Multiple perspectives: Social performance beyond the single criterion. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 31(4), 231-242.
- Pischetsrieder, G. (Hrsg.). (2010). *WWW.Werte-Wertschätzung–Wertschöpfung... für Beruf und Unternehmen*. Hamburg: GPO mbH.
- Pletke, M. (2009). *Personal(-risiko)management des demografischen Wandels*. In: Arbeitspapier aus der Fakultät für Wirtschaft und Informatik (Abteilung Wirtschaft) der Fachhochschule Hannover.
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Ramírez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Rathgeber, K. & Jonas, K. (2003). Transformationale Führung: Mehr Leistung, weniger Stress? In P. Creutzfeldt (Hrsg.), *Die gesunde Organisation: Grundlagen, Konzepte, Praxis* (S. 55-75). Düsseldorf: VDM.
- Reichwald, R. & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.
- Reick, C., Weiser, A. & Kastner, M. (2007). Innovationsförderung durch Vertrauen als Ausdruck von Wertschätzung. In D. Streich & D. Wahl (Hrsg.), *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt* (S. 73-82). Frankfurt am Main: Campus.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rudolph, A., Schröder-Abé, M., Riketta, M. & Schütz, A. (2010). Easier when done than said! Implicit self-esteem predicts observed or spontaneous behavior, but not self-reported or controlled behavior. *Journal of Psychology*, 218, 12-19.
- Salzmann, T., Skirbekk, V. & Weiberg, M. (2010). *Wirtschaftspolitische Herausforderungen des demografischen Wandels*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schiele, H. (2010). Early Supplier Integration: The dual role of purchasing in new product development. *R&D Management*, 40(2), 138–153.
- Schmitt, C. T. (in Vorb.). *Theorie und Praxis Wertebasierter Flexibilität: Exploration eines Prozessmodells der Tugend Klugheit*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21(6), 1251-1262.
- Schroeder, B., MacDonald, J. & Shamian, J. (2011). Older workers with caregiving responsibilities: A Canadian perspective on corporate caring. *Ageing International*, 37(1), 39-56.
- Schuler, H. & Görlich, Y. (2007). *Kreativität: Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe.
- Schulte, K., Hauser, F. & Hirsch, J. (2009). Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur. *Wirtschaftspsychologie*, 11(3), 17-30.
- Schumpeter, J. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the structure and content of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 25, S. 1-65). Orlando, FL: Academic.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Hrsg.), *The psychology of values: The Ontario Symposium Volume 8* (S. 1-24). Mahwah: Erlbaum.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- Schütz, A. (2003). *Psychologie des Selbstwertgefühls von Selbstakzeptanz bis Arroganz*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütz, A. (2005). *Je selbstsicherer, desto besser? Licht und Schatten positiver Selbstbewertung*. Weinheim: Beltz.

- Schütz, A. & Röhner, J. (2012). *Psychologie der Kommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schütz, A. & Sellin, I. (2003). Selbst und Informationsverarbeitung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 24(3), 151-161.
- Segarra-Blasco, A. & Arauzo-Carod, J.-M. (2008). Sources of innovation and industry - University interaction: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 37(8), 1283-1295.
- Seitz, C. (2004). Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen. Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Seligman, C., Olson, J. M. & Zanna, M. P. (1996). *The psychology of values: The Ontario Symposium Volume 8*. Mahwah: Erlbaum.
- Siggelkow, N. & Rivkin, J. W. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16(2), 101-122.
- Sloane, P. F. E., Twardy, M. & Buschfeld, D. (1998). *Einführung in die Wirtschaftspädagogik*. Paderborn: Schöningh.
- Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Readings in economic sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Smith, H. A. & McKeen, J. D. (2004). Creating and facilitating communities of practice. *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters* (S. 393-407). Berlin: Springer.
- Sporket, M. (2011). *Organisationen im demographischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stählbröst, A. & Bergvall-Kåreborn, B. (2011). Exploring users motivation in innovation communities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(4), 298-314.

- Thompson, M. (2005). Structural and epistemic parameters in communities of practice. *Organization Science*, 16(2), 151-164.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4. Aufl.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Touraine, A. (1972). *Die postindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Trott, P. & Hartmann, D. (2009). Why “open innovation” is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 715–736.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- van de Vrande, V., de Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W. & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Vanhaverbeke, W. & Peeters, N. (2005). Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 246-257.
- Veen, S. & Backes-Gellner, U. (2008). Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte. In U. Backes-Gellner & S. Veen (Hrsg.), *Altern, Arbeit und Betrieb* (S. 29-64). Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH.
- Verworn, B. (2009). Does age have an impact on having ideas? An analysis of the quantity and quality of ideas submitted to a suggestion system. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 326-334.
- von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- von Hippel, E. (1994). “Sticky information” and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.

- von Krogh, G., Spaeth, S. & Lakhani, K. R. (2003). Community, joining, and specialization in open source software innovation: A case study. *Research Policy*, 32(7), 1217-1241.
- von Rosenstiel, L. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- von Rosenstiel, L. (2006). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 15-43). Göttingen: Hogrefe.
- Vollenbroek, J. (2006). *Aus Fehlern lernen als Individuum, als Gruppe und als Organisation*. Soest: Nelissen.
- Völpel, S. C., Leibold, M. & Früchtenicht, J.-D. (2007). *Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma*. Erlangen: Publics, Wiley.
- Wabro, S. (2011). *Demografische Synergiepotenziale und intergenerative Lernchancen aus Sicht von Fach- und Führungskräften in Klein- und Mittelstandsunternehmen (eine qualitative Studie)*. Otto-Friedrich Universität Bamberg.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287-300.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Liebermann, S. & van Knippenberg, D. (2011). Jung und Alt in einem Team ? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. Potenziale der Personalpsychologie. In P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie: Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (S. 35-46). Göttingen: Hogrefe.

- Wendelken, A., Danzinger, F., Rau, C. & Möslein, K. M. (2012). *Innovation without me: Why employees do (not) participate in organizational innovation communities*. R&D Management Conference 2012. Grenoble.
- Wenger, E. & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organisational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1992). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- White, J. C., Varadarajan, P. R. & Dacin, P. A. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.
- Worf, M. (2012). *Treffen der Generationen*. Chemnitz: Universitäts-Verlag.
- Worliczek, H. & Zechmeister, E. (2009). *Berufsprinzip Mensch sein: Wie Wertschätzung zum Erfolg führt*. Wien: Goldegg.
- Wölk, M., Klippert, J. & Potzner, C. (2008). Kooperation, Wissensmanagement und Innovation. In C. Clases & H. Schulze (Hrsg.), *Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 338-347). Lengerich: Pabst.