

Technische Universität Dortmund  
Fakultät für Humanwissenschaften und Theologie  
Institut für Psychologie: Arbeits- und Organisationspsychologie

**Das Gold im Kopf –  
Demografische Herausforderungen für die  
Innovationsfähigkeit von Unternehmen.  
Eine qualitativ empirische Analyse.**

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

vorgelegt von  
Dipl. Soz.-Wiss. Kathrin Grebe  
Matrikel-Nr. 125092  
Dortmund im November 2013

Erstgutachter: Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner

Zweitgutachter: Prof. Dr. Phil. Bernd Gasch

## **Danksagung**

Mein besonderer Dank für die konstruktive Unterstützung bei der Erstellung meiner Doktorarbeit gilt meinem Doktorvater und Erstgutachter Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner. An dieser Stelle möchte ich auch Prof. Dr. phil. Bernd Gasch für die Übernahme des Zweitgutachtens danken.

Ich möchte nochmals allen Teilnehmern der Expertenbefragung danken. Die empirische Erhebung wäre ohne die Interviews nicht realisierbar gewesen. Diese Arbeit ist erst durch die wertvollen Praxiseinblicke sowie die Experteneinschätzungen ermöglicht worden.

Ein herzlicher Dank gilt all denjenigen, die sich mit meinem Textmaterial befasst haben und keine Lesemühen gescheut haben. Ohne euer Feedback, die spannenden Diskussionen und die hilfreichen Anregungen wäre diese Arbeit nicht dieselbe.

Zudem möchte ich mich bei meinen Freunden bedanken, die mich nicht nur tatkräftig unterstützt haben, sondern mich stets motivierten und auch für die erforderliche Abwechslung sorgten. Danke, dass ihr zu jedem Zeitpunkt an mich geglaubt habt.

Meiner Familie danke ich aus tiefstem Herzen dafür, dass sie mich in meinem Vorhaben jederzeit unterstützt haben. Danke, dass ihr zum Gelingen meiner Dissertation beigetragen habt.

## **Inhaltsverzeichnis**

|  |            |
|--|------------|
| Abbildungsverzeichnis.....   | V          |
| Tabellenverzeichnis.....   | VIII       |
| Abkürzungsverzeichnis.....   | IX         |
| Vorwort.....   | XII        |
| <b>1. Einführende Überlegungen – Zusammenhang von Demografie und Innovation .....</b>    | <b>1</b>   |
| 1.1. Zielsetzungen und Fragestellungen der Forschungsarbeit.....                         | 8          |
| 1.2. Vorgehensweise der Untersuchung und Aufbau der Arbeit.....                          | 10         |
| <b>2. Theoretischer Hintergrund .....</b>  | <b>15</b>  |
| 2.1. Wissen in Organisationen .....  | 16         |
| 2.1.1. Begriffliche Grundlegungen von Wissen .....                                       | 17         |
| 2.1.2. Inhaltliche Dimension: Wissensarten.....  | 22         |
| 2.1.3. Prozessuale Dimension: Wissensschaffung und Wissenstransfer .....                 | 29         |
| 2.1.4. Organisationales Wissensmanagement im Innovationsprozess .....                    | 41         |
| 2.2. Innovation in Organisationen .....  | 49         |
| 2.2.1. Definitiorische Grundlagen zu Innovation.....                                     | 50         |
| 2.2.2. Prozessuale Dimension: Von der Idee zur Innovation.....                           | 59         |
| 2.2.3. Die inhaltliche Dimension: Arten von Innovationen .....                           | 65         |
| 2.2.4. Das Management von der Idee bis zur Realisierung.....                             | 68         |
| 2.2.5. Innovationsstrategie als Unternehmensstrategie .....                              | 72         |
| 2.2.6. Die Innovationskultur – der (kreative) Weg einer Vision in die Unternehmung ..... | 74         |
| 2.2.7. Exkurs Kreativität.....   | 81         |
| 2.2.8. Innovationshemmnisse und Widerstände in Unternehmungen .....                      | 84         |
| <b>3. Demografische Herausforderungen in der Arbeitswelt – ein Problemaufriss .....</b>  | <b>89</b>  |
| 3.1. Begriffliche Grundlegungen zum demografischen Wandel .....                          | 89         |
| 3.2. Demografischer Wandel in Deutschland.....   | 91         |
| 3.2.1. Demografische Daten und Zahlen im Überblick .....                                 | 93         |
| 3.2.2. Unternehmerische Herausforderungen des demografischen Wandels..                   | 97         |
| <b>4. Forschungsstand und ausgewählte empirische Studien .....</b>                       | <b>100</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. Forschungsrahmen .....</b>  | <b>106</b> |
| <b>6. Methodischen Vorgehen .....</b>   | <b>111</b> |
| 6.1. Qualitative Datenerhebung – Experteninterviews .....   | 113        |
| 6.2. Expertenauswahl und Interviewpartner .....   | 116        |
| 6.3. Durchführung der Experteninterviews .....  | 118        |
| 6.4. Aufbereitung und Analyse der Daten .....   | 119        |
| 6.5. Reflexion zur durchgeführten empirischen Erhebung .....  | 123        |
| 6.6. Stichprobenbeschreibung .....  | 125        |
| <b>7. Analytische Deskription der Ergebnisse .....</b>  | <b>128</b> |
| 7.1. Demografisches Bewusstsein in der Organisation.....  | 130        |
| 7.2. Identifikation von Handlungsfeldern der Personalpolitik in Zeiten des<br>demografischen Wandels .....                          | 132        |
| 7.3. Wissen und Wissenstransfer in Organisationen.....  | 136        |
| 7.3.1. Bewahrungswürdiges Wissen in der Organisation .....  | 137        |
| 7.3.2. Wissensidentifizierung von implizitem organisationalem und<br>individuellem Wissen .....                                     | 146        |
| 7.3.3. Personalisierung und Kodifizierung als Instrumente des<br>Wissenstransfers: Erfahrungsaustausch und Wissensspeicherung ..... | 153        |
| 7.3.3.1. Wissenstransfer als soziale Interaktion – ausgewählte<br>personalpolitische Instrumente.....                               | 161        |
| 7.3.3.2. Wissenstransfer über gemischte Teams – das richtige Miteinander<br>.....   | 168        |
| 7.3.4. Ursachen und Risiken für Wissensverlust .....  | 174        |
| 7.4. Innovation in Organisationen - die Bedeutung erfahrener Mitarbeiter im<br>Innovationsprozess.....                              | 177        |
| 7.4.1. Barrieren im Innovationsprozess für Mitarbeiter mit einer hohen<br>Betriebszugehörigkeit .....                               | 179        |
| 7.4.2. Innovationsförderliche Unternehmenskultur .....  | 181        |
| 7.4.3. Relevanz innovationsorientierter Personalplanung und<br>Nachfolgeregelungen.....   | 186        |
| 7.4.3.1. Innovationsförderliche Qualifizierung von Mitarbeitern .....   | 190        |
| 7.4.3.2. Lebensphasenorientierte Personalführung zur Erhaltung der<br>Innovationsfähigkeit.....                                     | 195        |
| 7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse .....   | 200        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.5.1. Synoptische Betrachtung der Ergebnisse nach Organisationsgröße ...  | 207        |
| 7.5.2. Synoptische Betrachtung der Ergebnisse nach Sektoren .....  | 209        |
| <b>8. Diskussion der Ergebnisse.....</b>   | <b>211</b> |
| 8.1. Wissen – das Gold im Kopf.....  | 211        |
| 8.1.1. Innovationsförderliches Wissensmanagement – generationenorientiertes Ressourcenmanagement.....  | 214        |
| 8.1.2. Personalisierter Wissenstransfer – demografieorientierte Gold(ver)mehrung.....  | 216        |
| 8.1.3. Implizites Wissen in Innovationsphasen – Goldverarbeitung .....   | 220        |
| 8.2. Organisationale Innovationsfähigkeit .....  | 223        |
| 8.2.1. Demografische Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse für die organisationale Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens..... | 223        |
| 8.2.2. Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur.....   | 227        |
| 8.2.3. Elemente zur Balance organisationaler Innovationsfähigkeit.....   | 228        |
| 8.2.4. Dreidimensionales Konzept zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit.....   | 231        |
| 8.3. Proaktiver und reaktiver Organisationstypus – demografieorientiertes Verhalten von Unternehmen.....   | 235        |
| 8.4. Resümierende Betrachtung der aufgestellten Forschungshypothesen.....  | 239        |
| <b>9. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick .....</b>  | <b>243</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>255</b> |
| <b>Anhang .....</b>  | <b>1</b>   |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Abbildung 1: Organisationaler Innovationszwang .....</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>Abbildung 2: Wirkungszusammenhang .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Abbildung 3: Roter Faden der Arbeit.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>Abbildung 4: Roter Faden Theorie.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>Abbildung 5: Wissenspyramide .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Abbildung 6: Triade des Wissens .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>Abbildung 7: Organisationales Wissensbasis .....</b>                                  | <b>27</b> |
| <b>Abbildung 8: Strukturierung des Wissens personeller<br/>Wissensträger .....</b>       | <b>28</b> |
| <b>Abbildung 9: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi .....</b>                        | <b>31</b> |
| <b>Abbildung 10: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung in<br/>Unternehmungen .....</b> | <b>33</b> |
| <b>Abbildung 11: HANSE-Modell.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Abbildung 12: Hypertextorganisation.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>Abbildung 13: Wissenstreppe nach North .....</b>                                      | <b>43</b> |
| <b>Abbildung 14: Kernprozesse des Wissensmanagement nach<br/>Probst.....</b>             | <b>45</b> |
| <b>Abbildung 15: Magisches Zieldreieck als Basismuster von<br/>Innovationen .....</b>    | <b>53</b> |
| <b>Abbildung 16: Kondratieffzyklen mit Basisinnovationsfelder.....</b>                   | <b>59</b> |
| <b>Abbildung 17: Die drei Hauptphasen im Innovationsprozess.....</b>                     | <b>61</b> |
| <b>Abbildung 18: Die Innovationsphasen .....</b>   | <b>64</b> |
| <b>Abbildung 19: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach<br/>Schein .....</b>     | <b>76</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Abbildung 20: Roter Faden demografische Herausforderungen...</b>  | <b>89</b>  |
| <b>Abbildung 21: Bevölkerungspyramide der deutschen Bevölkerung unterteilt nach Geschlecht in den Jahren 2012 und 2060 .....</b> | <b>94</b>  |
| <b>Abbildung 22: Übersicht Forschungsstand .....</b>   | <b>101</b> |
| <b>Abbildung 23: Roter Faden Forschungsrahmen .....</b>  | <b>106</b> |
| <b>Abbildung 24: Auswirkungen Demografie – Wissen – Innovation .....</b>   | <b>107</b> |
| <b>Abbildung 25: Roter Faden Methodik .....</b>  | <b>112</b> |
| <b>Abbildung 26: Phasen der Datenerhebung .....</b>  | <b>114</b> |
| <b>Abbildung 27: Expertenauswahl .....</b>   | <b>116</b> |
| <b>Abbildung 28: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse .....</b>                                      | <b>120</b> |
| <b>Abbildung 29: Vergleich des Durchschnittsalters nach Unternehmensgröße .....</b>  | <b>126</b> |
| <b>Abbildung 30: Vergleich der Betriebszugehörigkeit nach Größe der Unternehmen .....</b>  | <b>127</b> |
| <b>Abbildung 31: Roter Faden der analytischen Deskription der Ergebnisse .....</b>   | <b>129</b> |
| <b>Abbildung 32: Übersicht Handlungsfelder .....</b>   | <b>132</b> |
| <b>Abbildung 33: Zusammensetzung von Erfahrungswissen.....</b>   | <b>138</b> |
| <b>Abbildung 34: Individueller Wissensbaum der Erfahrung.....</b>  | <b>143</b> |
| <b>Abbildung 35: Betriebszugehörigkeit und Erfahrungswissen .....</b>  | <b>144</b> |
| <b>Abbildung 36: Prozessschritte Wissensidentifizierung .....</b>  | <b>147</b> |
| <b>Abbildung 37: Instrumente der Personalisierung und Kodifizierung .....</b>  | <b>154</b> |
| <b>Abbildung 38: Mentoringphasen .....</b>   | <b>164</b> |
| <b>Abbildung 39: Schaubild gemischte Teams .....</b>   | <b>171</b> |
| <b>Abbildung 40: Risikofaktoren für Wissensverlust.....</b>  | <b>175</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Abbildung 41: Barrieren, Widerstände und Hemmschwellen im Innovationsprozess für Mitarbeiter mit einer hohen Betriebszugehörigkeit .....</b>           | <b>179</b> |
| <b>Abbildung 42: Faktoren einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur .....</b>  | <b>185</b> |
| <b>Abbildung 43: Personal- und Nachfolgeplanung .....</b>   | <b>186</b> |
| <b>Abbildung 44: Innovationsförderliche Qualifizierung .....</b>  | <b>191</b> |
| <b>Abbildung 45: Folgen altersabhängiger Förderung .....</b>  | <b>194</b> |
| <b>Abbildung 46: Einflussfaktoren auf lebensphasenorientiertes Führen .....</b>   | <b>199</b> |
| <b>Abbildung 47: Wipp-Modell zur Innovationsfähigkeit in Anlehnung an den Prozess des Wippens als Metapher für die Work Life Balance von Kastner.....</b> | <b>229</b> |
| <b>Abbildung 48: Mehrebenenmodell zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit .....</b>  | <b>232</b> |



## **Tabellenverzeichnis**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Tabelle 1: Die organisationale Wissensbasis im Innovationsprozess .....</b>  | <b>26</b>  |
| <b>Tabelle 2: Innovationsgrade und ihre Ausprägungen.....</b>   | <b>57</b>  |
| <b>Tabelle 3: Innovationsarten, Novi und Ziele.....</b>   | <b>66</b>  |
| <b>Tabelle 4: Altersgruppen 2006 bis 2011 .....</b>   | <b>93</b>  |
| <b>Tabelle 5: Durchschnittliches Sterbealter in Jahren .....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>Tabelle 6: Übersicht Leitfaden.....</b>  | <b>115</b> |
| <b>Tabelle 7: Übersicht der Interviewpartner .....</b>  | <b>117</b> |
| <b>Tabelle 8: Kategoriensystem .....</b>  | <b>122</b> |
| <b>Tabelle 9: Branche, Durchschnittsalter und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der befragten Unternehmen .....</b> | <b>125</b> |
| <b>Tabelle 10: Ergebnisse der Expertenbefragung .....</b>   | <b>206</b> |
| <b>Tabelle 11: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse.....</b>   | <b>224</b> |

## Abkürzungsverzeichnis

|             |   |
|-------------|---|
| ä.          | ähnliches   |
| AG          | Arbeitgeber   |
| AGG         | Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz   |
| AN          | Arbeitnehmer  |
| ASP         | Ansprechpartner   |
| ATZ         | Altersteilzeit  |
| BEM         | Betriebliches Eingliederungsmanagement                                      |
| BGF         | Betriebliche Gesundheitsförderung   |
| BGM         | Betriebliches Gesundheitsmanagement   |
| BMW         | Bayrische Motoren Werke   |
| BOA         | Betriebliche Ordnungsanweisung  |
| bspw.       | beispielsweise  |
| BVW         | Betriebliches Vorschlagswesen   |
| BVW         | Betriebliches Vorschlagswesen   |
| BWL         | Betriebswirtschaftslehre  |
| CFO         | Chief Financial Officer   |
| CIP         | Continuous Improvement Process  |
| CRM         | Customer-Relation-Management  |
| CTO         | Chief Technical Officer   |
| d.h.        | das heißt   |
| DDN         | Das Demografie Netzwerk   |
| DNA         | Deoxyribonucleic acid   |
| DV          | Datenverarbeitung   |
| DW          | Demografischer Wandel   |
| E (1, 2, 3) | Experte (1, 2, 3)   |
| EAP         | Employee Assistance Program   |
| EDV         | elektronische Datenverarbeitung   |
| et al.      | et alii/ aliae/ alia  |
| etc.        | ecetera   |
| EU          | Europäische Union   |
| FB          | Fortbildung   |
| FK          | Führungskraft/-kräfte   |
| FMEAs       | Failure Mode and Effects Analysis „Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse“ |
| FTE         | full-time equivalent  |
| GF          | Geschäftsführung  |
| GPtW        | Great Place to Work   |
| GU          | Generalunternehmer  |
| Gue         | gemeinsame Unternehmensentwicklung  |
| HWK         | Handwerkskammer   |
| I           | Interviewer   |
| i.d.R.      | in der Regel  |
| IG Metall   | Interessengemeinschaft Metall   |
| IM          | Ideenmanagement   |

|        |   |
|--------|---|
| ISO    | International Organization for Standardization                            |
| IT     | Information Technologie   |
| IP     | Interviewpartner  |
| Jh.    | Jahrhundert   |
| K      | Konzern   |
| KFZ    | Kraftfahrzeug   |
| Kita   | Kindertagesstätte   |
| KMU    | Kleinere und mittlere Unternehmen   |
| KPI    | Key Performance Indikator   |
| KV     | Krankenversicherung   |
| KVP    | Kontinuierliche Verbesserungsprozesse                                     |
| MA     | Mitarbeiter   |
| Min.   | Minuten   |
| MINT   | Berufen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik Berufe      |
| NLP    | Neuro-Linguistische Programmieren   |
| NPI    | New Produkt Ideas   |
| od.    | oder  |
| OE     | Organisationsentwicklung  |
| PC     | Personal Computer   |
| PE     | Personalentwicklung   |
| PEP    | Personalentwicklungsprogramm/ Produktentstehungsprozess (Interview KMU 6) |
| PEP    | Produktentstehungsprozess   |
| PPP    | Power Point Presentation  |
| QS     | Qualitätssicherung  |
| s.     | Siehe   |
| s.o.   | siehe oben  |
| SAP PD | Service Access Point Personnel Development                                |
| SAP    | Service Access Point  |
| spez.  | speziell(e)   |
| StBA   | Statistisches Bundesamt   |
| Sog.   | Sogenannt(e)  |
| TN     | Teilnehmer  |
| TQM    | Total Quality Management  |
| TZ     | Teilzeit  |
| TZI    | Themenzentrierte Interaktion  |
| U      | Unternehmen   |
| u.a.   | unter anderem   |
| u.U.   | unter Umständen   |
| USP    | unique selling points   |
| usw.   | und so weiter   |
| uvm.   | und viele mehr  |
| VAs    | Verfahrensanleitung(en)   |
| Vgl.   | Vergleiche  |
| VHS    | Volkshochschule   |
| VV     | Verbesserungsvorschläge   |

|      |                   |
|------|-------------------|
| WB   | Weiterbildung     |
| WLB  | Work Life Balance |
| WM   | Wissensmanagement |
| z.B. | zum Beispiel      |
| z.T. | zum Teil          |
| %    | Prozent(e)        |
| <    | kleiner           |

## **Vorwort**

In dieser Arbeit werden die Herausforderungen, Chancen und Risiken für Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften mit Fokus auf ihre Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens untersucht. Der Themenkomplex Wissen und Innovation wird theoretisch fundiert und darauf aufbauend qualitativ empirisch untersucht. Die zentrale Rolle spielt dabei das implizite Wissen der erfahrenen Mitarbeiter.

Wissenschaftliche Erkenntnisse werden an der Praxis von Unternehmen gespiegelt und für weitere praxisbezogene Überlegungen eingesetzt. Sie werden in den Gesamtkontext einer älter werdenden Gesellschaft und den daraus resultierenden Veränderungen für Organisationen eingeordnet sowie im Hinblick auf den Einfluss von Erfahrungswissen auf die Innovationsfähigkeit basierend auf einem organisationalen Wissens- und Kompetenzmanagement bewertet. Dadurch ist ein interdisziplinärer Austausch zwischen der wissenschaftlichen Theoriewelt und der Unternehmenswelt garantiert.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt darin, die Möglichkeiten zur Nutzung des Innovationspotentials in Zeiten des demografischen Wandels im Zusammenspiel mit einem gezielten Wissenstransfer sowie ausgewählten personalisierten Instrumenten in Unternehmen zu analysieren und zu bewerten. Darauf aufbauend werden Handlungsfelder und Maßnahmen zur Optimierung der Innovationsfähigkeit wie etwa eine innovationsförderliche Kultur oder die lebensphasenorientierte Personalführung identifiziert und analysiert. Abschließend wird neben einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse eine Typisierung durchgeführt. Zur Förderung und Sicherstellung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften im Kontext des impliziten Wissens wird aus den empirischen Ergebnissen ein dreidimensionales Modell entwickelt.

# 1. Einführende Überlegungen – Zusammenhang von Demografie und Innovation

Seit einigen Jahrzehnten werden gesellschaftliche Entwicklungen maßgeblich durch den demografischen Wandel geprägt. Dabei führen der soziale Wandel, die Bildungsexpansion sowie der wirtschaftliche und gesundheitliche Fortschritt zu geänderten Lebensformen und Lebensmodellen. Daraus folgt wiederum ein Geburtenrückgang und dadurch bedingt eine zusätzliche Alterung. Der demografische Wandel ist aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung und des gleichzeitigen Schrumpfungsprozesses mit gravierenden, nachhaltigen Veränderungsprozessen für Unternehmen sowie mit kontinuierlichen Bewegungen innerhalb der Sozialstruktur<sup>1</sup> verbunden. Diese Veränderungen können nicht rückgängig gemacht werden, sondern werden sich weiterhin deutlich verschärfen. Diese exemplarisch skizzierten Entwicklungen fordern erneuerte und angepasste gesellschaftliche Rahmenbedingungen – insbesondere in der Arbeitswelt.<sup>2</sup>

Die strukturellen und personellen Herausforderungen in Unternehmungen haben weder Neuigkeitscharakter noch sind sie ohne Vorankündigung entstanden. Obwohl die Vorboten der Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft – wie beispielsweise die sinkende Geburtenrate oder der medizinisch-technische Fortschritt – die derzeitige Entwicklung und Problemlage bereits seit Jahrzehnten skizzieren, werden sich die Probleme etwa im Bereich Personalnachwuchs aufgrund fehlender unternehmerischer Handlungsansätze verstärken.<sup>3</sup>

Das Thema der vorliegenden Arbeit sind die demografischen Auswirkungen und Herausforderungen für Organisationen mit älter werdenden Belegschaften. Konkret wird die Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens analysiert. Voran steht eine Einführung in den übergeordneten Themenkomplex mit

---

<sup>1</sup> Sozialstruktur stammt als Begriff aus der Soziologie und stellt ein Konzept zur Einteilung der Gesellschaft nach sozialen Merkmalen dar. Vgl.: Hillmann 2004.

<sup>2</sup> Vgl.: Kaufmann 2007; Siems 2012; Bosbach 2012; Niepelt 2011; Bohsem 2011; Sievers 2011; Bartsch/Brandt/ Kaiser/ Popp/ Winter 2011; Lehmann 2011; Gascke 2011; Strohmeier 2002; Kroll 2012; Struck 2008; Widuckel 2006.; Ammann/ Kolland 2008; Struck 2008; Behrend 2000; Bögel/ Frerichs 2011; Wengenroth 2008.

<sup>3</sup> Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011; Kaufmann 2007; Berkowski/ Dievernich 2008; Klohn 2006.

Augenmerk auf die für die Untersuchung relevanten Zusammenhänge, wodurch die Aktualität und die Forschungsrelevanz nachvollziehbar begründet werden. Zunächst wird auf die Thematik der Innovation eingegangen und ihre Bedeutung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit aufgezeigt, woraus die Akteure in der Regel den Zwang zu innovativem Handeln ableiten. Anschließend erfolgt die Einführung in die Thematik Wissen als wesentlicher Bestandteil der Innovationsfähigkeit von Organisationen.

In der Evolution und Historie der Menschheit stehen die Suche nach dem Besseren und eine kontinuierliche Optimierung von Prozessen an oberster Stelle. Das wirtschaftliche Handeln ist seit Urzeiten durch Innovationen geprägt. Organisationaler Stillstand führt hingegen dazu, dass langsamere Organisationen von der globalen<sup>4</sup> Wettbewerbswelle überrollt werden. Die Innovation ist dabei der Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. Sie bedeutet Standortsicherung und ist unverzichtbare Voraussetzung für Fortschritt.<sup>5</sup>

Das Bestehen von Unternehmen ist im Gegensatz zu manch anderer gesellschaftlichen Organisationsform an eine produktive und interaktive Wertschöpfung gebunden. Das bedeutet, dass ihr Überleben von der organisationsinternen Innovationsfähigkeit als zentralem Wettbewerbsfaktor in einer dynamischen Wirtschaft abhängt. Jede Unternehmung steht in wirtschaftlich schwierigen Phasen sowie in Zeiten des sozialen und demografischen Wandels vor technischen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Im Einzelnen umfasst dies neue Anforderungen an Produkte und Leistungen, Ressourcen und Infrastruktur sowie die Beziehungen zu Kunden und Zulieferern. Die unternehmerische Antwort auf diesen Wandel lautet: innovatorisches Handeln. Dabei gilt das Prinzip der Evolution: jede einzelne Lebensart hat nur im Wandel Bestand. Dies betrifft genauso die Unternehmung als gesellschaftliche Organisationsform.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Global ist eine Zusammenführung der beiden Adjektive global und lokal. Dieser Kunstbegriff ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung weit verbreitet. Hiermit ist das gleichzeitige Zusammenwirken der Tendenzen Richtung Globalisierung und zunehmender Bedeutung des Lokalen gemeint. Der Begriff verweist ebenso auf die Wechselwirkung zwischen lokalen und globalen Handlungen, Entwicklungen und Entscheidungen. Vgl.: Schubert/ Klein 2011; Fulterer 2009; Hofstede 2009; Hofstede/ Hofstede 2009; Lohmeier 2008; Schmekel 2011; Schubert 2009.

<sup>5</sup> Vgl.: Schumpeter 1997; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>6</sup> Vgl.: Bitzer 1990; Pleschak/ Sabisch 1996; Schumpeter 1997; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

Für ein einheitliches Verständnis vom Unternehmen als Organisation bedarf es einer präzisen Eingrenzung. Die Organisation wird als System definiert, welches den Zusammenschluss von einzelnen Elementen und deren Wechselwirkungen zueinander verkörpert. Hierbei ist eine sich selbsterzeugende und selbsterhaltende Einheit gemeint, welche zugleich ein offenes soziales System ist.<sup>7</sup> Resultierend aus dem Streben nach der Überlebensfähigkeit von Organisationen müssen diese mit offenen, aufnahmebereiten und dynamischen Strukturen ausgestattet sein. Dabei wird der Wandel in der systemrelevanten Umwelt zur Handlungsmaxime.<sup>8</sup> Mit Blick auf den demografischen Wandel bedarf es angepasster Organisationsstrukturen für optimale Innovationsbedingungen und Voraussetzungen für ein innovationsförderliches, ganzheitliches Wissensmanagement.

Die Forschung hat in den letzten Jahren einen erheblichen Beitrag zum komplexen Verständnis von Innovationsprozessen geleistet. Neuere Ansätze verstehen den technischen Fortschritt und das Innovationsgeschehen als sozialen Prozess. Technische Innovationen vollziehen sich im Kontext gesellschaftlicher, institutionalisierter Innovationssysteme. Sie sind das Ergebnis der Akkumulation von Wissensbeständen in der Interaktion von Akteuren als Rückkopplungs- und Rekombinationsprozesse. Dabei wird neues Wissen generiert. Soziale Innovationen beziehen sich auf die Organisationsentwicklung und die Optimierung innerhalb der organisationalen Struktur.<sup>9</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt den organisatorischen Innovationszwang im Zusammenhang mit den Komponenten Wandel und Wettbewerb. Hier wird unter dem Begriff Wandel zum einen der Wertewandel und zum anderen der gesellschaftliche Wandel im Zuge der demografischen Veränderungen subsumiert. Dieser führt zu einem Zeit- und Wissenswettbewerb. Neben den Änderungen und den neuen Bedürfnissen erhöht dieser gleichzeitig die Innovations-

---

<sup>7</sup> Beispielsweise begreift Luhmann das menschliche Bewusstsein als ein autopoietisches System, das im kontinuierlichen Reproduktionsprozess seine Gedanken und Vorstellungen aus seinen Elementen herstellt. Vgl.: Luhmann 2010.

<sup>8</sup> Vgl.: Luhmann 2010; Bitzer 1990; Kneer/ Nassehi 2000; Bergmann/ Daub 2006; Vester 2001.

<sup>9</sup> Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Lang/ Wintergerst 2011; Howaldt/ Schwarz 2010.



offenheit von Individuen.<sup>10</sup> Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, permanent zu innovieren.

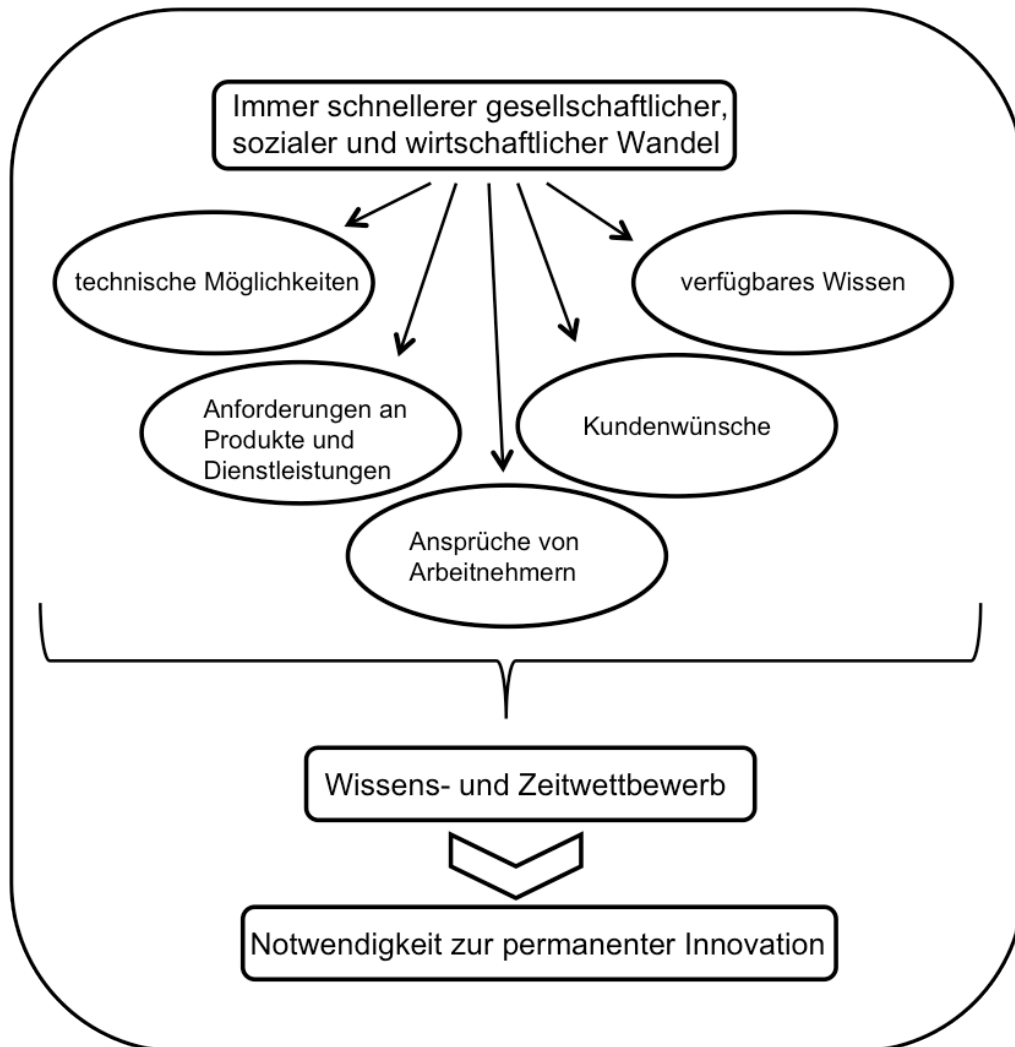


Abbildung 1: Organisationaler Innovationszwang<sup>11</sup>

Zusätzlich zum Innovationsdruck, der aus dem Wandel und dem Wettbewerb resultiert, ist die Alterung von Belegschaften ein zentraler Einflussfaktor auf die Innovationsfähigkeit im Zusammenhang mit der Ressource Wissen. Die veränderte Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenzials und die älter werdenden Belegschaften stellen Unternehmen vor die Herausforderung, das organisationsinterne Wissen zu sichern und zu transferieren sowie für die Innovationsfähigkeit zu nutzen. Folglich werden neue Instrumente im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung gefordert.

<sup>10</sup> Vgl.: Kastner 1996; Klages 1996; Reichert/ Gösken/ Ehlers 2007; Sporket 2007; Riegler/ Zettel 2007.

<sup>11</sup> Eigene Darstellung.

Der immer schnellere Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft<sup>12</sup> verursacht einen Paradigmenwechsel im Innovations- und Wissensmanagement. Die Informationsgesellschaft<sup>13</sup> führt bereits zur Erschließung und Nutzung sowie zum Ausbau verschiedener Erscheinungsformen von Informationen. Die Wissensgesellschaft hingegen erfordert ein Management von Wissen, so dass jederzeit an jedem Ort das gespeicherte Wissen unabhängig vom Wissensträger abgerufen werden kann.<sup>14</sup> Aus dem Wissens- und Zeitwettbewerb folgt der Zwang zur permanenten Innovation. Das führt neben den rasanten technischen und damit verbundenen sozialen Entwicklungen zu steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte sowie zu Herausforderungen für Organisationen mit älter werdenden Belegschaften.<sup>15</sup>

Alle Unternehmungen sind im Zuge des demografischen Wandels in der globalisierten Wirtschaftswelt mehr denn je gefordert, ganzheitliche und innovative Problemlösungsprozesse für qualitatives und nachhaltiges<sup>16</sup> Wachstum zu etablieren. Eine Ursache für den Veränderungsdruck ist die Zunahme an Wissen. Dem Gut Wissen wird daher als dem entscheidenden immateriellen Produktionsfaktor eine herausgehobene Bedeutung zugesprochen. Das Wissen ist das Kapital jeder innovativen Organisation und zugleich der Rohstoff, aus dem Innovationen entstehen. Für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen reicht es nicht aus, neues Wissen zu generieren und zu verarbeiten. Das Humankapital

---

<sup>12</sup> Eine Wissensgesellschaft bezeichnet eine Bevölkerung in entwickelten und technisch fortgeschrittenen Ländern, in der sowohl individuelles als auch kollektives Wissen vermehrt zur Basis des sozialen Miteinanders und wirtschaftlichen Handelns wird. Jedes System, insbesondere jedes gesellschaftliche System basiert auf Wissen. Bereits im letzten Jahrhundert zeigten Wissenschaftler, dass theoretisches Wissen für den Fortschritt innerhalb einer Gesellschaft essentiell ist. Auch wenn der Begriff Wissensgesellschaft seit den 1990er Jahren Konjunktur hat und derzeit eine populäre Zeitdiagnose ist, beschäftigten sich mit dieser theoretischen Konstruktion bereits in den 1960er Jahren zahlreiche Wissenschaftler. Vgl.: Polányi 1964; Polányi 1985; Hillmann 2004; Bittlingmayer 2006; Lane 1966; Drucker 1969; Bell 1973; North 2011.

<sup>13</sup> Die Informationsgesellschaft bezeichnet eine Gesellschaft, welche in allen Lebensbereichen durch Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt ist. Eine eindeutige Begriffsabgrenzung existiert nicht und der Gebrauch ist nicht immer trennscharf zur Wissensgesellschaft. Der Prozess der Informatisierung ist Kennzeichen einer postindustriellen Gesellschaft. Vgl.: Hillmann 2004.

<sup>14</sup> Diese Tatsache erkennen zunehmend Unternehmungen und führen aus diesem Grund ein internes soziales Netzwerk ein. Über ein Online-Netzwerk verfügen derzeit bereits die Allianz, Bayer, Lufthansa und Adidas sowie die Deutsche Telekom. Dabei wollen die Unternehmen das kollektive Wissen der Mitarbeiter für alle zugänglich machen. Vgl.: Ritter 2012.

<sup>15</sup> Vgl.: North 2011; Bullweiser/ Börsig 2007; Staudinger 2007.

<sup>16</sup> Nachhaltigkeit ist ein gängiger Fachbegriff aus der Forstwirtschaft. Er meint die Bewirtschaftung des Waldes, so dass er dauerhaft eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand bietet. Gleichzeitig wird der Boden nach den Gesetzen der Natur und den Regeln der natürlichen Regeneration bearbeitet und genutzt. Dies bezeichnet im übertragenen Sinne ein Prinzip des Wirtschaftens, wobei die Bedürfnisbefriedigung so erfolgt, dass Ressourcen als Lebensgrundlage für kommende Generationen geschont werden. Durch dieses langfristige Denken und Handeln wird ein Gleichgewicht der natürlichen Ressourcen angestrebt. Vgl.: Roberts 2010.

und das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters muss für die Innovationsfähigkeit der Organisation nachhaltig nutzbar aufbereitet und gespeichert werden. Da die Gewinnung von wertschöpfendem Wissen – insbesondere von implizitem Erfahrungswissen – an das Humankapital einer Organisation gebunden ist, sind die sich ändernden demografischen Bedingungen eine organisationale Herausforderung. Eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und die Einbindung der älter werdenden Mitarbeiter sowie der sogenannten Silbergeneration<sup>17</sup> kann die große Leere im Bereich der Humanressource verhindern. Die vorherrschende Dynaxität<sup>18</sup> fordert neue Managementstrukturen für die lernende Organisation<sup>19</sup> in Bezug auf das Wissen, die Innovation und die humanen Arbeitsbedingungen. Organisationen müssen der Komplexität und Dynamik mit eigenen Entwicklungs- und Anpassungsprozessen gegenüber treten. Innovations- und Wissensmanagement gewinnen daher sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung.<sup>20</sup>

Wissen ist zu einem zentralen Produktionsfaktor geworden, dessen besondere Bedeutung sich bei der Bewältigung hochkomplexer, dynamischer Innovationsprozesse zeigt. Die neue Qualität von wirtschaftlichen Aktivitäten ist eng mit dem Finden und Verarbeiten von Wissen verbunden. Der ökonomische Erfolg korreliert verstärkt mit der gesellschaftlichen Interaktion in Form von Wissensteilung. Dabei liegt die Herausforderung darin, dem begrenzten Zugang zu Wissensbeständen und der Tatsache, kontinuierlich bereits Gelerntes neu in Frage zu stellen, zu überprüfen und zu transferieren oder auch zu ersetzen. Daher stellt sich die Frage nach der Gestaltung des Wissenstransfers, der Wissensentwicklung und des Wissensmanagements innerhalb innovativer Unterneh-

---

<sup>17</sup> Vgl.: Poppema 2010.

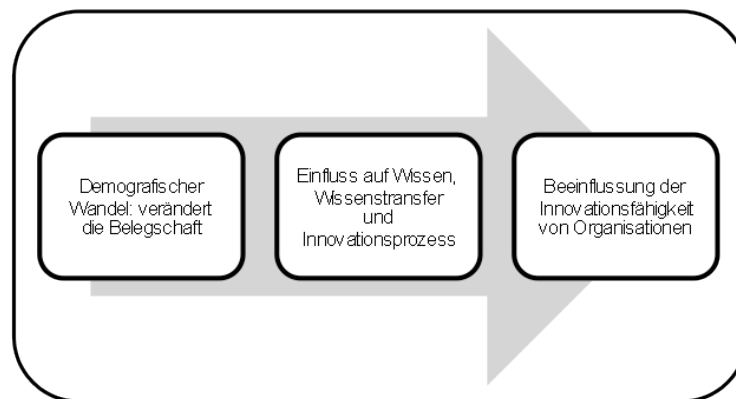
<sup>18</sup> Dynaxität ist eine Wortkreation aus Dynamik und Komplexität. Dynaxität beschreibt ein Phänomen, welches die steigende Dynamik sowie die zunehmende Komplexität umfasst. Auf der einen Seite führen technologische Fortschritte und Entwicklungen im Einklang mit einer potenzierten Vernetzung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen zu einer komplexen (Arbeits-) Welt. Additional zur Komplexität sind unsere Gesellschaft und Wirtschaft wie die gesamte Welt durch den Faktor Dynamik geprägt. Hiermit sind kontinuierliche und immer schneller werdende Zustandsveränderungen in allen Lebenslagen und Lebensbereichen gemeint. Vgl.: Kastner/ Vogt 2001; Kastner/ Kastner/ Vogt 2001; Kastner 2007; Kastner 1996; Schmitz 2008.

<sup>19</sup> Auch wenn das weite Themenfeld Lernen eng mit Wissen, Innovation und wissensbasierten Neuerungen zusammenhängt, kann es aufgrund der begrenzten Möglichkeiten im Rahmen dieser wissenschaftlichen Untersuchung nicht en detail theoretisch betrachtet und untersucht werden. Eine ausführliche wissenschaftliche Betrachtung der lernenden Organisation als wissensbasiertes System und einzelnen Lernformen findet sich beispielsweise bei Guldenberg 2003.

<sup>20</sup> Vgl.: Bruch/ Kunze/ Böhm 2010; Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000; Geither/ Krüger/ Pawlowsky 2010.

men. Dabei dienen die Grundbausteine der Wissenskonstruktion von Polányi<sup>21</sup> sowie Nonaka und Takeuchi<sup>22</sup> als Ausgangspunkt. Das implizite Wissen und dessen Weitergabe stehen hier an zentraler Stelle.

Die altersstrukturellen Herausforderungen für Organisationen führen in der deutschen exportorientierten Wirtschaft besonders vor dem Hintergrund der materiellen sowie immateriellen Rohstoffknappheit zu einem dringenden Handlungsbedarf, da motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sowie Führungskräfte als wichtige Ressource für den Unternehmenserfolg endlich sind. Hierbei ist insbesondere die damit verbundene fragile Ressource Wissen gemeint. Die zukünftigen Anforderungen für Unternehmungen spiegeln sich in einer veränderten Zusammensetzung der Belegschaft und dem zur Verfügung stehenden Erwerbspersonenpotenzial wider. Hierdurch wird das zur Verfügung stehende Wissen beeinflusst und verändert. Organisationen sind somit gefordert, implizites Wissen zu lokalisieren und zu transferieren. Aus diesem Grund gewinnt der Prozess des Wissenstransfers an Bedeutung. Zudem ist Wissen als Basis von Innovationen für die Innovationsfähigkeit entscheidend. Die folgende Abbildung visualisiert den für die vorliegende Arbeit zentralen Zusammenhang.



**Abbildung 2: Wirkungszusammenhang<sup>23</sup>**

Die einführenden Skizzierungen der Wirkungszusammenhänge zwischen dem demografischen Wandel und den älter werdenden Belegschaften, den Notwendigkeiten zur Innovation sowie der Bedeutung von Wissen als entscheidendes Element für die organisationale Innovationsfähigkeit zeigen die Aktualität und die Relevanz der Forschungsfrage nachdrücklich auf.

<sup>21</sup> 1985.

<sup>22</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>23</sup> Eigene Darstellung.

## 1.1. Zielsetzungen und Fragestellungen der Forschungsarbeit

Das Forschungsthema dieser wissenschaftlichen Untersuchung sind die Herausforderungen des demografischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen. Die Untersuchung erfolgt im Kontext des impliziten Wissens. Die Auswirkungen der veränderten Mitarbeiterschaft auf die organisationale Innovationsfähigkeit im Rahmen von wissensbasierten Prozessen sind zentraler Untersuchungsgegenstand. Daher lautet die Kernfrage der Untersuchung: *Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften im Kontext des impliziten Wissens?* Zur fundierten Beantwortung dieser Forschungsfrage muss die Analyse das Themenfeld Wissen samt Wissenstransfer und die dazu gehörigen Instrumente fokussieren.

Die Ziele dieser Arbeit sind somit:

1. Deskription und Analyse des Transfers von implizitem Wissen,
2. Skizzierung und Untersuchung der Bedeutung des erfahrenen Mitarbeiters im Innovationsprozess im Kontext des impliziten Wissens,
3. Aufzeigen von personalpolitischen Instrumenten und
4. Entwicklung eines Modells zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit von Organisationen.

Dabei werden die Unterschiede von klein- und mittelständischen Unternehmen und Konzernen herausgearbeitet. Ebenso werden Divergenzen zwischen der produzierenden Branche und dem Dienstleistungssektor identifiziert. Das grundsätzliche Ziel der Informationsgewinnung über organisationsinterne Handlungsmuster geht einher mit der Darstellung ausgewählter Beispiele aus der Expertenbefragung. Ferner werden praktische Handlungsempfehlungen erarbeitet und ein ganzheitliches Konzept für ein transferfähiges Mehrebenenmodell entwickelt.

So wird im ersten Schritt analysiert, welches Wissen für die Experten wettbewerbsentscheidend und bewahrungswürdig ist. Neben der Identifikation von

genau diesem Wissen ist es das Ziel, zu untersuchen, wie der Wissenstransfer von implizitem Wissen in den befragten Unternehmen gestaltet wird. Es werden mögliche Risiken für Wissensverluste thematisiert. Das Interesse bezieht sich auf die konkreten derzeitigen Handlungsstrategien der befragten Unternehmen.

Im zweiten Schritt folgt die Untersuchung der Bedeutung des impliziten Wissens im Innovationsprozess. Dabei wird die Rolle des erfahrenen Mitarbeiters im Innovationsprozess betrachtet. Zudem wird die Bedeutung der Personalführung und der Unternehmenskultur thematisiert. Abschließend wird die Frage untersucht, wie die Innovationsfähigkeit von Organisationen vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften gesichert werden kann. Daraus kann die Ableitung von zukünftigen Handlungserfordernissen und Handlungsempfehlungen erfolgen.

Diese Dissertation stellt mit der qualitativ empirischen Analyse einen Baustein auf diesem Forschungsfeld dar. Das Ziel dieser Arbeit ist es, zum einen die Chancen und Risiken für die organisationale Innovationsfähigkeit in Zeiten des demografischen Wandels zu beschreiben und zu analysieren. Zum anderen werden Handlungsfelder herausgearbeitet sowie Ansätze und Handlungsmaßnahmen für Unternehmen entwickelt. Der Schwerpunkt der Forschung liegt auf dem unternehmensinternen Wissenstransfer im Zusammenhang mit der organisationalen Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften. Hierbei werden Instrumente der Wissensidentifizierung, des personalisierten Wissenstransfers und die innovationsförderlichen Rahmenbedingungen von Führungskomponenten über Qualifikationen bis hin zur Kultur untersucht. Im Mittelpunkt stehen die einzelnen praktischen Maßnahmen und personalpolitischen Instrumente. Beispielsweise wird die innovationsorientierte Personalentwicklung und Planung in diesem Zusammenhang untersucht. Zudem werden Konzeptionen zu Innovationsprozessen exemplarisch ausgewertet und analysiert. Mögliche sowie erlebte Innovationshemmnisse werden dargestellt. Darüber hinaus wird der Einfluss von erfahrenen Mitarbeitern im Innovationsablauf analysiert.

Die vorliegende Arbeit erweitert den Forschungsstand um eine ganzheitliche Analyse der Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens. Die Ent-

wicklung eines mehrdimensionalen Konzeptes zur Gestaltung, Erhaltung und Optimierung der Innovationsfähigkeit bei älter werdenden Belegschaften ist ein wissenschaftlicher Beitrag auf diesem Forschungsfeld. Im Vordergrund stehen die optimale Ressourcennutzung insbesondere von älteren Mitarbeitern sowie ausgewählte Instrumente zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit.

Mit den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit wird eine Brücke zwischen den theoretischen Ansätzen, dem Stand der wissenschaftlichen Forschung und den praktischen Erfahrungen sowie Entwicklungen in Organisationen geschlagen. Alle gewonnenen Erkenntnisse sind bei vergleichbaren Rahmenbedingungen transferfähig, so dass ein allgemeingültiges Konzept für Unternehmungen mit alterszentrierten oder älter werdenden Belegschaften für den Erhalt und Ausbau ihrer Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens abgeleitet werden kann.

## **1.2. Vorgehensweise der Untersuchung und Aufbau der Arbeit**

Im folgenden Abschnitt wird die Struktur der Forschungsarbeit beschrieben. In einem weiteren Schritt wird der Gang der Untersuchung skizziert. Nachfolgende Abbildung zeigt den gesamten Aufbau.

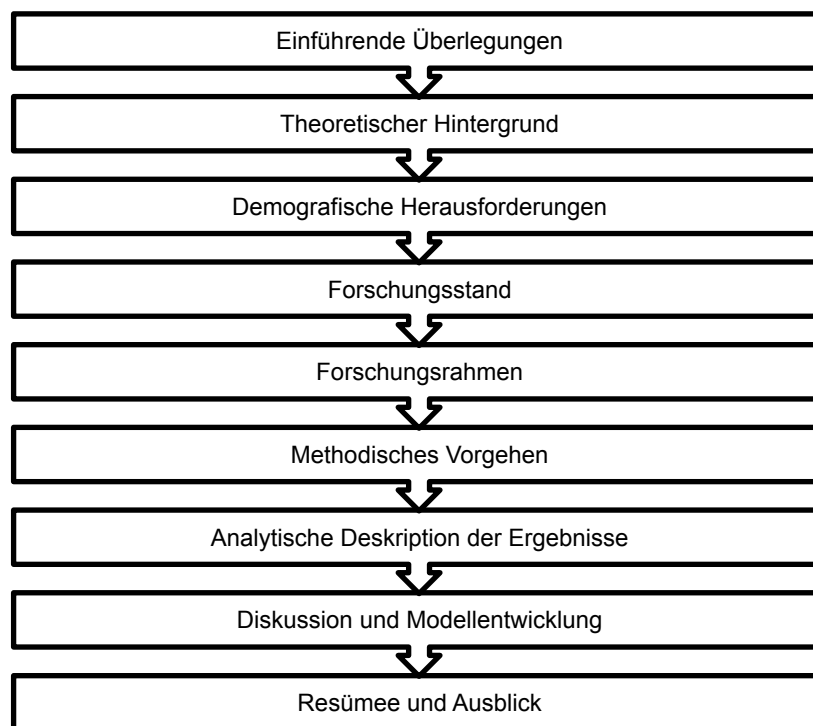


Abbildung 3: Roter Faden der Arbeit<sup>24</sup>

Im Anschluss an die einführenden Überlegungen findet sich im zweiten Kapitel die Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens. Die Themenfelder Wissen und Innovation werden bezogen auf Organisationen analysiert. Neben grundlegenden Begriffsbestimmungen sowie -abgrenzungen werden theoretische Erklärungsmodelle vorgestellt. Basierend auf der Theoriekonstruktion von Polányi<sup>25</sup> sowie Nonaka und Takeuchi<sup>26</sup> findet eine profunde Deskription der Resource Wissen als Gut wirtschaftlicher Transaktion statt. Erstens erfolgt die Differenzierung von implizitem und explizitem Wissen. Zweitens wird Wissen in individuelles und organisationales Wissen unterteilt. Darauf aufbauend lässt sich das Thema der Wissensschaffung und des Wissenstransfers behandeln. Ausgewählte Modelle werden dezidiert erläutert. Mit Bezug auf diese theoretischen Grundlagen lässt sich ein organisationales Wissensmanagement im Organisationsprozess skizzieren. Des Weiteren wird das Thema Innovation als

---

<sup>24</sup> Eigene Darstellung.

<sup>25</sup> Polányi ist ein Forscher aus der Ukraine, der 1886 in Wien geboren wurde und 1964 in Kanada verstorben ist. Er studierte Jura und Philosophie in Budapest und forschte anschließend auf dem Feld der volkswirtschaftlichen Thematik. In diesem Zusammenhang untersuchte er auch das Thema Wissen, das in dem Buch von 1966 zu finden ist.

<sup>26</sup> Die japanischen Wissenschaftler beschäftigen sich mit dem Thema Wissen und sind derzeit die bedeutendsten Forscher auf dem Feld des Wissensmanagements. Ihre erste Veröffentlichung erschien im Jahre 1986, wobei das bekannteste Buch „Die Organisation des Wissens“ ist. Nonaka wurde 1935 in Japan geboren und lebt dort als emeritierter Professor. Takeuchi wurde 1946 in Japan geboren und ist derzeit Professor an der Hitotsubashi-Universität ebenfalls in Japan.



gegenwärtig einflussreichste ökonomische Strategie und Leitvorstellung unter anderem rückblickend auf Publikationen des Ökonomen Schumpeter dargestellt. Die Erläuterung und genaue Abgrenzung der Begrifflichkeit ist für ein einheitliches Verständnis notwendig. Gleichmaßen müssen die prozessuale und die inhaltliche Dimension von Innovationen definiert werden. Im Abschnitt zu der organisationalen Innovationskultur werden innovationsförderliche Rahmenbedingungen aufgezeigt. Zugleich werden mögliche Innovationshemmnisse wie auch Widerstände in Unternehmungen im organisationsbezogenen Innovationsprozess dargelegt. Anschließend werden das Innovationsmanagement und das Management von Wissen im Innovationsprozess thematisiert. Der Zusammenhang zwischen dem Wissen und der Innovation wird ausführlich betrachtet.

Der demografische Wandel wird im dritten Kapitel behandelt. Die Bevölkerungsentwicklung im Allgemeinen und die Daten zu den demografischen Entwicklungen in Unternehmen werden skizziert. Darüber hinaus wird anhand von prognostischen Daten die Entwicklung bis zum Jahre 2060 erörtert. Anschließend erfolgt eine Deskription der aktuellen demografischen Situation für die Arbeitswelt. Dazu werden sowohl aktuelle Entwicklungen als auch mögliche Herausforderungen in der Zukunft thematisiert. Weiterhin werden Chancen und Risiken für Unternehmungen mit älter werdenden Belegschaften dargelegt. Dort wird die aktuelle Problematik der unternehmerischen Herausforderungen, wirtschaftlicher Folgen sowie gesellschaftlicher Auswirkungen verdeutlicht.

Das vierte Kapitel befasst sich mit dem aktuellen Forschungsstand. Hier werden – fokussiert auf die Fragestellung und das damit ausgewählte Forschungsfeld – einzelne Forschungsergebnisse dargebracht. Ausgewählte empirische Studien werden skizziert, so dass die Forschungsfrage in den derzeitigen wissenschaftlichen Kontext eingeordnet werden kann.

Im nächsten Kapitel wird der Forschungsrahmen skizziert. Die globale Fragestellung wird strukturiert und in Teilfragen aufgeteilt. Zu diesen werden anschließend basierend auf den theoretischen Grundlagen aus den vorangegangenen Kapiteln Forschungshypothesen entwickelt. Sowohl die Forschungsfragen als auch die erarbeiteten Hypothesen stellen die Basis für die Entwicklung und die Konzipierung des Erhebungsinstrumentes dar.

Zusammenhängend mit der Einführung in die qualitative Methodik wird im sechsten Kapitel der Untersuchungsablauf detailliert erläutert. In dem Kapitel der Methodik wird das Instrument *Experteninterview* von der Konstruktion des Leitfadens bis zur Durchführung der Datenerhebung dargestellt. Anschließend wird beschrieben, wie die durchgeführten Interviews aufbereitet und mit welchen Prozessschritten die gewonnenen Daten analysiert werden. Die ausgewählte Analysemethode der qualitativen Inhaltsanalyse wird samt der Kategorien und Codes erläutert und begründet. Ebenso findet sich in diesem Kapitel die Reflexion zum Erhebungsprozess. Das Kapitel schließt mit einer Stichprobenbeschreibung der durchgeführten Erhebung ab.

Die Untersuchungsergebnisse werden in Kapitel sieben aufbereitet. Die Forschungsfragen und Forschungshypothesen werden empirisch untersucht und interpretiert. In der Auswertung erfolgt die Darstellung der Ergebnisse, welche die Expertensichtweisen und Handlungsmuster von Organisationen veranschaulichen. Es wird zuerst auf die Fragestellungen zur Wissensthematik eingegangen. Hierbei werden die Expertenaussagen zu dem bewahrungswürdigen Wissen, zur Wissensidentifikation und zum Wissenstransfer analysiert. Dabei werden personalpolitische Instrumente und Maßnahmen herausgearbeitet. In einem weiteren Schritt werden die Expertenaussagen zur Innovationsthematik hinsichtlich der Bedeutung des erfahrenen Mitarbeiters im Innovationsprozess analysiert. Die Innovationsbarrieren, die innovationsförderliche Kultur, die innovationsorientierte Personal- und Nachfolgeplanung und die innovationsförderliche Mitarbeiterqualifizierung sowie die lebensphasenorientierte Personalführung werden behandelt. Der Vielfalt der befragten Organisationen wird Rechnung getragen, indem in der Analyse Unterschiede sowohl nach Branche – Dienstleistung und Produktion – als auch nach Konzernen und klein- und mittelständischen Unternehmen herausgearbeitet werden. Abschließend erfolgt in diesem Kapitel eine Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse.

Das achte Kapitel umfasst die Diskussion der Ergebnisse und der Forschungshypothesen. Die gewonnenen Daten werden im Spiegel der theoretischen Modelle diskutiert und im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs betrachtet. Die Themenfelder des impliziten Wissens, des innovationsförderlichen Wissensma-

nagements, des personalisierten Wissenstransfers und des impliziten Wissens in Innovationsphasen werden erörtert. In einem weiteren Schritt erfolgen eine demografische Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse sowie die Darstellung der Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur. Es erfolgt die Übertragung eines Modells zur Darstellung und Erklärung der dynamischen Elemente für die Balance der organisationalen Innovationsfähigkeit. Ferner wird ein mehrdimensionales Konzept zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit entwickelt. Zudem wird eine Typisierung in proaktive und reaktive Handlungstypen vorgenommen. Schließlich werden die Forschungshypothesen diskutiert.

Abschließend findet neben der konkludierenden Skizzierung der Untersuchungsergebnisse sowohl das Fazit der Erhebung als auch ein Ausblick für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften im Kontext des impliziten Wissens statt. Hier wird zudem eine kritische Würdigung der Forschungsarbeit vorgenommen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden Handlungsimplicationen entwickelt und mögliche Maßnahmen formuliert. Darüber hinaus wird ein wissenschaftlicher Ausblick gegeben.

Im Anhang finden sich der Interviewleitfaden sowie die Transkripte der Experteninterviews.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Eine weitreichende Vernetzung der Wissenschaftsdisziplinen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft mit der Psychologie ermöglicht eine multikausale Betrachtung der Wissens- und Innovationsforschung im Kontext des demografischen Wandels. Die Wirtschafts- und die Organisationspsychologie sind zentrale Disziplinen bei der Erforschung von den demografischen Auswirkungen auf Unternehmen und den Herausforderungen für Organisationen mit älter werdenden Belegschaften.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Struktur des theoretischen Kapitels. Sowohl die Thematik des Wissens als auch das Themenfeld der Innovation in Organisationen werden in weitere Unterkapitel eingeteilt.

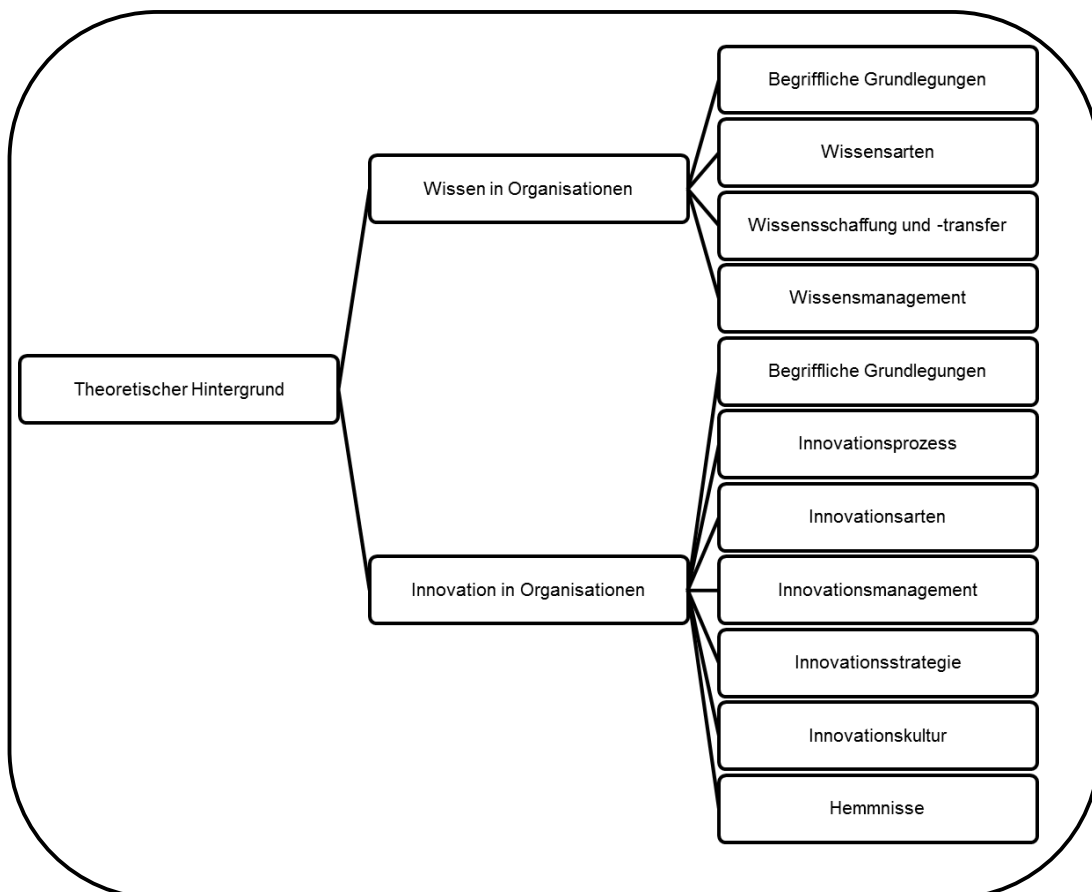


Abbildung 4: Roter Faden Theorie<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Eigene Darstellung.

Es existieren zahlreiche Definitionen, Arten und Formen von Wissen nebeneinander. In einem ersten Schritt müssen die Begrifflichkeiten einheitlich definiert werden. In diesem Kapitel wird ein Überblick über die grundlegende Begriffe, die Wissensarten, den Prozess der Wissensschaffung und ein organisationales integriertes Wissensmanagement geschaffen. Nachfolgend werden die begrifflichen, prozessualen und inhaltlichen Dimensionen von Neuerungen theoriebasiert thematisiert. Die Begrifflichkeit der Innovation wird ausführlich definiert und abgegrenzt. Die Genese der Innovation wird in der prozessualen Dimension analysiert. Der Prozess wird von der Idee bis zur Realisierung skizziert. Die inhaltliche Dimension erfasst jede Art von Änderungen in einem sozialen System und stellt somit heraus, wobei es sich um Neuerungen handelt.<sup>28</sup>

### **2.1. Wissen in Organisationen**

Unsere Gesellschaft erfährt seit Mitte des 20. Jahrhunderts einen kontinuierlichen Wandel mit vielfältigen Umbrüchen.<sup>29</sup> Bedingt durch den Strukturwandel sowie die Deindustrialisierung und begleitet von der Globalisierung hat sich aus der Agrargesellschaft die Dienstleistungsgesellschaft entwickelt. Diese baut auf Informations- und Kommunikationstechnologien auf. Sie greift auf neue Möglichkeiten aus dem Bereich der Informationstechnik wie etwa mobile drahtlose Kommunikation zurück. Somit wird der Versuch unternommen, Wissen jederzeit an jedem Ort zur Verfügung zu stellen.<sup>30</sup> Dabei führen sowohl die Wissensgesellschaft als auch die Globalisierung zur Entgrenzung von gesellschaftlichen Abläufen. Die Charakteristika der Gesellschaft sind: dynamisch, volatil komplex, individualistisch, leistungsorientiert und wissensbasiert. Daher wird die Gesellschaft heute als Wissensgesellschaft bezeichnet. Die Merkmale von dem Gesellschaftstypus Wissensgesellschaft sind zum einen die Wissensbasierung und zum anderen die Tatsache, dass sich die Wissensexplosionen auf alle Systembestandteile auswirken. Hierbei bezieht sich Wissensbasierung auf den Wis-

---

<sup>28</sup> Die Dimensionen Orte und Akteure sind in dieser Arbeit ausschließlich Unternehmen. Zielgruppe und Anlass stehen nicht im Zentrum der Betrachtung. Der Gegenstand der Organisation sowie der Grad werden nachfolgend thematisiert. Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf dem Prozess an sich und dessen Ausgestaltung.

<sup>29</sup> Eine vertiefende Analyse der gesellschaftlichen Entwicklungen erfolgt an dieser Stelle mit Fokus auf die Fragestellung nicht. Risiko- und Erlebnisgesellschaft sind beispielsweise prägende Begriffe, welche jedoch mit Fokus auf die Wissensgesellschaft nicht näher betrachtet werden. Zur Vertiefung: Beck 1986; Beck 2008; Schulze 2005; Wiater 2007.

<sup>30</sup> Vgl. Ritter 2012.

senswert in der Wertschöpfung. Diese Bezeichnung umfasst mehr als eine Zeit- oder Globaldiagnose. Die Dynamisierung von Wissen, der exponentielle Anstieg und die gleichzeitig verkürzte Halbwertszeit von Wissen sowie die Pluralisierung von Wissensproduktionsorten zeigen die derzeitige Konjunktur des Begriffes auf. Durch dieses Verständnis wird die Gesellschaft zur Kompetenzgesellschaft. Dabei ist jedes Individuum Wissens- und somit Kompetenzträger.<sup>31</sup>

Zu Beginn wird dargelegt, dass unsere Gesellschaft eine globalisierte Wissensgesellschaft ist. Daraus resultierend steigt die Bedeutung von Wissen kontinuierlich an. Das Wissen der einzelnen Mitarbeitenden in Unternehmen wird wichtiger. Der Faktor Wissen ist zugleich Rohstoff und Machtressource für innovative Organisationen. Darin liegt die Bedeutung von Wissen als Garant für wirtschaftlichen Fortschritt für die Zukunft als Wirtschafts- und Konkurrenzfaktor begründet. Da die Sicherstellung der unternehmerischen Konkurrenzfähigkeit überwiegend von der Humanressource Mensch abhängt, gewinnt die Bewertung des intellektuellen Kapitals<sup>32</sup> an Bedeutung. Insbesondere wird das Gut Wissen für Unternehmen in Zeiten älter werdender Belegschaften bedeutender. Da der Arbeitsmarkt von einem Nachwuchskräftemangel geprägt ist, wird es wichtiger, das Wissen an das Unternehmen zu binden. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung von Wissen deutlich.<sup>33</sup> Eine einheitliche Definition ist unabdingbar.

### **2.1.1. Begriffliche Grundlegungen von Wissen**

Wissen ist der wertvollste Rohstoff in der Wissensgesellschaft. Es ist die elementare Ressource in der heutigen wissensorientierten Wirtschaftswelt. Gerade da es den Begriff seit jeher gibt, er zum alltäglichen Sprachgebrauch gehört und jeder eine intuitive Antwort auf die Frage der Definition hat, muss er genau abgegrenzt werden. Ein einheitliches und alle Disziplinen umfassendes Verständnis ist nicht vorhanden, da das Verständnis von Wissen in einzelnen Fachwissenschaften auseinandergeht.<sup>34</sup> Als Grundlage für diese Arbeit werden jedoch

---

<sup>31</sup> Vgl.: Bittlingmayer 2006; Bell 1973; Beck 1986; Heyse/ Erpenbeck 2009; Stehr 2001.

<sup>32</sup> Intellektuelles Kapital setzt sich aus Human-, Struktur- und Beziehungskapital sowie Erfahrungswissen zusammen.

<sup>33</sup> Vgl.: Bourdieu 2011; North 2011.

<sup>34</sup> In der Soziologie ist Wissen ein individuelles Konstrukt und wird vom sozialen Kontext beeinflusst. Ziel der Psychologie ist hier die Erforschung des menschlichen Verhaltens, siehe Forschung im Bereich der

Typologien benötigt, welche Wissensmerkmale und ihre Ausprägungen aufzeigen. Die nachfolgenden theoriebasierten Merkmale beschreiben und erklären Wissen.

Die Definition von Wissen ist eine der grundlegenden philosophischen Fragestellungen. Platon vertritt die These, dass Wissen deduktiv erlangt wird und sich die Wahrheit allein durch logisches Denken erschließt. Aristoteles widerspricht Platon, da er die Wissensentstehung induktiv durch Sinneserfahrungen erklärt. Laut Descartes hingegen kann alles in Frage gestellt werden, nur nicht die Existenz des Fragenden. Jedoch sind die Fragen im Zusammenhang mit der Suche nach einer Definition von Wissen und deren Wahrheitsgehalt bis heute nicht uneindeutig aufgeklärt.<sup>35</sup>

Die Ressource Wissen ergänzt aus betriebswirtschaftlicher Sicht die originären Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital. Diese materiellen Produktionsfaktoren sind auf die vernetzende Eigenschaft des Wissens angewiesen. Dabei ist Wissen durch fundamental andere Charakteristika als die Produktionsfaktoren gekennzeichnet. Das immaterielle Gut Wissen ist durch die Merkmale bewährt oder neu, formell oder informell, persönlich oder öffentlich gekennzeichnet. Wissen ist immer eine immaterielle und intangible Ressource, welche nicht imitierbar oder substituierbar ist. Es ist in der Regel an Aussagen gebunden. Die Intangibilität sowie die vielfachen Nutzungsmöglichkeiten zeitgleich an verschiedenen Orten, da es nicht gegenständlich gebunden ist, zeigen die Außergewöhnlichkeit von Wissen als Ressource.

Wissenschaftstheoretische Ansätze wie der Rationalismus oder der Empirismus stellen den Versuch einer Theorie für die Vertrauenswürdigkeit von Wissen dar. Diese versuchen Beweise für den Wahrheitsgehalt zu finden. Auf der philosophischen Suche nach einem wirklich wahren Wissen, welches wissenschaftlich fundiert ist, sind zwei sich diametral gegenüberstehende Positionen entstanden: die objektivistische und die intersubjektivistische Wissenskonzeption. Die objektivistische Wissenskonzeption legt eine Realität zugrunde, welche auf jedes

---

individuellen Informationsverarbeitung in der Kognitionsforschung. In der Psychologie wird der Wissensbegriff nach dem Bewusstseinsgrad in vollbewusstes, nichtbewusstes und unterbewusstes Wissen eingeteilt. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt in der Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen innerhalb des Wissenschaftswissen.

<sup>35</sup> Descartes/ Cassirer 1996; Kusterer 2008.

Individuum gleich wirkt und gegenüber menschlichen Erkenntnisvermögen und Einwirkungen invariant ist. Aufgrund einer homogenen Ausstattung der Sinnesorgane und einer erlernbaren Sprache ist grundsätzlich jeder in der Lage, Ereignisse, Erlebtes und Erfahrungen synonym zu verarbeiten. Jedoch geht diese Theorie davon aus, dass alle Erkenntnisse fehlbar sind und Wissen immer nur vorläufigen Charakter hat. Da diese Axiome in der Wirklichkeit keinen Bestand haben, gibt es folglich keine objektive Wahrheit. Die intersubjektivistische Wissenskonzeption geht davon aus, dass jede Kommunikationsgemeinschaft einen einheitlichen und allgemeingültigen Gebrauch von gemeinsamen Symbolen vereinbart. Dementsprechend resultieren daraus gleiche Folgen für das individuelle Handeln. Das bedeutet, dass Wissen sozial konstruiert ist und keiner objektiven Wahrheit entspricht. Dabei haben die einzelnen Mitglieder Interesse an einer intersubjektiven Kommunikation. Jedoch herrscht in der Realität nicht der Schleier des Nichtwissens<sup>36</sup> und es gibt keine Regeln für die Machtausübung der Kommunikation und in der Wirtschaftswelt. Organisationen betrachten den Faktor Wissen nach einer pragmatischen Maxime: es ist wichtig und bedeutsam, wenn es funktioniert und brauchbar ist.<sup>37</sup>

Die Begrifflichkeit Wissen wird als Ressource von den Begriffen Daten und Informationen abgegrenzt. Daten umfassen beobachtbare Zeichen wie beispielsweise Buchstaben, Zahlen, Symbole oder Variablen und werden in einer geregelten Abfolge symbolisch reproduziert. Sie sind erst in einem gemeinsamen Werte- und Normensystem interpretierbar, so dass die Bedeutung der Daten konstruiert werden kann. Daten stellen den Grundbaustein für Informationen dar. Aufgrund der Kausalität in einem Bedeutungszusammenhang oder Problemkontext eines bestimmten Sachverhaltes werden Daten zu strukturierten Informationen. Unter einzelnen Informationen bestehen dabei Interdependenzen, wobei diese wiederum systemabhängig sind. Informationen sind dennoch immer verdichtete Teilbestände von Wissen.<sup>38</sup>

Die Wissenspyramide zeigt die einzelnen Bausteine Daten, Informationen und Wissen auf.

---

<sup>36</sup> Rawls 1979.

<sup>37</sup> Vgl.: Pies/ Popper 1999; Franken/ Franken 2011; Kusterer 2008; Habermas 2009; Rawls 1979; Kusterer 2008.

<sup>38</sup> Vgl.: Wiater 2007; Wilkesmann/ Rascher 2005; Scholl 2004; North 2011; Faber 2009.



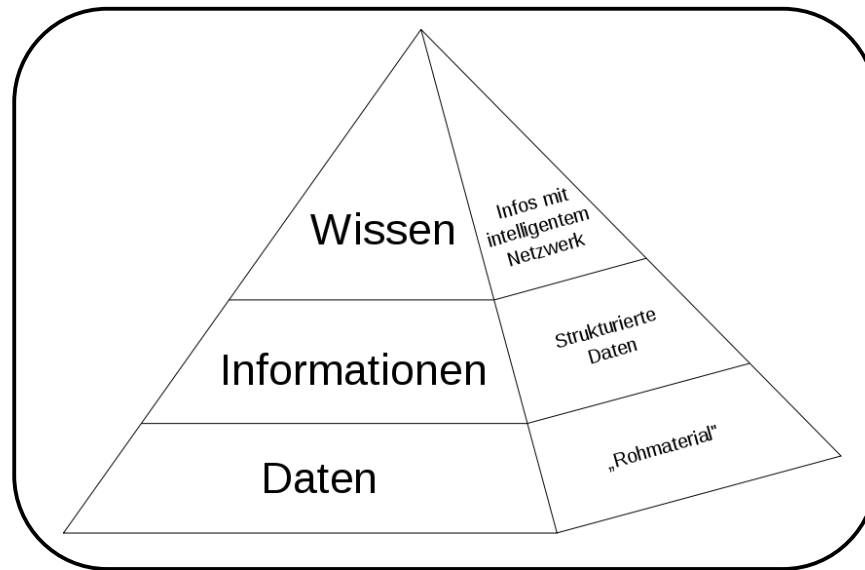


Abbildung 5: Wissenspyramide<sup>39</sup>

Der Rohstoff Wissen entsteht in einem Evolutionsprozess aus Daten und Informationen. Das Wissen resultiert aus dem Rohmaterial indem das Individuum diese in seine Erfahrungswelt und seine Handlungsstrukturen aufnimmt. Mit diesem Schritt wird gleichzeitig ausgewählt und gewichtet sowie mit bereits gespeichertem, explizitem Wissen verglichen und sodann vernetzt. Strukturierte Daten sind somit Informationen gleichzusetzen. Im Gegensatz zu Informationen ist Wissen erst im Zuge seiner Begründung valide. Es beschreibt jedoch nicht nur die verfügbaren Daten, sondern zugleich die Kompetenz eines jeden einzelnen Menschen, gewichtete Aussagen über Fakten zu treffen und dementsprechend in gesteuertes Handeln zu verwandeln. Wissen ist erst dann vorhanden, wenn der Mensch Daten und Informationen sowie einzelne Wissensformen in den Kontext seiner individuellen Erfahrungen aufgenommen hat und weiteres Handeln darauf aufbaut. Es ist das Endprodukt von individuellen Lernprozessen, welches an Kompetenzen und Fähigkeiten überprüfbar ist. Das heißt, dass Wissen das Resultat aus dem Prozess von Verstehen und Interaktion ist. Zugleich zeigt es die Fähigkeit zum sozialen Handeln eines Menschen auf. Hier wird deutlich, dass Wissen durch wiederholte Handlungen zur Könnerschaft weiter entwickelt werden kann. So werden einzigartige Kompetenzen manifestiert und zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Eigene Darstellung.

<sup>40</sup> Vgl.: Wiater 2007; Kusterer 2008; Franken/ Franken 2011.

Der Faktor Wissen wird in verschiedene Wissensarten ausdifferenziert. Es wird grundlegend zwischen Allgemein-, Spezial- und Systemwissen unterschieden. Allgemeinwissen umfasst inhaltliches Basiswissen und individuelle Grundkompetenzen. Hierzu zählen sowohl persönliche als auch methodisch-instrumentelle Fähigkeiten, kommunikative und soziale Kompetenzen sowie die Weitsicht und Orientierung in gesellschaftlich-ethischen Fragen. Dabei ermöglicht Allgemeinwissen und die damit einhergehenden oder daraus resultierenden Kompetenzen basierend auf dem Gebrauchswissen<sup>41</sup> die Aneignung von Spezialwissen.<sup>42</sup>

Gleichwohl die Thematik des Wissens nicht neu ist und in der modernen Dienstleistungsgesellschaft an immenser Bedeutung gewonnen hat, ist eine Bewertung von Wissen nach akzeptierten Messmethoden nicht möglich. Der ökonomische Nutzenwert von Wissen ist zwar theoretisch erklärt und innerhalb der Entscheidungstheorie mit Formeln ausgedrückt, jedoch ist die Bestimmung dieses Wertes in der Praxis eine problematische Herausforderung. Konkret müsste der Erwartungswert des Handelns mit dem zu beurteilenden Wissen mit dem Wert ohne das Wissen verglichen werden. Das Ergebnis wäre dann der Wert des Wissens. Dabei ist das Hauptproblem, dass eine Entwicklung prognostiziert werden müsste, die an der Realität oder Indikatoren nicht messbar ist. Da sich aber diese Werte in der Praxis nicht zweifelsfrei ermitteln lassen, kann der Wissensbestand eines Individuums oder einer Organisation somit nicht abschließend anhand von Kenngrößen objektiv bewertet werden.<sup>43</sup>

Eine Restunschärfe in der Definition von Wissen bleibt daher bestehen. Wissen ist ein vielfältiges, heterogenes, mehrdimensionales und wenn auch nicht materiell so doch ein wertvolles Gut. Es ist paradox in der vergleichenden Betrachtung zu anderen Ressourcen, da der Wert durch seine Nutzung maximiert wird. Diese Begriffsabgrenzung ist in der nicht wissenschaftlichen Welt jedoch pro-

---

<sup>41</sup> Gebrauchswissen umfasst das Wissen, über das jeder Mensch in seinem Alltag verfügt. Hierbei wird auf einen individuellen, subjektiven Wissensvorrat zurückgegriffen. Es wird auch Alltags- oder Erlebniswissen genannt. Vgl.: Wiater 2007.

<sup>42</sup> Es werden weitere Wissensarten unterschieden: theoretisches und praktisches, logisches, sinnerfahrenes oder sozial konstruiertes, deklaratives, prozedurales, episodisches, konditionales und reflexives, wertendes sowie objektiviertes und narratives Wissen. Produkt- und Führungswissen, Rand- und Kernwissen, Experten-, Milieu- und gesellschaftliches Wissen stellen weitere Kategorien dar. Zudem wird zwischen internem und externem Wissen und aktuellem sowie künftigem unterschieden. Vgl.: Wiater 2007; Kusterer 2008; Polányi 1985; Herbst 2000.

<sup>43</sup> Vgl.: Kusterer 2008; Franken/ Franken 2011.

blematisch, da die Begriffe Information und Wissen häufig nicht trennscharf voneinander oder äquivalent verwendet werden. Zudem gibt es nachweislich ein Kontinuum zwischen Daten, Informationen und Wissen, welche ein operatives sowie strategisches Management dieser Ressourcen unabdingbar machen.<sup>44</sup> Für Organisationen ist diese Ressource wettbewerbsrelevant, da die Anwendung von Wissen innovative Lösungen hervorbringt und gleichzeitig zum Aufbau von Kernkompetenzen führt. Hier gilt es den Demografischen Wandel und daraus resultierende veränderte Anforderungen zu berücksichtigen. Daher ist die Unterscheidung zwischen individuellen und organisationalen Wissen sowie implizitem und explizitem Wissen von herausragender Bedeutung. Diese inhaltliche Betrachtung erfolgt nachfolgend detailliert.

### **2.1.2. Inhaltliche Dimension: Wissensarten**

Da die Intelligenz der Organisation nicht ausschließlich von expliziten Formalqualifikationen der Mitarbeiter abhängt, findet sich nachfolgend eine grundlegende Analyse von implizitem und explizitem Wissen. In der Kognitionswissenschaft findet der Ansatz von Polányi<sup>45</sup> großen Zuspruch: er definiert Wissen als Eigenschaft und Bewusstseinsqualität<sup>46</sup> Handlungen und Strukturen zu erkennen, zu beurteilen und auszuführen.<sup>47</sup> Folgend findet mit Fokus auf die Fragestellung nach der Innovationsfähigkeit bei Unternehmungen mit älter werdenden Belegschaften primär eine dezidierte Differenzierung von implizitem und explizitem sowie individuellem und organisationalem Wissen statt. Da die Wissensformen sich aufgrund ihrer Speicherfähigkeit und Speicherorte unterscheiden, wird darüber hinaus die Trägergebundenheit mit Blick auf organisationales und individuelles Wissen betrachtet.

Die Medaille Wissen hat zwei Seiten: das implizite und das explizite Wissen. Polányi<sup>48</sup> entwickelte ein Modell zum Erwerb von implizitem Wissen, welches allein durch das Individuum erworben werden kann. Der Prozess des impliziten

---

<sup>44</sup> Vgl.: Kusterer 2008.

<sup>45</sup> 1985.

<sup>46</sup> In der Psychologie bezeichnet Bewusstsein erstens den Zustand des Zentralnervensystems, welcher klare Denkmuster charakterisiert. Zweitens steht die Begrifflichkeit für kognitive Prozesse subjektiver Erfahrungen des eigenen Erlebens. Vgl.: Heitmann 2006.

<sup>47</sup> Vgl.: Kusterer 2008; Wiater 2007; Franken/ Franken 2011; Polányi 1985; Heitmann 2006.

<sup>48</sup> 1985.

Wissenserwerbs baut auf dem Bewusstsein auf und wird deshalb auch als Bewusstseinsmodell bezeichnet.

Wie die folgende Abbildung zur Triade des Wissens zeigt, wird zwischen unterstützendem und zentralem Bewusstsein unterschieden.

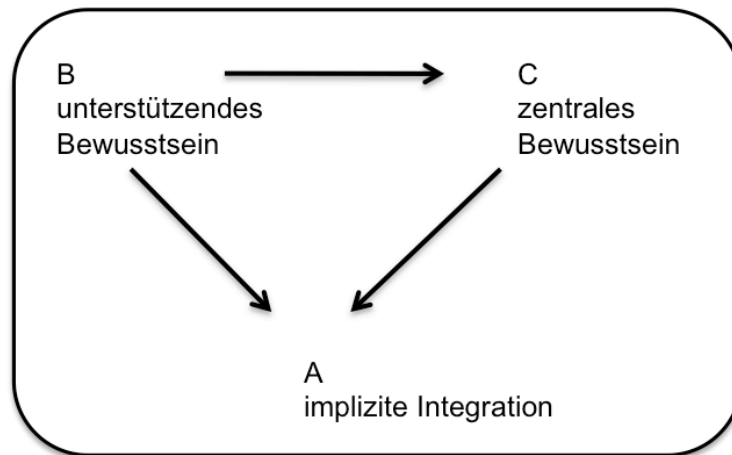


Abbildung 6: Triade des Wissens<sup>49</sup>

Die Modellstruktur der impliziten Triade umfasst drei Strukturelemente zur Beschreibung des Erwerbs sowie der Ausführung von implizitem Wissen. Dabei unterscheidet er die Triade des Urteilens, des Prognostizierens und des Handelns anhand unterschiedlicher Wissensarten: implizites Begriffswissen, Erwartungswissen und Handlungswissen. Begriffswissen wird als Zusammenhangswissen im Verstehen- und Beurteilen- sowie Interpretieren-Können des Subjekts beschrieben. Erwartungswissen meint die Prognosefähigkeit des Projekts. Aktionen des Subjekts machen das Handlungswissen ersichtlich.<sup>50</sup>

Das zentrale Bewusstsein ist bewusstes Erleben (C: proximaler Term). Erworbenes Hintergrundwissen, welches Individuen unbewusst abrufen, stellt das unterstützende Wissen dar (B: distaler Term). Das unterstützende Bewusstsein beeinflusst das zentrale Bewusstsein. Die zwei Termini werden im Prozess des Wissenserwerbs mit dem Mensch als Träger dieses Fokal- und Hintergrundbewusstsein zu einer Triade verbunden.<sup>51</sup> Implizites Wissen hat somit eine körperliche und eine geistige Dimension. Individuen erlangen dieses durch die Internalisierung von Werten und Normen im Sozialisierungsprozess sowie durch

---

<sup>49</sup> Eigene Darstellung.

<sup>50</sup> Vgl.: Polányi 1985; Heitmann 2006; Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>51</sup> Vgl.: Heitmann 2006; Polányi 1985.

Erfahrungen. Wissenserwerb erfolgt daher durch implizites Lernen und ist ein mentaler Prozess des Wahrnehmens, Begreifens, Verstehens und Lernens. Dieser zeigt sich in Form von Wissenskonstruktionen im Gehirn eines Individuums. Der Entstehungsprozess von implizitem Wissen, welcher die Synthese von Teilen zu einem Ganzen umfasst, wird als Internalisierung oder als implizite Integration bezeichnet. Jedoch ist diese Form von Wissen ein Konstrukt, da es weder direkt mess- oder beobachtbar ist, noch ein Existenznachweis erbracht werden kann.<sup>52</sup>

Implizites, stilles Wissen wird in kognitive und physiologische Fähigkeiten aufgegliedert. An dieser Einteilung wird deutlich, dass diese Definition sowohl Wissen und Können umfasst als auch auf das zentrale und unterstützende Bewusstsein<sup>53</sup> zurückgreift. Dies zeigt, dass implizites Wissen individuell, subjektiv in den Köpfen der einzelnen Individuen verankert ist. Jedes Individuum verfügt über individuelle Erfahrungsbasen, welche nicht transferierbar sind. Implizites Wissen umfasst kontextspezifisches, individuelles und nicht kodifizierbares Erfahrungswissen. Zudem zählen theoretische und praktische Kenntnisse sowie Problemlösungswissen dazu. Es ist unbewusstes oder unterbewusstes Wissen, welches handlungsnah aber schwer verbalisierbar ist. Diese Charakteristika von Wissen deuten auf eine Beeinflussung durch den Faktor Alter aufgrund veränderter Erfahrung hin.

Es ist durch gemeinsame Anwendung, Lernprozesse und Praxis übertragbar, wobei der Prozess der Externalisierung aufwendig ist. Die Expertenkompetenz stellt einen Teil des impliziten Wissens dar, da durch vorausgegangene Lernsituationen ein implizites Gedächtnis und implizites Regelwissen entsteht. Die Differenz zwischen Expertenkompetenz und explizierbarem Regelwissen liegt in den Erwerbswegen sowie Reproduktionsmöglichkeiten begründet. Daher findet eine fundamentale Unterscheidung der Wissensarten in den Kategorien implizit und explizit statt.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl.: Polányi 1985; Heitmann 2006; Bergmann/ Daub 2006; Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000.

<sup>53</sup> Fokal- und Hintergrundbewusstsein.

<sup>54</sup> Diese Wissensformen stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Bewusstsein. Das Bewusstsein wird in der Disziplin der Psychologie und speziell in den Neurowissenschaften ausführlich untersucht. Dabei ist die Neuropsychologie ein Teilgebiet der Biologischen Psychologie, welches sich mit Verhalten in

Explizites Verstandeswissen ist bewusst abrufbares Expertenwissen, welches an intellektuelle Erfahrungen gebunden ist und in Form kognitiver Ressourcen vorliegt. Es ist vom individuellen Wissensträger unabhängig artikulierbar, präsent und transparent. Objektiviertes Wissen findet Ausdruck in formaler Sprache. Es ist in Zahlen, Wörtern oder Symbolen dokumentier- und abrufbar. Folglich kann es in Büchern, Bilanzen, wissenschaftlichen Formeln und Theorien oder universellen Prinzipien weitergegeben werden. Diese objektive und personenungebundene Wissensform kann aufgrund der Explikation zu neuem Wissen kombiniert werden.<sup>55</sup> Durch Anwendung des Wissens wird es internalisiert und weitergegeben. Wissen entwickelt sich dabei aufgrund von reflektierter Erfahrung und Operationalisierung innerhalb eines Theoriekonstrukts. Die Allgemeingültigkeit erhält es durch den Abgleich mit empirischen Methoden und durch logische Analyse. Eine weitere Art dieser Klassifikation ist das träge Wissen. Dieses ist in Organisationen erworben und lediglich in diesen Zusammenhängen verfügbar und nicht transferierbar.<sup>56</sup>

Ogleich die Mitarbeiter die Hauptträger von Wissen sind, existiert die Form des organisationalen Wissens. Alle Unternehmen sind soziale Organisationen, in welchen die Individuen ihr Wissen produktiv anwenden. Da Wissen weder lediglich implizit noch rein subjektbezogen ist, kann es auf materiellen Wissensträgern gespeichert werden. Daher gilt die Trägergebundenheit von Wissen als weitere Unterscheidungsmöglichkeit für individuelles und organisationales Wissen. Erstgenanntes umfasst den Wissensbestand des Einzelnen beispielsweise in Form von Erfahrungswissen. Die explizite Form bezieht sich auf das Wissen, welches zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort verfügbar ist. Das organisationale Wissen wird als Reflexionswissen bezeichnet. Es beschreibt Gewohnheiten, Regelwerke und Strukturen in Abläufen und Prozessen von Organisationen sowie Institutionen. Gleichzeitig ist es Langzeitwissen, welches auf Theorien und Konzeptionen aufbaut. Sowohl individuelles als auch organisationales Wissen wird für die kontinuierliche Entwicklung schwer imitierbarer Prozessabläufe benötigt. Der Erfolg von Organisationen korreliert mit der Um-

---

Abhängigkeit mit dem Nervensystem befasst. Siehe hierzu: Franken/ Franken 2011; Zimbardo/ Gerrig 1999.

<sup>55</sup> Die Wissensschaffung wird im folgenden Kapitel ausführlich betrachtet.

<sup>56</sup> Vgl.: Polányi 1985; Wiater 2007; Kusterer 2008; Heitmann 2006; Franken/ Franken 2011; Strebel 2007; Neuweg 2004; Herbst 2001.

wandlung von individuellem zu organisationalem Wissen, da es erst dadurch für alle verfügbar und nutzbar wird. Diese Umwandlung ist Voraussetzung für die Entstehung von neuem Wissen.<sup>57</sup>

Nachfolgende Tabelle zeigt die organisationale Wissensbasis. Diese umfasst das implizite und explizite Wissen auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene.

**Tabelle 1: Die organisationale Wissensbasis im Innovationsprozess<sup>58</sup>**

|                   | Individuelles Wissen   | Organisationales Wissen   |
|-------------------|--|---|
| Implizites Wissen | Erfahrungs- und Alltagswissen; Intuition; Expertenwissen; spezielles Wissen über Organisationen oder einzelne Prozesse | Meta-Wissen, Wissen über den Umgang mit Wissen; Ergebnisse aus Besprechungen und kreativen Lösungsprozessen                             |
| Explizites Wissen | Fachliteratur, Datenbanken, Lizenzen, Patente; bewusste, verbalisierbare Fähigkeiten und Kompetenzen                   | Vielschichtiges Wissen aus zahlreichen Quellen unterschiedlicher Art; formalisiert und strukturiert; hohe Verfügbarkeit und Transparenz |

Die Organisationswelt verfügt laut dem ressourcenorientierten Ansatz über zwei Wissenswelten: die individuelle und die kollektive Welt. Individuelles und organisatorisches implizites Wissen sowie individuelles explizites Wissen beeinflussen die Wissensbasis der Organisation: das organisatorisch-explizite Wissen. Die Differenzierung von individuellem und organisationalem Wissen findet überwiegend Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung. Das personale Wissen ist dabei der implizite und explizite Wissensbestand der Mitarbeitenden. Wenn die Organisation Träger des Wissens ist, prägt eine eigene Historie, individuelle Traditionen und die eigene Identität wie auch organisationale Erfahrungen die organisationale Wissensbasis. Das organisationale Wissen ist hingegen in der Organisationsstruktur sowie in Systemen fest verankert. Es wird auch als institutionalisiertes Wissen bezeichnet. Jedoch existiert auch der Standpunkt, dass explizites Wissen im Zuge von Rückkopplungsprozessen<sup>59</sup> handlungsrelevant ist.

---

<sup>57</sup> Vgl.: Kusterer 2008; Wiater 2007; Herbst 2000; Rimser 2008; Kartenkamp 2011.

<sup>58</sup> eigene Darstellung. Vgl.: Strebel 2007; Guldenberg 2003.

<sup>59</sup> Hier sind Hirnstrukturkopplungsprozesse gemeint, da organisationale Wissensstrukturen lediglich durch Rückkopplung Handlungsrelevanz erzeugen. Vgl. Kastner 1996.

Die folgende Abbildung visualisiert die organisationale Wissensbasis auf verschiedenen Ebenen.

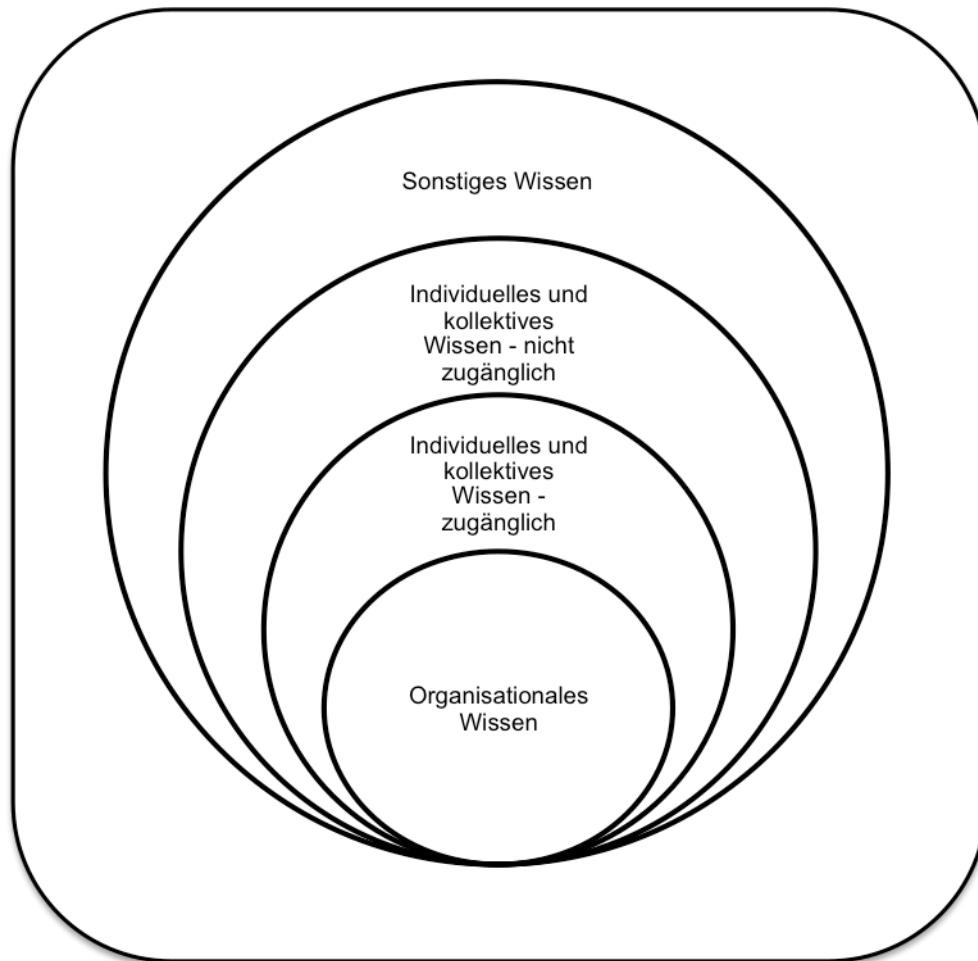


Abbildung 7: Organisationales Wissensbasis<sup>60</sup>

Neben dem organisationalen Wissen steht der Organisation das zugängliche individuelle und kollektive Wissen zur Verfügung. Die organisationale Wissensbasis umfasst das nicht zugängliche individuelle und kollektive Wissen wie auch sonstiges Wissen. Unter sonstigem Wissen wird all das Wissen aus dem Organisationsumfeld sowie sonstiges kosmisches Wissen und Metawissen zusammengefasst.<sup>61</sup>

Im Zusammenhang mit dem individuellen Wissen innerhalb der organisationale Wissensbasis wird an dieser Stelle auf den personellen Wissensträger, den Mitarbeiter, eingegangen. Diese immateriellen Wissensträger haben eine besondere Relevanz im Rahmen des Wissensmanagements, da sie mit ihren indi-

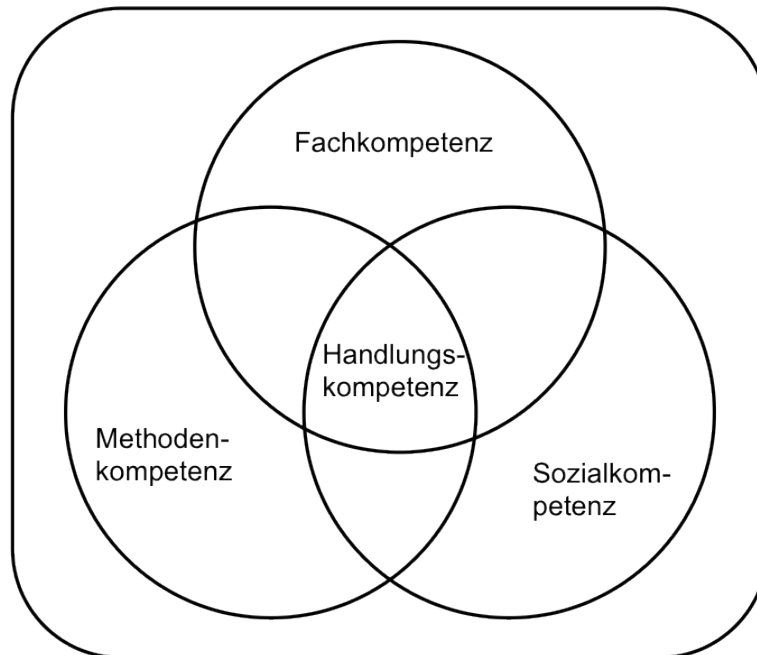
---

<sup>60</sup> Eigene modifizierte Darstellung. Vgl.: Pautzke 1989: 79.

<sup>61</sup> Vgl.: Pautzke 1989; Güldeberg 2003.



viduellen Eigenschaften die Erzeugung und Anwendung von Wissen beeinflussen. Sie können über unterschiedliche Ausprägungen von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen. Eine gängige Unterscheidung findet sich im Personalmanagement: Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Nachfolgende Abbildung visualisiert die Kompetenzen eines personellen Wissensträgers.



**Abbildung 8: Strukturierung des Wissens personeller Wissensträger<sup>62</sup>**

Dabei wird unter Fachkompetenz das berufsspezifische Fachwissen von Mitarbeitern zusammengefasst. Die Methodenkompetenz umfasst situationsübergreifende und interdisziplinäre Fähigkeiten eines Individuums. Die Sozialkompetenz versteht sich als persönliche Kompetenz eines Einzelnen bezogen auf individuelle Eigenschaften wie etwa Teamfähigkeit. Das gemeinsame Anwenden aller Kompetenzarten wird als Handlungskompetenz bezeichnet.<sup>63</sup>

Durch die Systematisierung und Digitalisierung im Zuge der Technisierung wird Wissen zunehmend zu einem Produktionsmittel. Dadurch werden die Entscheidungsfähigkeit und die Problemlösekompetenz des Einzelnen und der Organisation optimiert. Die Intelligenz von Organisationen<sup>64</sup> wird durch gruppendyna-

---

<sup>62</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Amelingmeyer: 2004.

<sup>63</sup> Vgl.: Al-Laham 2003; Amelingmeyer 2004.

<sup>64</sup> Organisationen sind soziale Gebilde mit normativer Struktur und gemeinsamen Wertevorstellungen. Sie sind zugleich Produkt des humanen Wunsches nach Zusammenschluss mit Gleichgesinnten als auch Resultat der Differenzierung unterschiedlicher gesellschaftlicher Funktionen. Rollenstruktur, Erwartungsmuster und die Neigung zur Bürokratisierung der Prozesse sind weitere Merkmale einer Organisation. Es

mische Interaktion der Wissensträger und organisatorische Lernprozesse geprägt. Das Erkennen und Reagieren auf Umweltbedingungen, die Lernfähigkeit und die Vernetzung zur Entwicklung charakterisiert die organisationale Intelligenz. Dies zeigt deutlich, dass intelligente Organisationen sowohl wissensbasiert als auch wissensgetrieben sind.<sup>65</sup>

Hierdurch entstehen ein Erinnerungsvermögen oder ein organisatorisches Gedächtnis und die emotionale Intelligenz. Dies beeinflusst die Innovationsfähigkeit. Daher lässt sich folgende Hypothese aufstellen: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem impliziten Wissen der Mitarbeiter und der Innovationsfähigkeit von Organisationen abhängig von der Branche und der Unternehmensgröße.

Genau wie sich der ökonomische Nutzwert von Wissen einer genauen Bestimmung entzieht, gibt es auch für die Quantifizierung der Intelligenz einer Organisation keine ausdifferenzierte Methode. Bestehende Konzepte zur Wissensschaffung und zum Wissenstransfer können helfen, diese Lücken zu schließen.<sup>66</sup> Zum ganzheitlichen Verständnis werden demgemäß nachstehend die Grundlagen der Wissensschaffung und des Wissenstransfers erläutert.

### **2.1.3. Prozessuale Dimension: Wissensschaffung und Wissenstransfer**

Eine Unternehmung, die immer schnelleren und komplexeren Veränderungen in der Wissensgesellschaft dynamisch begegnen will, darf nicht ausschließlich Wissen verarbeiten und verwalten: sie muss selbst neues Wissen schaffen. Diese Tatsache geht mit der grundlegenden Frage einher, wie die Wissensschaffung und der Wissenstransfer erfolgen. Zugleich wird hinterfragt, wie das Humankapital und die Organisationen entsprechend nachhaltig weiterentwickelt werden kann.

Im Wissensschaffungsprozess findet die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen Berücksichtigung. Ebenso ist es für die Nutzung von Wissen

---

werden beispielsweise die funktionale, divisionale und die Matrix-Organisation beim Produktmanagement unterschieden. Zur Vertiefung: Hillmann 1994, Wiater 2007; Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>65</sup> Vgl.: Wiater 2007; Heitmann 2006.

<sup>66</sup> Vgl.: North/ Pöschl 2002; Mattes 2010; Kusterer 2008.

essentiell, dass eine geeignete Wissensverteilung<sup>67</sup> innerhalb der Organisation garantiert ist. Die Thematik der internen Wissensidentifikation analysiert, welches Wissen in dem jeweiligen Unternehmen vorhanden ist und zur Verfügung steht. Die Betrachtung des Unternehmensumfeldes zeigt zudem Diskrepanzen zum organisationalem Wissensstand auf.

Bisher erfolgte keine Systematisierung von Wissensschaffungs- und Wissenstransferprozessen unter besonderer Berücksichtigung der Herausforderungen des demografischen Wandels für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Grundbaustein für die Generierung von Wissen ist der Wissenstransfer, welcher Teil der Wissensumwandlung ist. Da auch neues Wissen entsteht, ist das Unternehmenswissen immer mehr als bloß die Summe des Individualwissens. Jede Unternehmung hat somit ihr eigenes organisationsinternes Wissen. Basierend auf der im Jahre 1966 von Polányi<sup>68</sup> eingeführten Definition von implizitem Wissen entwerfen Nonaka und Takeuchi<sup>69</sup> ein Modell, bei dem Wissen durch kontinuierliche Umwandlung von implizitem und explizitem Wissen erzeugt wird. Nach erstmaliger Vorstellung im Jahre 1995<sup>70</sup> hat das Modell bereits heute einen beachtlichen Einfluss, wobei der Transfer durch eine enorme Komplexitätssteigerung vor neuen Herausforderungen steht. Nonaka und Takeuchi<sup>71</sup> verweisen auf die kulturellen Unterschiede der japanischen und westlichen Mentalität in Hinsicht auf das Gut Wissen. Jedoch ist ihre Theorie für alle Kulturen relevant, da implizites und explizites Wissen als ein komplementärer Dualismus charakterisiert werden kann. Diese dynamische Beziehung ist der Ursprung neuen Wissens. Grundsätzlich entsteht Wissen durch individuelles Vernetzen von Informationen und strukturierten Daten. Die Verarbeitung der Information durch das Bewusstsein erfolgt mit einem persönlichen und subjektiven Hintergrund aufgrund seiner Trägergebundenheit. Bereits diese Erkenntnis verdeutlicht die Notwendigkeit der Berücksichtigung von demografischen Veränderungen in der Organisation.

---

<sup>67</sup> Vgl.: Kusterer 2008.

<sup>68</sup> 1985.

<sup>69</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>70</sup> The Knowledge Creating Company; deutsche Erstveröffentlichung 1997: Die Organisation des Wissens.

<sup>71</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

Für die Gesamtsituation auf personeller, organisationaler und situativer Ebene von Wissensschaffung stellt der wissenstheoretische Ansatz die Grundlage dar.<sup>72</sup> In diesem Wissensmanagement-Modell<sup>73</sup> wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden, wobei dieses Wissen komplementär betrachtet wird. Die Wissensschaffung steht in einem kausalen Zusammenhang mit der Interaktion der beiden Wissensformen. Dies ist ein spiralförmiger, konstanter Prozess auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene. Die sogenannte Wissensspirale veranschaulicht den prozessualen Ablauf der Wissensumwandlung und der darauf aufbauenden Wissensschaffung, welcher aus dem Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen sowie Wissensebenen und einer gleichzeitigen Höherentwicklung auf der ontologischen Ebene resultiert. Die folgende Abbildung zeigt das Modell von Nonaka und Takeuchi<sup>74</sup>, welches die vier Schritte der spiralförmigen Umwandlung erklärt:

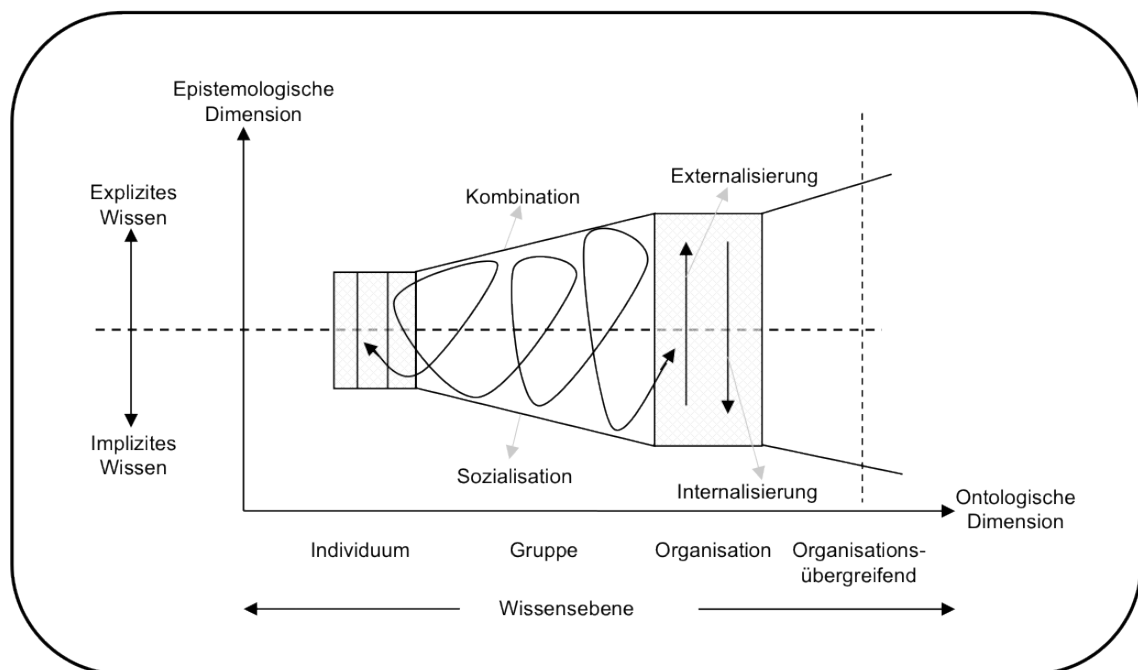


Abbildung 9: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi<sup>75</sup>

Die Konzeption zur Deskription der Wissensschaffung der Japaner erläutert die Transformation des Wissens anhand des Spiralmodells in vier Schritten: Sozia-

<sup>72</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>73</sup> Es gibt weitere Theorieansätze wie beispielsweise der betriebswirtschaftliche Baustein-Ansatz, welche an dieser Stelle nicht vertiefend betrachtet werden können. Vgl.: Probst/ Raub/ Romhardt 2010; Gülden-berg 2003.

<sup>74</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>75</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997: 87.

lisation – von implizit zu implizit, Externalisation – von implizit zu explizit, Kombination – von explizit zu explizit und Internalisierung – von explizit zu implizit.

Der erste Schritt ist die Sozialisation, wobei implizites Wissen ausgetauscht und durch einen unbewussten Erfahrungsaustausch von einem Individuum auf ein anderes übertragen wird. Für eine erfolgreiche Übertragung und Interaktion ist ein gemeinsamer Erfahrungshorizont Voraussetzung. Neues implizites Wissen entsteht durch Beobachtung oder Imitation ohne Explizierung. Da es nicht expliziert wird und somit nicht der gesamten Organisation zur Verfügung steht, ist die Wissenserzeugung begrenzt. Damit ist dieser Schritt als ein Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zu verstehen.

Der nächste Schritt – die Externalisierung – bezeichnet die Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen. Dies erfolgt in einem fließenden Übergang zur Sozialisation. Hierbei ist der Prozess der Artikulation von implizitem Wissen in Form von Modellen, Metaphern, Analogien und Hypothesen in einem konstruktiven Dialog gemeint. Durch Zusammenarbeit und Kommunikationsprozesse wird ein kreativer Prozess initialisiert und gleichzeitig implizites Wissen artikuliert, wobei implizites in explizites Wissen umgewandelt wird. In diesem Schritt ist aufgrund der Artikulation eine Standardisierung möglich. Da in diesem Prozessschritt der Wissensspirale implizites Wissen für alle Organisationsmitglieder expliziert wird, ist dies der Schlüsselprozess der Wissenstransformation.

Im dritten Modus wird durch die Kombination von explizitem Wissen innerhalb einer Wissensgemeinschaft und die Umwandlung von explizitem zu explizitem Wissen neues Wissen in Form von neuen Ideen sowie neuen Methoden generiert. Der Prozessschritt verbindet unterschiedliche Wissensbereiche – neu geschaffenes und bereits vorhandenes Wissen – über Dokumente, Besprechungen oder Konferenzen und das Intranet. Wissen wird durch Sortieren, Kombinieren, Klassifizieren kommuniziert oder erzeugt. So erfolgt die Verortung in dem kollektiven unternehmensinternen Wissenszusammenhang.

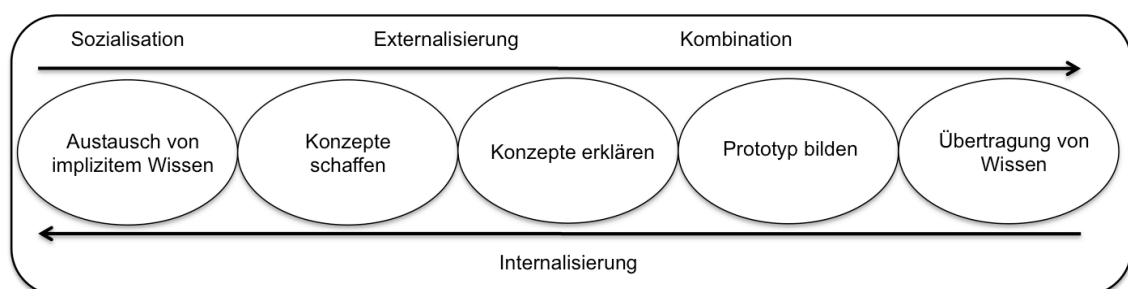
Mit dem vierten Schritt, der Internalisierung, ist der Prozess der Wissensumwandlung abgeschlossen. Bei dem Prozessschritt wird explizites Wissen innerhalb einer Unternehmung zu einem impliziten mentalem Modell umgewandelt.

Das Modell wird von den Mitarbeitenden geteilt und gelebt. Wissen wird in Datenbanken, Literatur und mündlichen Berichten den Mitarbeitern vermittelt, so dass sie für sich selbst und auch für ihr Handeln und Verhalten Schlussfolgerungen ableiten und internalisieren können.

Die wiederholte Umwandlung der Wissensformen stellt die Wissensspirale dar. Der Prozess führt zur Übertragung von individuellem Wissen auf Gruppen oder die gesamte Unternehmung. Durch die Neukombination und Schaffung von neuem Wissen entstehen Ideen und Innovationen innerhalb einer Organisation.

Die Wissensspirale wird aufgrund der unternehmerischen Intention, eine Vision der Organisation und die Unternehmensziele zu erreichen, in Bewegung gesetzt. Jeder einzelne Mitarbeiter kann sich autark als Individuum oder in Teams<sup>76</sup> für die Zielerreichung einsetzen. Diese Situation kann aufgrund von Fluktuationsprozessen und Reflexion von Grundannahmen als kreatives Chaos bezeichnet werden. Informationsüberschneidungen führen dabei zu einem konstruktiven Austausch.<sup>77</sup>

Der Prozess der Wissensschaffung durch Wissensumwandlung in Unternehmungen ist von Nonaka und Takeuchi<sup>78</sup> zusätzlich in einem Fünf-Phasen-Modell veranschaulicht. Erfolgreich arbeitende Unternehmen durchlaufen jede Phase, die in der folgenden Abbildung gezeigt wird.



**Abbildung 10: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung in Unternehmungen<sup>79</sup>**

---

<sup>76</sup> Teams sind als Zusammenschluss von Individuen mit gleichem Arbeitseinsatz bei gleichberechtigtem Nebeneinander mit dem Ziel, einen potenzierten Synergieeffekt zu erreichen. Teamarbeit ist besonders effizient, wenn es sich um hochkomplexe Aufgabenstellungen handelt, da Zusammenhalt und Engagement Kennzeichen eines Teams sind und somit ein hohes Problemlösungspotenzial vorliegt. Vgl.: Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>77</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997; Wilkesmann/ Rascher 2005; Kusterer 2008; Wiater 2007; Glanz/ Lambertus 2010; Herbst 2000; Kusterer 2008; Güldenbergl 2003; Nonaka/ Reinmoeller 2011; North 2011.

<sup>78</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>79</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997: 100.

In der ersten Phase wird implizites individuelles Erfahrungswissen in selbstorganisierten und funktionsübergreifenden Teams durch direkte Kommunikation ausgetauscht. Diese Phase läuft parallel zur bereits oben beschriebenen Sozialisation ab. Da an dieser Stelle das Basispotenzial für neues Wissen verborgen liegt, bedarf es einer ungezwungenen Interaktion und Kommunikation, so dass nicht formalisiertes Wissen beispielsweise in Wortform ausgetauscht wird.

In der zweiten Phase, welche der Externalisierung in der Wissensspirale entspricht, findet ein Austausch zwischen implizitem und explizitem Wissen statt. Selbstverantwortliche Teammitglieder erdenken in einem iterativen und spiralförmigen Prozess ein mentales Modell, welches in einem weiteren Schritt zu einem expliziten Konzept weiterentwickelt wird.

Das geschaffene Modell muss im dritten Schritt in der Unternehmung erklärt werden. In diesem Prozess findet ein Abgleich mit der Gesamtintention und den organisationsinternen Bedürfnissen statt. Der Fokus liegt auf den Kosten, der Gewinnspanne und dem erwartbaren Beitrag zum Unternehmenswachstum orientiert an den Zielen und der Strategie der Organisation.

Vor der Umsetzung erfolgt in der vierten Phase die Bildung eines Archetypus. Experten aus den verschiedenen Fachgebieten erarbeiten gemeinsam ein Modell oder einen Prototyp, so dass alle Details bei der Einführung berücksichtigt werden. Die Phase findet ihre Entsprechung in der Kombination.

Abschließend wird in der fünften Phase das konkretisierte Wissen übertragen. Das neugeschaffene Wissen weitet sich sowohl horizontal als auch vertikal auf allen Wissenstransferebenen im Unternehmen selbst und in seiner Umgebung aus. Es werden übergeordnete visionäre Konzepte durch das Management an die Unternehmensbasis übermittelt. Dafür wird eine Unternehmenskultur benötigt, in der die Wissensschaffung und das individuelle Kreativitätspotenzial gleich viel Berücksichtigung finden. Die Wissensübertragung ist die Initialzündung für einen permanenten Wissenstransfer und somit für eine kontinuierliche Wissensschaffung.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997; Güldenbergs 2003.

Die Einteilung und Unterscheidung in rein explizites und rein implizites Wissen sowie die Wissensspirale als Grundlage der Wissensschaffung erfährt von einigen Autoren Kritik. Es wird konstatiert, dass Wissen in Organisationen in der Regel nicht in Extremform auftritt. Zudem wird kritisiert, dass die Herangehensweise nicht praxisnah ist. Daher wird nachfolgend das HANSE-Modell visualisiert und erläutert. Die Buchstaben HANSE stehen für Heuristiken, Artefakte, Natürliche Begabung, Skills und Erfahrungen.<sup>81</sup>

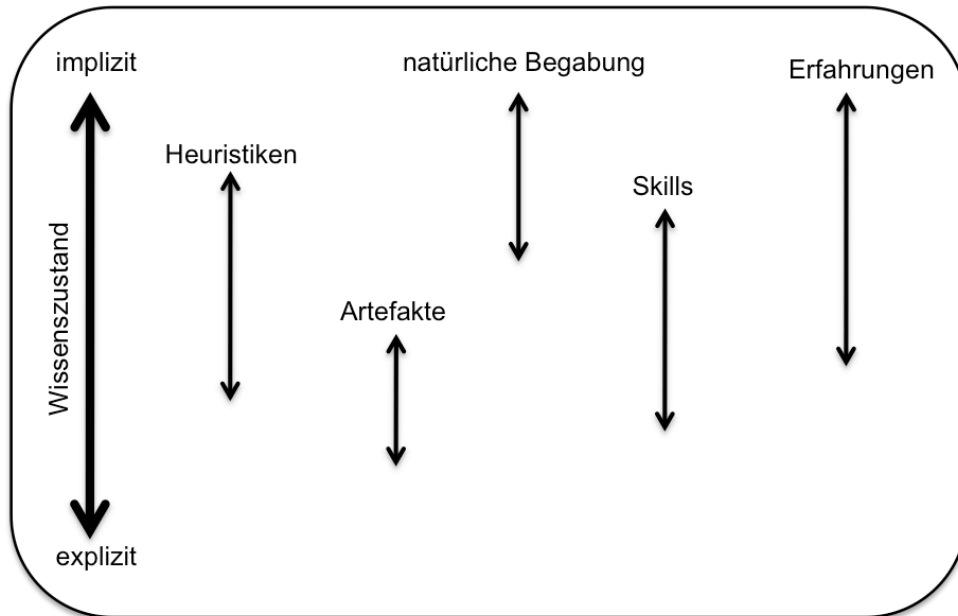


Abbildung 11: HANSE-Modell<sup>82</sup>

Das abgebildete Modell gliedert Wissen in fünf unterschiedliche Komponenten auf. Dieses Konzept baut auf der Unterscheidung von Polányi auf. So weisen die einzelnen Komponenten zu unterschiedlichen Anteilen Merkmale von implizitem und explizitem Wissen auf. Diese Aufgliederung ermöglicht eine plastische Darstellung der Wissensbedürfnisse innerhalb der Organisation. Ebenso lassen sich schnell kritische Punkte identifizieren und genauso flexibel Veränderungsmaßnahmen einleiten. Es kann als Rahmenkonzept für Organisationen im Kontext der Wissensanalyse betrachtet werden. Nachfolgend werden die einzelnen Wissensbereiche des Modells erläutert.

Heuristiken umfassen sogenannte Daumenregeln im Arbeitsalltag, welche auf angewandten Erfahrungen basieren. Sie stellen die Grundlage für die Entschei-

---

<sup>81</sup> Vgl.: Schütt 2000; Zinnen 2006.

<sup>82</sup> Schütt 2000: 84.



dungsfindung dar, wenn es an Zeit mangelt oder die Informationsbasis für fundierte Entscheidungen nicht vorhanden ist. Diese sind sowohl in Form stillen Wissens als auch explizit in dokumentierter Form von Anweisungen vorzufinden. Wenn Heuristiken dokumentiert werden, wird implizites Wissen zu einem Artefakt umgewandelt. Dieser Prozess wird durch die Bewusstmachung bei den einzelnen Individuen der Organisation gefördert. Ein Vorteil der Heuristiken für Unternehmen ist ein schnellerer Entscheidungsprozess und ein ungestörter Arbeitsablauf. Die Führungsebene hat hier die Aufgabe der Wissensverteilung, Kodifizierung und Dokumentation sowie Speicherung.

Artefakte sind jegliche Bestandteile von explizitem Wissen. Es ist zum einen ein Notizzettel zur Explizierung von Wissen aber auch eine Datenbank zur Dokumentation gemeint. Entscheidend ist, dass das Wissen kodifiziert ist. Dem Management wird die Aufgabe zu teil, relevante Elemente zu sichern und zu pflegen. Des Weiteren müssen überflüssige, doppelte, irrelevante Bestandteile identifiziert und entfernt werden.

Natürliche Begabungen sind im höchsten Maß implizites Wissen. Daher sind sie schwer explizier- oder transferierbar. Diese Form des Wissens ist für Organisationen von Bedeutung, da sie über den Erfolg von täglichen Arbeitsprozessen mitentscheiden. So zeigen sich Optimierungsmöglichkeiten von Abläufen und Prozessen. Für Unternehmen ist es relevant, diese natürlichen Begabungen der einzelnen Mitarbeitenden zu identifizieren und zu fördern. Denn nur so können diese gezielt eingesetzt werden. Eine Dokumentation der Begabungen von den entsprechenden Mitarbeitern ist für andere Mitarbeiter nur bedingt hilfreich oder förderlich. Möglicherweise gelingt damit ein Skill-Erwerb, welcher jedoch kein Ersatz für natürliche Begabungen darstellt.

Skills umfassen erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sowie ihre persönliche Qualifikation und Expertise, welche in individueller, bestimmter Qualität erworben werden. Sie enthalten einen hohen Anteil an implizitem Wissen. Durch eine Kodifizierung ist eine Umwandlung in die explizite Form möglich. Bevor eine effektive Nutzung anderer Mitarbeiter möglich ist, bedarf es eines längeren Internalisierungsprozesses. Das Wissensmanagement einer Organisation kann Wissensdefizite auf dieser Ebene von Mitarbeitern gemessen

an ihren Arbeitsaufgaben identifizieren, so dass Qualifikations- und Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Erfahrungen sind Erlebnisse im Rahmen der Arbeit und Ergebnisse. Aus diesen lernen die Mitarbeiter und das künftige Verhalten wird geprägt. Somit kann Wissen effizient weiter genutzt und wieder verwendet werden. Das Erfahrungswissen ist die wichtigste Komponente des impliziten Wissens, jedoch auch die komplexeste. Zum einen da Erfahrungen teilweise in der Gruppe oder im Team erworben werden und daher ein einzelner Mitarbeiter die Erkenntnisse in Gänze nicht allein anwenden kann. Zum anderen führt die wiederholte Ausübung nach einer gemachten Erfahrung nicht zwingend zum gleichen Resultat.

Als Grundlage für die beschriebene Theorie der Wissensbeschaffung basierend auf der Wissensspirale ist laut Nonaka und Takeuchi<sup>83</sup> eine neue Organisationsform notwendig. Die Neudefinition liegt darin begründet, da sich die organisationale Wissensbeschaffung nachhaltig auf den Managementansatz auswirkt.<sup>84</sup> Diese Organisationsform und somit eine effiziente sowie kontinuierliche Wissenserzeugung entsteht durch das Zusammenspiel von den Grundtypen einer Organisationsstruktur Bürokratie<sup>85</sup> und Arbeitsgruppe. Die Bürokratie zeichnet sich durch formale, standardisierte sowie spezialisierte Strukturen aus, welche sich zur Durchführung von Routinearbeiten eignen. Das Modell der Arbeitsgruppe gleicht mit dynamischen, partizipativen sowie flexiblen Strukturen die Schwächen des bürokratischen Ansatzes aus. Umgekehrt ergeben sich beim Arbeitsgruppenmodell auch Schwachpunkte, die insbesondere im Projektcharakter, besonders in der zeitlichen Determiniertheit ohne nachhaltige Wissensweitergabe begründet liegen. Die neuen organisatorischen Konzepte fußen auf dem Arbeitsgruppenmodell. Sie sind durch eine flache Organisation, eine konstant dynamische Struktur und die Förderung von Selbstverantwortung gekennzeichnet. Als weitere Merkmale werden das Hervorheben von besonderen Kompetenzen sowie die Fokussierung von Intellekt und Wissen als wichtigste

---

<sup>83</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>84</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>85</sup> Vgl.: Weber 1991; Gerth/ Mills 1972; Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

Unternehmensvorteile skizziert. Diese Synthese wird von Nonaka und Takeuchi als neue Organisationsform erarbeitet: die Hypertextorganisation<sup>86</sup>.

Die folgende Abbildung zeigt diese Organisationsform mit Projektteam-, Geschäfts- und Wissensbasisschicht.

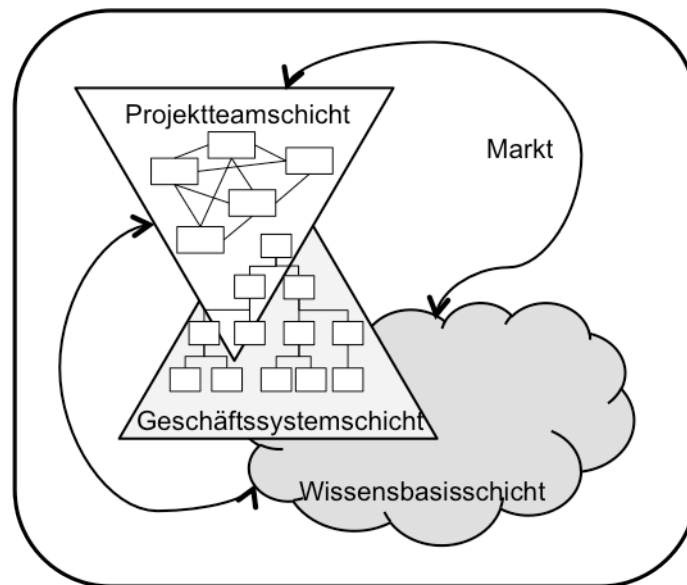


Abbildung 12: Hypertextorganisation<sup>87</sup>

Die Hypertextorganisation ist ein Kontextzusammenschluss aus Projektteam-, Geschäftssystem- und Wissensbasissystem. Die Projektteamschicht ist in zahlreiche Projektteams untergliedert und erarbeitet wissenschaftlich etwa technische Innovationen. Die einzelnen Teams kooperieren zur Förderung der Wissensschaffung. Sie sind über die Unternehmensvision miteinander verknüpft. Die Teams setzen sich aus Mitarbeitenden der Geschäftssystemschicht zusammen, wobei diese bis zum Abschluss eines Projektes ausschließlich für diese Aufgaben eingeteilt sind. Dabei bilden die Teammitglieder ein mehrere Organisationsbereiche umspannendes interdisziplinäres Netzwerk. Das Geschäftsteam ist als hierarchische Pyramide organisiert, steht an zentraler Stelle und ist für Routinearbeiten zuständig. Die neue Organisationsform erzeugt basierend auf einem dynamischen Wissenszyklus eine strukturelle Basis für die Wissensschaffung. Zugleich maximiert diese die Effizienz auf zentralen Unter-

---

<sup>86</sup> Nonaka und Takeuchi erläutern diese Organisationsform detailliert anhand eines Hypertextes aus der Computerwissenschaft. Ein Hypertext ist vielschichtig und kann bei gleichzeitigem Zugriff verschiedener Anwender in mehreren Dateien gespeichert werden. Hierbei kann sowohl der Text gelesen als auch Detail- und Hintergrundinformationen abgerufen werden. Dadurch wird das Wissen in jeweils neuen Kontexten betrachtet. Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>87</sup> Eigene Darstellung.

nehmensebenen sowie die lokalen Flexibilität.<sup>88</sup> Die Wissensbasis existiert nicht als organisatorische Einheit in der Unternehmung. Sie ist ein loser Verbund aufgrund einer Widerspiegelung der Unternehmensversion, ihres Leitbildes sowie ihrer Unternehmenskultur. Auf dieser Ebene wird das neu geschaffene Unternehmenswissen wieder geordnet und kontextgebunden klassifiziert. Der Prozess der Wissenssammlung, -nutzung und -erzeugung ist dadurch ein kontinuierlicher Zyklusprozess. Die Wissensbasis ist für einzelne Organisationsmitglieder darüber hinaus leicht zugänglich. Zudem wird auf der Ebene der Wissensbasis eine sogenannte Clearingstelle für das im Geschäftssystem und in den Projektteams neu produzierte Wissen etabliert. Das Novum der Hypertextorganisation ist die Koexistenz von den drei unterschiedlichen Kontexten innerhalb nur einer Organisationsstruktur.<sup>89</sup> Ein additionaler Vorteil besteht in der Form des offenen Systemcharakters, externes Wissen aufzunehmen und in unternehmensinternes umzuwandeln. So ist die Wissensinteraktion durch Kontinuität geprägt. Der Mitarbeiter ist in diesem Fall selbst ein Wissens- und Kompetenzträger.

Hierbei stellen der gruppeninterne Dialog und Interaktion basale Kernprozesse dar. Die Spiralförmigkeit der Umwandlung startet in der Mitte und wirkt sich in beide Richtungen aus, so dass die japanischen Wissenschaftler es als Middle-up-down-Management<sup>90</sup> bezeichnen. Die in idealtypischer Weise geeignete Form ist die dargestellte Hypertextorganisation. Darunter verstehen Nonaka und Takeuchi<sup>91</sup> die Fähigkeit einzelner Mitglieder, innerhalb der drei Kontexte zu wechseln. Die Mitglieder sind so auf viele Umweltafordernungen vorbereitet.

---

<sup>88</sup> „Die Theorie der Organisationsentwicklung weist darauf hin, dass Anpassung Anpassungsfähigkeit ausschließt. Anders ausgedrückt, bei großen Erfolgen besteht die Gefahr einer Überanpassung. Der Dinosaurier ist ein gutes Beispiel. Zu einer bestimmten Zeit entsprach dieses Tier sowohl physiologisch als auch morphologisch seiner Umwelt. Aber es passte sich dieser Umwelt zu stark an und konnte sich nicht mehr auf spätere Veränderungen des Klimas und des Nahrungsangebots einstellen. (Ähnlich erging dem bürokratischen Militär Japans.) Es passte sich zu stark an vergangene Erfolge an und schaffte es nicht mehr rechtzeitig, die daraus abgeleiteten Erfolgskonzepte zu „verlernen.“ Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997: 187.

<sup>89</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>90</sup> Kennzeichen dieses Managementmodells: Akteur der Wissensschaffung ist das Team; die Unternehmensführung agiert als Katalysator; das Mittelmanagement stellt den Teamleiter dar; das gesammelte Wissen umfasst implizites und explizites Wissen; die Wissensumwandlung erfolgt spiralartig über Internalisierung, Externalisierung, Kombination und Sozialisation; die Wissensspeicherung erfolgt in der Wissensbasis der Unternehmung; die Kommunikation ist durch den Gebrauch von Metaphern geprägt; menschliche Erschöpfung und Redundanzkosten gelten als Schwachpunkt. Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997; Wiater 2007; Auf weitere Managementmodelle wie etwa auf den betriebswirtschaftliche Baustein-Ansatz wird aufgrund der Fragestellung nicht eingegangen.

<sup>91</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

Mit der dialogischen Organisationsform wird sichergestellt, dass jede Wissen produzierende Einheit das Wissen in den Wissenskontext des Gesamtsystems stellt und mit dem vorhandenen operativen Wissen abgleicht. Resultierend daraus sind eine schnelle Fehlerkorrektur, eine systematische Dokumentation sowie die Erfolgsanalyse sichergestellt.<sup>92</sup>

Im Gegensatz zum ressourcenorientierten Strategieansatz richtet sich der Fokus explizit auf das Wissen als organisationsspezifische Ressource und wird damit zum Garant für die wissensbasierten Wettbewerbsvorteile. Zudem gilt das primäre Forschungsinteresse der Wissensschaffung sowie dem Aufbau von entsprechenden und idealtypischen Kernkompetenzen. Ein weiterer Unterschied ist die Sicht auf die mittlere Führungsebene, hier Mittelmanager genannt. Bei Nonaka und Takeuchi sind diese die „Wissensingenieure“<sup>93</sup> und agieren als Mittler zwischen der Führungsetage und den Mitarbeitenden. Diese Unterschiede zeigen, dass die theoretische Basis der Wissensbeschaffung und die Organisation des Wissens im Gegensatz zum ressourcenorientierten Ansatz ein umfassendes Theoriekonstrukt darstellt.<sup>94</sup>

Die Wissensentwicklung stellt den komplementären Baustein zum Wissenserwerb dar. Der Prozess des Wissenserwerbs untersucht die Wissensbeschaffung aus internen und externen Quellen.<sup>95</sup> Bei der Wissensentwicklung liegt das vordergründige Ziel in der Produktion neuer Fähigkeiten und Produkte, besserer Ideen und leistungsfähiger Prozesse hinsichtlich der Kreativität. Sie dient dem Schutz des Wissens vor Verlust bei Ausscheiden der Mitarbeiter durch Kündigung oder altersbedingten Verlassens der Organisation. Die Wissensbewahrung führt zum Schutz und Erhalt des bereits vorhandenen Wissens durch die Selektion, die Speicherung und das stetige Aktualisieren. Im ersten Schritt wird bewahrungswürdiges Wissen identifiziert. Anschließend werden im zweiten Schritt ausgewählte Wissens Elemente gespeichert. Im dritten Schritt erfolgt eine

---

<sup>92</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997; Wiater 1997.

<sup>93</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997: 63.

<sup>94</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>95</sup> Einkauf von Spezialistenwissen oder Erwerb von externen Wissensprodukten und -leistungen stehen in dieser Arbeit nicht an zentraler Stelle der Betrachtung. Vgl.: Probst/ Raub/ Romhardt 2010.

regelmäßige Überprüfung und Suche nach Neuerungen, so dass eine Veralterung von Wissen verhindert werden kann.<sup>96</sup>

Wissen ist somit eine Ressource, die sich durch ihren Gebrauch vermehrt. Mit dem Wachstum von Wissen steigt paradoxerweise jedoch gleichzeitig das wahrgenommene Volumen an Nichtwissen, da neues Wissen neue Möglichkeiten und offene Fragen in diesem Zusammenhang aufzeigt. Durch die Sozialisation<sup>97</sup> und Kultur wird Wissen verarbeitet, vernetzt und zu neuem Wissen umgewandelt. Die Wissensbeschaffung führt bei effektiver Gestaltung gleichzeitig innerhalb von konkurrierenden Unternehmungen zu permanenten Innovationen. Daraus resultierend steigert der Prozess die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen insgesamt. Für die erfolgreiche Wissensbeschaffung bedarf es eines geeigneten Wissensmanagements und systematischen Managements innerhalb der Organisation.<sup>98</sup>

Im Folgenden wird detailliert die Thematik der organisationalen Wissensmanagements im Innovationsprozess vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften erläutert.

### **2.1.4. Organisationales Wissensmanagement im Innovationsprozess**

Die Bedeutungszunahme der Ressource Wissen an sich und seines Managements liegt im Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft begründet. In der Agrargesellschaft war die Arbeitskraft von dominierender Bedeutung. In der darauffolgenden Industriegesellschaft wurde das Kapital zum entscheidenden Produktionsfaktor. In der heutigen Wissensgesellschaft hat das unternehmensinterne Wissenskapital der Mitarbeiter und der Organisation die bedeutendste Rolle neben der Arbeitskraft und dem Kapital eingenommen. Obwohl die Unternehmungen die Bedeutung mittlerweile erkannt haben, ist das organisationale Wissensmanagement in der Praxis noch nicht sehr weit entwickelt. Die Thema-

---

<sup>96</sup> Kusterer 2008; Probst/ Raub/ Romhardt 2010.

<sup>97</sup> Unter Sozialisation wird der Entstehungsprozess von Werten, Fähigkeiten und Bewegungsmomenten in Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Maßstäben verstanden. Der lebenslange Sozialisationsprozess führt zu individuellen Verhaltensmustern und Handlungsstrategien. Vgl.: Hillmann 1994; Zimbar-do/ Gerrig 1999; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009.

<sup>98</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997; Wiater 1997; Vgl.: Heitmann 2006; Luhmann 1998; Herbst 2000.

tik des Wissensmanagements entwickelt sich in den letzten Jahren vielschichtig: es werden praktische Erfolge bei der Etablierung einer Wissensinfrastruktur erzielt sowie theoretisch fundierte Ansätze entwickelt.<sup>99</sup>

Das Wissensmanagement der Zukunft bedarf mit Blick auf älter werdender Belegschaften einer Erweiterung der traditionellen Führungs- und Managementmethoden, da Wissen rasant bedeutender und einflussreicher wird. Daher muss diese Ressource identifiziert und bewahrt werden. Ein wissensbasiertes oder organisatorisches Wissensmanagement ist seit jeher eine entscheidende Stellenschraube für die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Infolgedessen ist es insbesondere für die Innovationsfähigkeit von Organisationen essentiell. Bei der Konzeption eines ganzheitlichen Wissensmanagements sind alle Disziplinen gefordert, ihre methodischen Ansätze mit Blick auf das Wissen zu überprüfen. Hierbei werden lernende Organisationen als wissensbasierte Systeme verstanden. Es gilt, die Interdisziplinarität vor dem Hintergrund der Wissenstreppe bestehend aus Daten-, Informations- sowie operativem und strategischem Wissensmanagement bei der Konzipierung von Denkstrukturen zu beachten.<sup>100</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wissenstreppe im Rahmen des strategischen und operativen Wissensmanagements.

---

<sup>99</sup> Vgl.: Davenport/ Prusak 1999.

<sup>100</sup> Die Problematik des Wissenscontrollings und die Dynamik des Wissens im Rahmen des organisationalen Lernens ist nicht Schwerpunkt dieser Arbeit. Erwähnt sei, dass die Wissensbilanz intern als Steuerungsinstrument und extern zur Marktpositionierung herangezogen werden kann, wobei sie einen immateriellen Unternehmenswert verankert in den Unternehmensleitlinien darstellt. Zur Vertiefung siehe: Franke/ Franke 2011; North 2011.

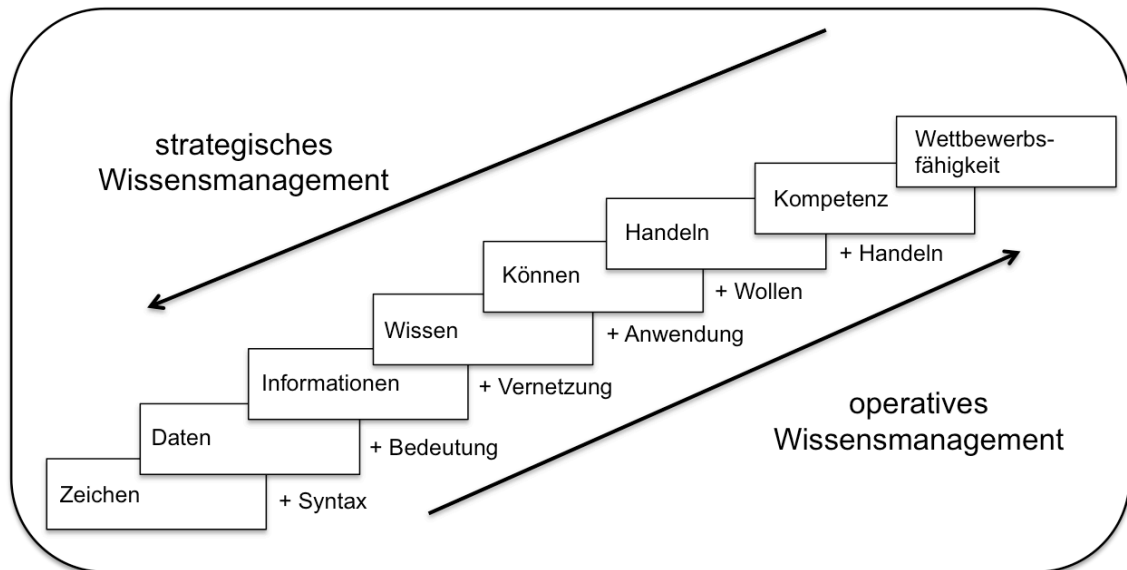


Abbildung 13: Wissenstreppe nach North<sup>101</sup>

Das Management von Wissen verfolgt normative und operative Wissensziele zur langfristigen Orientierung, die das Gut Wissen in Wettbewerbsvorteile umsetzen. Das Konstrukt der Wissenstreppe zeigt die Einbindung von Wissen in den Managementprozess von Wissen auf operativer und strategischer Ebene. Darüber hinaus veranschaulicht diese die bereits weiter oben definierten Entwicklungsschritte von Zeichen, Daten und Informationen über Wissen hin zu Können, Handeln sowie Kompetenz bis zur Wettbewerbsfähigkeit. Das operative Daten-, Informations- und Wissensmanagement wandelt durch Anwendung von Syntaxregeln Zeichen zu Daten um. Wenn diese mit Bedeutung in Relation gesetzt werden, entstehen Informationen. Eine Informationsvernetzung in einem Kontextzusammenhang oder vor dem Hintergrund von Erfahrungen und Erwartungen führt zu Wissen. Die konkrete Anwendung von Wissen führt zu Können. Dies führt gemeinsam mit Wollen zum Handeln. Bei richtigem Handeln entsteht auf der nächsten Stufe Kompetenz<sup>102</sup>. Eben diese ist schwer imitierbar oder gar einzigartig und stellt somit die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit dar. Das strategische Management erfolgt die Treppe abwärts. Hierbei wird geprüft, welche Kompetenzen, welches Können und welches Wissen für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Nöten sind. Die normativen Ziele bilden den Rahmen basierend auf der Unternehmenskultur und schaffen eine Grundlage

<sup>101</sup> 2011: 32 f.

<sup>102</sup> Das Themenfeld der Kompetenz kann hier im Rahmen dieser theoretischen Abhandlung nicht weiter vertieft werden. Zur weiteren Lektüre über den Zusammenhang von individueller Handlungskompetenz empfiehlt sich u.a. Becker 2009; Bröckermann/ Müller-Vorbrüggen 2010; Gessler 2010.



für die generelle Bereitschaft, sich mit Wissen auseinanderzusetzen. Die operativen Ziele verkörpern die strategischen Zielsetzungen in Form von funktionalen Zielen, so dass sie der konkreten Umsetzung der strategischen Vorgabe gerecht werden. Durch die Verankerung von Wissenszielen als wichtigem Wert in der Unternehmenskultur, wird sichergestellt, dass der Wissensfluss bestehen bleibt.<sup>103</sup>

Ein organisationsbezogenes holistisches Wissensmanagement<sup>104</sup> umfasst die Gesamtheit aller strategischen Konzeptionen sowie methodischen Ansätze für den Aufbau und zur Optimierung von lernenden Organisationen<sup>105</sup> als wissensbasiertes System bezüglich systemischer Gestaltungsmaßnahmen von betrieblichen Wissensstrukturen. Die Identifikation von Wissen, die Wissensentwicklung und der Wissenserwerb, die Wissensbewahrung, die Wissensschaffung und -nutzung, die Wissensteilung sowie der Wissenstransfer sind darin zusammengefasst. Es stellt die Fortführung von Informationsmanagement dar, bedient sich dabei vieler Prozesselemente, wobei das Individuum zunehmend in das Zentrum der Betrachtung rückt und die wissensschaffenden Komponenten der Wissensträger Mensch, Technologie sowie der gesamten Organisation kombiniert werden. Die Wissensbasis umfasst sowohl alle Daten und Informationen als auch alle Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie das individuelle und organisationale Wissen. Daher betrifft es alle Prozesse und Unternehmensbereiche, da überall bereits vorhandenes Wissen aktiviert, optimiert und umgewandelt werden kann.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die sechs operativen Teilprozesse innerhalb eines ganzheitlichen Wissensmanagements. Die einzelnen Wissensbausteine werden in einem Regelkreismodell zusammengefasst. Eine Erläuterung der Bausteine findet sich unterhalb der Abbildung im Uhrzeigersinn.

---

<sup>103</sup> Vgl.: North 2011; Kusterer 2008; Güldenbergs 2003; Probst/ Raub/ Romhardt 2010; Stern/ Jaberg 2003; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Riegler/ Zettel 2007; Hansen 2010.

<sup>104</sup> Eine konzeptionelle Abgrenzung zu Technologie- und Diffusionsmanagement, dem Innovationsmanagement im weiteren Sinne findet sich beispielsweise bei Strebel 2007.

<sup>105</sup> Eine einheitliche theoretische Definition ist derzeit nicht existent. Das wirtschaftswissenschaftliche Modell ist eine systemtheoretische Betrachtung. Organisationales Lernen wird dabei als die Summation individueller sowie kollektiver Lernprozesse verstanden. Zur vertiefenden Lektüre vgl.: Güldenbergs 2003; Pawlowsky/ Edvinsson 2012.

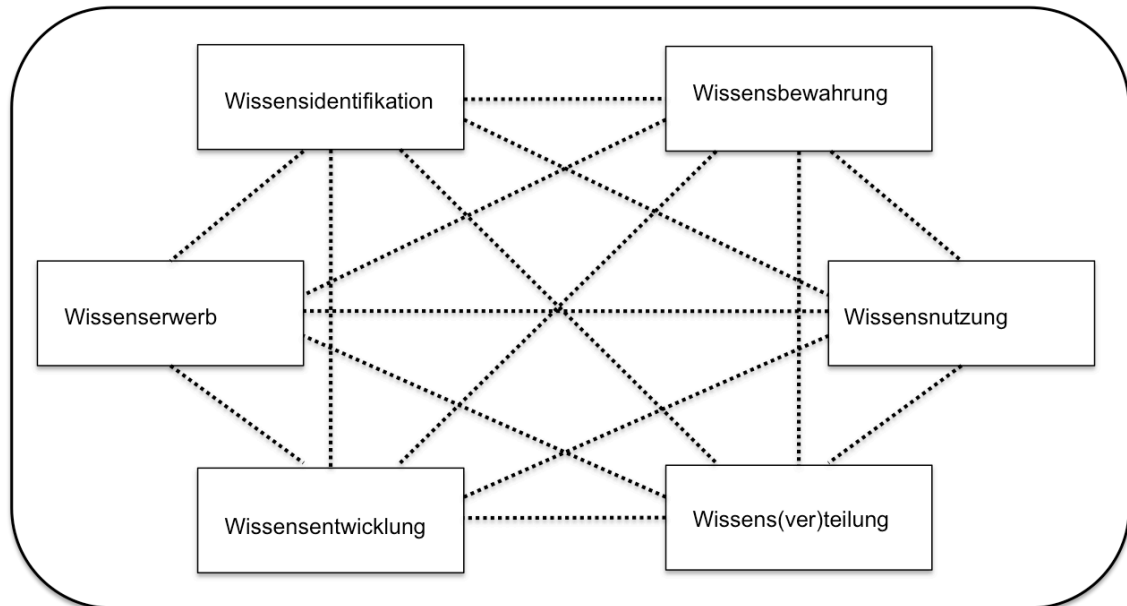


Abbildung 14: Kernprozesse des Wissensmanagement nach Probst<sup>106</sup>

Zuerst muss organisationsinternes und extern vorhandenes Wissen transparent lokalisiert werden. Dieser basale Schritt der Wissensidentifikation schafft einen detaillierten Überblick über Informationen, Wissen und Kompetenzen für die Organisation. Somit ist dieser elementar für ein erfolgreiches Wissensmanagement.

Die Wissensbewahrung ist insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels von großer Bedeutung, da einmal vorhandenes Wissen nicht automatisch dauerhaft oder zukünftig verfügbar ist. Zur Vermeidung von Wissensverlusten und zur gesteuerten wie auch gezielten Bewahrung von erfolgskritischem Wissen oder bewahrungswürdigem impliziten Wissen wird ein sinnvolles Management benötigt. Die Selektion von bewahrungswürdigem Wissen und deren Bewertung sowie die entsprechende Übertragung beziehungsweise die angemessene Speicherung stellen wichtige Schritte dar.

Neben der Identifikation und Bewahrung muss die Wissensnutzung organisiert werden. Die produktive und wertschöpfende Wissensanwendung ist originäres Ziel des Wissensmanagements. Neben der Nutzung von externen Wissensbeständen steht die Ausschöpfung der organisationsinternen Fähigkeiten und Wissensressourcen an zentraler Stelle.

---

<sup>106</sup> 2006: 28.

Der Baustein der Wissensteilung oder -verteilung beschreibt den Transport von Wissen an den richtigen Ort und den Wissenstransfer auf andere Organisationsmitglieder. So werden einzelne Informationen und auch Erfahrungen für andere Organisationsmitglieder oder sogar die gesamte Organisation zugänglich und nutzbar gemacht. Dies führt zur Umwandlung von individuellem zu kollektivem Wissen.

Die Wissensentwicklung umfasst den Aufbau von neuem Wissen und Fähigkeiten. Dabei muss es nicht nur für die Organisation neu sein: auch die Produktion von extern nicht existentem Wissen kann zu diesem Baustein zählen. Klassischerweise kann hier der Forschungs- und Entwicklungsbereich angeführt werden. Jedoch wird relevantes Wissen in allen Organisationsbereichen durch kreative Mitarbeiterideen oder Entwicklungen in der Organisationsform erzeugt.

Der Wissenserwerb meint die Nutzung von externen Wissensquellen. Eine Quelle kann zum einen das Netzwerk mit Kunden, Lieferanten und Kooperationsbeziehungen sein. Zum anderen kann der Wissensbedarf durch die Rekrutierung von Experten oder Einkauf von externem Wissen gestillt werden. Der Erwerb von Wissen umfasst somit die Nutzung externer Wissensbestände und den Einkauf von Fähigkeiten oder Kompetenzen. Bei einem systematischen Management gilt es diese sechs Bausteine gleichermaßen zu berücksichtigen.

Das Wissen ist in einer Organisation unter den Mitgliedern gestreut und wird im Dialog unter Experten abgerufen. Die Vernetzung einzelner Wissensanbieter sowie Nachfragenden muss sichergestellt werden und führt dazu, dass Wissen lokal sowie global verfügbar ist. Jegliches Handeln der Organisation orientiert sich an der Wissensbasis mit dem Ziel die richtige Qualität in der richtigen Quantität des Wissens am richtigen Ort in der Organisation zur Verfügung zu stellen. Es ist von fundamentaler Bedeutung, zum richtigen Zeitpunkt genau das richtige Wissen bei der richtigen Person in der entsprechend passenden Aufbereitung verfügbar zu haben. Ziel ist es, erfolgreiches Handeln durch kontinuierliche Verbesserungs- und Lernprozesse sowie die Nutzung von brachliegendem, sogenanntem stillen Wissen zu initiieren. Dabei gilt es, jede Art der Ressource Wissen in eine explizite und strukturierte Form zu transformieren, so dass Verfügbarkeit und Transparenz losgelöst von einem einzelnen Individuum optimiert

wird. Wissensmanagement zählt daher zu einer nachhaltigen Optimierungsstrategie für die unternehmerische Wertschöpfung. Durch die optimale Nutzung der wertsteigernden Ressource und der organisationalen Wissenssysteme werden sowohl alltägliche wissensrelevante Handlungen sowie langfristig Unternehmensziele effizienter erreicht.

Das Wissensmanagement ist somit ein modernes und ganzheitliches Führungskonzept, welches die aktive und systematische Gestaltung des Wissens in einer Organisation sicherstellt. Die dynamische Wissensbasis wird im Laufe eines anhaltenden und nachhaltigen Prozesses aus individuellem und kollektivem Wissen entwickelt.<sup>107</sup>

Für das Management von Wissen ist die Identifikation von Wissensträgern grundsätzliche Voraussetzung. Insbesondere bei der Unterscheidung von natürlichen und künstlichen Speichersystemen, kommt der Begriff Wissensgemeinschaft auf. Hier sind auf der einen Seite der Mensch und auf der anderen die elektronischen Datenbanken oder neuronale Netzwerke zu nennen<sup>108</sup>. Diese werden als die Keimzelle lebendigen Wissensmanagements bezeichnet. Da sich die Wissenskapazität in Organisationen aus einzelnen Wissensbasen in Gemeinschaften zusammensetzt, dient die richtige Struktur zur Optimierung. Die Grundmotivation und Gestaltungsebene für Wissensgemeinschaften ist durch die herausragende Bedeutung des Wissensaustausches gekennzeichnet. Wissensgemeinschaften stellen einen Knotenpunkt für kommunikativen Austausch und anwendungsorientierte Interpretationen von Informationen dar. Innerhalb von Wissensgemeinschaften können aufgrund von unterschiedlichen Beweggründen und Prioritäten der Mitglieder Probleme entstehen. Problematisch sind zudem die fehlende Fähigkeit, gemeinsam zu lernen und Probleme zu lösen oder auch ein Profilierungszwang einzelner. Ein weiteres Problemfeld ist die Intellektualisierung aufgrund der emotionalen Intelligenz. Es kann auch zu Problemfeldern zwischen der Wissensgemeinschaft und der Gesamtorganisation durch den Zwang oder Wunsch zur Legitimierung kommen. Unterneh-

---

<sup>107</sup> Vgl.: Strebel 2007; Herbst 2000; Franke/ Franke 2011; Koltze/ Souchkov 2011; Kusterer 2008; Probst/ Raub/ Romhardt 2010.

<sup>108</sup> Neuronale Netzwerke meinen hier den Verbund von Nervenzellen. Die Neuronen sind die Grundelemente des menschlichen Nervensystems. Sie empfangen verarbeiten Informationen und leiten diese im Organismus weiter. Vgl.: Zimbardo/ Gerrig 1999.

mensintern sowie zwischen einzelnen Mitgliedern kann es einem Rechtfertigungszwang oder Ergebnisdruck kommen.<sup>109</sup>

Die vorherrschende Wissensdiversität bezieht sich auf unterschiedliche funktionale oder unternehmenskulturelle Erfahrungshorizonte. Zugleich sind ähnliche Probleme an unterschiedlichen Orten existent, so dass Strukturen für die Weitergabe von Erfahrungswissen und Erfahrungen zwischen Wissenden und Unwissenden geschaffen werden müssen. Da Wissen nicht immer als fertiges Informationsprodukt oder Endprodukt aus einer Datenbank generiert werden kann, wird von Wissensintransparenz gesprochen. Auf der anderen Seite wird die Wissensheterogenität und damit die Heterogenität der Mitarbeiter heute mehr denn je benötigt, da sie zur Komplexitätsreduzierung führt. Es gilt, dass Systeme immer weniger Komplexität verarbeiten können als sie selbst haben. Daraus folgt, dass es Wissensgebiete für Spezialisten in Unternehmungen geben muss. Einhergehend muss die Motivationshomogenität gepflegt werden, so dass die Wissensvielfalt unter den Mitarbeitern geteilt wird und zu Synergieeffekten führt.<sup>110</sup>

Die Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement sind eine idealtypische Organisationsstruktur, welche durch Motivation und Fehlertoleranz sowie offene Kommunikationsprozesse gekennzeichnet sind. Die Organisationsstruktur muss für den Prozess der Wissensschaffung einen Ort des kollektiven Lernens bereitstellen. Es reicht nicht aus, wenn eine Infrastruktur oder eine Datenbank zur Verfügung gestellt wird. Vielmehr muss es die ausgeprägte Möglichkeit für Gruppenarbeit geben, wobei flache Hierarchien mit vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten vorherrschen. Veränderte Anforderungen älter werdender Belegschaften müssen etwa bei der Zusammensetzung von gemischten Teams Berücksichtigung finden. Funktionierende Kommunikationsstrukturen sind essentielle Voraussetzung innerhalb der Organisation für den Erfolg des Wissensmanagements. Kommunikation steuert den Prozess des Festhaltens, Erinnerns und Optimierens von Wissen. Ohne Kommunikation erfolgt keine Weitergabe und somit keine Teilung des Wissens, der Daten oder Ideen aus denen wiederum innovatives Wissens entspringt. Wissensweitergabe und -

---

<sup>109</sup> Vgl.: Trojan 2006; Güldenbergs 2003.

<sup>110</sup> Vgl.: Kastner 1996.

teilung setzt Vertrauen voraus. Die extrinsische und intrinsische Motivation sind weitere wichtige Grundvoraussetzungen für die Wissensspeicherung und -mehrung in einer Unternehmung, da erst dadurch das Individuum motiviert wird, sein Wissen in einem fortwährenden Effizienzverbesserungsprozess zu erzeugen.<sup>111</sup>

Resümierend steuert das Wissensmanagement alle wissensbasierten Prozesse in einer Organisation und zielt auf den bestmöglichen Umgang mit dieser Ressource ab. Wissen wird als eine organisationsspezifische Ressource definiert, welche Garant für wissensbasierte Wettbewerbsvorteile ist. Das Wissensmanagement umfasst weitreichende Maßnahmen als einen Baustein neben der Summe von zahlreichen marginalen Veränderungen.

## 2.2. Innovation in Organisationen

Die Generierung von Innovationen ist originäre Aufgabe jeder Unternehmung. Nur so kann sie dem technischen Fortschritt und kürzeren Produktlebenszeiten gerecht werden. Der immer globaler werdende Wettbewerb sowie die Heterogenisierung der Nachfrage unterstreichen die Notwendigkeit von Innovationstätigkeiten heute mehr denn je. Die Bedeutung von Innovationen für unternehmerisches Wachstum und Erfolg von Organisationen ist dadurch enorm gewachsen. Die Innovativität sichert die Überlebensfähigkeit durch qualitatives Wachstum. Ihr Erfolg stellt sodann eine Bestätigung für gelungenes Wissensmanagement dar.

Im wissenschaftlichen Diskurs liegt der Schwerpunkt derzeit in der ökonomischen Betrachtung von Innovationsprozessen. In der Regel werden Kosten und Gewinne betrachtet, so dass die Innovationsaktivitäten an Zahlen gemessen werden können. Konkret wird in diesem Forschungsfeld die technische und produktionsorientierte Innovation in den Mittelpunkt gestellt. In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft sind im Gegensatz dazu soziale, kulturelle und organisationale Innovationen von hervorgehobener Bedeutung, zumal die anderen Innovationsarten auch im industriellen Bereich in eben diese eingebettet sind.

---

<sup>111</sup> Vgl.: Wilkesmann/ Rascher 2005; Trojan 2006; Primus 2003; Zimbardo/ Gerrig 1996; Kastner 2007; Kastner 1996.

Prozesse der Entscheidungsfindung und Ideengenerierung auf individueller sowie organisationaler Ebene werden darüber hinaus in der Organisationspsychologie erforscht.

Für ein einheitliches Verständnis wird nachfolgend die Innovationsthematik grundlegend skizziert, da – wie auch beim Wissensbegriff – die Vielzahl an Definitionen Abgrenzungen und Erklärungen unabdingbar macht. Für die Durchleuchtung vielfältiger Ansätze wird aufbauend auf den theoretischen Aspekten die prozessuale und inhaltliche Dimension sowie das Innovationsmanagement mit Innovationsstrategie und Innovationskultur betrachtet. Zudem werden Innovationshemmnisse innerhalb einer Organisation sowie im Prozessablauf aufgezeigt.

### **2.2.1. Definitorische Grundlagen zu Innovation**

Mancherorts lässt sich ein Mangel an Innovationsaktivitäten konstatieren, jedoch existiert kein Mangel an Begriffsbestimmungen oder Umschreibungen auf diesem populären Feld. Innovation ist heute ein in vielen Facetten verwendeter Begriff und zugleich der Furor des Fortschritts – oder vielmehr des Fortsprungs. Jedoch ist es mehr als nur ein schillerndes Schlagwort, so dass eine definitorische Präzision als Herausforderung betrachtet werden kann.<sup>112</sup>

Bei der Betrachtung der Genese von Innovationen wird frappierend festgestellt, dass das Wort keine neomodische Erscheinung ist: bereits 200 nach Christus wird *innovatio* von Tretullian gebraucht. Die begriffliche Herkunft von der aktiven Form *innovare* unterstreicht, dass es sich um eine Tätigkeit des Erneuerns über einen gewissen Zeitraum handelt. Das lateinische Wort *innovatio* heißt Erneuerung oder Veränderung. In der deutschen Sprache taucht das Wort *neuern* zuerst bei Luther auf. Später hat es im Sinne des technischen Fortschritts im 20. Jahrhundert Eingang in die alltägliche Sprachwelt gefunden. Neben dem umgangssprachlichen Neuen dominiert heute die Begrifflichkeit Innovation – ins-

---

<sup>112</sup> Vgl.: Rimser 2006; Franken/ Franken 2011; Wentz 2008; Disselkamp 2005; Stern/ Jaberg 2003; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007.

besondere seit der Prägung von Schumpeter – maßgeblich die Unternehmenswelt.<sup>113</sup>

Im Rahmen der Skizzierung des Innovationsbegriffs finden sich in der wissenschaftlichen Literatur vielfältige Merkmale. Grundkonsens ist, dass Innovation immer mit etwas Neuen verbunden ist. Dies ist durch eine – subjektive – Erst- und Einmaligkeit gegeben. Dabei kann es sich um einfache oder hochkomplexe Neuerungen von Bedingungen, Prozessen oder Produkten handeln oder um eine Abweichung routinierter Handlungsabläufe. Innovieren ist daher ein systematisches Vorwegnehmen, Identifizieren und Verwerten des sozialen, technischen und auch des demografischen Wandels in Form prozessualer Entscheidungen und Handlungen, welche eine Kausalität zu den Faktoren Wirtschaft und Zeit aufweisen. Dieses Innovationsverständnis wird im Folgenden zugrunde gelegt.<sup>114</sup>

Schumpeter<sup>115</sup> macht als erster im Jahre 1939 von der Begrifflichkeit im Sinne einer technisch-ökonomischen Entwicklung Gebrauch und identifiziert fünf Klassen neuer Kombinationen. Laut Schumpeter ist eine Innovation die Durchsetzung von diskontinuierlichen Veränderungen<sup>116</sup> und neuer Zweck-Mittel-Kombinationen wie zum Beispiel erstens die Herstellung eines neuen Produkts oder einer neuen Qualität des Gutes für den Konsumentenkreis oder zweitens die Einführung einer neuen Produktionsmethode. Dies ist jedoch keineswegs zwangsläufig an eine wissenschaftliche neue Entdeckung gebunden. Drittens zählt die Erschließung eines neuen Absatzmarktes zu Innovationen. Die Existenz des Marktes muss dabei nicht neu sein. Viertens sind die Eroberung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen sowie fünftens die Durchführung einer Neuorganisation innerhalb einer Unternehmung weitere Innovationsfelder. So können Wettbewerbsvorteile, eine Monopolstellung oder Verbesserungen in der Arbeitswelt erlangt werden.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl.: Busch 2005; Franken/ Franken 2011.

<sup>114</sup> Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Johanssen/ Schildhauer 2005; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; van Aerssen 2009; Ili 2010.

<sup>115</sup> 1997; Das Buch Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus erschien zuerst 1911. Vgl.: Schumpeter 1997.

<sup>116</sup> Die Durchsetzung einzelner Ideen hängt mit der Übernahme oder Ablehnung durch den Kunden zusammen. Dieser Aspekt der Innovation wird in den Adoptions- und Diffusionstheorien veranschaulicht. Vgl.: Strebel 2007; Pleschak/ Sabisch 1996; Howaldt/ Schwarz 2010.

<sup>117</sup> Schumpeter 1997.



Diesen Prozess bezeichnet Schumpeter als schöpferische Zerstörung: durch das Neue wird der kreislaufähnliche Bewegungsmechanismus der Wirtschaft durchbrochen und sprunghafte Entwicklungen werden ermöglicht. Durch eine vorsätzliche Zerstörung des Alten findet eine Revolution zur Optimierung statt. Dieser Prozess ist für den Kapitalismus entscheidendes Faktum. Sein Schwerpunkt liegt auf dem Unternehmertum, da die Einführung und Durchsetzung von Innovationen die originäre Aufgabe von Unternehmern ist.<sup>118</sup>

Die betriebswirtschaftliche Sicht auf Innovationsprozesse fokussiert die Durchsetzung von technischen, wirtschaftlichen sowie organisatorischen Problemlösungen und deren Prozessen in einer Unternehmung mit Blick auf die innovativen Wege zur Unternehmenszielerreichung. Da Problemlöseprozesse<sup>119</sup> neue Erkenntnisse sowie Herangehensweisen erfordern, werden sie als Innovationsprozesse bezeichnet. Auslösende Momente für innovative Aktivitäten sind unter anderem die Alterung bestehender Produkte, Prozesse, Dienstleistungen oder Sozial- und Organisationsstrukturen. Daraus resultieren sinkende Umsätze bei zugleich steigenden Kosten oder mangelnder Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Der Erfolg ist dabei an die Einbeziehung des gesamten Unternehmens als Ort der Innovation und der Mitarbeitenden als Promotor des Neuen gebunden.<sup>120</sup> Innovationen bauen unter Umständen auf innerbetrieblich Bewährtem wie beispielsweise eine Rekombination von vorhandenen Techniken, Verfahren oder Wissen auf. Innovationen werden so nach ihrem Neuigkeitsgrad und nach ihrer Art unterschieden. Neben Prozess-, Produkt-, Verfahrens- oder sozialen Innovationen kann die Einführung einer neuen Organisationsstruktur zu planmäßigen Verbesserungen im Humanbereich der Unternehmung führen.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Schumpeter 1997; Möller/ Menninger/ Robers 2011; Burr 2004; Strebel 2007; Stöger 2011; Stern/ Ja-berg 2003.

<sup>119</sup> Für ein einheitliches Verständnis wird an dieser Stelle eine Definition für Problem angebracht: „Ein Problem ist eine ungeklärte bzw. widerspruchsvolle Situation, die durch eine qualitativ und quantitativ bestimmbare Differenz zwischen einem vorhandenen Ist-Zustand und einem notwendigen oder wünschenswerten Soll-Zustand (Ziel) charakterisiert wird.“ Pleschak/ Sabisch 1997: 1; Vgl.: Heyde/ Laudel/ Pleschak/ Sabisch 1991: 116.

<sup>120</sup> Vgl.: Beyer 2002; Pleschak/ Sabisch 1996; Busch 2005; Hausschildt/ Salomo 2011; Franken/ Franken 2011.

<sup>121</sup> Innovationen sind immer Verbesserungen des Status Quo; negative Änderungen werden hingegen als Devianz bezeichnet. Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

Additional zum originären Ziel der Innovation, nämlich der Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen oder Erlangung der Systemführerschaft durch Umsatz- und Produktivitätssteigerung, Kostenreduktion und Differenzierung sowie Qualitätsverbesserung zu erzielen, gilt es in einer innovationsbasierten Wirtschaft die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Die Kernpunkte der wirtschaftlichen Zielsetzung sind die gleichzeitige Optimierung von Produktion, Aufwand und Zeit.<sup>122</sup> Das heißt auf der einen Seite werden im Rahmen des magischen Zieldreiecks über Zeitreduktion oder kürzere Innovationszeiten, Kostenminimierung und Qualitätssteigerung die Kundenbedürfnisse befriedigt. Auf der anderen Seite findet eine Humanisierung der Arbeitswelt durch Organisationsentwicklung, optimierte Kommunikationsstrukturen sowie eine entsprechende Unternehmenskultur statt.<sup>123</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt das magische Zieldreieck von Ergebnis, Aufwand und Zeit im Innovationsprozess.

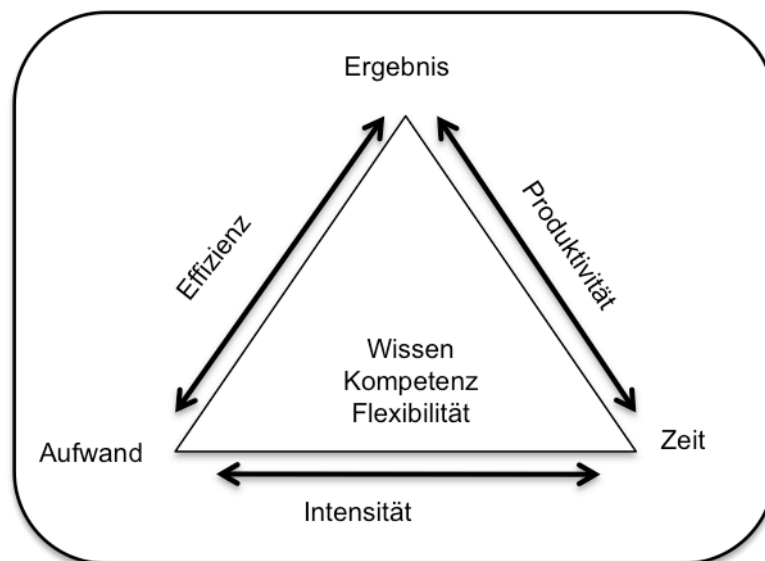


Abbildung 15: Magisches Zieldreieck als Basismuster von Innovationen<sup>124</sup>

Grundvoraussetzungen für Innovationen sind Flexibilität, Wissen, Erfahrung und Kompetenz. Das magische Dreieck besteht aus den Komponenten Ergebnis, Zeit und Aufwand als Basis von innovativen Abläufen. Das Ergebnis beeinflusst die Qualität des Erzeugnisses sowie den Kundennutzen. Die zeitliche Kompo-

---

<sup>122</sup> „Alle Tätigkeiten brauchen Zeit. Zeit ist in diesem Sinne ein ökonomisch knapper Faktor, denn sie ist nicht vermehr- und nicht substituierbar.“ Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011: 163.

<sup>123</sup> Vgl.: Busch 2005; Koulopoulos 2010; Moore/ Braun 2007; Pleschak/ Sabisch 1996; Reichwald/ Piller 2009.

<sup>124</sup> Erweiterte Darstellung. Vgl. Kastner o.J.: 9.

nente beeinflusst die Lieferbereitschaft und die Verfügbarkeit. Der Aufwand steht in direktem Zusammenhang mit der Kostenseite und somit mit dem Preis der Innovation.

Das Verständnis von Innovation erlebt im Zeitverlauf einen Perspektivwechsel.<sup>125</sup> Heute stehen die wirtschaftlichen Aspekte von technologisch orientierten Produkt- und Prozessinnovationen im Zuge der schöpferischen Zerstörung nicht mehr im Vordergrund. Stattdessen beschäftigt sich die innovationstheoretische Forschung mit der Frage, wie Innovationsfunktionen wahrgenommen werden. Weitere Untersuchungsfelder sind die treibenden Kräfte im Innovationsprozess und die Ressourcenausschöpfung der Arbeitskräfte im kreativen Handlungsprozess. Zugleich findet eine zunehmende Thematisierung der Heterogenität der beteiligten Akteure, Organisationen und Institutionen statt.

Es ist zu einer Erweiterung des sozialwissenschaftlichen Innovationsverständnisses gekommen. Neben der technischen Komponente finden organisatorische und institutionelle Neuerungen sowie die Relevanz des Sozialen im und für den Prozess des Innovationsgeschehens Berücksichtigung. Da Innovationen im Kontext gesellschaftlicher sozialer Systeme stattfinden, gelten sie nicht länger ausschließlich als das Leistungsergebnis eines einzelnen Individuums oder einer Unternehmung. Sie sind vielmehr hochkomplexe und koevolutive Prozesse von Wirtschaft, Wissenschaft, Technik, Natur und Gesellschaft. Sie sind somit das Ergebnis der Akkumulation von Wissensbeständen in der Interaktion, deren Rückkopplung und Rekombination schließlich zur Generierung von neuem Wissen führen kann. Diese neue Sicht auf Innovationen führt zur Abkehr von linearen Innovationsmodellen, die einen sequentiellen Prozess von der Forschung, über die Entwicklung bis zur Innovation und der Diffusion derselben angenommen haben. Sie verändern den Blick auf die Innovationsprozesse und ihre Eingebundenheit in soziale Strukturen.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Für einen vertiefenden Vergleich alter und neuer Innovationsansätze s.: Pleschak/ Sambisch 1996.

<sup>126</sup> Vgl.: Liessmann 2000; Bergmann/ Daub 2006; Gronemeyer 2000; Aderhold/ John 2005; Blättel-Mink 2007; Howaldt/ Schwarz 2010; Andrew/ Sirkin 2007; Hauschildt/ Salomo 2011; Rammert/ Bechmann 1997; Heidenreich 2001; Freeman 1991.

Im Zusammenhang mit Innovation muss ein homogenes Verständnis von Forschung und Entwicklung<sup>127</sup> vorhanden sein. Das heterogene Begriffspaar wird als gemeinsame, planvolle und systematische Aktivität einhergehend mit wissenschaftlichen Methodiken abgegrenzt.<sup>128</sup> Ziel davon sind neue Erkenntnisse und die neuartige Anwendung von Methoden. Charakterisiert werden Forschung und Entwicklung durch Unsicherheit und das damit verbundene Risiko für die Ergebnisse, Verwertung und Umsetzung der Neuerungen, die anfallenden und möglicherweise nicht kalkulierbaren Kosten sowie der erforderliche Zeitraum. Insgesamt umfasst der Bereich Forschung und Entwicklung alle Prozesse der Produktion neuen Wissens und lässt sich als Kombinationsprozess von einzelnen Faktoren beschreiben. Die Ergebnisse des Forschungs- und Entwicklungsprozesses sind im ersten Schritt Erfindungen.<sup>129</sup>

Innovationen sind weiterhin von Invention<sup>130</sup> und Imitation deutlich zu unterscheiden. Eine Invention ist eine Erfindung, die erste kreative Phase im Innovationsprozess und stellt die im Ergebnis von Forschung und Entwicklung erstmalige Realisierung neuer Problemlösungen dar. Die Rekombination von Kultur-elementen kann hier angeführt werden, welche durch wirtschaftlichen Erfolg zur Innovation heranwachsen kann. Wenn sich eine Erfindung auf dem Markt durchgesetzt hat, Invention und Explikation – also Erfindung und Umsetzung – zusammenfallen, wird von Innovation gesprochen. Damit ist der kreative Denkprozess die notwendige Vorstufe einer wirklichen Neuerung im Sinne der Innovation. Eine Erfindung ist im Gegensatz zur Innovation nicht auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Sie ist ein Ereignis, welches im Augenblick stattfindet und einen geringen Langzeitwert aufweist. Die Innovation hingegen ist ein Veränderungsprozess mit messbarem Wert und einer Abweichung zur Norm. Der Zeitpunkt der Innovation stellt die Grenze zur Massenproduktion dar, die eine erfolgreiche Entwicklung auf dem Weg zur weiteren Verbreitung überwinden

---

<sup>127</sup> Eine differenzierte Betrachtung, Systematisierung sowie Unterscheidung nach Grundlagenforschung, naturwissenschaftlich-technologischer Forschung und öffentlichen Erscheinungsformen findet sich beispielsweise bei Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>128</sup> Eine exakte lineare Abgrenzung ist aufgrund des subjektiven Einflusses aller Beteiligten nicht möglich.

<sup>129</sup> Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Hauschildt/ Salomo 2011.

<sup>130</sup> Invention ist eine Idee oder Erfindung. Das Wort Idee stammt aus dem Griechischem und steht für ein real existierendes Urbild, welches der Realität zugrunde liegt. Heute steht Idee vielmehr für die neuartige Verknüpfung von Informationen, welche keine Entsprechungen in der realen Welt haben müssen. Das lateinische Verb *invenire* bedeutet darauf kommen, finden oder erfinden. Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Franken/ Franken 2011; Koltze/ Souchkov 2011; Wentz 2008; Bergmann/ Daub 2006.

muss. Die Invention kann zwar als Fortschritt bezeichnet werden, die Innovation ist jedoch ein Fortsprung.<sup>131</sup> Die Imitation ist indessen eine Nachahmung, Strukturangleichung oder Kopie bereits existierender Technologien und Produkte durch die Wettbewerbsvorsprünge immer wieder neu ausgebaut werden müssen. Sie ist das bereits Vorhandene im neuen Gewand. Sie ist lediglich aus Sicht eines Unternehmers eine Innovationsart. Jedoch bedarf es in Konkurrenzsituationen und insbesondere in wirtschaftlichen Krisen echter Innovationen als Überwindungsinstrument.<sup>132</sup>

Eine weitere Unterscheidung von Innovationsarten findet durch die Charakteristika revolutionär und evolutionär statt. Revolutionäre Innovationen sind sprunghafte Veränderungen wie Basisinnovationen, Anwendung neuer Wirkprinzipien, Neugestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen. Evolutionäre Verbesserungen sind hingegen kontinuierliche Veränderungen. Immerwährende Verbesserungen bestehender Lösungen, einzelner Parameter von Erzeugnissen, Prozessen und Organisationsstrukturen unter Beibehaltung der gleichen Prinziplösung zählen zu dieser Evolutionsart.<sup>133</sup> In der unternehmerischen Praxis verlaufen die Grenzen nicht so uneindeutig wie in der wissenschaftlichen Literatur<sup>134</sup>: exakte Abgrenzungen zwischen revolutionären und evolutionären Innovationen sind in der Regel nicht möglich. Tatsächlich existieren vielfältige Übergangsformen. Unterscheidungsmerkmale lassen sich lediglich bezüglich ihrer wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen konstatieren.

Der Neuigkeitsgrad einer Innovation ist mit Blick auf das Differenzierungspotenzial von innovativen Prozessen von erheblicher Bedeutung in der Praxis. Die Abgrenzung von Innovationen und der Novitätsgrad von Neuerungen werden primär individuell und subjektiv von der jeweiligen Unternehmung vorgenommen, wobei hier nach der Reichweite differenziert wird: neu für das Unternehmen, neu für den Markt, neu für die Branche, neu für das Land oder gar neu für die Welt. Die Schwierigkeit in der Bewertung von Qualität beziehungsweise

---

<sup>131</sup> Vgl.: Schumpeter 1997; Strebel 2007; Bitzer 1990; Pleschak/ Sabisch 1996; Koulopoulos 2010; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Beyer 2002; Perl 2007, Strebel 2007; van Aerssen 2009; Rammert/ Bechmann 1997; Howaldt/ Schwarz 2010.

<sup>132</sup> Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Schumpeter 1997; Bitzer 1990; Howaldt/ Schwarz 2010; Koltze/ Souchkov 2011; Witt 2000; Faber 2009.

<sup>133</sup> Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996.

<sup>134</sup> Jedoch finden sich zu dieser grundlegenden Unterscheidung auch diametrale Auffassungen in der Literatur. Vgl.: Schumpeter 1997; Geschka 1983.

Quantität einer Innovation liegt darin begründet, dass sich die Wertung wandelt oder ex post anders darstellt. Für die gezielte Förderung und Steuerung von Innovationen ist jedoch eine Abgrenzung einzelner Ausprägungen zwingend erforderlich, da einzelne Innovationen interdependente Beziehungen aufweisen können.<sup>135</sup>

Der Neuheitsgrad als Unterscheidungskriterium gibt Auskunft über das Ausmaß der realisierten sowie wahrgenommenen Optimierung. Er beeinflusst zudem das Innovationsrisiko und somit die Gewinnmöglichkeiten. Eine direkte und objektive Beobachtung kann bei dieser Unterscheidung nicht erhoben werden, da der Neuheitsgrad ein hypothetisch konstruiertes Merkmal ist. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über eine mögliche Klassifizierung von Innovationen nach dem Grad der Erneuerung sowie gewisser Ausprägungsmerkmale:<sup>136</sup>

**Tabelle 2: Innovationsgrade und ihre Ausprägungen**<sup>137</sup>

| Innovationsgrad         | Ausprägung  |
|-------------------------|---|
| Basisinnovation         | Neue Organisationsformen, Anwendung von Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien; führen zu neuen Wirkmustern, neuen Produktgenerationen oder Herstellungsverfahren; Ankündigung von Prosperität; |
| Verbesserungsinnovation | Optimierung einzelner oder mehrerer qualitativer Parameter oder Schritte im bestehenden Prozessablauf, Weiterentwicklung der Basisinnovation;   |
| Anpassungsinnovation    | Anpassung der bereits existierenden Lösungen an spezielle Kunden- oder Dienstleisterwünsche   |
| Imitation               | Nachahmung von bereits vorhandenen Lösungen und Verfahren; möglicherweise Abgreifen von Gewinnen  |
| Scheininnovation        | Pseudoverbesserung mit kosmetischem Charakter; kein zusätzlicher Nutzen für Kunden oder Unternehmen; Vorboten einer Depression;   |

Bei der Differenzierung des Innovationsgrades werden die extremen Ausprägungen inkremental oder radikal bezeichnet. Inkremental sind kleinräumige oder geringfügige Verbesserungen. Diese Neuerungen werden durch den Markt nachgefragt, beispielsweise aufgrund von veränderten Kundenbedürfnissen.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; van Aerssen 2009; Burr 2004; Bitzer 1990; Busch 2005.

<sup>136</sup> Vgl. Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

Mit Blick auf die Relevanz der Fragestellungen wird hier lediglich ein Überblick gegeben. Jedoch finden sich in der Literatur zahlreiche Einteilungen wie zum Beispiel Pionier- sowie Konstruktionserfindungen und Unterscheidungen wie beispielsweise: diskontinuierlich versus kontinuierlich, grundlegend versus instrumental. Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006

<sup>137</sup> Eigene Darstellung. Eine detaillierte Aufbereitung zu den einzelnen Innovationsgraden nach Subjekt-, Intensitäts-, Zeit- und Raumdimension findet sich u.a. bei: Gerpott 2005; Strebel 2007; Pleschak/ Sabisch 1996; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Gerpott 2007; Nefiodow 1996; Bitzer 1990; Franken/ Franken 2011; Wentz 2008; Stöger 2011.

<sup>138</sup> In der wissenschaftlichen Literatur ist die englische Bezeichnung Market Pull gängig. Vgl.: Gerpott 2005; Disselkamp 2005.

Radikale Innovationen<sup>139</sup> resultieren hingegen aus innovativen Lösungsmöglichkeiten oder technologischem Fortschritt, wobei die Anwendungsmöglichkeiten nicht von Beginn an gegeben sind.<sup>140</sup> Je ausgeprägter der quantitative und qualitative Innovationsgrad ist, umso eindeutiger gilt die Innovation als radikal.<sup>141</sup>

Die Basisinnovationen und ihre wichtigsten Anwendungsfelder sind im Jahre 1926 im Artikel von Kondratieff<sup>142</sup> zur Einführung in die Theorie der langen Wellen erstmalig thematisiert worden. Die Renaissance seiner Theorie erfolgt erst in den 1970er und 1980er Jahren, nachdem die erfolgreiche Anwendung auf wirtschaftliche sowie auch auf soziale Fragen Bestand hatte. Das vorliegende theoretische Konzept ermöglicht basierend auf einem ganzheitlichen Zugang die Gestaltung des gesamtgesellschaftlichen Wandels.<sup>143</sup> Der Kondratieff Zyklus visualisiert technisch-wirtschaftliche Innovationen zur Erschließung von Knappheitsfeldern. Diese werden auch Basisinnovationen genannt und sind die Initialzündung für die sogenannten Langzeitwellen.<sup>144</sup> Hieraus wird deutlich, dass die ökonomischen Ströme und die Gesellschaft auf das engste und vielfältig miteinander verflochten sind.<sup>145</sup>

---

<sup>139</sup> Synonym für radikal wird in der Literatur auch von fundamentaler oder revolutionärer Innovation geschrieben.

<sup>140</sup> Technology Push ist die geläufige Bezeichnung in der Literatur. Vgl.: Gerpott 2005; Strebel 2007; Disselkamp 2005.

<sup>141</sup> Vgl.: Gerpott 2005; Dosi 1982; Strebel 2007; Beyer 2002; Ili 2010; Franken/ Franken 2011.

<sup>142</sup> Nefiodow 1996.

<sup>143</sup> Vgl.: Nefiodow 1996.

<sup>144</sup> Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen: 1. Kondratieff: Dampfmaschine und Baumwolle 1800-1850; 2. Stahl und Eisenbahn 1850-1900; 3. Elektrotechnik und Chemie 1900-1950; 4. Petrochemie und Automobil 1950-1990; 5. Informationstechnik seit 1990; Vgl.: Nefiodow 1996.

<sup>145</sup> Vgl.: Nefiodow 1996.

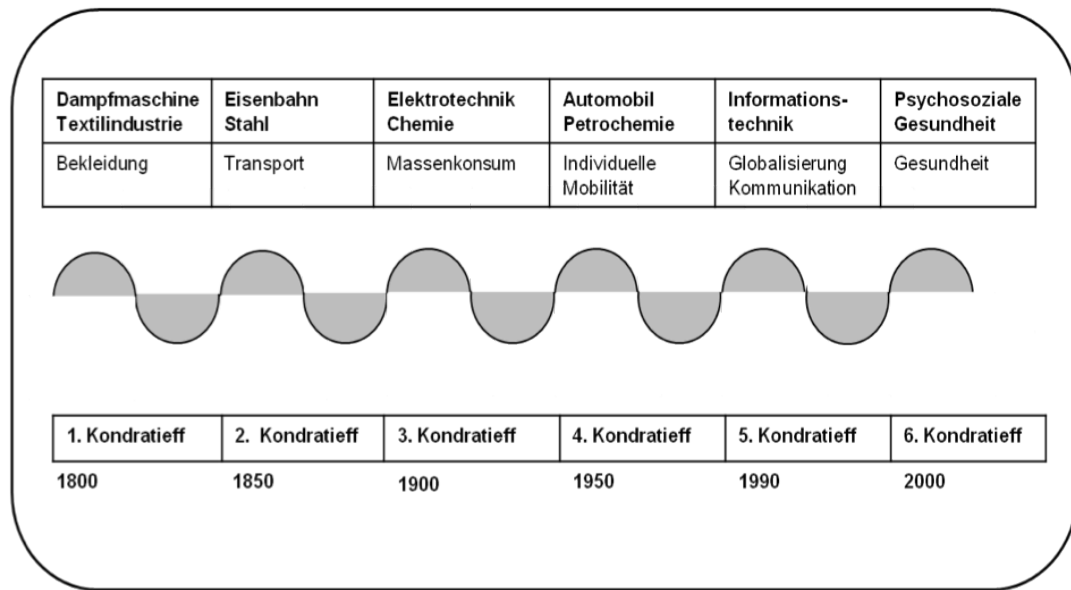


Abbildung 16: Kondratieffzyklen mit Basisinnovationsfelder<sup>146</sup>

Resümierend lässt sich festhalten, dass eine Innovation ein risikobehaftetes, reflexives und hochkomplexes Unterfangen ist, welches nur bedingt plan- und steuerbar ist. Hierbei müssen hochgradige Kontext- und Interaktionsabhängigkeiten in dem Prozess Berücksichtigung finden. Die Erneuerung ist die Umsetzung einer Invention sowie eine Investition in die Überlebensfähigkeit der Unternehmung. Damit sind Verbesserungen des Status quo garantiert. Objektivierbarkeit sowie Operationalisierung bleiben dabei Herausforderungen. Aufgrund der Beeinflussung von bereits vorhandenen Erfahrungen gilt eine Innovation als Drohgebärde für den gestrigen Erfolg.

Die Ausgestaltung des Prozesses und der Ablauf einzelner Prozessschritte sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Innovationen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Herausforderung älter werdenden Belegschaften findet im folgenden Abschnitt eine Betrachtung des Innovationsprozesses statt.

### 2.2.2. Prozessuale Dimension: Von der Idee zur Innovation

Die Begrifflichkeit des Innovationsprozesses fasst sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft unterschiedliche Modelle oder Abläufe zusammen,

<sup>146</sup> Eigene Darstellung.



welche den Verlauf im Neuerungsprozess untersuchen. Eine prozessorientierte Betrachtung von Innovation umfasst den gesamten Ablauf von der Idee bis zur Umsetzung. Zur Skizzierung des vielschichtigen offenen Such- und Lösungsprozesses finden sich aufgrund der Vielzahl miteinander korrelierender Teilprozesse zahlreiche Phasenmodelle in der wissenschaftlichen Literatur. Unter einem Innovationsprozess wird dabei immer ein Lernprozess verstanden. Dieser folgt der inhärenten Sinnstruktur des organisationalen sozialen Systems, einer Melange aus Produktionsschritten, Hierarchieebenen, Kommunikationsstrukturen sowie Mitarbeiterentwicklung. Diese Prozesskomponenten gewinnen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels an Bedeutung in der Organisation. Die einzelnen Prozessschritte im Innovationsablauf werden daher zunehmend von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen begleitet.

Aufgrund der Interdependenz von einzelnen Prozessen oder Phasen ist eine eindeutige Abgrenzung schwierig. Dennoch ist eine strukturierte analytische Einteilung notwendig und zweckmäßig. Der Prozess bei innovierenden Unternehmen kann in Gänze als Problemlösungsprozess in determinierter und sequentieller Abfolge von korrelierenden Prozesshandlungen für neue Strukturen oder Produkte, die in einem ökonomischen Zusammenhang stehen, beschrieben werden. Der Innovationsprozess ist ein umfangreicher und ganzheitlicher Prozess für eine Organisation. Nachfolgend werden einzelne Schritte des Innovationsprozesses detailliert betrachtet.

Folgend auf die Problemerkennntnis folgt die Problemanalyse anhand eines systematischen Herangehens, wobei daraus eine innovative Lösung resultiert. Der Prozess fängt bei der Ideensuche und -findung an, geht über problemlösende Entwicklungen und Neuerungen hin zur praktischen Anwendung. Er kann als determinierte Abfolge von Handlungen betrachtet werden. Dieser Entwicklungsprozess umfasst sowohl technologische Neuausrichtungen als auch individuelle Lernprozesse, organisatorische Rekonfigurationen und Neuordnungen der Zulieferer- und Kundenschnittstellen.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Graßhoff 2008; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008; Beyer 2002; Sirkin 2007; Franz 2010; Stern/ Jaberg 2003.

Ogleich sich in der Literatur verschiedenartige Modelle von Innovationsprozessen mit einzelnen Stufen, Schritten oder Phasen finden, werden in dieser Arbeit Teilprozesse elektiv skizziert. Mit der Aufgliederung in Teilprozesse werden einzelne Arbeitspakete des Arbeitsprozesses identifizierbar. Neue strukturelle und organisationale Bedingungen aufgrund älter werdender Belegschaften werden berücksichtigt. Da sich jeder Innovationsprozess durch Einmaligkeit und Individualität auszeichnet, erfolgt eine idealtypische Darstellung der möglichen Arbeitsschritte.<sup>148</sup> Jeder einzelne Innovationsprozess liegt in einem zu lösenden Problem begründet. Dieser kann technischer oder sozialer Natur sein. Für den Erfolg der Innovation ist der Abgleich mit der Unternehmensstrategie essentiell. Die nachfolgende Abbildung skizziert den phasenorientierten Innovationsvorgang mit komplexitätsreduzierender Wirkung.<sup>149</sup>

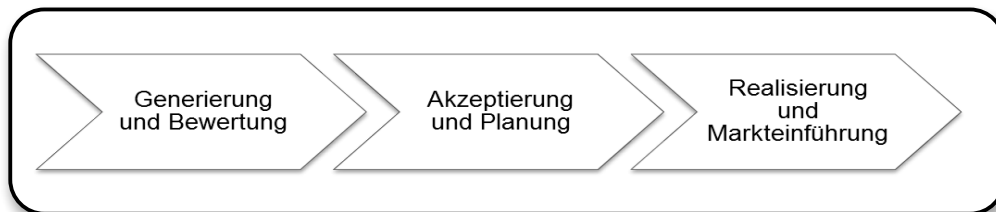


Abbildung 17: Die drei Hauptphasen im Innovationsprozess<sup>150</sup>

In der Phasenkonzeption werden drei Hauptphasen unterschieden: Generierung und Bewertung, Akzeptierung und Projektplanung sowie die Realisierung mit anschließender Markteinführung. Die erste Stufe des Innovationsprozesses umfasst über eine Suchfeldbestimmung die Ideenfindung mit Hilfe von kreativen Lösungstechniken.<sup>151</sup> Hier findet die eigentliche Ideenproduktion statt, wobei das Suchfeld durch die Strategie eingegrenzt ist. Anschließend werden die Lösungsideen in einem basalen Bewertungsprozess hinsichtlich der günstigsten Lösungsmöglichkeit ausgewertet. Dieser profunde Prozess erfolgt in drei Schritten: Grobauswahl, Feinauswahl und Analyse der ausgewählten Varianten. Im Rahmen der Grobauswahl findet eine duale Bewertung statt. Einzelne Ideen scheidet danach bei Nichterfüllung von unternehmensinternen Kriterien unter

---

<sup>148</sup> Aufgrund der Mehrdimensionalität des Prozesses bleiben die Rückkopplungsmomente in der Abbildung unberücksichtigt. Ein theoretisches Modell zum Innovationsprozess mit Feedback- und Feedforward-Beziehungen findet sich beispielsweise bei: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006: 36.

<sup>149</sup> Vgl.: Strebel 2007; Pleschak/ Sabisch 1996; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Bergmann/ Daub 2006.

<sup>150</sup> Eigene Darstellung.

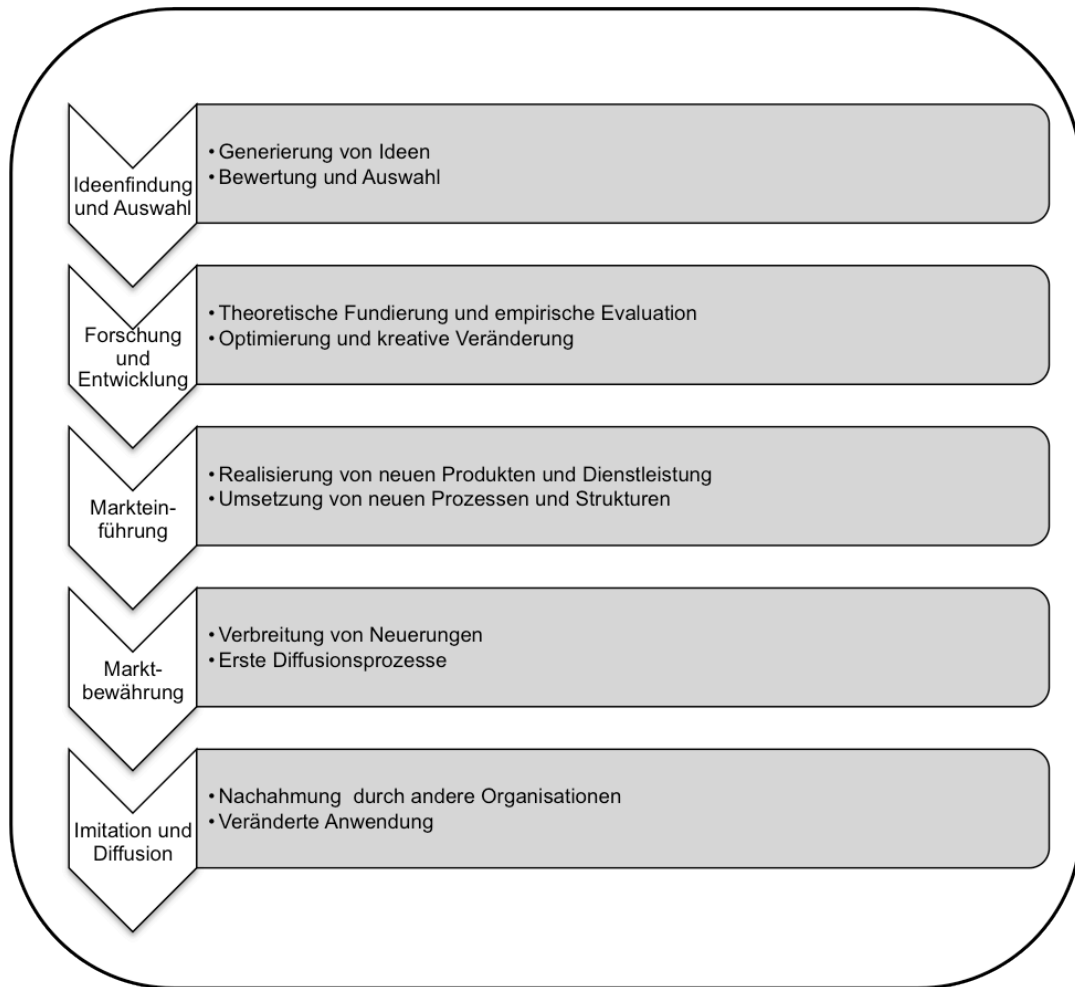
<sup>151</sup> Eine höhere Anzahl der Lösungsmöglichkeiten erhöht die Chance auf eine qualitativ hochwertige und optimale Lösung. Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Müller 2011.

Umständen aus.<sup>152</sup> Im nächsten Schritt werden anhand grundlegender Nutzwertanalysen die innovativen Ideen feiner analysiert. Abschließend erfolgt im dritten Schritt die Auswahl aufgrund von Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Die Bewertungskriterien umfassen die quantifizierbaren und die nicht quantifizierbaren Ziele, wobei sich dieser Wert nicht aus der Summation von einzelnen unabhängigen Punkten, sondern durch eine ganzheitliche Betrachtung ergibt. Nach dem Überprüfen und Bewerten werden in der zweiten Phase Umsetzungspläne aufgestellt. An zentraler Stelle steht die Vorbereitung sowie Planung des Projektes zur Umsetzung der Idee und die Erarbeitung von detaillierten Aufgaben sowie Meilensteinen für die benötigten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten. Unternehmenseigene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sind Gegenstand der internen Ansätze oder es werden externe Lösungen übernommen. Im Zuge der theoretischen Fundierung sowie der empirischen Überprüfung der Entdeckung werden funktionale Zusammenhänge bestimmt und weitere tangierende Variablen herausgearbeitet. Dabei werden Beobachtungen und Forschungsergebnisse in Prototypen realisiert sowie zielgerichtet nutzbar gemacht. Die Orientierung an Bestlösungen und Wirtschaftlichkeitsüberprüfungen gelten als Voraussetzung. Eine präzise Formulierung von realisierbaren Zielen und allumfassende Planungsarbeiten der Forschungsaktivitäten sind Garant für einen aussichtsreichen Prozess. Die dritte Phase stellt die Produktionseinführung dar. Hier beginnt der Lebenszyklus eines innovativen Produktes. Der Produktlebenszeiten und somit die temporäre Monopolwirkung verkürzen sich aufgrund schnellerer Amortisationszeiten drastisch. Ebenso verläuft der Technologiezyklus beschleunigt, so dass Organisationen eine optimale Prozesssteuerung benötigen. Dabei werden innovative Produkte vorbereitet und deren Fertigung sowie die Realisierung neuer Fertigungsmöglichkeiten umgesetzt. Für den Transfer von den Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in den Produktionsprozess werden Innovationsinvestitionen zur Errichtung von gänzlich neuen oder die Modernisierung von vorhandenen Produktionsapparaten nötig, wobei zwischen den investiven Maßnahmen und der Gewinnrealisierung eine durch Ungewissheit geprägte Zeit liegt. Die Kommerzialisierung einer Neuerung ist im-

---

<sup>152</sup> Dabei besagt die Theorie der begrenzten Rationalität, dass durch limitierte Informationen oder sonstiger Ressourcen sich die Individuen nicht dazu in der Lage befinden, alle möglichen Alternativen zu suchen und zu bewerten. Es wird diejenige Alternative angenommen, welche die höchste Satisfaktion erzielt. Vgl. u.a.: Beyer 2002.

mer mit Kostenfaktoren verbunden. Das Erreichen der Gewinnzone wird bei Absatz des geplanten Volumens sichergestellt. Die Gewinnmaximierung korreliert mit der Dauer und der Höhe der Investitionen des Unternehmens. Der Innovationsprozess wird im Zuge der Markteinführung neuer Lösungen, Produkte, Ansätze und Verfahren abgeschlossen. Das ist die Implementierung der Idee und der Absatz der konkreten Verwirklichung. Die Adaption der Neuerung auf dem Markt bei potentiellen Nutzern führt zu einem Diffusionsprozess. Der Erfolg einer Markteinführung oder Verfahrensetablierung gibt im Zuge einer ökonomischen Evaluierung Aufschluss über den Innovationsstatus. Dies kann als strategisches Fenster tituliert werden, da die Induktion von Wachstum durch technische Innovationen nur temporär begrenzt möglich ist und technologische Wettbewerbsvorteile sehr zeitnah erodieren können. Folglich korreliert die erfolgreiche Durchsetzung einer Neuerung primär mit dem Zeitpunkt der Markteinführung – der kritischen Innovationsgeschwindigkeit – und nicht primär mit der Entwicklungsdauer oder den monetären Maßnahmen. Anschließend muss das Innovationsprojekt in einen Prozess der täglichen Routine überführt werden und eine weitere Verbreitung erreicht werden. In jeder Phase sind andere Organisationsbereiche gefordert und jede Einheit wirkt in ihrer eigenen Rolle an dem Prozess gestaltend mit. Daraus resultierend birgt der Prozess die Herausforderung der Koordination, da in der Regel die hierarchischen Strukturen keine dominierende Rolle spielen. Nachfolgend wird der Innovationsprozess generalisiert in einer Abbildung gezeigt:



**Abbildung 18: Die Innovationsphasen**<sup>153</sup>

Der Prozess durchläuft verschiedene Stadien der Innen- und Außenorientierung. Die Grundtendenz während des Prozesses ist von außen nach innen. Die Umsetzung sowie Markteinführung erfolgt außenorientiert und zugleich nach außen agierend. Diese Phasen verlaufen jedoch nicht linear. Es findet vielmehr ein iterativer Lernprozess statt, welcher durch Unstetigkeit und Diskontinuität geprägt ist. Ebendiese Realitätsnähe von Phasenabläufen mit einer festgelegten Abfolge gebündelter Aktivitäten wird von Kritikern einer phasenorientierten Betrachtung von Innovation infrage gestellt. Eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen wie etwa ein entsprechendes Marketing muss für eine erfolgreiche Markteinführung bereits parallel ab der dritten Stufe erfolgen und in den Projektfahrplan integriert werden. Dieser idealtypische Phasenablauf ist in der Realität

---

<sup>153</sup> Eigene Darstellung.

durch Iterationen gekennzeichnet und durch einen nichtlinearen Verlauf sowie vielschichtige Rückkopplungen zwischen den einzelnen Stufen.<sup>154</sup>

Resümierend lässt sich festhalten, dass der Innovationsprozess zum einen durch Komplexität sowie Multidimensionalität in operativer, temporaler sowie personaler Hinsicht gekennzeichnet ist. Zum anderen ist dieser durch die Phasen der Invention, Innovation und Diffusion charakterisiert. Während der einzelnen komplexen Phasen erfolgt eine leistungswirtschaftliche Orientierung an den Unternehmenszielen, so dass die Prozesseffizienz sichergestellt werden kann. Innovationsprozesse sind somit nicht Selbstzweck, sondern dienen der optimalen Realisierung der Unternehmensziele sowie insbesondere zukünftiger Gewinne. Daher sind sie langfristig und nachhaltig.

An dieser Stelle lässt sich, resultierend aus den oben zu lesenden Ausführungen wie auch den bereits vorangegangenen Ausarbeitungen zum Thema der Transferierung von Wissen, folgende Hypothese für die Untersuchung aufstellen: Die Art der Teamzusammensetzung hinsichtlich des Faktors Alters beeinflusst den Wissenstransfer und damit den Innovationsprozess.

Neben der prozessualen Dimension ist die inhaltliche Ausgestaltung des Innovationsprozesses von entscheidender Bedeutung. So werden im Folgenden die verschiedenen Innovationsarten dezidiert dargestellt.

### **2.2.3. Die inhaltliche Dimension: Arten von Innovationen**

Die inhaltliche Dimension von Innovationen umfasst die einzelnen Erscheinungsformen und unterscheidet auf der Objektebene. Sie erfragt Änderungsaktivitäten in einem sozialen System nach der Art des Novums. Die Entwicklungsaufgaben werden anhand ihrer Komplexität, Neuheit, Variabilität und Strukturiertheit systematisiert.

Eine weit verbreitete Unterscheidung von Produkt- und Prozessneuerungen erfolgt sowohl nach dem Ziel- als auch nach dem Durchsetzungsaspekt. Der Zielaspekt stellt die Effektivierungen an zentrale Stelle und bei der Durchset-

---

<sup>154</sup> Vgl.: Strebel 2007; Zotter 2007; Busch 2005 und 2005a; Bitzer 1990; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Möller/ Menninger/ Robbers 2011; Beyer 2002; Burr 2004; Strebel 2007; Bergmann/ Daub 2006; Pleschak/ Sabisch 1996; Sirkin 2007; Rogers 2003.

zung wird das Innovationsumfeld analysiert. Ein innovatives Produkt muss sich auf dem Markt behaupten, während sich die Prozessinnovation hingegen in der Organisation beweist.

Technische Innovationen subsumieren Produkt-, Prozess- und organisatorische Neuerungen sowie Veränderungen in der systeminternen Struktur oder Kultur. Gegenüber Organisationsinnovationen verfügen technische Innovationen mit ihren Ursache- und Wirkungszusammenhängen über einen gut definierbaren Projektcharakter.

Die einzelnen Innovationsarten mitsamt ihren Neuerungen und Zielen werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

**Tabelle 3: Innovationsarten, Novi und Ziele**<sup>155</sup>

| Innovationsart                     | Novum  | Ziele  |
|------------------------------------|--|--|
| Produktinnovation <sup>156</sup>   | Neue absatzfähige Sach- und Dienstleistungen von Unternehmen, welche den Verwertungsprozess am Markt tangieren<br><br>Unterscheidung zwischen Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation <sup>157</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung der Überlebensfähigkeit</li> <li>• Verbesserung der Gewinnsituation</li> <li>• Erhöhung des Marktanteils</li> <li>• Erhaltung der Unabhängigkeit</li> <li>• Erhöhung des Prestiges</li> </ul> |
| Prozessinnovationen <sup>158</sup> | Neue, kostengünstigere, qualitativ hochwertige, sichere oder schnellere Leistungserstel-   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivierung von Produktivität und Gewinn</li> <li>• Reduzierung von Produktionsfakto-</li> </ul>   |

<sup>155</sup> Eigene Darstellung.

Es existieren spezielle Innovationen wie beispielsweise die Marketinginnovation, Geschäftsmodellinnovation oder Innovation durch Akquisition, welche im Rahmen dieser Arbeit mit Blick auf den Umfang nicht thematisiert werden. Erwähnenswert sind noch Nachhaltigkeitsinnovationen, die zum Erhalt von natürlichen Gütern beitragen. Zudem gibt es kleinräumigere Unterscheidungen wie beispielsweise die modulare Innovation, welche neue Systemkomponenten schafft oder die architektonische, welche neue Systemverknüpfungen meint. Vgl. hierzu: Moore/ Braun 2007; Franken/ Franken 2011; Howaldt/ Schwarz 2010; Fichter 2010; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>156</sup> Vgl.: Möller/ Menninger/ Robers 2011; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Bitzer 1990; Burr 2004, Johansen/ Schildhauer 2005; Moore/ Braun 2007; Hausschildt/ Salomo 2011; Gerpott 2005; Higgins/ Wiese 1996; Strebel 2007; Schlicksupp 1988; Peschak/ Sabisch 1996; Ili 2010; Mattes 2010; Dosi/ Pavitt/ Soete 1990; Wentz 2008; Stöger 2011; Stern/ Jaberg 2003.

<sup>157</sup> Eine Produktvariation ist eine kleinräumige Erscheinungsform der Produktinnovation wie beispielsweise eine technische Optimierung oder Veränderung in der bestehenden Produktpalette. Das Hinzufügen eines existierenden Produktes zu einer Produktlinie wird als Produktdifferenzierung bezeichnet. Das Produzieren von etwas Neuem ist die Produktdiversifikation. Im Produktentwicklungsprozess ist ein ausgewogenes Verhältnis erstrebenswert. Dabei ist die Schaffung gänzlich neuer Produkte die höchste und erstrebenswerteste Stufe der Innovation. Neben Produktvariationen sind Produkteliminierungen wesentlicher Bestandteil im Produktmanagement, jedoch liegt der Fokus in dieser Arbeit auf der Innovationspolitik von Unternehmen, so dass dieser Aspekt lediglich der Vollständigkeit wegen seine Erwähnung an dieser Stelle findet. Vgl. u.a.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>158</sup> Vgl.: Möller/ Menninger/ Robers 2011; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Moore/ Braun 2007; Gerpott 2005; Higgins/ Wiese 1996; Strebel 2007; Peschak/ Sabisch 1996; Dosi 1993; Ili 2010; Mattes 2010; Stöger 2011; Stern/ Jaberg 2003.

## Theoretischer Hintergrund

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | lungsverfahren oder Prozessabläufe in Unternehmungen <sup>159</sup>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Vermeidung bzw. Reduzierung von Umweltschäden</li> </ul>  |
| Sozialinnovationen <sup>160</sup>          | Verbesserung im Humanbereich, u.a. auch kulturelle Veränderungen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität</li> <li>• Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen</li> <li>• Erfüllung sozialer Ziele</li> <li>• Erhöhung der Investitionen in Humankapital</li> <li>• Stärkere soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft</li> <li>• Einfluss auf das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter</li> <li>• Organisationsentwicklung</li> <li>• Veränderung im Werte- und Normensystem der Unternehmensstrategie</li> </ul> |
| Organisatorische Innovation <sup>161</sup> | Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Organisationsstruktur | <ul style="list-style-type: none"> <li>• harte Ziele der Prozess- und weiche der Sozialinnovation</li> <li>• Neue Formen der Zusammenarbeit</li> <li>• Hierarchieverflachung</li> </ul>   |

Die skizzierten individuellen Erscheinungsformen der nach innen oder außen gerichteten Innovationsarten korrelieren im Alltag der Wissenschaft und der Unternehmungen, da sie häufig Hand in Hand erfolgen. Zudem herrschen multiple Interdependenzen zwischen den einzelnen Innovationsarten. So kann beispielsweise ein neues Verfahren die Grundlage für eine Produktneuerung sein. Die Organisationsinnovationen stehen dabei überwiegend in einem kausalen Zusammenhang mit Prozess- oder Produktinnovationen oder einzelnen organisatorischen Innovationsmaßnahmen wie etwa der Organisationsentwicklung. Soziale Innovationen sind eng mit der Schöpfung einer Unternehmenskultur und Werten, deren verbindlichen Umsetzung sowie dem Führungsstil innerhalb einer Organisation verbunden. Erst durch die Kombinationen ist eine umfängliche und nachhaltige Optimierung mit Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in Gänze sichergestellt. Die Schaffung vollständig neuer Produkte als die höchste

<sup>159</sup> In spezieller Fachliteratur wird dezidiert zwischen Verbesserungen im Produktionsverfahren und in den Prozessabläufen unterschieden. Hier sind mit Prozessinnovationen auch Verfahrensinnovationen in diesem Sinne gemeint.

<sup>160</sup> Vgl.: Bitzer 1990; Pleschak/ Sabisch 1996; Gerpott 2005; Strebel 2007; Howaldt/ Schwarz 2010; Disselkamp 2005; Rammert 2010; Braun-Thürmann/ John 2010; Schwarz/ Birke/ Beerheide 2010; Kutzer 2010; Franz 2010.

<sup>161</sup> Vgl.: Strebel 2007; Franken/ Franken 2011.



Innovationsstufe und die Humanisierung der Arbeitswelt sind das erklärte Ziel.<sup>162</sup>

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich Innovationsarten sowie ihre Eingebundenheit in soziale Strukturen der Organisation verändert haben. Eine reine Technikfokussierung ist aufgrund der Bedeutung bei sozialen sowie organisatorischen Entwicklungen und der damit einhergehenden sozialen Verantwortung als entscheidendes Auswahlkriterium von Innovationen überholt. Die Veränderungen im Innovationsparadigma führen zu Implikationen für das Innovationsmanagement. So ist es insbesondere aufgrund der sich wandelnden Belegschaftszusammensetzung für die unternehmensinternen Rahmenbedingungen essentiell, die Gestaltung und die Organisation von Innovationsmanagement zu betrachten.

### **2.2.4. Das Management von der Idee bis zur Realisierung**

Bei der theoretischen Auseinandersetzung werden vielfältige und vielschichtige innovative Aktivitäten deutlich, welche für Organisationen zukunftsrelevant sind. Diese laufen in einem hochkomplexen dynamischen Prozess ab. Demzufolge benötigen sie ein systematisches zukunftsbezogenes Management von der Idee bis zur Umsetzung – der eigentlichen Innovation – so dass der Prozess nicht sich selbst überlassen wird. Veränderungen in der Struktur-Logik und in der Psycho-Logik-Struktur beeinflussen beide Seiten der Veränderungsmedaille: das Management des Wandels und den Wandel des Managements.<sup>163</sup> Dabei zählt das Innovationsmanagement gegenwärtig zu den einflussreichsten ökonomischen Leitvorstellungen. Es kann als Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils, welche visionär-prospektive Fähigkeiten umfasst, beschrieben werden. Dies stellt die Umsetzung der Unternehmensstrategie dar, da die Innovationsfähigkeit heute bei Unternehmen ein öffentlich propagierter Kernwert ist und das Innovationsbewusstsein als Voraussetzung in einer Organisation gelebt werden muss. Das heutige organisationale kulturgestützte und wissensbasierte Innovationsmanagement wird insbesondere auf Wachstumsmärkten vor erhebliche praktische und theoretische Herausforderungen gestellt.

---

<sup>162</sup> Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Strebel 2007; van Aerssen 2009; Beyer 2002; Pleschak/ Sabisch 1996; Howaldt/ Schwarz 2010.

<sup>163</sup> Vgl.: Kastner 1996.

Hierzu zählt im Besonderen der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft in Unternehmungen. Ein innovationsorientiertes Management nutzt diese Herausforderung als Chance und gestaltet den Wandel kreativ und aktiv mit, so dass das Unternehmen selbst erfolgreich bestehen bleibt.<sup>164</sup>

Die ressourcenorientierte Unternehmensführung ist aus einer Auseinandersetzung mit der traditionellen industrieökonomischen Strategielehre und der neoklassischen Modellanalyse entstanden. Sie betrachtet die Unternehmung als elementare Untersuchungseinheit mit organisationalem Humankapital. In diesem Ansatz findet daher eine älter werdende Belegschaft und daraus resultierende Veränderungen Berücksichtigung. Die traditionelle Strategieforschung richtet das Augenmerk auf das Produktportfolio und die Unternehmenspositionierung, da nach diesem Ansatz die verfügbaren Ressourcen das Agieren auf dem Markt bestimmen und damit den Markterfolg.<sup>165</sup>

Für das Innovationsmanagement sind charakteristische Merkmale wie Komplexität, Zukunftsorientierung, Risikobereitschaft typisch. Dabei wird eine Vielzahl von zukunftsorientierten Einflussfaktoren mit unbekanntem Wirkungszusammenhängen innerhalb der einzelnen Stufen im Innovationsprozess beschrieben. Kreativität der Individuen und der Organisation sind die Basis für organisationales Ideenreichtum. Dabei liegen die Herausforderungen in den geeigneten Umsetzungsansätzen und der Nutzung von vorhandenen Stärken mit dem angemessenen Maß an Verantwortungsbewusstsein. Im Zentrum der Betrachtung stehen hier angepasste Personalentwicklungsmaßnahmen für demografisch veränderte Belegschaften. Zudem ist die Durchsetzbarkeit auf allen organisationalen Ebenen anhand operationalisierter Ziele zu betrachten. Mögliche Risiken liegen beispielsweise in organisationalen Hemmnissen und Widerständen im Personalbereich begründet.<sup>166</sup>

Führungsmethoden sind für Innovation und den dahinter stehenden Prozess fundamental wichtig – gerade, da zuweilen eine detaillierte Planung nicht reali-

---

<sup>164</sup> Vgl.: Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Beyer 2002; Moore/ Braun 2007; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008; van Aerssen 2009; Stern/ Jaberg 2003.

<sup>165</sup> Burr 2004.

<sup>166</sup> Hemmnisse, Barrieren und Widerstände werden in einem Teilkapitel gesondert dargestellt. Vgl.: 2.2.7.

sierbar ist, aber genau deshalb sind sie umso wichtiger. Wenn die Initiierung, Organisation und Kontrolle von Neuerungen in die Unternehmensstrategie integriert sind, werden unkoordinierte Innovationsversuche und mögliche Hemmnisse im Ablauf minimiert.<sup>167</sup>

Die systematische Vorbereitung, Planung, Begleitung und Steuerung von Innovationen finden im strategischen und operativen Management in einem Zusammenhang mit einer Bewertungs- und Koordinierungsfunktion von Ideen statt.<sup>168</sup> Dabei werden die einzelnen Innovationsphasen wie auch das Ideenmanagement umfasst. Der ganzheitliche Ansatz von Innovationsmanagement erfolgt über die Identifikation von innovativen Projekten, das Erarbeiten von Innovationsstrategien und Kulturelementen, Gestaltung der Innovationsphasen und des organisationalen Innovationssystems. Gegenstand dieses Managements von innovativen Prozessen ist die dispositive Gestaltung von einzelnen Innovationsprozessen im Sinne von Entscheidung und Durchsetzung. Das Unternehmensziel wird über die Realisierung der subsidiären Formal- und Sachziele erreicht. Die aufgezeigten Handlungsfelder zeigen eindeutig, dass Innovationsmanagement mehr ist als lediglich die Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben. Vielmehr umfasst das Innovationsmanagement alle Neuerungen, Innovationsaktivitäten sowie kontinuierlichen Verbesserungsprozesse innerhalb der Unternehmung. Alle Einzelmaßnahmen des Innovationsmanagements zielen auf die Sicherstellung und den Ausbau des Innovationspotenzials in der Organisation und ihre künftigen Erfolgspotenziale ab. Innovationsmanagement unterscheidet sich demnach substantiell von einem Management von Routineabläufen, da es sich um neue, unsichere und risikoreiche Vorgehensweisen und Projekte handelt. Diese setzen ein hohes Maß an Flexibilität voraus. Dabei existieren jedoch Schnittstellen zu strategischem und operativem Management. Das Schnittstellenmanagement gilt als Ansatz zur Bewältigung nicht hierarchisch bedingter Koordinationsdefizite und steuert die Zusammenarbeit aller Beteiligten systematisch und zielorientiert.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Busch 2005a.

<sup>168</sup> Vgl.: Franken/ Franken 2011; Strebel 2007; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Stöger 2011.

<sup>169</sup> Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Beyer 2002; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008; Sirkin 2007; Stöger 2011.

Der Erfolg einer einzelnen Vision, einer Idee und somit der Innovation ist von der systematischen Vorbereitung, Um- und Durchsetzung sowie der Abstimmung von Innovationsprozessen abhängig.<sup>170</sup> Innovativ sein erfordert das Überschreiten von Grenzen. Dabei werden möglicherweise Regelverletzungen im sozialen System begangen. Neues entsteht emergent und ist somit in den Ausgangsbedingungen nicht unbedingt erkennbar. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass die einzelnen Prozessschritte des Weges von der Vision zur Realisierung einer Innovation in einem integrierten Innovationsmanagement abgebildet sein müssen. Aus der Vision wird die Strategie abgeleitet, daraus folgen die Ziele und die einzelnen Maßnahmen. Die originäre Kernaufgabe eines solchen Managements ist die Steuerung aller Innovationsaktivitäten auf prozessualer, personeller, instrumenteller und struktureller sowie organisationaler Ebene in der Organisation. Der Schwerpunkt liegt auf dem Ausschöpfen von individuellem Wissen und kreativem Potenzial mit Fokus auf die organisatorische Eingliederung neben der Betrachtung von zeitlicher Abfolge und technischen Methoden. Sowohl das Wissen als auch die Kreativität sind dabei Komponenten, die sich mit dem Alter verändern. Daher bedarf es einer besonderen Berücksichtigung im unternehmensinternen Prozess orientiert an der organisationalen Mitarbeiterstruktur.<sup>171</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Innovationsmanagement ausschließlich im Zusammenspiel mit einer geeigneten Innovationskultur sowie entsprechenden Strategie realisierbar ist. Dieses Management nimmt alle Aufgaben wahr, welche die Innovationsfähigkeit unterstützen, ausbauen und zu Innovationen führen. Es soll genau das finden, was nicht gesucht wird. Im Gegensatz dazu steht das Wissensmanagement, welches genau das finden soll, was gesucht wird und innovative Handlungsweisen hervorbringt. Was wirklich eine Innovation ist, wird erst a posteriori erkennbar, wenn die Entwicklung eines neuen Gedankens in Tiefe und Breite durchdacht und überprüft ist. Ideen an sich sind unter Umständen naheliegend, doch insbesondere gerade nahezuliegen, ist

---

<sup>170</sup> Innovationscontrolling verfolgt das Ziel, dass qualifizierte Neue zu erfassen und zu bewerten. Hier erfolgt ein stetes Hinterfragen und permanentes Optimieren der Effizienz und Effektivität einzelner Innovationsaktivitäten. Neues Instrument ist beispielsweise die Innovation Balanced Scorecard: Steuerungssystem, welches über die rein finanziellen Kennzahlen hinausgeht und neben quantitativen Kennzahlen auch qualitative erfasst und dabei weiche Faktoren wie Machtkonstellationen im Unternehmen und der Unternehmenskultur einbezieht. Vgl.: Möller/ Menninger/ Robers 2011.

<sup>171</sup> Vgl.: Sirkin 2007; Franken/ Franken 2011; Stern/ Jaberg 2003.

das Fundament jeder großen Innovation und bedarf daher einer speziellen Steuerung. Die Innovation ist dabei die Umwandlung von Wissen in Geld im Gegensatz zur Umwandlung von Geld in Wissen.

Für den Erfolg des Innovationsmanagements ist eine geeignete Innovationsstrategie notwendig. Im Folgenden wird die Innovationsstrategie als Unternehmensstrategie im Zusammenhang mit der sich verändernden Alterszusammensetzung der Mitarbeitenden im Unternehmen dargestellt.

### **2.2.5. Innovationsstrategie als Unternehmensstrategie**

Die Innovationsstrategie ist zentraler und integraler Bestandteil der Organisationsstrategie und gleichzeitig ein Instrument der Unternehmensführung, wobei die planvolle Umsetzung der Unternehmensziele das übergeordnete Ziel darstellt. Die Innovationsstrategie wird daher auch als Substrategie der Unternehmensstrategie bezeichnet. Eine langfristige, nachhaltige und strategische Unternehmensentwicklung zur Bündelung der Energien und Zielausrichtung ist die Gegenbewegung zu den kurzzyklischen und radikalen Veränderungen. Aufgrund der Bedeutung von Innovationen für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen – sie sind Schlüsselement für die Wertschöpfung – und ihrer Einmaligkeit bedarf es mit Fokus auf die zielkonforme Durchsetzung einer organisationseigenen Innovationsstrategie. Hauptelemente sind die Innovationsziele und -felder, die grundlegende Innovationsart, die Rolle der Innovation sowie ihre organisationale Plattform. Die Rolle der Innovation unterscheidet sich an dem Ziel Ausbau oder Sicherung einer Marktposition in radikale oder defensive Ausrichtung. Das Ziel ist die Quantifizierung der qualitativen Rollendeskription. Eine Innovation und ihre Strategie müssen zu dem innovierenden System passen.<sup>172</sup>

Die Unternehmensstrategie prägt die Organisationsstrukturen sowie die strategische Ausrichtung von Organisationen. Die Unternehmensziele und die Struktur werden aufeinander abgestimmt. Grundlegend neue Innovationsmuster haben Einzug in die Unternehmensstrategie gehalten. Eine zunehmende Professionalisierung sowie eine gesteigerte Wissensbasierung von Forschung, Ent-

---

<sup>172</sup> Vgl.: Beyer 2002; Moore/ Braun 2007; Wentz 2008; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008b; Novartis AG 2007; Kastner 2007.

wicklung und Innovationsmanagement sind unumstritten. Offen bleibt die Frage, mit welchen Strategien diesen neuen Innovationsanforderungen begegnet werden kann. Die Strategie dient grundsätzlich dem Ausbau und der Optimierung von Kompetenzfeldern für zukünftige Anforderungen, steckt Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse ab und wird als nachhaltige geplante Beeinflussung auf das Verhalten verstanden. Sie umfasst als integraler Bestandteil alle Dimensionen, ist in die Unternehmenskultur eingebettet und prägt diese zugleich. Die Einordnung in die Innovationskultur ist von zentraler Bedeutung für die Akzeptierung und damit ihren Erfolg. Die Vision führt dabei zur Strategie, da die Vision als Ziel und die Strategie als Weg bezeichnet werden kann.

Vielfältige Innovationsinitiativen sollen durch eine phasenübergreifende Steuerung betrieben und optimiert werden.<sup>173</sup> Die Entwicklung der Innovationsstrategie und die Steuerung der Umsetzung ist oberste Führungsaufgabe, da genau dort Entscheidungen für das Bestehen von Neuerungen getroffen werden. Die Entwicklung einer Innovationsstrategie erfolgt in drei Schritten: Analyse der strategischen Ausgangssituation, Bestimmung der strategischen Zielposition und Definition der Ressourcen zur Erreichung der festgelegten strategischen Zielvorstellung innerhalb eines determinierten Zeit- und Kostenrahmens. Vorab sollte die Analyse der strategischen Ausgangsposition über Erfassen von Innovationsaktivitäten, Potenzialanalyse und Identifikation von Innovationsfeldern erfolgen. Zu klären sind strategische Optionen und Grundentscheidung zur Innovationstätigkeit hinsichtlich der Unternehmenswerte und -ziele sowie der Investitionstätigkeit.<sup>174</sup>

Entscheidend ist, welche Priorität der Innovationsstrategie in einer Organisation beigemessen wird. Detaillierte Innovationsstrategien umfassen alle strategischen Aspekte und Aussagen beispielsweise für die Entwicklung von Neuerungen und für die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen. Die Unternehmensziele verkörpern grundsätzliche, langfristig gültige und schwer zu operationalisierende Aussagen, welche in der Unternehmung innerhalb der Strategie als bindende Handlungsanweisungen vorzufinden sind. Diese fungieren als langfristig gültiger Planungshorizont für alle weiteren zukünftigen Organisationsaktivi-

---

<sup>173</sup> Vgl.: Franken/ Franken 2011; Beyer 2002;

<sup>174</sup> Vgl.: Beyer 2002; Stöger 2011.

täten. Demgemäß stellt die Innovationsstrategie die Handlungsanweisungen für das Innovationsmanagement dar. Daher besteht zwangsläufig eine Interdependenz zu allen weiteren Teilen der Unternehmensstrategie.<sup>175</sup>

Resultierend aus diesen theoretischen Grundlegungen zur Strategiethematik folgt die Hypothese, dass Mitarbeiter abhängig von ihrem Alter oder ihrer Erfahrung spezielle und differenzierte Personalführungsinstrumente benötigen.

Eine Strategie bedarf der geeigneten Kultur in einer Organisation. Für diese ganzheitliche Betrachtung werden nachfolgend die Innovationskultur und einzelne ausgewählte Komponenten detailliert dargestellt.

### **2.2.6. Die Innovationskultur – der (kreative) Weg einer Vision in die Unternehmung**

Die Natur der Innovation passt sich den immer schnelleren und unvorhersehbaren Bewegungen der Welt an. Innovationen sind jedoch keine autonom ablaufenden Prozesse wie oben gezeigt wurde. Die unternehmerische Innovationstätigkeit ist sowohl von unternehmensinternen Bedingungen als auch von Umweltbedingungen<sup>176</sup> eingerahmt. Die internen Ressourcen wie Eigenkapital, zur Verfügung stehendes Humankapital und damit Wissensvorräte sind dominierende Bausteine für Innovationen im Unternehmen. Zudem zählen Unternehmensziele und -strategie, Kommunikationssysteme, vorhandenes Innovationsmanagement sowie die Unternehmensstruktur zu den internen Bedingungen für optimale Innovationsprozesse. Dies sind zugleich Charakterbestandteile für eine geeignete Innovationskultur im Unternehmen, welche den Nährboden für Neuerungen bereitet. Die Gesamtheit der internen sowie externen Rahmenbedingungen und ihre Verknüpfung stellen mit den Innovationsprozessen im Unternehmen ein komplexes Innovationssystem der einzelnen Unternehmung dar. Kleinere Handlungsspielräume sowie kürzere Reaktionszeiträume führen zu erhöhten Flexibilitätsanforderungen und der Notwendigkeit einer geeigneten

---

<sup>175</sup> Vgl.: Beyer 2002; Disselkamp 2005.

<sup>176</sup> Die Umweltfaktoren wie beispielsweise staatliche Zuwendungen, Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie Rechtsvorschriften sind kein thematischer Schwerpunkt dieser Arbeit. Zur vertiefenden Lektüre: Pleschak/ Sabisch 1996: 35.

Innovationskultur. Dabei wird unter Flexibilität die Fähigkeit verstanden, dass sich ein System an die veränderten Umweltbedingungen anpassen kann.<sup>177</sup>

Da durch den weiten Begriff von Kultur nur vage Definitionen möglich sind, bedarf es einer individuellen Betrachtung bei einzelnen Organisationen. Bereits die Prinzipal-Agent-Theorie<sup>178</sup> beweist in der betriebswirtschaftlichen Sichtweise, dass Mitarbeiter von Organisationen aufgrund eines Wissensvorsprungs ihre Individualinteressen vertreten und dementsprechend handeln. Auf der anderen Seite übernehmen sie jedoch eine entscheidende Rolle innerhalb einer funktionierenden Organisation. Das Forschungsfeld der Einflussnahme auf die Organisationskultur bildet somit eine Schnittmenge mit der wirtschaftlichen und soziologischen Forschung.

Die Innovationskultur ist Bestandteil der Organisationskultur, welche auch als Unternehmenskultur bezeichnet werden kann. Die Kultur ist ein theoretisches Konstrukt, welches empirisch schwer zu erfassen ist. Der Begriff stammt aus der organisationstheoretischen Betrachtung von Aufbau, Entwicklung und Einflussnahme von Kulturaspekten innerhalb einer Organisation durch gemeinsam geteilte Erfahrungen und Verhaltensnormen. Das theoretische Konstrukt umfasst die Gesamtheit aller auf das Unternehmen bezogener Einstellungen im Werte- und Normensystem<sup>179</sup>. Das kollektive Bewusstsein einer Organisation wird im organisationsspezifischen Sozialisationsprozess von den Mitarbeitern internalisiert und übt somit Einfluss auf das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder aus. Kultur wird unter anderem in Unternehmen auch als Ergebnis von einem Problemlöseprozess verstanden:

„A pattern of basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“<sup>180</sup>

Demnach wird die Kultur als die Aggregation des von Individuen geteilten Glaubens gepaart mit gemeinsam geteilten handlungsrelevantem Wissen bezeichnet.

---

<sup>177</sup> Vgl.: Kastner 2007; Koupoulouos 2010; Graßhoff/ Schwinges 2008a; Pleschak/ Sabisch 1996; Majid 2010; Glanz/ Lambertus 2010; Mattes 2010; Illi 2010; Kastner/ Neumann/ Held/ Reik 2007; Wengeroth 2008; Riegler/ Zettel 2007; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008a.

<sup>178</sup> Vgl.: Glanz/ Lambertus 2010.

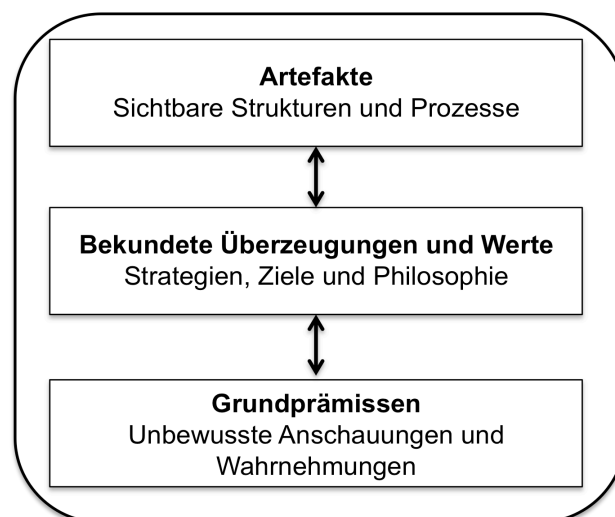
<sup>179</sup> Werte und Normen sind soziale Regeln und geben Verhaltensmuster für die Mitglieder einer Gesellschaft vor. Zum Teil sind sie gesellschafts- oder kulturabhängig. Vgl.: Hillmann 1994; Zimbardo/ Gerrig 1999; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009.

<sup>180</sup> Schein 2010: 17.



net. Sie ist der kollektive Wert der Organisationsmitglieder. Diese kollektive Programmierung des organisationalen Denkens und ihrer Mitglieder führt zu einem unternehmenskulturellen Verständnis von Innovationen. Durch die Internalisierung dieser Kultur und den damit verbundenen organisationseigenen Werten, steigt die Identifikation der Organisationsmitglieder durch gemeinsam gebildete Sinnsysteme und die Zielrealisierung wird effizienter. Diese Identifikation der Organisationsmitglieder ist ebenso wie die Mitarbeiterbindung von großer Bedeutung, da die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Belegschaft damit einhergeht und somit die Wettbewerbsfähigkeit untermauert. Die Konzeption der Organisationskultur skizziert das gemeinsame organisatorische Verhalten der Mitarbeiter, welches durch gemeinsame Traditionen, Werte- und Normenstrukturen sowie Denkmuster geprägt ist. Additional ist die Kultur einer Organisation durch Umweltraahmenbedingungen sowie die Unternehmensstrategie geprägt.<sup>181</sup>

Die Ebenen der Unternehmenskultur werden in dem nachfolgenden Drei-Ebenen-Modell überblicksartig skizziert. Die einfache Struktur visualisiert deutlich die interdependenten Beziehungen der prägenden Kulturelemente zwischen den Ebenen Artefakte, bekundete Überzeugungen und Werte sowie den Grundprämissen.



**Abbildung 19: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein<sup>182</sup>**

---

<sup>181</sup> Vgl.: Glanz/ Lambertus 2010; Illi 2010; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Franken/ Franken 2011; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008; Schein 2010; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Reik/ Hagemann 2007; Hofstede 2009.

<sup>182</sup> In Anlehnung an Schein 2010.

Die Artefakte sind die leicht sichtbaren Strukturen und Prozesse in der Organisation. Diese sind leicht zu beobachten, jedoch nicht in jedem Fall für Dritte nachvollziehbar. Sie befinden sich an der Oberfläche und sind in der Regel leicht wahrnehmbar. Neben der Architektur zählen unter anderem Rituale, Organigramme und Produkte hierzu. Organisationale Prozesse, welche das Verhalten der Organisationsmitglieder zur Routine werden lassen, zählen dazu. Entscheidend ist, dass die Artefakte zwar offensichtlich und auch leicht von außen zu beobachten sind, jedoch nur im Zusammenhang mit den weiteren Kulturebenen der Werte und Überzeugungen sowie den Grundprämissen verständlich und deutbar sind.

Die Ebene der bekundeten Überzeugungen und Werte umfasst Strategien, Ziele und Philosophie der Organisation. Dieses niedergeschriebene oder internalisierte Wertesystem beeinflusst das beobachtbare Verhalten auf der Artefakt-Ebene. Wenn diese kongruent zu den Prämissen sind, ist die Artikulation in Habitusregeln bei der Integration von neuen Gruppenmitgliedern sinnvoll. In diesem Fall ist es zielführend bei der Zusammenführung einer Gruppe und zugleich identitätsbildend. Häufig bleibt der organisationale Verhaltensprozess von den Mitgliedern teilweise unerklärt, so dass nicht die gesamte organisationale Kultur verstanden wird. Für ein durchdringendes Verständnis für die Muster unbewusster Anschauungen und Wahrnehmungen und die Voraussage von zukünftigem Verhalten müssen die Grundprämissen durchleuchtet werden.

Die Grundprämissen stellen die Basis der drei Ebenen dar. Sie sind die Essenz der Unternehmenskultur. Diese internalisierten Werte und Überzeugungen skizzieren das imaginäre Bild der Organisation, welches den einzelnen Mitgliedern nicht direkt bewusst ist. Die abstrakten und unbewussten Werte sowie Muster werden nicht mehr zur Diskussion gestellt. Sie haben sich als Reaktion auf Probleme innerhalb der Organisation bewährt und stellen eine Lösung dar. Die Grundprämissen erklären somit organisationales Verhalten und ermöglichen die Interpretation von Artefakten und den bekundeten Überzeugungen und Werten.<sup>183</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl.: Schein 2010.

Die Innovationskultur ist der Wachstumsmotor der Unternehmung. Charakteristische Merkmale dieser Kultur sind Vertrauen gegenüber Mitarbeitern, Verankerung in den Unternehmenswerten oder Leitlinien und ein hoher Stellenwert von Innovation. Nur in einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens kann neues Wissen und somit Neuerungen entstehen. Eine hohe Fehlertoleranz und Vertrauenskultur ist vonnöten, da innovative Wege immer mit der Gefahr von Rückschlägen und Misserfolgen verbunden sind. Die Mitarbeiter erlangen Sicherheit im Organisationshandeln und in einer sich ständig verändernden Organisationswelt indem Bemühungen um Innovationen wertgeschätzt, gelobt und belohnt werden. Auf der anderen Seite werden gleichzeitig Fehlschläge oder Misserfolge toleriert. Es wird ein Prozess angestrebt, in dem aus Fehlern Lerneffekte innerhalb einer gelebten Konfliktkultur sowie motivationale Effekte, also intrinsische Motivation resultieren.<sup>184</sup> Daher sind der Informationsfluss und die Unterstützung von Innovationsmotoren als basale Elemente in der Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Die Förderung einer ideenfreudigen und vertrauensvollen Atmosphäre beeinflusst im Einklang mit der individuellen Förderung kindlicher Neugier sowie von Mitdenkern und visionären Köpfen die Innovationskultur. Zudem muss im Innovationsbereich mehr Mitarbeitern und auch Nachwuchskräften überhaupt die Bearbeitung von herausfordernden innovativen Projekten zugetraut werden, so dass nicht immer die gleichen Mitarbeiter mit denselben Ideen und Ansätzen Einfluss nehmen. Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur mit hohem Innovationsfluss ist durch Systemoffenheit, informalen aber auch zielgerichteten Kommunikationsstil mit offenen Strukturen und durch weite, kreative Handlungsspielräume geprägt. Ressort- und Hierarchiedenken, Standardisierung und ein hoher Formalisierungsgrad sind ebenso wie Kontrolle und Überwachung zu minimieren, da die organisationale Innovationskultur ansonsten aufgrund von versteckten Informationen innerhalb von Subkulturen behindert wird. Motivationspsychologische Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung der angeführten organisationalen und personalen Aspekte

---

<sup>184</sup> Es wird zwischen zahlreichen Motivationsfaktoren unterschieden. Es steht jedoch außer Frage, dass die Unternehmenskultur motivationsfördernde Rahmenbedingungen schaffen kann. Die intrinsische Motivation ist ein Konstrukt der Motivationspsychologie und skizziert den Anreiz für das individuelle Verhalten in einer Person selbst. Da die Arbeit für das Individuum sinnhaft ist, wird das Verhalten auch ohne externe Einflüsse oder Belohnungen ausgeübt, da eine Belohnung aufgrund körpereigener, kognitiver und affektiver Prozesse erfolgt. Im Gegensatz dazu sind extrinsische Faktoren Außeneinflüsse wie Prämien, Lob und Anerkennung. Vgl. Stern/ Jaberg 2003; Higgins/ Wiese 1996; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Zimbardo/ Gerrig 1996; Jost 2000.

insbesondere mit Blick auf die Kooperationsbereitschaft und Lernorientierung innerhalb einer Kultur. Zudem müssen kooperative und integrative Arbeitskonzepte mit innovationsförderlichen Führungsinstrumenten sowie gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten neben der Anwendung von Kreativitätstechniken in den Organisations- und Machtstrukturen Berücksichtigung finden.<sup>185</sup>

Zudem sind die Innovationsfähigkeit und die Bereitschaft dazu als eigenständiger Wert innerhalb der Innovationskultur zu betrachten. Der Begriff Innovativität bezeichnet die Bereitschaft und die Fähigkeiten von Organisationen, dauerhaft und nachhaltig innovatives Verhalten zu produzieren, zu ermöglichen oder zu stabilisieren. Grundvoraussetzung für Innovativität sind im Wesentlichen drei Elemente: Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Innovationsmöglichkeit. Die Bereitschaft geht dabei auf externe Herausforderungen und interne Widersprüche ein. Sie meint die Initiierung als auch die Durchsetzung von Innovationen. Die Fähigkeit zur Innovation skizziert die zusätzlichen aktivierbaren Ressourcen und vorhandene abrufbare Informationen. Die Innovationsmöglichkeit umfasst die Verhaltensspielräume innerhalb der organisationsinternen Handlungslogik samt Autonomie und Fehlertoleranz. Mit den entsprechenden Rahmenbedingungen und einem guten Innovationsklima kann innovatives Verhalten erlernt werden. Dabei wirkt die Entwicklung und Ausprägung des Innovationssystems und dessen Einordnung in interorganisationale Systeme zusammen mit der Innovationskultur maßgeblich auf die Innovativität und auf das Innovationspotenzial einer Organisation ein. Eine innovationsfreundliche Innovationskultur zu schaffen und zu etablieren kann als größte innovatorische Herausforderung betrachtet werden.<sup>186</sup>

Zunehmende Veränderungen und Wandel im wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Kontext verstärken den Veränderungsdruck in der Struktur von Organisationen und fordern einhergehenden Maßnahmen im Bereich der Organisationsentwicklung. Für das Überleben einer Organisation in Zeiten der Wissensgesellschaft mit einem hohen Maß an Veränderungen wird eine hohe Re-

---

<sup>185</sup> Vgl.: van Aerssen 2009; Glanz/ Lambertus 2010; Illi 2010; Rimser 2006; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Pleschak/ Sabisch 1996; Strebel 2007; Schnetzler 2008; Stern/ Jaberger 2003; Kanter 1983; Wentz 2008; Disselkamp 2005; Franken/ Franken 2011; Herbst 2000; Dickmann 2009; von Aerssen 2009; Kouppoulos 2010; Riegler/ Zettel 2007; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>186</sup> Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Wentz 2008; Bergmann/ Daub 2006; Busch 2005a; Behrends 2001; Pleschak/ Sabisch 1996; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Kastner 2007; Kastner 1999.

aktionsgeschwindigkeit sowie viel Dynaxibility<sup>187</sup> von jedem Einzelnen verlangt. Weiterentwicklung ist der Grundstein für das Bestehen von Organisationen und ihrer Zukunftsfähigkeit.

Eine lernende Organisation ist durch die direkte Mitwirkung und den Einfluss der Erfahrungen aller ihrer Mitglieder geprägt. Lebenslanges, betriebliches Lernen<sup>188</sup> ist Voraussetzung für Innovation und muss durch die entsprechende Lernkultur abgesichert sein. Hauptziel ist dabei die Optimierung der Leistungsfähigkeit einhergehend mit Verbesserungen der Qualität des Arbeitslebens.<sup>189</sup> Dies führt zu Effizienz- und Humanitätssteigerungen innerhalb der Organisation. Dafür muss jedes Individuum seine Vorbehalte gegenüber Lernprozessen, Neuerungen, Mit- und Umlernen minimieren. So wird der Wissensbestand aller Beteiligten insgesamt ausgebaut werden. In einer lernenden Organisation wird ein kreativer Gestaltungsprozess für kontinuierliche Verbesserungen zugrunde gelegt. Die Mitarbeiter einer Unternehmung müssen vermehrt die Bereitschaft und Fähigkeit zu immer fortwährendem und lebenslang anhaltendem Lernen mitbringen. Ein Unternehmen ist genauso lern- und wandlungsfähig wie seine Mitglieder. Da die Organisation einem immer höheren Innovationsdruck standhalten muss, steigen die Ansprüche an die Mitglieder gleichermaßen. Dabei ist jeder Vorgang des Wissenserwerbs oder Lernens ein subjektiver Vorgang. Die Aktivität des Lernenden erzeugt neu konstruiertes Wissen, welches auf Basis biografisch-historischer Strukturationen des Lernens im Individuum erzeugt wird. Das individuelle Wissen in einer Organisation kann jedoch nicht aus dem Kopf des einen Mitarbeiters in das Organisationsgedächtnis transferiert werden.<sup>190</sup>

Die Kultur einer Organisation ist langjährig gewachsen, baut auf spezifischen Bindungen, individuellen Erfahrungen und Interaktionen auf, so dass es kein vorgefertigtes und allgemeingültiges Muster gibt. Dabei gilt jedoch, dass alle

---

<sup>187</sup> Dynaxibility (Genese: Dynamics (Dynamik) + Complexity (Komplexität) + Ability (Fähigkeit)) beschreibt die Kompetenz der Problemlösefähigkeit bei steigenden Anforderungen und neuen Herausforderungen von Veränderungsprozessen in Organisationen. Vgl. Kastner o.J.

<sup>188</sup> Lernen ist ein Prozess, welcher auf Erfahrungen beruht und zu Änderungen im Verhalten führt. Die beobachtbaren Veränderungen machen den Lerneffekt sichtbar. Vgl.: Zimbardo/ Gerrig 1999; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009.

<sup>189</sup> Dieser Prozess ist Teil der Organisationsentwicklung. Unter Organisationsentwicklung. Mit Fokus auf die Forschungsfrage wird diese Thematik im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter bearbeitet.

<sup>190</sup> Vgl.: Wiater 2007; Gessler 2010a; Bergmann/ Daub 2006.

Rahmenbedingungen bei fehlenden Inhalten überflüssig werden. Gezielte Veränderungen der Kultur sind nur langfristig möglich und bedürfen einer ausführlichen Vorplanung. Eine organisationseigene Vision oder ein Unternehmensleitbild können über ein ausgewähltes Veränderungsmanagement Auswirkungen auf die Kultur haben. Da das organische Wachstum einer Organisation aus den Grundkernkompetenzen erwächst, kann es im metaphorischen Sinn Muskelarbeit genannt werden. Durch Innovationstätigkeit wird dieser Muskel stärker.<sup>191</sup>

Resultierend aus den Ausführungen zur Transferierung von Wissen zu Beginn des Theoriekapitels und den theoretischen Grundlegungen zur Unternehmenskultur lässt sich an dieser Stelle folgende zu untersuchende Hypothese aufstellen: Es besteht ein Zusammenhang zwischen Wissenstransfer und Unternehmenskultur. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen der organisationalen Innovationsfähigkeit und dem Alter der Mitarbeiter gemessen an der Erfahrung der Mitarbeiter untersucht. Zudem wird die Hypothese aufgestellt, dass spezielle Personalentwicklung die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern fördert.

### **2.2.7. Exkurs Kreativität**

Die Experimentierfreude und Freude am Neuen des einzelnen Mitglieds der Organisation wird nicht ausschließlich in der Ideefindungskultur der Unternehmung aufgefangen. Im Zuge der Anwendung moderner und kreativer Managementmethoden spielt die Kreativität der Mitarbeiter eine essentielle Rolle, da Innovationsprozesse auf kreative Arbeitsmethoden zurückgreifen, so dass eine einheitliche Begriffsbestimmung von Kreativität unabdingbar ist. Kreativität stammt vom lateinischen Wort *creare*, das heißt gebären und erzeugen, und bedeutet auch das Schöpferische oder die Schöpferkraft. Der eindeutigen Genese ungeachtet existiert allerdings keine allgemeingültige Definition. Dennoch wird die inhaltliche Unbestimmtheit hier eingegrenzt: Unter Kreativität wird in der Wissenschaft heute die Fähigkeit des Denkens<sup>192</sup> und Handelns einzelner

---

<sup>191</sup> Vgl.: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Dickmann 2009; Glanz/ Lambertus 2010; Ili 2010a; Kastner/ Neumann-Held/ Reik 2007; Reik/ Hagemann 2007.

<sup>192</sup> Kreatives Denken wird in der Kreativitätsforschung ausführlich thematisiert. Dieser in der Psychologie verortete Forschungszweig untersucht die Fähigkeit Neues zu erschaffen. Es sei hier lediglich auf den Unterschied zwischen linkshemisphärischen, konvergenten und rechtshemisphärischen, divergenten Den-

Individuen verstanden, Neues oder Unbekanntes zu generieren. Es wird nichts aus dem Nichts erschaffen: Kreativität bedeutet zwar neue und ungewöhnliche Vernetzungen von Daten oder Gehirnarealen, jedoch sind die Grundlage und das Geflecht aus Synapsen<sup>193</sup> bereits vorhanden.<sup>194</sup> Ausbrechen aus verfestigten Denkstrukturen und Neukombination von bekanntem Wissen mit der hervorragenden Denkfähigkeit zur Lösung schlecht strukturierter Such-, Analyse- und Auswahlprobleme ist das besondere Kennzeichen von kreativem Handeln und Denken. Kreativität ist somit als die individuelle Fähigkeit zu verstehen, brauchbare Neuerungen oder Ansätze zu vorhandenen Problemlagen zu erzeugen. Genau diese originellen, schöpferischen Ideen sind unabdingbar für die Bewältigung von organisatorischen Herausforderungen. Wie in der Biologie ist die permanente Anpassung in Unternehmungen die Kernfähigkeit des Überlebens. Die Kreativität jedes Individuums ist trainierbar und kann durch Anwendung bestimmter Techniken im Innovationsprozess erlernt oder ausgebaut werden.<sup>195</sup>

Dabei ist Kreativität von großer Bedeutung, da sie im Gegensatz zu Wissen keine Grenzen kennt. Kreative Arbeitsprozesse sind mit Erkenntnis- und Erfahrungswissen verbunden und werden sowohl von objektiven<sup>196</sup> als auch von subjektiven<sup>197</sup> Einflüssen berührt. Dabei steht Kreativität der Kontrolle diametral gegenüber, da nur durch innovative Reservate und geeignete Konstitutionsbedingungen kreative und innovative Handlungen möglich sind. Der Unterschied von einer kreativen Leistung zur Innovation liegt im Marktbezug begründet. Infolgedessen ist die Innovation die Evolution eines kreativen Problemlösungs-

---

ken verwiesen. Vgl.: Strebel 2007; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Zimbardo/ Gerrig 1999; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009.

<sup>193</sup> Synapsen bezeichnen den Bereich, welcher die Signale von Nervenzellen übermittelt. Da diese sich untereinander nicht tangieren, wird von einem synaptischen Spalt gesprochen. Vgl.: Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>194</sup> Bei den kreativen Handlungen und Denkweisen werden unterschiedliche Kreativitätsgrade unterschieden. Die Kreativität ersten Grades ist beispielsweise mit bekannten Lösungsansätzen ein neues Problem zu lösen. Ein bereits bekanntes Problem mit neuen, unbekanntem Verfahren lösen wird als kreative Leistung zweiten Grades bezeichnet. Die Kür ist die Kreativität dritten Grades: ein neues Problem mit einem neuen Verfahren zu lösen. Vgl.: Aerssen 2009; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>195</sup> Kreativität korreliert mit Begabungen und persönlichen Eigenschaften sowie individuellen Bewegungsmomenten, welche durch intrinsisches Interesse, Neugier und Motivation beeinflusst oder gesteigert werden. All diese Facetten werden in der Kreativitätsforschung auf dem Feld der Psychologie detailliert untersucht. Vgl.: Strebel 2007; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Zimbardo/ Gerrig 1999; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009; Badura 2011.

<sup>196</sup> Zu den objektiven Bedingungen zählen beispielsweise: konkrete Arbeitsbedingungen, Bedürfnisse zur Lösung anstehender Probleme sowie das System der Anerkennung sowie Stimulierung der schöpferischen Leistung. Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996.

<sup>197</sup> Hier wird eine Auswahl von subjektiven Bedingungen genannt: Einstellungen und Motivation von Führungskräften sowie Mitarbeitenden, Qualifikation, vorhandene methodische Erfahrungen, spezielles Fachwissen, geistige Beweglichkeit uvm. Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Stern/ Jaberg 2003.

prozesses<sup>198</sup>. Kreative Prozesse umfassen individuelle und gruppenbezogene Kreativität, welche im Zusammenspiel mit einer kreativitätsfördernden Organisationskultur perspektivisch zu Innovationen führen.<sup>199</sup>

Kreativität wird nicht mehr als allgemeines Persönlichkeitsmerkmal, sondern spezifisch verstanden. Sie setzt sich aus angeborener Begabung, erlernbarem Fachwissen, Ehrgeiz und Neugier, welche von Sozialisation und Umweltbedingungen abhängig sind, sowie Inspiration, also Einflüssen des Unterbewusstseins<sup>200</sup> zusammen. Bei der Umsetzung und Ausübung spielt nicht nur die Frage des Könnens und der Handlungsfähigkeit eine Rolle, sondern vor allem auch des Wollens, also der Handlungsbereitschaft von Mitarbeitern.<sup>201</sup>

Die Kreativitätsförderung bedarf eines systematisch-analytischen Konzeptes, welches Hand in Hand mit der Verstärkung der Intuition geht. Dabei existiert eine Methodenvielfalt bei den Idee auslösenden Prinzipien, wobei es sich in der Regel um einen betrieblichen Verbesserungsprozess auf Basis einer breiten Mobilisierung der Mitarbeiterschaft von unten nach oben handelt.<sup>202</sup> Zu den kreativen Prozessoptimierungsmethoden zählen unter anderem Kanban<sup>203</sup>,

---

<sup>198</sup> Der kreative Problemlösungsprozess kann mit Hilfe von Kreativitätstechniken unterstützt und gefördert werden. Hierzu zählen intuitiv-kreative Verfahren wie beispielsweise Brainstorming, Brainwriting und Synektik sowie systematisch-logische Verfahren wie Mind-Mapping oder die morphologische Analyse. Vgl.: Strebel 2007; Steiner 2007; Franken/ Franken 2011; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>199</sup> Vgl.: Pleschak/ Sabisch 1996; Schnetzler 2006; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Wentz 2008; Higgins/ Wiese 1996; Bergmann/ Daub 2006; Geschka 1986; Heyde/ Laudel/ Pleschak/ Sabisch 1991; Strebel 2007; Schlicksupp 1995; Brodbeck 2010; Higgins/ Wiese 1996; Hillmann 1994; Zimbardo/ Gerrig 1999; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009; Schildhauer 2005.

<sup>200</sup> Unbewusste Prozesse beschreiben psychische Abläufe, die in symbolischer Form das Verhalten beeinflussen. Sie werden unbewusst bezeichnet, da sie nicht im Bewusstsein ablaufen. Dieser Begriff stammt aus der Psychoanalyse. Vgl.: Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>201</sup> Vgl.: Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008b.

<sup>202</sup> Eine Klassifizierung von Kreativitätstechniken umfasst die Methoden der intuitiven Assoziation, der intuitiven Konfrontation sowie die Methoden der systematischen Abwandlung und der systematischen Konfrontation. Grundlagen sind dabei heuristische Prinzipien und die Arbeit in Gruppen. Unterschieden wird dabei, ob eine bereits vorhandene Lösung abgewandelt wird oder ein komplett neuer Sachverhalt bearbeitet wird. Die einzelnen Instrumente wie beispielsweise Brainstorming oder die morphologische Analyse werden hier mit Fokus auf die Fragestellung nicht im Detail beschrieben. Zur Vertiefung siehe: Pleschak/ Sabisch 1996.

<sup>203</sup> Kanban ist ein japanischer Begriff und bedeutet Karte, Label oder Behälterbeschriftung. Diese Steuerungsmethode ist eine der ältesten und funktioniert über die Steuerung von Behältern ohne Computersysteme. Sie wird umgangssprachlich auch das Supermarkt-Prinzip genannt, da durch jeden Verbrauch ein neuer Bedarf beim Lieferanten angestoßen wird. Über die visuellen Elemente der Kanban-Karten, Kreis, Tafel und Regelkarten erreicht der Verfahrensablauf über die Transparenz eine enorme Prozesssicherheit sowie ergonomisch effizientes Arbeiten. Da kein realer Materialfluss mit einem anderen identisch ist, dienen die Karten dazu, die normale Abweichung vom Standard anzuzeigen. Dabei ist das Hauptziel – frei nach einer buddhistischen These – der perfekte Prozess. Vgl.: Dickmann 2009a; Dickmann/ Dickmann 2009.



kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)<sup>204</sup>, betriebliches Vorschlagswesen (BVW)<sup>205</sup>, und SixSigma<sup>206</sup>. Die Grundidee bei allen Optimierungsansätzen baut auf der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter auf, da diese Probleme und Verbesserungsvorschläge für ihren individuellen Arbeitsplatz und ihre Arbeitsprozesse aufzeigen. Der natürliche Kreativitätsprozess durchläuft in der Regel vier Phasen mit aktiven Mitgestaltungsmöglichkeiten: Information, Inkubation, Illumination und Implementation. Alle Methoden der Prozessoptimierung oder Umstrukturierung können parallel oder ergänzend stattfinden und sind größtenteils unabhängig voneinander. Diese Modelle weisen beispielsweise das Risiko des Nullbestandskonzeptes<sup>207</sup> oder den Nachteil der mangelnden Einbindung in alltägliche Routine auf.<sup>208</sup>

### **2.2.8. Innovationshemmnisse und Widerstände in Unternehmen**

Innovieren in Organisationen ohne Widerstände oder Probleme ist eine Fiktion. Der Innovativität in Unternehmen stehen hemmende Bedingungen, demotivierende Faktoren und unternehmensinterne sowie externe Widerstände auf allen Aktionsebenen gegenüber. Was genau aber sind Widerstände, wie werden sie diagnostiziert und was sind die richtigen Argumente für den Umgang mit ihnen.

---

<sup>204</sup> Unter kontinuierlichen Verbesserungsprozessen werden Prozessverbesserungen durch Mitarbeiter verstanden, wobei hier eine Philosophie als Grundlage dient. Das japanische Pendant ist Kaizen und heißt übersetzt Veränderung zum Besseren (Kai=Veränderung; Zen=zum Besseren). Zunehmend findet sich in der wissenschaftlichen Literatur die Abkürzung CIP für Cotonous Improvement Process. Beispielsweise können zur Vollständigkeit noch Lean und Total-Quality-Management angeführt werden. Um eine gute Ausgangsbasis für weitere Verbesserungen zu schaffen, wird auf die 5S-Aktion zurückgegriffen: Sortiere aus, Sauber halten, Systematische Ordnung, Standardisierung, Selbstdisziplin und ständige Verbesserung. Jedes einzelne Produkt und jede Dienstleistung ist mit Fertigstellung auf dem direkten Weg zum Stillstand. Der Prozess der kontinuierlichen Optimierung ist der Gegenpol dieser Entwicklung und dient mit seiner permanenten Verbesserung der Effizienzsteigerungen von bestehenden Produkten, Strukturen und Prozessen. Die Verbesserungen werden am Ort des Geschehens durch Eliminierung von Verschwendung im Herstellungsprozess erreicht. Dabei ist er darauf ausgerichtet, dass sich alle Organisationsmitglieder unabhängig von der Ebene und ohne inhaltliche oder zeitliche Einschränkungen an dem Verbesserungsprozess beteiligen. Es werden folgende Arten unterschieden: kontinuierliche Mitarbeiter-, Workshop-, Experten- und Methoden-Verbesserungsprozesse. Vgl.: Menzel 2009; Bartholomay 2009; Dickmann 2009a.

<sup>205</sup> Das BVW zielt primär auf die individuelle Ideenfindung ab.

<sup>206</sup> SixSigma gilt als Instrument zur Prozessverbesserung und kümmert sich ausschließlich um die vom Management ausgewählten Thematiken mit dem Ziel größere Potenziale im Prozess aufzuzeigen.

<sup>207</sup> Siehe beispielsweise Kanban-Prinzip: Weiterführung kann im Zuge eines optimierten und schlanken Materialflusses dazu führen, dass kein Bestand vorhanden ist. Bei Störungen im Prozessablauf kann es daher zu Verzögerungen in der Produktion oder Lieferengpässen kommen. Vgl.: Dickmann 2009a; Dickmann 2009.

<sup>208</sup> Vgl.: Fröschle 1996; Menzel 2009; Dickmann 2009a; Dickmann 2009; Lunau 2007; Bartholomay 2009; Wiater 2007.

Unter Widerständen wird die Ablehnung oder negative Beeinflussung der Ausführung von getroffenen, vorgegebenen oder sinnvollen Entscheidungen und Maßnahmen durch Individuen oder Gruppen innerhalb einer Organisation verstanden. Widerstände können als Hindernisse für einen reibungsfreien Ablauf betrachtet werden. Zur Verdeutlichung kann das Ohm'sche Gesetz dienen: Strom ist gleich Spannung durch Widerstand. Dabei besteht ein Zusammenhang der unterschiedlichen Materialien und der Beeinträchtigung des Stromflusses aufgrund des Reibungswiderstandes. Ein weiteres Beispiel findet sich in der Medizin im Herzkreislaufsystem. Beispielsweise führt eine Arterienverkalkung zu einem erhöhten Gefäßwiderstand. Der Muskel muss daher gegen den Widerstand das Blut mit erhöhtem Druck durch den Organismus pumpen.<sup>209</sup>

Die Widerstände resultieren aus Ängsten vor Neuem oder Unbekanntem und auch aus Unsicherheit oder Desorientierung der Mitarbeiter oder Betroffenen. Der Widerstand kann aktiv durch Blockaden oder passiv durch Boykottmaßnahmen oder eine Problemverlagerung auftreten. Insbesondere bei emotionalen Entscheidungen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich normalintelligente Individuen vernünftigen Handlungen widersetzen.<sup>210</sup> Für eine Minimierung des Konfliktpotenzials und somit für die optimale Ausschöpfung von kreativen Möglichkeiten sind sowohl ein strategisches Innovationsmanagement als auch internalisierte und identitätsstiftende Unternehmenswerte wichtige und entscheidende Grundvoraussetzungen. Durch die dominierende Suche nach neuen Ideen und kreativen Köpfen wird vermehrt die Frage nach hemmenden Faktoren gestellt. Die Problematik der Innovationshemmnisse speziell bei Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften ist bislang jedoch wissenschaftlich kaum betrachtet worden.<sup>211</sup> Auch wenn die Beurteilung situativ erfolgen muss, werden nachfolgend mögliche hemmende Faktoren benannt.

Einzelne Barrieren für Innovationen sind grundsätzlich Blockaden von Ideen. Diese können auf der Strategie- oder Strukturebene vorhanden oder kulturell und hierarchisch bedingt sein. Zudem können sie in Abläufen, Prozessen oder bei den Beschäftigten auftreten. Weitere Widerstandsursachen sind allgemeiner

---

<sup>209</sup> Vgl.: Kastner 1996; Gasch 1996.

<sup>210</sup> Vgl.: Kastner 1996a; Kastner 1996b; Kastner 1996c; Müller-Bölling 1996.

<sup>211</sup> Im Gegensatz dazu lassen sich einige Ausarbeitungen zum Thema Widerstand im öffentlichen Dienst finden. Vgl.: Kastner 1996; Wolff 1996; Klages 1996; Gasch 1996.

Systemwiderstand oder Betriebsblindheit. Widerstandsneigungen von Mitarbeitern entstehen aus egoistischen oder mangelnden synegotischen Gründen. Die Widerstandsfrage führt zu der Antwort, dass heterogenes Wissen Widerstände wahrscheinlicher werden lässt.<sup>212</sup> Die identifizierten Innovationshemmnisse können nach finanzieller, technischer, organisatorischer und personaler Art auf der innerbetrieblichen Ebene aufgegliedert werden.<sup>213</sup> Der Finanzaspekt wird zum Innovationswiderstand, wenn die budgetären Rahmenbedingungen der Innovation Grenzen setzen. Ein risikoscheues Management, aus Angst vor möglichen Gewinnfallen<sup>214</sup>, behindert den Innovationsfluss. Eine falsche Analyse von Kostenfaktoren und fehlende Kontrollindikatoren oder -instrumente führen zur Fehleinschätzung der Kostenfaktoren. Hemmender Faktor auf dem technischen Feld ist die qualitativ oder quantitativ unzureichende Ausstattung mit benötigten Gegenständen. Organisationsbedingte Behinderungen sind beispielsweise starre Hierarchieebenen, mangelnde Kompatibilität von Systemen oder Nichtberücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse. Rollen-, Ressourcen- und Machtkonflikte führen zu Reibungsverlusten und Behinderungen im Prozessablauf. Die Dominanz der Hierarchie oder eine starke Ausrichtung an Abteilungszielen kann dazu führen, dass das Unternehmensgesamtziel nicht mehr im Mittelpunkt steht. Die Kommunikationsstrukturen einer Unternehmung und die Unternehmenswerte wie die Fehlertoleranz haben weiterhin Einfluss auf die Innovationsaktivitäten. Bei fehlender Kommunikation und mangelnder Transparenz steigt der Widerstand.<sup>215</sup> So wirken sich bürokratische Strukturen und eine hohe Quantität an Kontrollmechanismen negativ auf einen offenen Innovationsprozess aus. Dadurch schaffen oder erhöhen sie die Willensbarrieren bei Mitarbeitenden. Eine asymmetrische Informationsverteilung<sup>216</sup> oder restriktive Informationsweitergabe und -lücken wie auch divergente oder unklare Zielvorgaben wirken sich beispielsweise hemmend auf Innovationsprozesse aus. Personelle

---

<sup>212</sup> Vgl.: Kastner 1996; Klages 1996; Gasch 1996.

<sup>213</sup> Ein besondere Herausforderung stellt ein Fusionsfall dar: Hier gilt es – womöglich mit externen Beratern – die Innovationstraditionen zu vereinen und die Kulturen miteinander zu verbinden. Vgl.: Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008.

<sup>214</sup> Unter Gewinnfalle wird in diesem Zusammenhang ein Produkt oder eine Dienstleistung verstanden, das oder die während der gesamten Lebensdauer keine Rendite einbringt. Vgl.: Sirkin 2007.

<sup>215</sup> Vgl.: Kastner, B. 1996a; Kastner, B. 1996; Kastner 1996.

<sup>216</sup> Die Begrifflichkeit der asymmetrischen Informationsverteilung stammt aus der Prinzipal-Agententheorie und thematisiert Informationsdefizite beispielsweise in Bezug auf Umweltbedingungen auf Seiten des Prinzipals. Der Agent kann die Unwissenheit opportunistisch zu seinen Gunsten nutzen. Vgl.: Beyer 2002.

und infrastrukturelle Ursachen können dabei eine gewisse Systemträgheit auslösen. Zu den hemmenden Rahmenbedingungen zählen insbesondere der offener oder versteckter Widerstand im individuellen Verhalten der Mitarbeitenden: Trägheit, Intoleranz, mangelnde Anpassung oder innere Veränderungsabwehr und zu geringe Motivation wie auch risikoaverses Verhalten von Organisationen oder einzelnen Individuen steht einem Erneuerungsprozess konträr gegenüber. Hierbei spielt das Alter sowie die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle, da sich individuelles Verhalten verändert. Komplexität, fehlende Kommunikation und mangelnde Transparenz sind zusätzliche Hinderungsgründe im Innovationsprozess. Der Erfolg von Innovationen korreliert mit dem aktiven Eintreten für eine Idee oder einem neuen Prozess der Mitarbeitenden, Multiplikatoren und Mitarbeitervertreter, wodurch Dissonanzen und Systemwiderstände in der Organisation überwunden werden können. Nicht zuletzt existiert zudem die Problematik der Trittbrettfahrer oder Widerstände aufgrund von menschlichen Fehlanpassungen. Ein gezieltes Projektmarketing und professionelle Rahmenbedingungen sind geeignete Instrumente zur Minimierung der Einführungsrisiken.<sup>217</sup>

Die Verwendung ein und desselben Geschäftsmodells ohne fundierte Analyse stellt ein Hemmnis dar, da die Strukturen für den jeweiligen Prozess geeignet sein müssen. Zudem ist ein betriebliches Vorschlagswesen ein weit verbreitetes Instrument im Innovationsprozess. Jedoch motiviert es nicht zwangsläufig zum gemeinsamen Erarbeiten von Ideen, sondern kann zu Anhäufungen von Ideen durch Einzelne führen. Daher wird ein Instrument dieser Art häufig auch – digitales – betriebliches Vorschlagsverwaltungswesen genannt. Die daraus resultierenden Kontrollmechanismen und die mangelnde Berücksichtigung der kulturellen Vielfalt führen zur Einengung der kreativen Prozesse. Daneben wird Demotivation durch ein zu hohes Maß an Kontrolle und bürokratischem Aufwand, Zusatzbelastungen, Ungleichbehandlung und fehlende Anerkennung und Transparenz oder mangelndes Feedback erzeugt.<sup>218</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl.: Beyer 2002; Bitzer 1990; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Beyer 2002; Howaldt/ Schwarz 2010; Koulopoulos 2010; Pleschak/ Sabisch 1996; Johanssen/ Schildhauer 2005; Sirkin 2007; Lunau 2007; Disselkamp 2005; van Aerssen 2009; Scholl 2009; Witte/ Beck 2009; Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000; Kastner 1996; Klages 1996.

<sup>218</sup> Vgl.: Schnetzler 2008; Koulopoulos 2010; Kerka/ Kriegesmann/ Kley 2008; Sirkin 2007; Franken/ Franken 2011; Wentz 2008.

Unternehmensexterne Einflussfaktoren<sup>219</sup> wie beispielsweise ökologische Indikatoren wie die Endlichkeit von Ressourcen, Aufnahmekapazität der Umwelt für Abfallprodukte oder Vermeidungspotenziale für ökologische Belastungen können Hemmnisse von außen sein. Zudem gibt es zwischenbetriebliche Widerstände beispielsweise mit Behörden oder gewerkschaftliche Gegenbewegungen und staatliche Protektionismusmaßnahmen.<sup>220</sup> Innovationsfeindliche Umgebungsmaßnahmen oder mangelnde kreative Ressourcen einer Organisation können einen Abwärtstrend in der Innovationsspirale auslösen.

Die benannten Probleme stellen die wirkliche Herausforderung im Innovationsprozess dar. Der richtige, offene Umgang und die konstruktive Bewältigung von Widerständen und hemmenden Einflüssen sind Parameter für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. Ziel von Unternehmen sollte daher die Balance von notwendiger, richtiger Heterogenität und ungewollten Widerständen sein, da eine Homogenisierung schädlich für das Bestehen von Organisationen ist. Jedoch ist nicht allein die Überwindung von Hemmnissen und Widerstände das Ziel, da einige Blockaden durchaus für eine Sensibilisierung im Innovationsprozess von Nutzen sind. Neben der Vermeidung von Widerständen wird der richtige Umgang im Falle des Auftretens einer Blockade im Prozess des Innovationsmanagements angestrebt. Ein konstruktiver Umgang mit Widerständen führt zu Verbesserungsvorschlägen und Kompromissen oder gar zur Verhinderung von Fehlentscheidungen innerhalb von lernenden Organisationen.<sup>221</sup>

---

<sup>219</sup> Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die Organisation in der Innensicht – von innen, daher wird eine detaillierte Beschreibung externer Widerstände und Hemmnisse an dieser Stelle vernachlässigt. Vertiefende Literatur: Strebel 2007; Bitzer 1990; Kopka 1996.

<sup>220</sup> Vgl.: Strebel 2007; Gelbmann/ Vorbach 2007; Bitzer 1990.

<sup>221</sup> Vgl.: Kastner 1996; Kastner 1995; Gasch 1996; Budde/ Giesler/ Sprick 1996; Janning 1996.

### 3. Demografische Herausforderungen in der Arbeitswelt – ein Problemaufriss

Obwohl der demografische Wandel keine Entwicklung der Neuzeit oder gar des 21. Jahrhunderts ist, sind Begriffsbestimmungen und grundlegende Fakten für eine tiefer gehende Diskussion mit Blick auf die Arbeitswelt und Auswirkungen für Unternehmungen von essentieller Bedeutung. Die Abbildung gibt eine Übersicht über die Inhalte in diesem Kapitel.

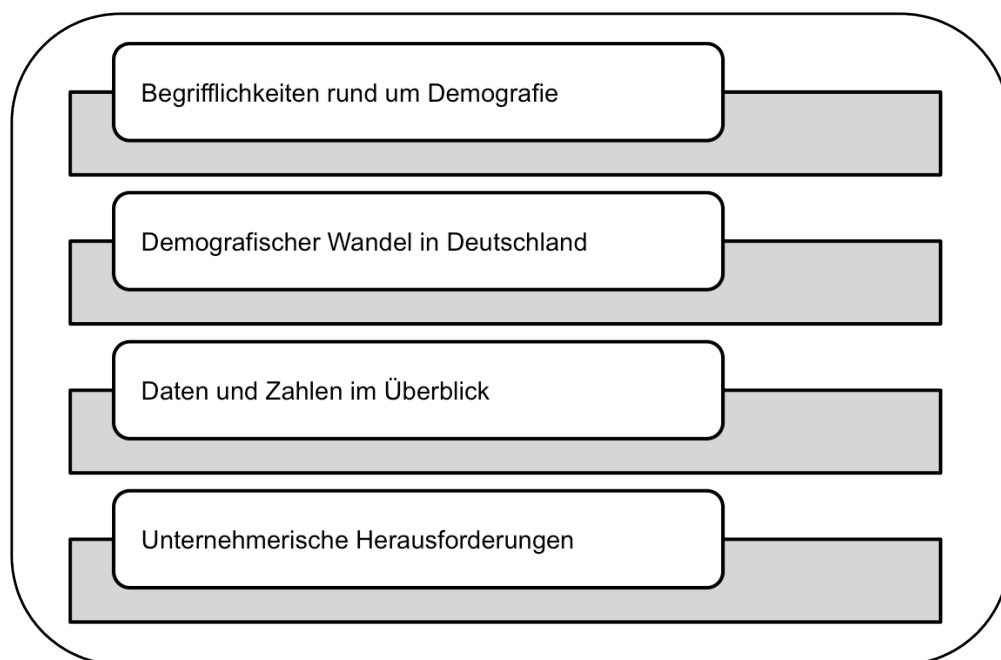


Abbildung 20: Roter Faden demografische Herausforderungen<sup>222</sup>

Nachfolgend wird der demografische Wandel im Allgemeinen skizziert. Im Speziellen werden aktuelle demografische Daten und Zahlen samt Prognosen bis zum Jahre 2060 dargestellt. Darüber hinaus werden die unternehmerischen Herausforderungen erläutert.

#### 3.1. Begriffliche Grundlegungen zum demografischen Wandel

Die Aktualität des Begriffes *demografischer Wandel* liegt darin begründet, dass sich die Bevölkerungsstruktur in einem ständigen unaufhaltsamen Wandel be-

---

<sup>222</sup> Eigene Darstellung.

findet. Alle Veränderungen innerhalb der Bevölkerungszusammensetzung werden unter dieser Begrifflichkeit subsumiert. Hierzu zählen insbesondere die Migration, die Fertilität und die Mortalität. Dabei ist die Bevölkerungswissenschaft zu einer bedeutsamen Entscheidungsgrundlage für politische, gesamtgesellschaftliche Entscheidungen geworden. Für ein einheitliches Verständnis wird geklärt, was Demografie genau ist und was im Detail auf diesem Forschungsfeld analysiert wird.

Die Disziplin der Demografie befasst sich mit der Bevölkerungsbeschreibung, indem sie diese statistisch analysiert sowie daraus resultierende Veränderungen mit Blick auf den sozialen Status aufzeigt. Der Begriff Demografie selbst entstammt von dem griechischen Wort *demos*, welches das Volk als politisches Gebilde bezeichnet und als Volksbeschreibung zu verstehen ist. Erstmals wird der Begriff im Jahre 1855 für die Skizzierung der Zusammensetzung sowie die Veränderungen innerhalb der Bevölkerung gebraucht. Bis heute hat sich diese Disziplin zu einer interdisziplinären Bevölkerungsforschung weiterentwickelt. Zum einen stehen dabei die Erforschung von Ursachen sowie Regel- und Gesetzmäßigkeiten im Mittelpunkt der Betrachtung. Zum anderen werden die geografische Verteilung, soziale Entwicklungen, geschlechtliche und altersmäßige Gliederung der Gesellschaft fokussiert betrachtet. Hierbei werden Fertilität, Mortalität und Migration einer Gesellschaft dezidiert untersucht. Die Fertilität beschreibt die Fruchtbarkeit einer Gesellschaft und fasst ihre Fortpflanzungsintensität statistisch zusammen. Für eine demografische Untersuchung steht die Fertilitätsrate an zentraler Stelle. Dieser Wert gibt die Anzahl der Lebendgeborenen auf 1000 Frauen im gebärfähigen Alter zwischen 15 und 45 Jahren an. Mortalität ist ein Begriff der Epidemiologie und stammt von dem lateinischen Begriff *mortalitas* – das Sterben ab. Die Mortalitätsrate gibt die Todesfälle bezogen auf die Gesamtzahl der Population in einem bestimmten Zeitraum an. Der Faktor Migration oder Wanderungen zeigt Prozesse regionaler Mobilität, also Zu- und Fortzüge innerhalb einer Bevölkerung oder zwischen unterschiedlichen Populationen auf.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl.: Kerschbaumer/ Busch/ Geschonke/ Holwe/ Nickel 2008; Schubert/ Klein 2011.

Resümierend lässt sich festhalten, dass der demografische Wandel die veränderte Zusammensetzung der Population innerhalb einer Gesellschaft in einem bestimmten Zeitraum anhand von Geburten- und Sterblichkeitsrate sowie Wanderungen beschreibt. Daher führt die zunehmende sozio-kulturelle Heterogenität zu einem sozio-demografischen Wandel.<sup>224</sup>

### 3.2. Demografischer Wandel in Deutschland

Die gegenwärtige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist von der Verschiebung innerhalb der Alterspyramide geprägt: der Anteil der jungen Generation nimmt ab, während die Anzahl der älteren Menschen steigt. Diese Entwicklung resultiert aus sinkenden Geburtenzahlen bei einer gleichzeitig ansteigenden Lebenserwartung aufgrund des medizinisch-technischen Fortschritts. Dies wird insgesamt als eine rückläufige Generativität bezeichnet. Aufgrund einer sinkenden Nettofortpflanzungsrate<sup>225</sup> sowie zunehmender Kinderlosigkeit altert und schrumpft die Bevölkerung insgesamt. Die voranschreitende Schrumpfung bei gleichzeitiger Alterung wird als Doppelleffekt bezeichnet.

Folgende Herausforderungen für unsere Gesellschaft, ihre Individuen und die Wirtschaft resultieren daraus: Lebensformen ändern sich grundlegend. Konzepte in Unternehmen werden angepasst. Das Gesellschaftsbild wird etwa durch neue Erwerbsbiografien geprägt. Dabei tangieren die demografischen Umbrüche die Gesellschaft, die Unternehmungen und jedes Individuum gleichermaßen. Diese exemplarisch skizzierten Entwicklungen fordern neue Lebensmodelle und angepasste gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Die Herausforderungen des demografischen Wandels fordern neue gesamtgesellschaftliche Lösungen sowie angepasste sozialstaatliche Rahmenbedingungen von Bund, Ländern und Kommunen. Ferner sind Unternehmen gefordert, neue Modelle und Angebote zu schaffen.<sup>226</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl.: Hillmann 1994; Häcker/ Stapf/ Dorsch 2009; Frevel 2004; Hullen 2004; Meyer 2004; Fuchs/ Söhnlein/ Weber 2004; Kaufmann 2007; Althausen/ Schmitz/ Venema 2008; Klauk 2008; Heinze/ Naegle 2008; Mühlbradt/ Schat 2009; Dehmel/ Kremer/ Schaper/ Sloane 2009; Siems 2012; Sievers 2011.

<sup>225</sup> Die Nettofortpflanzungsrate gibt die durchschnittliche Zahl der lebend geborenen Mädchen einer Frau an, für die während ihres ganzen Lebens die altersspezifischen Geburtenziffern eines bestimmten Jahres sowie eine bestimmte Sterbetafel gelten.

<sup>226</sup> Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011; Gassmann/ Reepmeyer 2006; Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000; Happe 2010; Bullinger/ Buck 2004; Langhoff 2009; Hayn 2007; Bruch/ Kunze/ Böhm 2010; Rimser 2006; Brandenburg/ Domschke 2007; Geschonke 2008; Kerschbaumer/ Busch/ Geschonke/



Im Rahmen der Forschungsfrage nach der Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften sind die demografischen Auswirkungen auf die Organisationswelt von Bedeutung. Die demografischen Entwicklungen lassen sich auf dem Arbeitsmarkt und bei dem Erwerbspotenzial feststellen. Bereits heute ist Deutschland als Industrieland durch eine verhältnismäßig schwach ausgeprägte junge Generation gekennzeichnet. Auf dem Arbeitsmarkt heißt demografische Entwicklung Überalterung der Gesellschaft. Das führt in der Konsequenz zu einem Mangel an jungen Arbeitskräften. Hier gilt es den Fachkräftemangel zu bewältigen. Insbesondere Arbeitszeitmodelle für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden zunehmend wichtiger. Dabei ist es die größte Herausforderung, die richtige Balance zwischen individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter und den betrieblichen Erfordernissen zu finden. Dazu gehört der Ausbau von Karrierechancen für ältere Arbeitnehmer wie etwa die Aufhebung von Altersgrenzen. Die Klassifikation aufgrund des Lebensalters muss verhindert werden und die Leistung und die Qualifikation im Mittelpunkt stehen. Der soziale und allgemeine Wertewandel führt zu veränderten Anforderungen der Mitarbeiter und des Unternehmens, wie beispielsweise im Gesundheitsbereich, im Feld der Unternehmenskultur sowie der Mitarbeiterführung und Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere für ältere Mitarbeiter.<sup>227</sup>

Der gesellschaftliche Alterungsprozess ist weder durch Zuwanderung noch durch Anreize zur Steigerung der Geburtenrate umkehrbar oder aufzuhalten. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass die in den vergangenen Jahren nicht geborenen Nachkommen heute nicht mehr geboren werden können und auch keine Kinder bekommen. Die demografische Vergangenheit ist demnach irreversibel. Heute kann nur noch auf das Schrumpfen und das Altern reagiert werden. Gleichzeitig muss präventiv verhindert werden, dass aufgrund gesellschaftlicher Rahmenbedingungen heute oder in Zukunft solche Entwicklungen wiederholbar werden.<sup>228</sup>

---

Holwe/ Nickel 2008; Reichert/ Gösken/ Ehlers 2007; Rössel/ Schäfer/ Wahse 1999; Länge/ Menke 2007; Künemund 2007.

<sup>227</sup> Vgl.: Frevel 2004; Hullen 2004; Meyer 2004; Fuchs/ Söhnlein/ Weber 2004; Kaufmann 2007; Kernig 2006; Rump/ Eilers 2011; Schirmacher 2004; Reichert/ Gösken/ Ehlers 2007; Künemund 2007.

<sup>228</sup> Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011.

### 3.2.1. Demografische Daten und Zahlen im Überblick

Die koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes für Deutschland quantifiziert die künftigen Veränderungen im Altersaufbau und weist bereits heute absehbare Auswirkungen auf. Die bevölkerungsdynamischen Prozesse werden mit Langfristigkeit und Beständigkeit betrachtet. Die Vorausberechnungen bauen auf unterschiedlichen Annahmekonstruktionen zu Geburten, zur Lebenserwartung und zum Wanderungssaldo auf. Die bundesdeutsche Entwicklung spiegelt nicht im Einzelnen die regionalen Veränderungen wider.

Laut den aktuellsten Ergebnissen des Zensus 2011 haben am 9. Mai 2011 80.327 Millionen Menschen in Deutschland gelebt.<sup>229</sup> Der Anteil der Kinder und Jugendlichen unter 20 Jahren lag dabei bei 18,4 Prozent und 26,3 Prozent waren über 60 Jahren. Die Daten für das Jahr 2010 weisen bereits drastische Veränderungen nach, da sich das Generationenverhältnis seit 1960 stark gewandelt hat: Der Anteil der unter 20-jährigen lag bei 28,4 Prozent und der 17,4 Prozent zählten zu den über 60-jährigen. Der aktuelle Altersaufbau sowie die Entwicklungen des vergangenen Jahrzehnts werden in folgender Tabelle anhand der Altersgruppen von 2006 bis 2011 gezeigt:

**Tabelle 4: Altersgruppen 2006 bis 2011<sup>230</sup>**

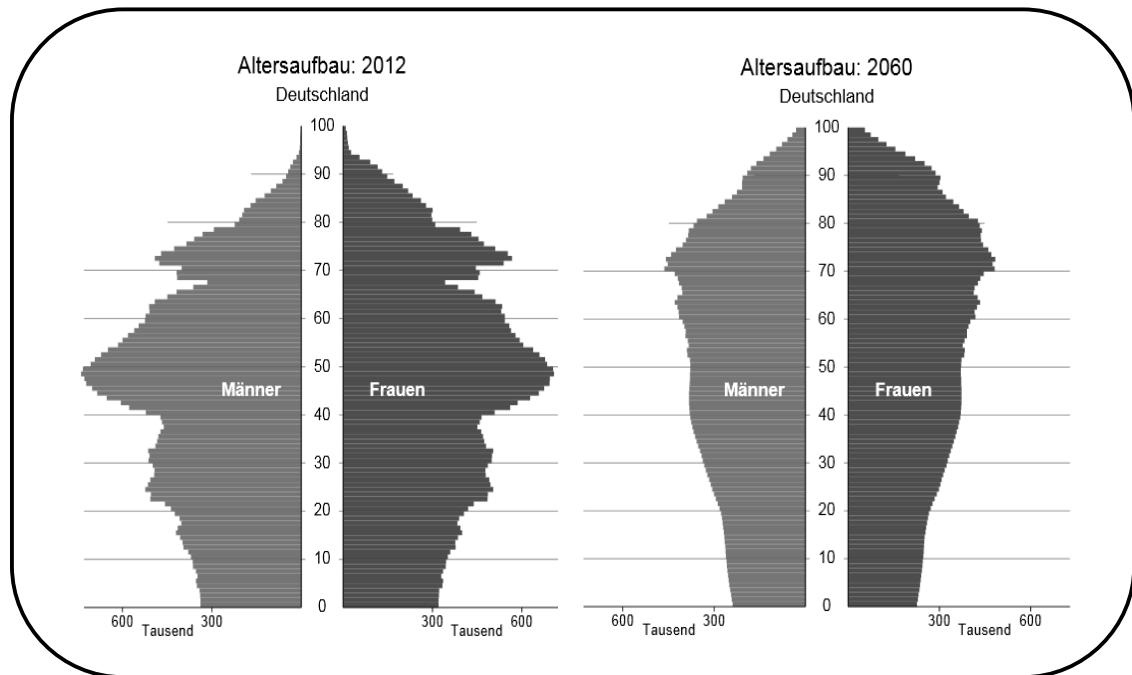
| Altersgruppen<br>Von...bis<br>unter...Jahren | Einheit | 2006     | 2007     | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Unter 6                                      | 1000    | 4.245,2  | 4.192,3  | 4.154,1  | 4.117,3  | 4.099,6  | 4.089,7  |
| 6 bis 15                                     | 1000    | 7.196,2  | 7.089,4  | 6.985,0  | 6.905,3  | 6.841,6  | 6.742,4  |
| 15 bis 25                                    | 1000    | 9.610,6  | 9.498,5  | 9.379,5  | 9.251,5  | 9.136,4  | 9.040,4  |
| 25 bis 45                                    | 1000    | 23.316,0 | 22.896,6 | 22.353,3 | 21.818,3 | 21.387,6 | 21.081,8 |
| 45 bis 65                                    | 1000    | 21.644,6 | 22.022,3 | 22.401,5 | 22.808,0 | 23.442,2 | 24.008,9 |
| 65 und mehr                                  | 1000    | 16.299,3 | 16.518,7 | 16.729,0 | 16.901,7 | 16.844,3 | 16.880,6 |

Laut der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung aus dem Jahre 2009 entwickelt sich die Einwohnerzahl von 2008 bis zum Jahr 2060 in Deutschland von 82 Millionen auf 65 bis 70 Millionen Menschen zurück. Dabei gilt der Zeit-

<sup>229</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt 2011a; www.destatis.de; Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011.

<sup>230</sup> Quelle: www.destatis.de; eigene Darstellung.

raum von 1950 bis 2008 als Fortschreibung und 2009 bis 2060 als Vorausberechnung. Der dramatische Wandel in der Bevölkerungsstruktur und die Entwicklung des Verhältnisses von der jungen zur älteren Generation in Deutschland sind in nachfolgender Abbildung im Vergleich der Jahre 2012 und 2050 sowie unterteilt nach den Geschlechtern sehr deutlich zu erkennen.<sup>231</sup>



**Abbildung 21: Bevölkerungspyramide der deutschen Bevölkerung unterteilt nach Geschlecht in den Jahren 2012 und 2060<sup>232</sup>**

Die Bevölkerungspyramide zeigt das Volumen und die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. Bei dieser Entwicklung wird eine annähernd konstante Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern je Frau, ein jährliches Wanderungssaldo von plus 100.000 Personen und eine Lebenserwartung Neugeborener im Jahre 2060 von 85 Jahren für Jungen und 89,2 für Mädchen unterstellt. Die Pyramide zeigt alle demografischen Entwicklungen auf, welche derzeit und bis 2050 die Alterszusammensetzung prägen. Der Altersaufbau von Deutschland im Jahre 2012 gleicht bereits nicht mehr der typischen Pyramidenform. Zu Beginn und Mitte des 20. Jahrhunderts ist die Bevölkerung stetig gewachsen. Damals waren sowohl die Geburten- als auch die Sterberate hoch. Diese Kontinuität innerhalb der Bevölkerung hat sich grundlegend verändert. Dies ist der Grundstein für die Veränderungen im sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben. Die-

<sup>231</sup> 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung; Statistisches Bundesamt 2009; Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011 und Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007.

<sup>232</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt; [www.destatis.de](http://www.destatis.de).

se Entwicklungen sind multikausal begründet. Der eindeutige Befund ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der gesellschaftlichen Diskussion hinlänglich bekannt: Unsere Gesellschaft altert unaufhaltsam und fortschreitend – und das in zweifacher Hinsicht: es werden immer weniger Menschen geboren und zugleich werden die Menschen immer älter.<sup>233</sup> Diese doppelte Alterung wird anhand des Jugend- und Altenquotienten verdeutlicht. Der Jugendquotient gibt das Verhältnis von den Menschen unter 18 Jahren zu der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 18 bis 65 Jahren an. Der Altenquotient oder auch Altersquotient genannt gibt das statistische Verhältnis der Anzahl ältere Menschen zur Anzahl jüngerer Menschen innerhalb einer Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder. Dabei wird die Anzahl der Bevölkerung über 65 Jahren, welche nicht mehr erwerbsfähig sind durch die Anzahl der Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren geteilt.

Erstens sinkt die Zahl der Kinder und somit der Jugendquotient aufgrund einer sinkenden Nettoerproduktionsrate. Die sinkende Geburtenzahl führt zur Reduktion der Anzahl potenzieller Mütter. Das steigende Geburtendefizit und die zunehmende Kinderlosigkeit führen zur Abnahme der Gesamtbevölkerung, da die Zahl der Sterbefälle die Anzahl der Geburten übersteigt. Das Defizit ist erstmalig 2003 nicht durch die Anzahl der Zuwanderer ausgeglichen worden. Das bedeutet, dass die deutsche Gesamtbevölkerung schrumpft. Im Jahr 2006 sind 673.000 Kinder in Deutschland geboren worden. Das ist die niedrigste Geburtenzahl seit dem Ende des zweiten Weltkrieges in Deutschland. Dies entspricht einer Nettoerproduktionsrate von 0,66. Seit dem Jahre 1970 ist sowohl die Kinderanzahl als auch die der Jugendlichen kontinuierlich gesunken: von 23,4 Millionen Kindern und Jugendlichen zwischen 0 und 20 Jahren auf 15,6 Millionen im Jahre 2008 und voraussichtlich 13 Millionen im Jahre 2030. Mit Bezug auf das Basisjahr 2008 zeichnet sich ein Rückgang um 50 Prozent ab.<sup>234</sup>

Zweitens führt eine gleichzeitig steigende Lebenserwartung zu einem höheren Altenquotienten. Die Lebenserwartung wächst und verschiebt die Altersstruktur kontinuierlich zugunsten der älteren Menschen. Das durchschnittliche Sterbealter liegt in Deutschland von Frauen bei 82 und von Männern bei 77 Jahren. Der

---

<sup>233</sup> Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011; Gassmann/ Reepmeyer 2006; Amann/ Kolland 2008a.

<sup>234</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt 2009a; [www.destatis.de](http://www.destatis.de); Venema 2008.

medizinisch-technische Fortschritt aber auch die gesünderen Lebensweisen sowie Arbeitsschutzmaßnahmen führen zu einer steigenden Lebenserwartung sowohl bei Neugeborenen als auch bei alten sowie hochbetagten Menschen. Das durchschnittliche Sterbealter wird in der Tabelle gezeigt:

**Tabelle 5: Durchschnittliches Sterbealter in Jahren**<sup>235</sup>

| Jahr   | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| Männer | 72,2 | 75,5 | 72,9 | 73,2 | 73,5 | 73,7 |
| Frauen | 80,4 | 80,6 | 80,8 | 80,9 | 81,0 | 81,0 |

Im Jahre 2008 umfasst die Gruppe der über 65jährigen 16,7 Millionen Menschen. Im Jahre 2050 werden es 23 Millionen Menschen von dann insgesamt 69,7 Millionen Einwohnern sein. Zudem werden die älteren Menschen immer älter. Diese Entwicklung zeigt die Zunahme der Hochaltrigkeit<sup>236</sup> an. Das bedeutet, dass 2050 fast so viele Menschen über 80 sein werden wie unter 20 Jahren. Die Alterung der Gesellschaft ist mit einer konstanten Nettozuwanderung von rund 188 Millionen jungen erwerbsfähigen und erwerbstätigen Menschen bis zum Jahr 2050 umkehrbar.<sup>237</sup>

Derzeit ist der Anstieg der Anzahl älterer Menschen<sup>238</sup> unverkennbar, da die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre in das Rentenalter eintreten. Diese Entwicklung wird als Doppeleffekt bezeichnet, da sie mit einem früheren Berufsausstieg einhergeht und zweitens die ferne Lebenserwartung kontinuierlich wächst. Daher wird die Lebensphase Alter ein immer stärker ausgeprägter Lebensabschnitt im Anschluss an die Erwerbsphase. Die Lebenslage ist durch Aspekte im sozialen sowie im biografischen Bereich durch individuelle Erfahrung und soziale Lebensbedingungen gekennzeichnet.<sup>239</sup>

Im nachfolgenden Abschnitt stehen die Alterung der Gesellschaft und die daraus resultierende Veränderung der humanökologischen Produktivität im Zentrum der Betrachtung.

---

<sup>235</sup> Quelle Statistisches Bundesamt, [www.destatis.de](http://www.destatis.de).

<sup>236</sup> Zur näheren Erläuterung der Begrifflichkeit Hochaltrigkeit siehe Backes/ Clemens 2008.

<sup>237</sup> Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011; Statistisches Bundesamt 2009, Statistisches Bundesamt 2007, Frevel 2004; Fuchs/ Söhnlein/ Weber 2004.

<sup>238</sup> Dabei sind vielfältige definitorische Unterscheidungen der Begrifflichkeit Alter unter anderem in biologische, soziale sowie kalendarische Facetten essentiell. Die Thematik Alter stellt mittlerweile ein umfangreiches Forschungsfeld dar. In dieser Arbeit spielt die gerontologische Sicht keine Rolle, da sich die Arbeit auf den alten und älteren oder alternden Arbeitnehmer fokussiert. Vgl. hierzu: Gassmann/ Reepmeyer 2006; Backes/ Clemens 2000; Backes/ Clemens 2008; Statistisches Bundesamt 2011.

<sup>239</sup> Vgl.: Backes/ Clemens 2008; Statistisches Bundesamt 2009.

### **3.2.2. Unternehmerische Herausforderungen des demografischen Wandels**

Die Folgen des Bevölkerungsrückgangs haben enorme Konsequenzen für Unternehmen. Neben den Herausforderungen für die sozialen Sicherungssysteme, sind Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt offensichtlich. Die Schrumpfung gilt jedoch nicht für alle Regionen und auch sicherlich nicht für alle Branchen gleichermaßen. Dennoch sind grundsätzlich zwei Fragen für den Arbeitsmarkt von besonderer Bedeutung. Erstens wann es zu einer Verringerung der Erwerbslosigkeit kommt und zweitens wann ein Arbeitskräftemangel entsteht. Hierbei darf die Divergenz zwischen steigenden Bedarfen an Versorgungsleistungen und dezimierten Potenzialen nicht unbeachtet bleiben. Das oben bereits detailliert erläuterte „doppelte demografische Dilemma“<sup>240</sup> hat zur Folge, dass dem Arbeitsmarkt mittelfristig ein sinkendes Arbeitskräftepotenzial zur Verfügung steht.<sup>241</sup> Die Erwerbsfähigen umfassen die Gruppe der 20- bis 65-jährigen.<sup>242</sup> Das sind derzeit knapp 50 Millionen Menschen in Deutschland.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Bevölkerung im Erwerbsalter ab dem Jahre 2020 deutlich abnimmt. In Folge der niedrigen Geburtenrate sinkt die Zahl junger Arbeitskräfte und insbesondere von hochqualifizierten Fach- und Nachwuchskräften. Damit einhergehend scheiden zukünftig vermehrt Arbeitnehmer altersbedingt aus. Bis circa 2030 zeichnet sich daraus resultierend eine neue, andere Alterszusammensetzung der Erwerbspersonen ab. Zudem führt die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre zu einer minimalen Erhöhung des Arbeitskräfteangebots. Im Jahre 2030 wird die Anzahl der Erwerbsfähigen 42 bis 43 Millionen betragen und im Jahre 2060 lediglich 36 Millionen.<sup>243</sup> Die Abnahme der erwerbsfähigen Bevölkerung ist mit einer parallelen Verschiebung hin zu den Älteren im Erwerbsalter verbunden. Insbesondere ab 2015 wird diese Tatsache die unternehmerische Realität erreichen. Der An-

---

<sup>240</sup> Rimser 2006: 27.

<sup>241</sup> Vgl.: Lang/ Wintergerst 2011; Frevel 2004; Fuchs/ Söhnlein/ Weber 2004; Rössek/ Schaefer/ Wahse 1999; Backes/ Clemens 2000a; Gallenberger/ Boege/ Wolters 2005; Ziegler/ Ziegler 2010; Kerschbaumer/ Schroeder 2005.

<sup>242</sup> Das Erwerbspersonenpotenzial errechnet sich aus der Erwerbsquote multipliziert mit der Zahl der Bevölkerung. Vgl.: Fuchs/ Söhnlein/ Weber 2004.

<sup>243</sup> Hier wird eine gleichbleibende Zuwanderung vorausgesetzt, da deren Höhe die Größe der erwerbsfähigen Bevölkerung beeinflusst.

teil der sogenannten Babyboomer-Generation, welcher nicht frühverrentet ist oder wird, zählt dann zu den älteren Arbeitnehmern. Daher wird zukünftig das Erwerbspersonenpotenzial zu einem Großteil aus Arbeitnehmern im Alter von über 50 Jahren bestehen und das Alter der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte ansteigen.<sup>244</sup>

Obschon die Zahlen für sich sprechen, sind nicht einmal 40 Prozent der 55- bis 64-jährigen derzeit in Deutschland beschäftigt. Dabei sind es in der Alterskohorte der 60- bis 65-jährigen nur ein Fünftel der Beschäftigten. Dieser niedrige Beschäftigungsanteil älterer Mitarbeiter zeigt die weit verbreitete Frühverrentungspraxis und die Folgen von Vorruhestandsmodellen in deutschen Unternehmen. Die beschlossene Anhebung von Altersgrenzen reicht jedoch nicht für den Ausgleich der Personalengpässe. Unternehmen sind somit aufgefordert nachhaltige Konzepte für die Ausweitung und Förderung der Alterserwerbsarbeit zu erstellen. Hierbei muss die Beschäftigungsfähigkeit gesichert und altersgerechte Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Noch vor einigen Jahren waren Unternehmen stolz, keinen Arbeitnehmer mit einem Alter von über 55 Jahren zu beschäftigen. Heute hingegen werden erfahrene ältere Arbeitnehmer als Experten oder Berater an Organisationen gebunden.<sup>245</sup>

Die betrieblichen Altersstrukturen verändern sich aufgrund des demografischen Wandels. Es zeichnet sich sowohl ein Fachkräftemangel ab als auch ein Wettbewerb um erfahrene und ältere Mitarbeiter. Unternehmerische Herausforderungen, Mitarbeiter und Fachkräfte zu binden, nehmen zu. Dabei spielen in Unternehmen betriebliche oder berufliche Sozialisierungen der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Mit zunehmendem Alter sind die Auswirkungen von erfahrenen oder verwehrt Lernmöglichkeiten und Herausforderungen oder gleichbleibend monotoner Tätigkeit im Arbeitsalltag spürbar. Zudem prägen eine Vertrauens- oder Misstrauenskultur nachhaltig die organisatorischen Handlungsmöglichkeiten im Zuge des demografischen Wandels.<sup>246</sup>

---

<sup>244</sup> Vgl.: Brandenburg/ Domschke 2007; Kaufmann 2007; Behrend 2000; Länge/ Menke 2007; Althausen/ Schmitz/ Venema 2008.

<sup>245</sup> Vgl.: Heinze/ Naegele 2008; Fuchs/ Söhnlein/ Weber 2004; Frevel 2004; Kerschbaumer/ Busch/ Geschonke/ Holwe/ Nickel 2008.

<sup>246</sup> Vgl.: Jasper/ Rohwedder/ Duell 2001; Deller/ Kolb 2010; Langhoff 2009; Lenze 2008; Werkmann-Karher/ Rietiker 2010; Bäcker/ Brüssig/ Jansen/ Knuth/ Nordhause-Janzen 2009; Kroll 2012; Astor/ Jasper 2001; Struck 2008.

Die Ausführungen zu den demografischen Herausforderungen in der Arbeitswelt und insbesondere zu den unternehmerischen Herausforderungen, führen zur Annahme, dass der demografische Faktor die organisationale Personalpolitik beschleunigt. Daraus wird an dieser Stelle folgende Hypothese abgeleitet: Der demografische Faktor beschleunigt nicht die Personalpolitik von Organisationen.



## 4. Forschungsstand und ausgewählte empirische Studien

Die älter werdende Bevölkerung gilt als zentrale gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart und der Zukunft – insbesondere für Organisationen, wie bereits einführend anhand wissenschaftlicher Dokumenten- und Datenanalyse nachgezeichnet werden konnte. Die Aktualität des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen lassen sich auch in seiner medialen Resonanz erkennen.<sup>247</sup> Jedoch sind zudem der Rückgang der Bevölkerung und damit die Endlichkeit sowie die Verknappung der Humanressource wesentliches Element bei der zukünftigen Ausgestaltung des Erwerbspersonenpotenzials. Die altersstrukturelle Thematik, die Innovationsfähigkeit bei Unternehmungen mit älter werdenden Belegschaften sowie die Ausschöpfung und Umwandlung von Wissen in diesem Zusammenhang sind von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmungen.<sup>248</sup>

Organisationen sind aufgrund des demografischen und technisch-wirtschaftlichen Wandels kontinuierlich vor Herausforderungen gestellt. Dies trifft insbesondere auf Unternehmungen zu, da die allgemeinen Bevölkerungsentwicklungen wie oben gezeigt Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben. Während der Themenkomplex demografische Entwicklungen und Veränderungen, Chancen und Risiken sowie der daraus resultierende Wandel im Allgemeinen schon viel Beachtung in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung gefunden hat, hat die Thematik des demografischen Wandels im Unternehmen an sich derzeit Konjunktur.<sup>249</sup>

Allgemeine Fragestellungen sowie Untersuchungen, die sich auf die Gesundheit am Arbeitsplatz und die Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers bezie-

---

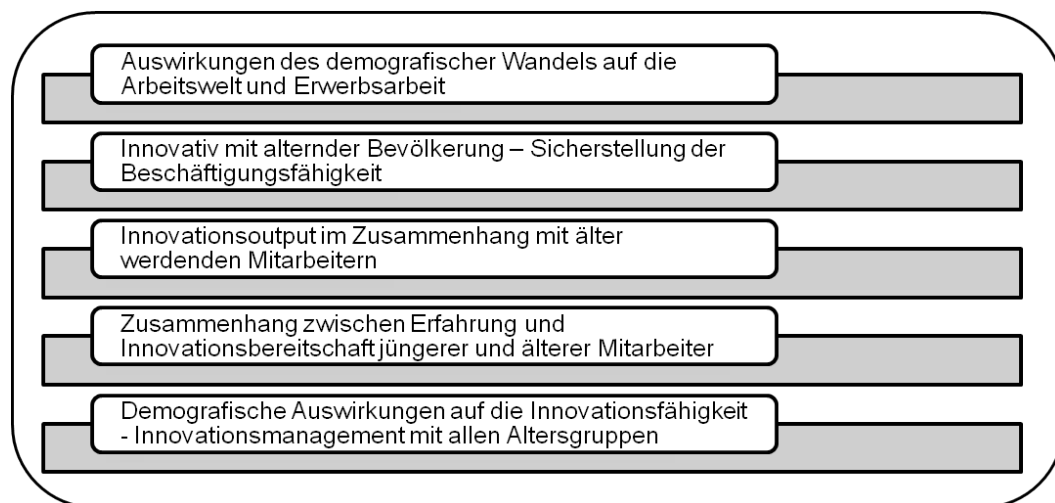
<sup>247</sup> Siehe beispielsweise: Bosbach 2012; Börsch-Supan 2011; Bartsch/ Brandt/ Kaiser/ Popp/ Winter 2011; Gaschke 2011; Lohmann 2011; Niepelt 2011; Öchsner 2011.

<sup>248</sup> Vgl.: Kaufmann 2007; Amann/ Kolland 2008a; Klauk 2008; Krause 2007; Kroll 2012; Krüger 2006; Holz 2007; Holz 2007a; Holz/ Da-Cruz 2007; Holz/ Da-Cruz 2007a; Jasper/ Rohwedder/ Duell 2001; Mühlbrandt/ Schat 2009; Börsch-Supan/ Düzgün/ Weiss 2006; Buchen 2008; Deller/ Kern/ Hausmann/ Diedrichs 2008; Engel 2007; Dinges 2010; Verwon/ Hipp/ Schwarz 2007; Wasserbauer 2006; Roßnagel/ Schulz o.J. Sackmann 2008.

<sup>249</sup> Prezewowsky 2007; Kolland 2008; Kroll 2010; Rump 2008; Preißling 2010; Prager/ Schleiter 2006; Reindl/ QUIka/ Heyer/ Martokock 2008; Suckale 2007; Krause 2007; Ballwieser 2007.

hen, sind bereits in den wissenschaftlichen Alltag eingeflossen. Einzelne Aspekte wie die individuelle Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern werden anhand von Modellen untersucht. Hierbei wird in der Regel die Defizithypothese untersucht und nicht das Kompetenzmodell zugrunde gelegt.<sup>250</sup> Ein weiterer Baustein der Forschung ist das Thema Lernen und Weiterbildung im Zusammenhang mit dem Alter der Mitarbeiter.<sup>251</sup> Die skizzierten Themen sowie damit zusammenhängende Thematiken können aufgrund des weitläufigen Charakters des Themas in diesem Forschungsvorhaben leider keine Berücksichtigung finden, auch wenn sie das Forschungsfeld tangieren.

Wirtschaftspsychologische Forschungsgebiete sind insbesondere der Umgang mit älter werdenden Mitarbeitern sowie Belegschaften und der Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Ausgewählte Studien und Ergebnisse, welche in einem engeren Zusammenhang mit der zu untersuchenden Forschungsfrage stehen, werden nachfolgend skizziert. Die folgende Abbildung zeigt im Überblick die Themenfelder:



**Abbildung 22: Übersicht Forschungsstand<sup>252</sup>**

Einer der ersten Ansätze zur Untersuchung der demografischen Auswirkungen auf die Arbeitswelt ist der Förderschwerpunkt zum Thema „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“<sup>253</sup> im Bun-

---

<sup>250</sup> Vgl.: Prager/ Schleiter 2006; Brandenburg/ Domschke 2007; Prezewowsky 2007; Schöpf 2008; Rössel/ Schaefer/ Wahse 1999.

<sup>251</sup> Vgl.: Brandenburg/ Dromschke 2007; Loebe/ Schöpf 2007; Dehmel/ Kremer/ Schaper/ Sloane 2009; Winkels 2007.

<sup>252</sup> Eigene Darstellung.

<sup>253</sup> Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000.

desministerium für Bildung und Forschung. Dieser Ansatz zeigt Konsequenzen für Unternehmen im Speziellen und die Arbeitswelt im Allgemeinen auf. Folgende Themenfelder werden untersucht und umfangreich im Zukunftsreport demografischer Wandel dokumentiert: Arbeits- und Innovationspotenziale im Wandel, Zukunftsfähige Anforderungen und Strategien im Handwerk, begrenzte Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für Ältere, Innovation bei veränderten Altersstrukturen und Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb.<sup>254</sup>

Das Projekt „Proage – die Demographische Herausforderung meistern – innovationsfähig mit der alternden Bevölkerung“<sup>255</sup> vergleicht die gesetzlichen Rahmenbedingungen für ältere Mitarbeiter in Deutschland, der Schweiz und den Vereinigten Staaten von Amerika. Die Studie der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit drei europäischen Arbeitgeberverbänden zeigt Handlungsfelder für eine höhere Beschäftigungsquote von älteren Erwerbstätigen und innerbetriebliche Möglichkeiten zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit auf. Jedoch liegt kein weiterer Blickwinkel zugrunde, da das Projekt die tariflichen Bedingungen der Arbeitswelt fokussiert.

Eine quantitative Untersuchung analysiert den Innovationsoutput im Zusammenhang mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen mit einer Sekundäranalyse basierend auf dem Mannheimer Innovationspanels aus dem Jahre 2001. Hierbei werden keine signifikanten negativen Auswirkungen der älteren Mitarbeiter auf die Innovationswahrscheinlichkeit nachgewiesen. Es wird hingegen gezeigt, dass bei einem hohen Anteil älterer Beschäftigter weniger Qualifikationsmaßnahmen durchgeführt werden. Es wird jedoch weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, was einen innovationsfähigen Mitarbeiter kennzeichnet, festgehalten.<sup>256</sup>

Die Untersuchung von subjektiven Erfahrungen und der Innovationsbereitschaft jüngerer und älterer Mitarbeiter untersucht die Wechselwirkung zwischen Arbeitsumfeld und der Innovationsfähigkeit. Dabei ist es auch Ziel, die altersgrup-

---

<sup>254</sup> Vgl.: Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000.

<sup>255</sup> Vgl.: Morschhäuser/ Ochs/ Huber 2003.

<sup>256</sup> Vgl.: Verworn/ Hipp/ Schwarz 2007.

penspezifischen Einflüsse auf die Innovationsfähigkeit anhand qualitativer Interviews und standardisierter Fragebögen zu untersuchen. Die vier Projektorganisationen zeichnen sich durch ihre ostdeutsche Herkunft aus. Hierbei gilt zu beachten, dass die Unternehmen erstens durch einen erheblichen Personalabbau gekennzeichnet sind. Zweitens sind diese durch das gestiegene Durchschnittsalter geprägt, da aufgrund der Sozialauswahl der Anteil jüngerer Arbeitnehmer reduziert ist. Ein weiteres Merkmal ist die besondere ostdeutsche Situation, da der Konkurrenzkampf die Unternehmen nötigt mit einer älter werdenden Belegschaft innovativ zu handeln. Es wird in einem ersten Schritt eine subjektive Potenzialanalyse zur Innovativität mittels leitfadenorientierter Interviews durchgeführt. In einem zweiten Schritt werden die Bedingungen für innovatives Verhalten mit Fragebögen abgefragt. Zudem erfolgt ein betrieblicher Diskussionsprozess zur innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung. Eindeutiges Ergebnis ist, dass Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften innovativ bleiben können. Als weiteres Ergebnis werden der drohende Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften sowie das daraus resultierende diskontinuierliche oder fehlende Nachrücken von Nachwuchskräften festgehalten. Es ergeben sich jedoch Herausforderungen an das Innovations- und Personalmanagement im Bereich der Organisation, der Führung und der Personalentwicklung. Es konnte somit gezeigt werden, dass es förderliche und hemmende oder demotivierende Bedingungen für innovatives Handeln gibt. Daraus wird ein Beratungskonzept für klein- und mittelständische Unternehmen zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes konzipiert. Die Zielgruppen für das Beratungskonzept sind Unternehmen, Verbände und Gewerkschaften.<sup>257</sup>

Die Studie „Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen – Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation untersucht basierend auf einer quantitativen Online-Befragung erstens die Sensibilisierung für das Themenfeld demografischer Wandel und zweitens ob die altersmäßige Veränderung der Zusammensetzung der Belegschaft die Innovationsfähigkeit gefährdet. Bei den Antworten zur Frage nach den Auswirkungen des demografischen Wandels zeigt sich, dass das höhere Durchschnittsalter im Unternehmen mit 72,8 Prozent von großer Bedeu-

---

<sup>257</sup> Vgl.: Jasper/ Rohwedder/ Duell 2001; Astor/ Jasper 2001.

tung ist. Zudem werden ein erhöhter Krankenstand und eine sinkende Leistungsfähigkeit jeweils mit 26,2 Prozent benannt. Besonders interessant ist, dass 53,9 Prozent der befragten Unternehmen den Wissensverlust als Folge des demografischen Wandels thematisieren. Darüber hinaus wird nach Aktivitäten resultierend aus dem demografischen Wandel gefragt: 49,7 Prozent der Befragten geben den Gesundheitsbereich und 29,8 Prozent Altersstrukturanalysen als Maßnahmen an. Aktivitäten im Bereich Innovation finden jedoch nur bei 17,3 Prozent statt. Als Ergebnis zum Zusammenhang von Alter und Innovationsfähigkeit kann konstatiert werden, dass jüngere Arbeitnehmer eher innerhalb der Ideenprozesse eingesetzt werden. Grundsätzlich verhalten sich jedoch zwei Drittel der Befragten hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Faktor Alter und Innovationsfähigkeit neutral. Somit wird ein geringer Zusammenhang nachgewiesen. Abschließend zeigt die Befragung, dass 46,5 Prozent die Innovationsfähigkeit nicht durch älter werdende Belegschaften gefährdet sehen. Eine genaue Untersuchung von implizitem Wissen im Zusammenhang mit Innovation findet hier allerdings nicht statt.<sup>258</sup>

Die wissenschaftliche Betrachtung von Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmungen und daraus resultierende Chancen und Risiken für Innovationen ist im direkten Zusammenhang mit der Nutzung und Transferrung von implizitem Wissen ein neues Forschungsfeld. Die Untersuchung von Unternehmen mit älter werdenden Mitarbeitern hinsichtlich der Bedeutung des impliziten Wissens und des unternehmerischen Verhaltens in diesem Kontext wird als Forschungslücke identifiziert. Die Neuartigkeit dieser Arbeit liegt in den bisher unerforscht ablaufenden Prozessen im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit und -kompetenz der Organisation im Kontext des Wissens begründet. Innovationsmechanismen, Instrumente und Strukturen innerhalb einer älter werdenden Belegschaft vor dem Hintergrund der Optimierung und Sicherstellung der unternehmerischen Innovationsfähigkeit werden vor dem Hintergrund der Wissensbewahrung und -weitergabe untersucht.

Zudem unterscheiden sich die wissenschaftlichen Evaluationsmethoden und Forschungsansätze in diesem Forschungsbereich. Die ausgewählten skizzier-

---

<sup>258</sup> Vgl.: Dworschak/ Buck/ Nübel/ Lipinski 2012.

ten Untersuchungen zeigen bereits verschiedene methodische Möglichkeiten auf. Die Auswertung von Daten und Dokumenten, quantitative Auswertungen von Innovationsoutput sowie Erhebungen mit standardisierten Fragebögen bilden in der Regel die Basis für wissenschaftliche Untersuchungen. Dieser Forschungsansatz hat hingegen den Anspruch mit qualitativen Experteninterviews die Thematik ganzheitlich zu durchdringen.

Diese Arbeit ist auf die Erforschung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit einer älter werdenden Belegschaft im Kontext des impliziten Wissens ausgerichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Faktor Wissen als Rohstoff in der heutigen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft<sup>259</sup> zur Sicherstellung der unternehmerischen Konkurrenzfähigkeit, wobei die Humanressource aufgrund ihrer Endlichkeit bei einhergehender Verknappung an Bedeutung gewinnt. Der Aspekt des Wissenstransfers von implizitem Wissen mit besonderer Berücksichtigung der Bedeutung des erfahrenen Mitarbeiters im Innovationsprozess steht dabei im Zentrum der Analyse. Unter anderem werden weiterhin unternehmensinterne Maßnahmen zum Transfer von implizitem Wissen und innovationsförderliche Modalitäten im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung untersucht. Die Facetten innovationsorientierter Personalpolitik sowie kultureller Rahmenbedingungen sind im Zusammenhang mit Wissenstransfer in der intelligenten Organisation Bestandteil der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit.<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> Produzierende Tätigkeiten sind in den letzten Jahren auf 20% zurückgegangen. Vgl.: Wiater 2007.

<sup>260</sup> Dabei liegt mit Blick auf die Forschungsfrage der Schwerpunkt dieser Arbeit nicht im Forschungsfeld des betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Leistungserhaltung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von älter werdenden Mitarbeitern. Vgl.: Rump/ Eilers 2007.

## 5. Forschungsrahmen

In diesem Kapitel wird der Forschungsrahmen im Detail vorgestellt. Die Ziele der empirischen Untersuchung sowie die zu beantwortenden Fragen der Erhebung werden erläutert. Weiterhin wird die Entwicklung der Forschungsfragen dargestellt. Die zu überprüfenden Hypothesen, welche bereits aus den jeweiligen Theoriekapiteln hergeleitet sind, werden anschließend skizziert.

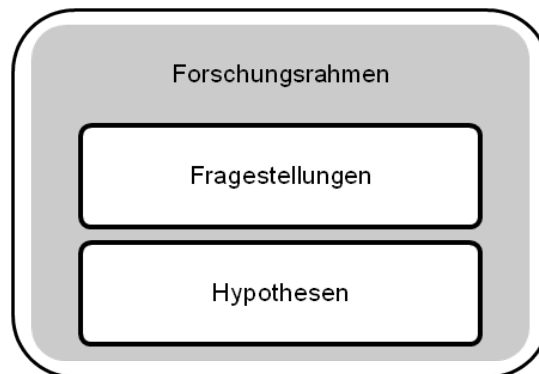


Abbildung 23: Roter Faden Forschungsrahmen<sup>261</sup>

Die Zielsetzung dieser Untersuchung ist es zu analysieren, welche Auswirkungen der demografische Wandel auf die organisationale Innovationsfähigkeit hat und welche Rolle dabei das implizite Wissen spielt. Es werden basierend auf den gewonnenen Daten aus der qualitativen Erhebung unternehmerische Herausforderungen bezüglich der Sicherstellung der Innovativität von Unternehmen vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften analysiert. Dabei liegt folgende übergeordnete Fragestellung zugrunde: *Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmungen im Kontext des impliziten Wissens?*

---

<sup>261</sup> Eigene Darstellung.

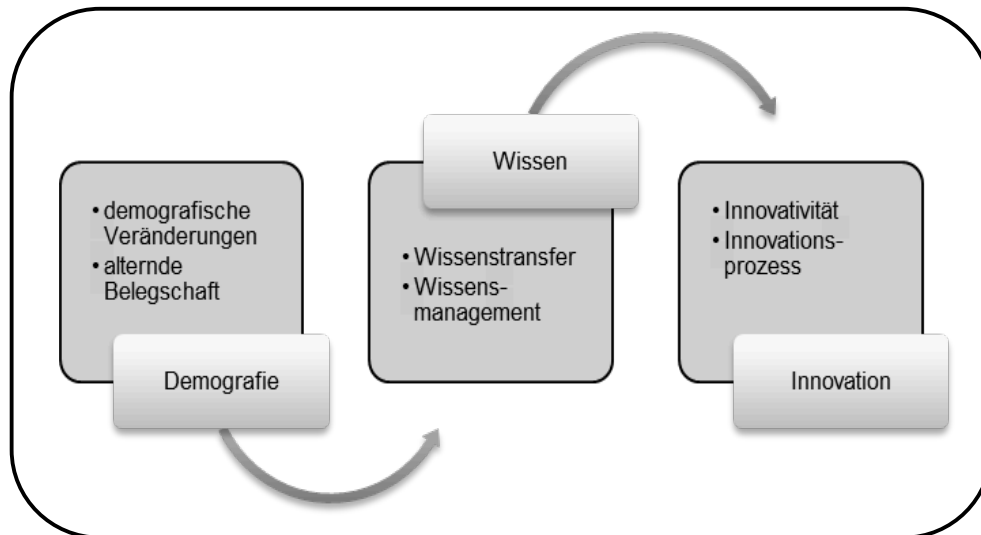


Abbildung 24: Auswirkungen Demografie – Wissen – Innovation<sup>262</sup>

Weitere Ziele der Forschungsarbeit sind die Sensibilisierung für die Thematik der älter werdenden Belegschaften vor dem Hintergrund des notwendigen Transfers von Wissen. Entsprechende Instrumente der Personalpolitik werden aus Expertensicht analysiert. Ferner ist es erklärtes Ziel, einen ganzheitlichen Ansatz zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften in einem mehrdimensionalen Konzept zu erarbeiten. Abschließend werden Handlungsimplicationen abgeleitet und mögliche weitere Forschungsansätze skizziert.

Im Zentrum der Untersuchung stehen somit die Fragen nach den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Themenfelder Wissen und Innovation innerhalb einer Organisation. Dabei werden neben den konkreten Thematiken damit zusammenhängende basale unternehmerische Handlungsfelder aufgrund des demografischen Wandels beleuchtet. Mit Bezug auf den derzeitigen Forschungsstand sind die nachfolgenden detaillierten Forschungsinteressen für diese Arbeit leitend. Anknüpfend werden zuerst die Forschungsfragen zum Themenfeld Wissen dargestellt. Darauf folgend werden die zu klärenden Fragen zur Innovationsthematik expliziert.

Es wird erstens untersucht, welches Wissen für die befragten Organisationen vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften grundsätzlich bewahrungswürdig ist. Dies erfolgt aus der Perspektive der befragten Experten, wel-

---

<sup>262</sup> Eigene Darstellung.



che überwiegend zu den Fachbereichen der Personalpolitik zählen. Zweitens werden Identifikations- und Organisationsmöglichkeiten von Wissen im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer erforscht. Hierbei gilt es zu klären, wann und wo es zu Wissensverlusten kommen kann. Daraus folgend ist von Interesse, welche Auswirkungen das auf das organisationsinterne Handeln und welche Effekte es auf zukünftiges Handeln hat. Eine weitere zentrale Fragestellung ist in dem Wissenstransfer begründet: Welche Rolle spielt dieser und wie wird er zur Übertragung von implizitem Wissen ausgestaltet? Wie wird bewahrungswürdiges, implizites Wissen, das Erfahrungswissen übertragen, gespeichert und somit in der Organisation erhalten? Darüber hinaus gilt es zu analysieren, wie sich die Teamstruktur auf den Prozess des Wissenstransfers auswirkt und welche förderlichen Instrumente genutzt werden.

Zur Beantwortung der globalen Forschungsfrage wird das Thema der Innovation in der Organisation vor dem Hintergrund eines wachsenden Anteils älterer Arbeitnehmer betrachtet. Grundsätzlich wird die Bedeutung des impliziten Wissens von erfahrenen Mitarbeitern für den Innovationsprozess aus Expertensicht geklärt. Gegenstand der Untersuchung ist zudem die Rolle des erfahrenen Mitarbeiters in diesem Prozess. Zeichnen sich Unterschiede in der Qualität oder der Quantität der Innovationen ab? Wie unterscheiden sich erfahrene und weniger erfahrene Mitarbeiter in Bezug auf Innovationen? Hierbei wird die Frage der Bedeutung gemischter Teams für die Innovationsfähigkeit im Zusammenhang Alter versus Erfahrung von Organisationen untersucht. Zudem wird die Frage nach optimalen beziehungsweise veränderten Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Kultur und Führung bei älter werdenden Belegschaften thematisiert. Abschließend wird mit den Erkenntnissen der oben erläuterten Fragestellungen geklärt werden, wie die Innovationsfähigkeit von Organisationen vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften aus Expertensicht gesichert werden kann.

Die Grundlage ist die qualitative Erhebung, die vom Autor eigenständig durchgeführt worden ist. Zur Beantwortung der Forschungsfragen erscheint ein qualitativer Zugang sinnvoll und zielführend, da der Forschungsgegenstand nur so praxisnah und holistisch durchdrungen werden kann. Dabei stehen resultierend

aus der Befragung Expertenansichten zur Verfügung, welche zur Deskription und Analyse des Transfers von implizitem Wissen dienen. Darüber hinaus erfolgt die Betrachtung der Bedeutung des erfahrenen Mitarbeiters im Innovationsprozess. In einem weiteren Schritt werden personalpolitische Instrumente zur Sicherstellung der Organisationsfähigkeit aufgezeigt.

Die Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es anhand eines Modells zu überprüfen und aufzuzeigen, welche Wirkungszusammenhänge innerhalb von Organisationen zwischen dem impliziten Wissen auf individueller sowie auf organisationaler Ebene als Ressource und der Innovationsfähigkeit der Organisation bestehen. Resultierend aus den theoretischen Grundlegungen werden Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit und Zusammenhänge mit dem Wissenstransfer untersucht.

Die folgende Konstruktion der Thesen resultiert dabei aus der vorangegangenen Literaturanalyse. Sie dienen der Beantwortung der oben erläuterten Forschungsfragen. Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse werden in den entsprechenden theoretischen Kapiteln dargestellt. Sie zeigen Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstandes auf. Diese theoretische Fundierung begründet und konkretisiert die Hypothesen. Nachfolgend werden die Hypothesen aufgeführt:

1. Der demografische Faktor beschleunigt nicht die Personalpolitik von Organisationen.
2. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit einer Organisation und dem Alter der Mitarbeiter gemessen an der Erfahrung der Mitarbeiter.
3. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem impliziten Wissen der Mitarbeiter und der Innovationsfähigkeit von Organisationen abhängig von der Branche und der Unternehmensgröße.
4. Spezielle Personalentwicklung fördert die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern. Merkmale hierfür sind: Offenheit für Neues, Neugier und Führung.
5. Mitarbeiter benötigen abhängig von ihrem Alter oder ihrer Erfahrung spezielle und differenzierte Personalführungsinstrumente.

6. Es besteht ein Zusammenhang zwischen Wissenstransfer und Unternehmenskultur. Merkmale hierfür sind: Innovationskultur, Organisationskultur, Fehler-Lern-Kultur.
7. Die Art der Teamzusammensetzung hinsichtlich des Faktors Alters beeinflusst den Wissenstransfer und damit den Innovationsprozess.

Die aufgeführten Hypothesen werden abschließend nach der analytischen Beschreibung der Ergebnisse diskutiert.

## 6. Methodischen Vorgehen

Die empirische Forschung bietet eine Vielzahl an Methoden zur Erforschung des Verhaltens von Organisationen in Bezug auf ihre Innovationsfähigkeit. Zur Beantwortung der erläuterten Forschungsfragen ist neben der Analyse von Primär- und Sekundärliteratur für die vorliegende Forschungsfrage bewusst ein qualitatives Forschungsdesign mit Experteninterviews gewählt worden.

Die qualitative Untersuchungsmethode wird in Anlehnung an die Forschungsfrage gewählt, da insbesondere mit dieser Vorgehensweise der Untersuchungsgegenstand nicht vorab starr definiert wird. So lässt sich die vollumfängliche Durchleuchtung mit einer hohen Inhaltsvalidität und einem tiefen Inhaltsgehalt als Ergebnis sicherstellen. Der explorative Charakter der Untersuchungsform ermöglicht es, so viele als relevant erachtete Themenfelder wie möglich zu analysieren. Damit wird die gewählte Methode der Vielschichtigkeit der zu erforschenden Aspekte und der Konzipierung ganzheitlicher Modelle gerecht. Das Potenzial von qualitativen Methoden entfaltet sich besonders bei der Erforschung von sozialen wie auch organisationalen Zusammenhängen, von lokalem Wissen und Handeln sowie etwa bei alltäglich Erlebtem in Organisationen. So ist eine Erfassung und Widerspiegelung der Komplexität von unternehmensinternen Strukturen und Prozessen möglich.<sup>263</sup>

Das vorrangige Forschungsinteresse sind die demografischen Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen im Kontext des impliziten Wissens und des Wissenstransfers. An zentraler Stelle stehen die Untersuchung von unternehmerischen Herausforderungen bei älter werdenden Belegschaften und das praktische Vorgehen und Handlungsansätze von den befragten Unternehmen. Es werden sowohl Divergenzen zwischen Großunternehmen sowie klein- und mittelständischen Unternehmen als auch zwischen dem Dienstleistungs- und dem produzierenden Sektor aufgezeigt. Auf Basis der durchgeführten Experteninterviews erfolgt die Überprüfung der oben ausgeführten Hypothesen. Darüber hinaus wird eine Dokumenten-, Daten- und Instrumentenana-

---

<sup>263</sup> Vgl.: Dirk/ Schulze/ Wehner 2010; Mey/ Mruck 2010; Garz/ Kraimer 1991; Flick 2005; Flick/ Kardorff/ Steinke 2005; Kühl/ Strodtholz/ Taffertshofer 2009; Mayring 2005; Mayring/ Gläser-Zikuda 2005; Gläser-Zikuda 2005; Lamnek 2010; Mayring 2010.

lyse auf dem zu erforschenden Feld durchgeführt. Die Interviews geben einen wertvollen Einblick in die unternehmerische Praxis.<sup>264</sup> Daraus resultierend werden innovative Handlungsstrategien, Implikationen und ein mehrdimensionales Modell entwickelt. Im Verlauf der Arbeit werden vorhandene methodische Modelle an der Praxis gespiegelt und erweitert. Die folgende Abbildung skizziert den roten Faden des Methodikkapitels.

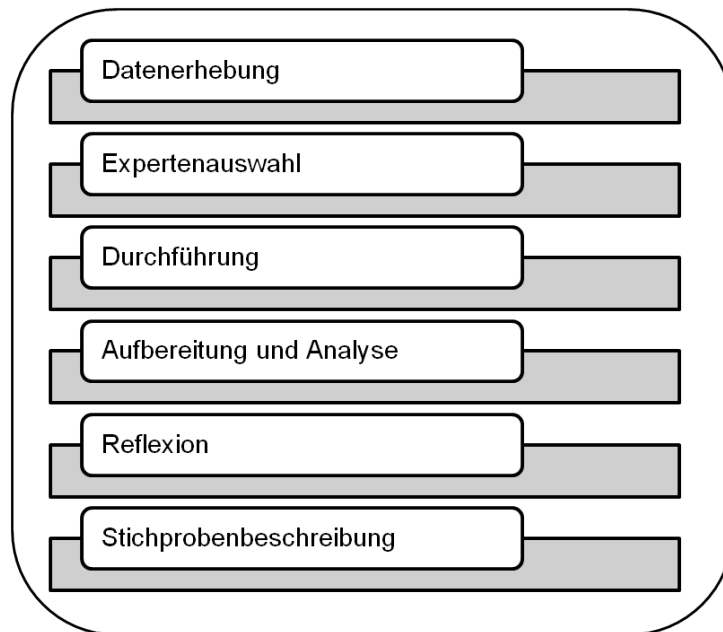


Abbildung 25: Roter Faden Methodik<sup>265</sup>

Nachfolgend wird der Erhebungsprozess detailliert beschrieben. Zu Beginn wird die Erhebungsmethodik abgebildet, indem die Datengenerierung durch die Experteninterviews, die Expertenauswahl und die Analysemethode skizziert werden. Die forschungspraktische Bedeutung für die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung lässt sich so erläutern. Das vorrangige Ziel in diesem Abschnitt ist, die Phasen des Forschungsprozesses zu erläutern, so dass diese intersubjektiv nachvollziehbar sind. Weiterhin wird in einem Abschnitt das Vorgehen reflektiert und persönliche Eindrücke innerhalb des Erhebungsprozesses skizziert. Abschließend erfolgt die Stichprobenbeschreibung.

---

<sup>264</sup> Die vorliegende Untersuchung liefert jedoch aus forschungspragmatischen Gründen keinen repräsentativen Querschnitt der gesamten deutschen Wirtschaft in Bezug auf unternehmerische Innovativität anhand von Kennzahlen.

<sup>265</sup> Eigene Darstellung.

## 6.1. Qualitative Datenerhebung – Experteninterviews

Die hier ausgewählte Methode zur qualitativen Datengewinnung ist das teilstrukturierte leitfadengestützte Interview. Grundlegende Elemente dieser Erhebungsmethodik sind zum einen die Möglichkeit offene Fragen zu gebrauchen und zum anderen die leitfadengestützte Gesprächsführung.

Eine leitfadengestützte Gesprächsführung wird dabei sowohl dem thematisch fokussierten Interesse des Forschers an den Experten als auch dem Expertenstatus des Gegenübers gerecht, da über den Leitfaden eine themenspezifische Steuerung möglich ist. Einerseits wird dadurch die Voreingenommenheit des Forschers bezüglich des Ergebnisses verhindert. Andererseits wird der Experte als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen. Der Befragte wird in seiner Eigenschaft als Experte eines bestimmten Wissensfeldes konsultiert. Bei diesem methodischen Schritt sind der Prozess und die Interaktion als das Forschungsobjekt von zentraler Bedeutung, wobei der Forscher in diesem Fall als Fragender Teil des Prozesses ist. Aufgrund der direkten sowie aktiven Teilnahme werden unmittelbare Erfahrungen und subjektive Eindrücke wahrgenommen, welche in Protokollen nicht zum Vorschein kommen können. Hierbei sind Absicht, Selektion und Auswertung des Forschers mit Blick auf die Forschungsfrage die grundlegenden Elemente.

Durch die Gestaltung des Interviews mit offenen Fragen<sup>266</sup> ist eine flexible Gesprächsführung möglich. Dieses konstitutive Merkmal gewährt den Interviewten Spielraum bei der Fragenbeantwortung. Gleichzeitig bietet dieses Vorgehen Möglichkeiten, die Antwortformulierung frei zu gestalten. Zudem können subjektiv bedeutsame Fakten, Maßnahmen und Strategien einfließen, so dass eine Schwerpunktsetzung durch die Experten individuell möglich ist.<sup>267</sup> Für die Ermittlung von Meinungen, Sichtweisen und Denkmustern ist die im Allgemeinen meist offene Frageformulierung sehr geeignet.<sup>268</sup> Die Interviews bieten als interaktive Befragungsform den Vorteil, dass sich die Erfahrungshorizonte und Handlungsstrukturen des Befragten analysieren lassen.

---

<sup>266</sup> Erläuterungen zur Thematik der offenen Frage vgl.: Bortz/ Döring 2006; Zimbardo/ Gerrig 1996.

<sup>267</sup> Geschlossene Fragen bieten im Gegensatz zu offenen Fragestellungen begrenzte vorgegebene Antwortalternativen. Vgl.: Bortz/ Döring 2006.

<sup>268</sup> Vgl.: Zimbardo/ Gerrig 1996.

Das qualitative Experteninterview gilt als der wichtigste Baustein aus den Elementen der empirischen Sozialforschung zur Erzielung einer höheren Validität. Die Analyse und Auswertung von vorhandenen Konzepten aufgrund von qualitativen Interviews in ausgewählten Unternehmen dienen der Optimierung der Reliabilität. Diese Methodik zeichnet sich durch den verifizierenden und explorativen Charakter nach dem Prinzip der Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand, der Untersuchungssituation und der Untersuchungsmethode aus. Trotz des offenen Vorgehens erfolgt die Erhebung theoriebasiert und regelgeleitet.

Anhand der nachfolgenden Abbildung wird die Vorgehensweise der Datenerhebung veranschaulicht:

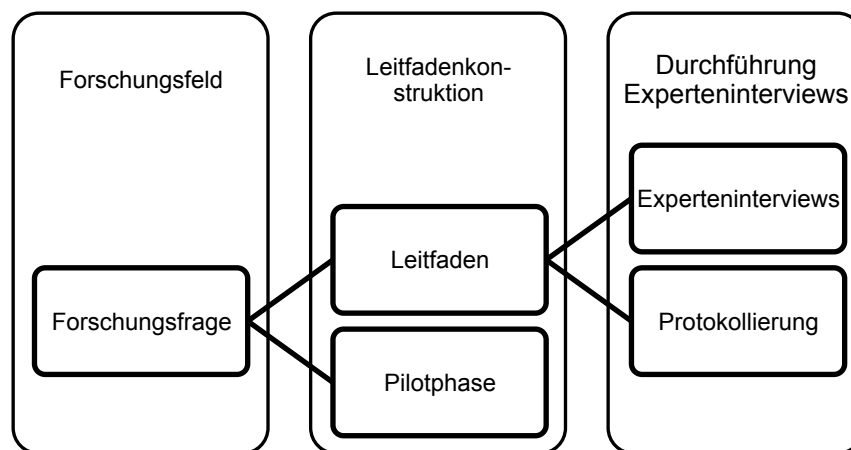


Abbildung 26: Phasen der Datenerhebung<sup>269</sup>

Bei der Leitfadenkonzipierung werden zu Beginn mit Blick auf die Forschungsfrage und die aufgestellten Hypothesen Themenbereiche des Analysegegenstandes Unternehmung wie etwa Demografie-, Wissens- und Innovationsmanagement entwickelt. In Anlehnung an die Hypothesen wird ein Fragenkatalog entworfen, der sich an den Ergebnissen der explorativen Datenanalyse orientiert. Innerhalb eines Leitfadens wird generell auf einen strikt vorformulierten Fragenkatalog verzichtet. In der folgenden Tabelle werden die Themenblöcke einschließlich der Themen der Leitfadenfragen dargestellt.

---

<sup>269</sup> Eigene Darstellung.

**Tabelle 6: Übersicht Leitfaden**<sup>270</sup>

| Themenblock                    | Leitfadenfrage  |
|--------------------------------|---|
| Demografie in der Organisation | <ul style="list-style-type: none"><li>- Auswirkungen des demografischen Wandels</li><li>- Chancen und Risiken für die Organisation</li><li>- Entwicklungen und Handlungsbedarfe aus Personalsicht</li></ul>   |
| Wissen in der Organisation     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Wissensorganisation im Kontext der Unternehmenskultur</li><li>- Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern</li><li>- Wissensidentifikation auf organisationaler und personaler Ebene</li><li>- Wissensverlust</li></ul>  |
| Innovation in der Organisation | <ul style="list-style-type: none"><li>- Konsequenzen älter werdender Belegschaften</li><li>- Innovationsprozesse</li><li>- Veränderungen im innovativen Verhalten</li><li>- Unterschiede im Innovationsprozess</li><li>- Entwicklung und Sicherung von Kompetenzen und Qualifikationen</li><li>- differenzierte Personal- und Führungsinstrumente</li></ul> |
| Unternehmenskultur             | <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestaltung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur</li></ul>   |

Als Einstiegsfrage wird nach den Auswirkungen des demografischen Wandels sowie den Chancen und Risiken für die Organisation gefragt. So lassen sich die Herausforderungen, Veränderungen und Handlungsbedarfe aus personalpolitischer Sicht analysieren. Der Themenblock Wissen umfasst Fragen zur Wissensorganisation, zum Wissenstransfer, zur Wissensidentifikation und zum Wissensverlust. Es soll geklärt werden, welches Wissen von besonderer Bedeutung ist, wie es identifiziert, organisiert und verwaltet wird. Darüber hinaus wird untersucht, welche Rolle dabei die Unternehmenskultur spielt. Die zentrale Frage ist, welche Instrumente oder Vorgehensweisen für die Speicherung und Transferierung von implizitem Wissen angewandt werden. Zudem wird nach einem bereits erlebtem Wissensverlust und dem Umgang damit gefragt. Der zweite große Themenblock befasst sich mit der Innovation und Innovationsprozessen innerhalb der Organisation. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Konsequenzen älter werdender Belegschaften und den Unterschieden im Innovationsprozess von neuen oder jüngeren und älteren oder erfahrenen Mitarbeitern. Weiterhin wird die Sicherung und Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen erfragt. Weitergehend wird abgefragt, ob es spezieller Führungsinstrumente für Mitarbeiter unterschiedlicher Alterskohorten gibt oder geben sollte. Die Experten werden abschließend nach einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur sowie nach einem guten oder optimalen Beispiel für die Sicher-

---

<sup>270</sup> Eigene Darstellung.



stellung der Innovationsfähigkeit von Organisationen im Kontext des impliziten Erfahrungswissens vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften gefragt.

Die Experten werden nach ihrer Position und ihrem Alter gefragt. Weiter werden das Durchschnittsalter der Belegschaft sowie die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen abgefragt.

Die Konstruktion des Leitfadens ermöglicht eine nützliche Protokollierung anhand der Themenblöcke. So werden alle Expertenaussagen während des Interviews notiert und im Anschluss in einem ausführlichen Protokoll erfasst. Hier werden die Rahmenbedingungen der Interviewsituation und Besonderheiten festgehalten. Damit wird einer Verzerrung der Antworten entgegengewirkt, die durch eine digitale Aufzeichnung entstehen können.<sup>271</sup>

## 6.2. Expertenauswahl und Interviewpartner

Die Auswahl der Experten basiert auf einer deduktiven Stichprobenziehung. Sie erfolgt mit Bezug auf die Fragestellung innerhalb der Personalbereiche der ausgewählten Organisationen. Zur Untersuchung der demografischen Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit im Kontext des Wissenstransfers wurden Gesprächspartner in Konzernen sowie klein- und mittelständischen Unternehmen gesucht. Aufgrund der aus ihrer Arbeit resultierenden Berührung mit der zu erforschenden Fragestellung sowie der größtmöglichen gemeinsamen Schnittmenge von Themenfeldern sind die Experten für diese Arbeit von Relevanz.

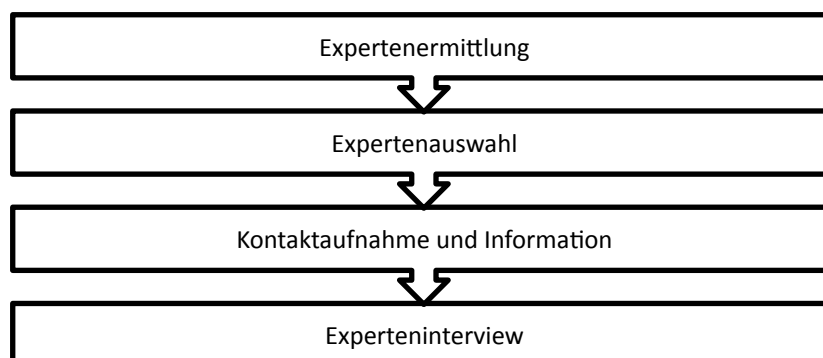


Abbildung 27: Expertenauswahl<sup>272</sup>

---

<sup>271</sup> Vgl.: Bogner/ Littig/ Menz 2005; Flick 2005; Przyborski/ Wohlrab-Sahr 2010; Bortz/ Döring 2006.

<sup>272</sup> Eigene Darstellung.

In den meisten Fällen handelt es sich bei den Experten um Führungskräfte oder um Mitarbeiter mit Führungsverantwortung. Für die qualitative empirische Untersuchung wird ihnen aufgrund der Position und Funktion in der Organisation ein Expertenstatus im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit und ihrer zugrundeliegenden Forschungsfrage zugewiesen. Dabei muss beachtet werden, dass dieser Status keine Allgemeingültigkeit besitzt, sondern vielmehr durch den Forschenden im Kontext des Forschungsinteresses zugeteilt wird. Somit kann dies als relationaler Status bezeichnet werden.<sup>273</sup>

Die nachfolgende Tabelle ist eine Übersicht der Experten und gibt ihre Position in dem Unternehmen an.

**Tabelle 7: Übersicht der Interviewpartner<sup>274</sup>**

| Interviewpartner | Abteilung                               | Funktion der Interviewpartners   |
|------------------|---|--|
| Konzern 1        | Personal                                | 1. Bildung<br>2. Personalentwicklung   |
| Konzern 2        | Personal                                | Personalstrategie und Innovationsmanagement  |
| Konzern 3        | Human Resources / Diversity             | MA Diversity Management  |
| Konzern 4        | Personal                                | Direktor   |
| Konzern 5        | Personal                                | Leiter Personalentwicklung   |
| Konzern 6        | Human Resources / Innovationsmanagement | Senior Innovation Manager  |
| Konzern 7        | Human Resources                         | 1. Human Resources Strategy<br>2. Human Resources Reporting                        |
| Konzern 8        | Personal                                | Leiter Betriebliches Vorschlagswesen   |
| Konzern 9        | Personal                                | Personalwesen  |
| Konzern 10       | Personal/ Unternehmenskommunikation     | 1. Leiter Personal<br>2. Leiter Kommunikation                                      |
| Konzern 11       | Human Resources and External Affairs    | Human Resources and External Affairs<br>Communications<br>Corporate Communications |
|                  |   |  |
| KMU 1            | Personal                                | 1. Leiter Personal<br>2. Mitarbeiter Personalentwicklung                           |
| KMU 2            | Personal                                | Personalentwicklung und Sonderprojekte   |
| KMU 3            | Personal                                | 1. Personalleiter<br>2. Personalreferent<br>3. Justiziar                           |
| KMU 4            |   | Geschäftsführung/ Unternehmenskommunikation  |
| KMU 5            | Geschäftsführung                        | Geschäftsführer  |
| KMU 6            | Geschäftsführung                        | Technischer Geschäftsführer  |
| KMU 7            | Personal                                | Personal   |

<sup>273</sup> Vgl.: Meuser/ Nagel 1991; Bortz/ Döring 2006.

<sup>274</sup> Eigene Darstellung.

|        |                            |  |
|--------|----------------------------|--|
| KMU 8  | Personal                   | Personal und Beratung                                      |
| KMU 9  | Personal                   | Innovationsmanager   |
| KMU 10 | Personal                   | Ausbildungsleiter/ Personalreferent                        |
| KMU 11 | Personal                   | Leiter Führungskräftemanagement                            |
| KMU 12 | Personal und Organisation  | Abteilungsleiter   |
| KMU 13 | Personal                   | 1. Leiter Personal<br>2. Leiter Personalentwicklung        |
| KMU 14 | Personal und Kommunikation | Leiter   |
| KMU 15 | Personal                   | 1. Personalchef<br>2. Mitarbeiter Personal/ Sonderprojekte |

Die obige Tabelle zeigt alle Interviewpartner der Expertengespräche: zuerst werden die Konzerne und folgend werden die klein- und mittelständischen Unternehmungen angeführt. In der zweiten Spalte wird die Abteilung angegeben. In der dritten Spalte wird die Funktion oder konkrete Position des Interviewpartners angeführt. Bei einer Anzahl von mehr als einem Interviewpartner werden die Funktionen der einzelnen Experten mit einer Nummerierung aufgezählt.

### **6.3. Durchführung der Experteninterviews**

Die Durchführung der 26 Experteninterviews erfolgte in den Monaten Juni bis September des Jahres 2012 in 11 Konzernen und 15 kleineren und mittelständischen Unternehmen. Davon sind 18 Unternehmen in den Dienstleistungssektor einzuordnen und acht zählen zum produzierenden Sektor. In der Regel wurde das Gespräch mit einem Experten geführt. Jedoch standen in sechs der geführten Gespräche zwei beziehungsweise in einem Gespräch drei Experten zur Verfügung. Insgesamt sind 13 Experten weiblich, davon sechs aus Konzernen und sieben aus den klein- und mittelständischen Unternehmen. Die Anzahl der männlichen Experten beträgt 20, wovon 11 aus klein- und mittelständischen und neun aus Konzernen männlich sind. Die Expertengespräche wurden überwiegend vor Ort in der Unternehmung geführt. Lediglich zwei Gespräche wurden als Telefoninterviews geführt und dabei aufgezeichnet. Auf die Nennung des Interviewortes wird verzichtet, da Rückschlüsse auf den Standort und daraus resultierend auf das Unternehmen zu vermeiden sind. Die Dauer der Gespräche beträgt im Durchschnitt eine Stunde, wobei die Länge stark variiert: das kürzeste Gespräch dauerte eine gute halbe Stunde und das längste knapp zwei Stunden.

Die Expertengespräche sind für eine detaillierte computergestützte Auswertung nach Einwilligung der Experten mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet worden. Die allermeisten Organisationen und Experten haben einer Aufzeichnung zugestimmt. Drei Experten beziehungsweise Organisationen stimmten der Aufnahme aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht zu oder die Aufnahme war persönlich nicht gewollt. Von zwei Gesprächen liegen aufgrund von technischen Versagen keine digitalen Aufzeichnungen vor. Da in allen Fällen ein sehr dezidiertes Gesprächsprotokoll angefertigt worden ist, können diese Interviews mit in die Auswertung einbezogen werden. In einem Fall sind die Leitfragen sehr ausführlich in schriftlicher Form beantwortet worden. In diesem einen Fall wird das Dokument bei der Auswertung herangezogen.

### **6.4. Aufbereitung und Analyse der Daten**

Im Anschluss an die Datenerhebung erfolgt als essentieller Zwischenschritt die Aufbereitung der gewonnenen Daten vor der Analyse. Die Wahl einer bestimmten Methode ist von großer Bedeutung, da sie die Ergebnisse beeinflusst, die bei der Analyse und Interpretation zur Verfügung stehen.

Zuallererst wird die Transkription der Experteninterviews durchgeführt, so dass die erhobenen verbalen Daten in schriftlichen Dokumenten vorliegen. Mit Hilfe der Transkriptionssoftware f4<sup>275</sup> wurde das aufgezeichnete Material transkribiert, so dass im Anschluss Textmaterial für die computergestützte Verarbeitung vorlag. Mit dem Auswertungsprogramm MAXQDA<sup>276</sup> wurde die Codierung und Auswertung durchgeführt.<sup>277</sup>

Als Auswertungsmethode für das sprachliche Material wird die *Qualitative Inhaltsanalyse* in Anlehnung an Mayring<sup>278</sup> gewählt. Diese Auswahl erfolgt gegenstandsgeleitet. Diese Methode unterscheidet Interpretationsformen, wobei unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Die Zergliederung des Textmaterials stellt dabei eine schrittweise Bearbeitung sicher. Diese Arbeitsschritte werden dadurch erleichtert, dass der Leitfaden bereits in Themenschwerpunkte einge-

---

<sup>275</sup> Software für Transkriptionen von Audiodateien. Vgl.: [www.audiotranskription.de/f4.htm](http://www.audiotranskription.de/f4.htm).

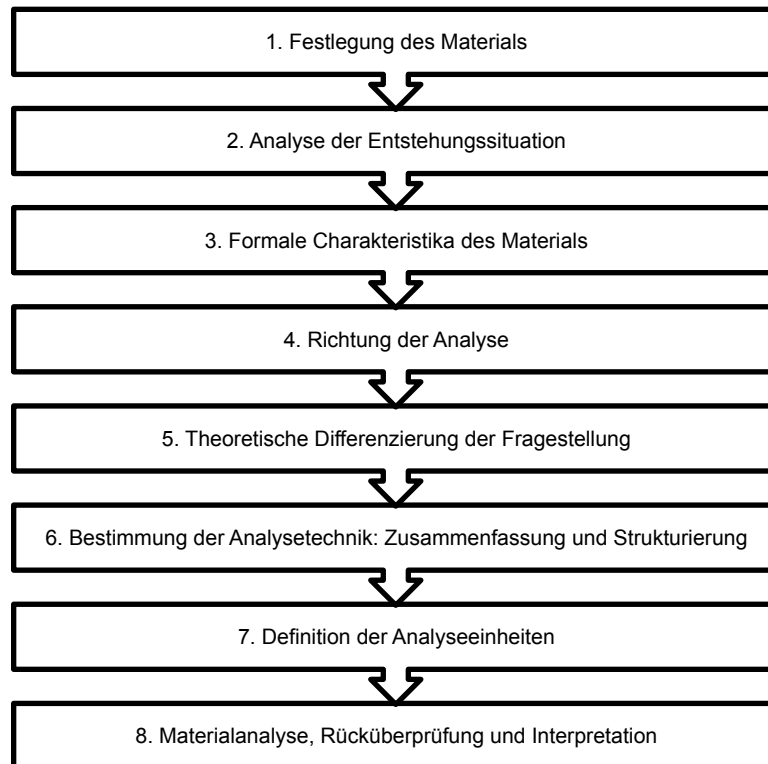
<sup>276</sup> Software für qualitative Datenanalyse. Vgl.: [www.maxqda.de/](http://www.maxqda.de/).

<sup>277</sup> Vgl.: Kuckartz 2010.

<sup>278</sup> 2002.

teilt ist. Die Sichtweisen, Meinungen und Handlungsstrukturen der Experten können bei dieser Vorgehensweise in ihrem Funktionskontext und der institutionellen organisatorischen Handlungsbedingungen betrachtet werden.

Für das praktische Vorgehen bei der Auswertung entwirft Mayring<sup>279</sup> ein allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell, welches die Grundlage für das Auswerten darstellt. Dieses wird in nachfolgender Abbildung visualisiert:



**Abbildung 28: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>280</sup>**

Im ersten Schritt wird das zu untersuchende Material festgelegt. Mit Blick auf die Forschungsfrage wird eine repräsentative Teilmenge von relevanten Interviewabschnitten selektiert. Der zweite Schritt umfasst die Analyse der Entstehungssituation. Diese beschreibt, wer das verbale Material aus welchen Gründen und zu welchem Zweck erhoben hat. Ebenso finden die Motivationen und Ziele der Erhebung Berücksichtigung. Zudem werden die Erhebungssituation und der sozio-kulturelle Raum erfasst. Im Anschluss findet die formale Charakterisierung des Materials statt. Elementar sind dabei Aussagen über die Beschaffenheit der Interviews, ihrer Transkription sowie der Erfassung. Im vierten

---

<sup>279</sup> 2002.

<sup>280</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring. Vgl.: Mayring 2002.

Schritt wird die Analyserichtung festgelegt, so dass eindeutig bestimmt wird, worüber Aussagen getroffen werden. Die theoretische Differenzierung der Fragestellung findet im fünften Schritt statt. Durch die Ausrichtung an Regeln ist ein intersubjektiv nachprüfbares Ergebnis sichergestellt. Darauf aufbauend wird entschieden, welches inhaltsanalytische Verfahren angewendet wird: Mit Blick auf die Forschungsfrage werden die zusammenfassende Inhaltsanalyse und Strukturierung kombiniert. So wird garantiert, dass Aussagen über die Relevanzstrukturen, Handlungen und Interpretationen getroffen werden können. Die Zusammenfassung führt zur Abstraktion der qualitativen Daten, wobei ein Abbild des Grundmaterials erhalten bleibt. Weiterhin erfolgt nach der Reduzierung des erhobenen Materials auf einen überschaubaren Korpus die Strukturierung. Mit Hilfe der inhaltsanalytischen Technik werden bestimmte Aspekte nach ausgewählten Ordnungskriterien herausgearbeitet, so dass Kategorien gebildet werden können. Im Folgenden wird die Analyseeinheit definiert. Die Kodiereinheit ist die kleinste und die Kontexteinheit die größte Texteinheit. Durch die Analyseeinheiten werden Elemente bestimmt, die zur Bildung von Kategorien führen. Die Auswertungseinheit bestimmt die Bearbeitungsabfolge der Texteinheiten. Im achten Schritt erfolgt die Durchführung der Materialanalyse.<sup>281</sup>

Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über das erarbeitete Kategoriensystem für die Auswertung und Analyse.

---

<sup>281</sup>Vgl.: Mayring/ Gläser-Zikuda 2005; Jensen 2005.

**Tabelle 8: Kategoriensystem<sup>282</sup>**

| Codes               | Subcodes  |
|---------------------|---|
| Handlungsfelder     | Ausbildung, Führungskräfte­mangel, Gesundheit, Diversity, Attraktivität, Mitarbeiterbindung, Arbeitszeitmodelle |
| Problembewusstsein  | Mitarbeiterstruktur, Altersstruktur­analyse   |
| Wissen              | Identifizierung, Organisation, Weitergabe, Erfahrungswissen   |
| Wissenstransfer     | Verlust, Weitergabe, Programme  |
| Innovation          | Prozess, Förderung, Management, Arten, Anreize, Unterschiede  |
| Personalentwicklung | Kompetenz, Nachfolge, Teams, Maßnahmen und Instrumente  |
| Führungsinstrumente | Zielgruppen-/lebensphasenorientiert   |
| Unternehmenskultur  | Bedeutung, Kommunikation, Arten   |

In der linken Spalte sind die Codes aufgeführt. Die Subcodes in der rechten Spalte bilden die Unterkategorien. Mit Hilfe dieses Systems ist eine differenzierte Auswertung der gewonnenen Daten hinsichtlich der Forschungsfragen möglich.

Die Kategorienbildung erfolgt induktiv, da diese Forschungsarbeit theorieerweiternd ist. Die strukturierende Inhaltsanalyse wird in einzelnen Teilarbeitsschritten durchgeführt. Im ersten Materialdurchlauf wird überprüft, welche Kategorien Anwendung finden. Darauf aufbauend erfolgt eine Modifizierung des Kategoriensystems. Anschließend folgt die eigentliche Extraktion und Bearbeitung des Materials. Im folgenden Analyseschritt werden die Analyseaspekte theoriegeleitet des am Material entwickelten Kategoriensystems überprüft. Die Orientierung an den Forschungsfragen und Hypothesen stellt sicher, dass ein thematischer Vergleich der Interviewaussagen vorgenommen werden kann. Jedoch stellen auch Einzelmeinungen sowie nicht vergleichbare Aussagen einen wichtigen Bestandteil der erhobenen Daten dar. Hier sind besondere Modelle oder Beispiele gemeint.

---

<sup>282</sup> Eigene Darstellung.

Der abschließende Schritt der Datenanalyse ist die analytische Deskription, die Interpretation und die empirische Generalisierung. Dieser ist die Grundlage zur Überprüfung für die Geltungsbereichweite der Aussagen und Konzepte. Die Gültigkeit der gewonnenen Ergebnisse wird durch einen argumentativen Rückkopplungsprozess mit unabhängigen Beurteilern und Experten untermauert. Die Rückführung zur Theorie bringt die empirischen Ergebnisse mit theoretischen Ansätzen unter Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien in Verbindung.<sup>283</sup>

Zugunsten der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Unterscheidung im Text verzichtet und überall das generische Maskulin verwendet, wenngleich immer beide Geschlechter gemeint sind. Die Zitate aus den Experteninterviews innerhalb der analytischen Deskription der Ergebnisse richten sich nach den Angaben der Auswertungsdatei.<sup>284</sup>

### **6.5. Reflexion zur durchgeführten empirischen Erhebung**

Die methodischen Instrumente skizzieren eine qualitative Erhebung unter idealen Rahmenbedingungen. In der Forschungspraxis können jedoch nicht immer alle Bedingungen realisiert werden. Resultierend aus diesen Erfahrungen und Erkenntnissen ist es evident, dass das gewählte Verfahren sowohl Vorteile als auch Grenzen aufweist. Diese werden in folgenden Abschnitt reflektierend aufgezeigt. Zudem finden hier persönliche Eindrücke des Forschers aus dem Erhebungsprozess Beachtung.

Mit dem ausgewählten Erhebungsinstrument Experteninterviews können subjektive Sichtweisen der Experten zu den Fragestellungen deutlich herausgearbeitet werden.<sup>285</sup> Durch eine qualitative Untersuchung werden Daten gewonnen, die den quantitativen Techniken verborgen bleiben, veranschaulichen Gla-

---

<sup>283</sup> Vgl.: Meuser/ Nagel 1991; Flick 2005; Bitzer 1990; Bortz/ Döring 2006; Schmidt 1995; Mayring 2005; Mayring/ Gläser-Zikuda 2005; Jensen 2005.

<sup>284</sup> Hier werden die Dokumentengruppe, der Dokumentenname und gegebenenfalls der zitierte Abschnitt genannt.

<sup>285</sup> Vgl.: Bortz/ Döring 2006.



ser und Strauss.<sup>286</sup> Hier liegen jedoch zugleich die Grenzen der Methodik begründet, da die Subjektivität die Repräsentativität ausschließt.

Darüber hinaus ist ein weiteres positives Merkmal des Erhebungsinstrumentes die Möglichkeit, dass der Interviewer während des Experteninterviews situativ entscheiden und detaillierte Nachfragen stellen kann. Durch themenbezogenes Nachfragen zeigt sich der Interviewer informiert und kompetent. So wird das Interview als ein Fachgespräch und Austausch unter Experten wahrgenommen.<sup>287</sup>

Die persönlichen Erfahrungen bei der Durchführung der empirischen Untersuchung sind sehr lehrreich, konstruktiv und positiv. Aufbauend auf einer meist telefonischen Erstkontaktaufnahme mit den potentiellen Interviewpartnern folgte eine Projektskizzierung der Untersuchung und des Interviewdesigns. Anschließend fand eine Terminvereinbarung mit dem jeweiligen Experten statt. Die Terminfindung erfolgte aufgrund einer zeitlichen Planung der Interviewphase von circa drei Monaten im Sommer 2012. Es fanden sich problemlos Termine mit den ausgewählten Experten. Die Termine sind in den allermeisten Fällen vor Ort in den ausgewählten Organisationen wahrgenommen worden. Das Gespräch an sich wurde in den meisten Fällen in den Büros der Experten oder – insbesondere bei einer Expertenanzahl von zwei bis drei Personen – in einem Besprechungsraum durchgeführt. Die Atmosphäre in den einzelnen Gesprächen war sehr konstruktiv und offen. Die Experten zeigten sehr großes Interesse an der Forschungsthematik und insbesondere an der gemeinsamen Betrachtung von den Themenfeldern Wissen und Innovation im Kontext des demografischen Wandels. Die Fragen wurden in der Regel prägnant und themenorientiert beantwortet. Aufgrund einer sehr weiten Einstiegsfrage ist der Antwortspielraum relativ weitläufig gewesen. Besonders erwähnenswert ist, dass die Experten neben den zentralen Forschungsfragen das Themenfeld Gesundheit vermehrt in unterschiedlichen Facetten angesprochen haben.

---

<sup>286</sup> 1998: 25.

<sup>287</sup> Vgl.: Meuser/ Nagel 1991.

## 6.6. Stichprobenbeschreibung

In diesem Abschnitt erfolgt eine Situationsanalyse der Mitarbeiterstruktur der ausgewählten Unternehmen fokussiert auf das Alter und die Betriebszugehörigkeit resultierend aus den Expertenansichten. Hierbei werden sowohl die Experteninterviews als auch die Angaben zur Betriebszugehörigkeit und zum Durchschnittsalter zugrunde gelegt.

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zu den befragten Organisationen hinsichtlich ihrer Größe, der Branchenzugehörigkeit und sowohl zum Durchschnittsalter der Belegschaft als auch zur durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit:

**Tabelle 9: Branche, Durchschnittsalter und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der befragten Unternehmen<sup>288</sup>**

| Interviewpartner | Branche        | Durchschnittsalter in Jahren | durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren |
|------------------|----------------|------------------------------|---|
| Konzern 1        | Dienstleistung | 43                           | 20  |
| Konzern 2        | Produktion     |                              |   |
| Konzern 3        | Dienstleistung | 44                           |   |
| Konzern 4        | Produktion     |                              |   |
| Konzern 5        | Dienstleistung | 48                           | 19  |
| Konzern 6        | Dienstleistung | 41                           | 10  |
| Konzern 7        | Dienstleistung | 38                           | 9   |
| Konzern 8        | Produktion     | 49                           | 25  |
| Konzern 9        | Dienstleistung | 45                           | 19  |
| Konzern 10       | Dienstleistung | 45                           | 19  |
| Konzern 11       | Produktion     | 43                           | 19  |
|                  |                |                              |   |
| KMU 1            | Produktion     | 36                           | 9   |
| KMU 2            | Dienstleistung | 45                           | 18  |
| KMU 3            | Produktion     | 38                           | 14  |
| KMU 4            | Dienstleistung | 40                           | 7   |
| KMU 5            | Produktion     | 45                           | 17  |
| KMU 6            | Produktion     |                              |   |
| KMU 7            | Dienstleistung | 38                           | 8   |
| KMU 8            | Dienstleistung |                              | 8   |
| KMU 9            | Dienstleistung |                              |   |
| KMU 10           | Dienstleistung | 38                           | 8   |
| KMU 11           | Dienstleistung | 43                           | 18  |
| KMU 12           | Dienstleistung | 40                           |   |
| KMU 13           | Dienstleistung | 40                           | 19  |
| KMU 14           | Dienstleistung |                              | (2)   |
| KMU 15           | Dienstleistung | 46                           | 15  |

Die Altersstruktur der Mitarbeiter in den ausgewählten Unternehmen variiert. Jedoch weist sie in der Regel analog der demografischen Bevölkerungsstruktur in Deutschland eine asymmetrische Verteilung auf. Alle Belegschaften haben ein betriebliches Durchschnittsalter zwischen 36 und 50 Jahren. Somit ist weder eine ausschließlich extrem junge, sehr alte oder überalterte Belegschaft in einer

<sup>288</sup> Eigene Darstellung.

der ausgewählten Organisationen vorhanden. Nachfolgende Abbildung zeigt das Durchschnittsalter der befragten Unternehmen im Vergleich von Konzernen und klein- und mittelständischen Betrieben:

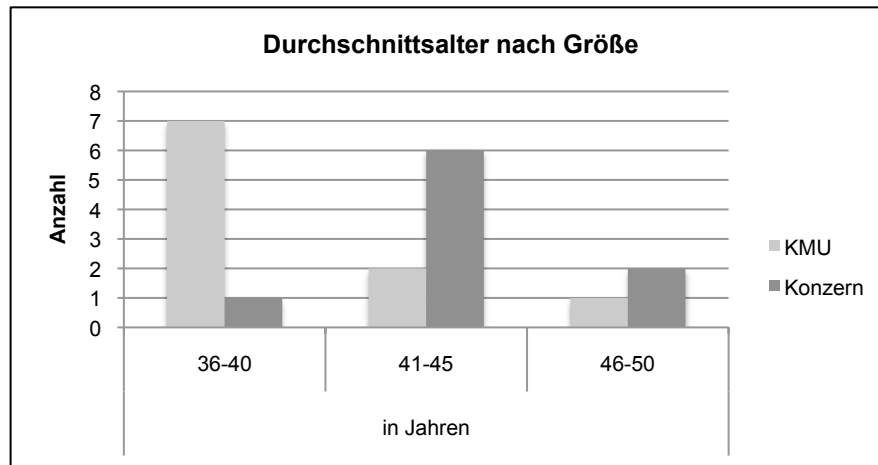


Abbildung 29: Vergleich des Durchschnittsalters nach Unternehmensgröße<sup>289</sup>

Es zeigt sich, dass die kleineren und mittleren Unternehmen innerhalb der befragten Gruppe mit einem Durchschnittsalter von 36 bis 40 Jahren im Vergleich zu den Großunternehmen eine jüngere Belegschaft haben. Die Konzerne sind hingegen mit einem durchschnittlichen Alter der Mitarbeiter von 41 bis 45 Jahren gezeichnet.

Im folgenden Abschnitt wird die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter betrachtet. Die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter ist Merkmal und Indiz für die Betriebsstruktur. Bei den befragten Unternehmen ist diese durch ausgeprägte Varianzen geprägt. Die geringste Dauer der Zugehörigkeit der Mitarbeiter liegt bei 7 Jahren und die höchste bei 25 Jahren. Die folgende Abbildung visualisiert die Betriebszugehörigkeit der befragten Unternehmen und stellt klein- und mittelständische Unternehmen den befragten Konzernen gegenüber.

---

<sup>289</sup> Eigene Darstellung.

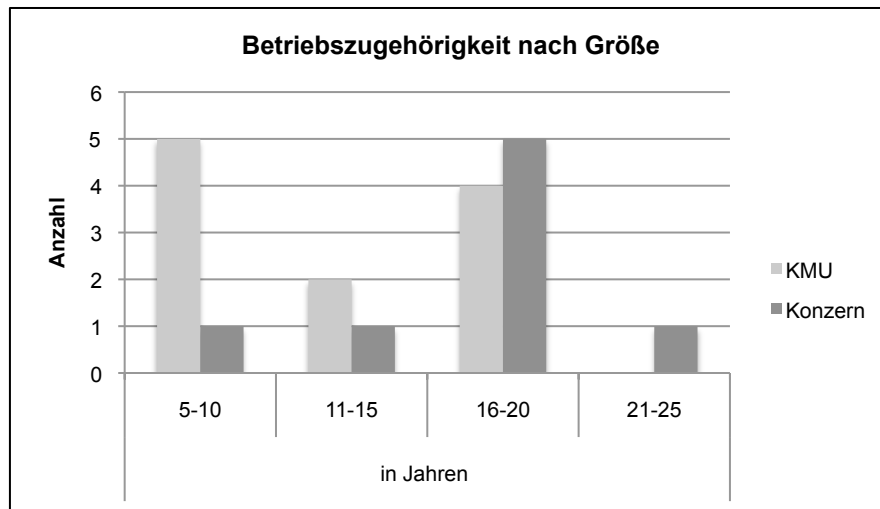


Abbildung 30: Vergleich der Betriebszugehörigkeit nach Größe der Unternehmen<sup>290</sup>

Die kleineren und mittleren Unternehmen sind sowohl in der Gruppierung mit einer Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter unter 10 Jahren als auch mit 16 bis 20 Jahren sehr häufig vertreten. Die Konzerne weisen indessen überwiegend eine sehr auffällig eine temporär lange Betriebszugehörigkeit auf. Sie liegt mehrheitlich bei 16 bis 20 Jahren.

Von vier Experten aus dem Dienstleistungssektor wird zusätzlich zur Betrachtung der Mitarbeiterstruktur explizit die Abbildung von Kundenstrukturen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels thematisiert. Eine Veränderung innerhalb der Zielgruppe führt beispielsweise zu neuen Produkten und Angeboten sowie anderen Formen der Dienstleistung.<sup>291</sup> Dies wird lediglich der Vollständigkeit wegen genannt, da der Schwerpunkt dieser Untersuchung auf das Innere der Unternehmen gerichtet ist.

<sup>290</sup> Eigene Darstellung.

<sup>291</sup> Vgl.: Konzern 4; Konzern 7; KMU 13; Konzern 6.

## 7. Analytische Deskription der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Expertenbefragung dargestellt und analysiert. Zu Beginn erfolgt eine Darstellung des demografischen Bewusstseins in der Organisation anhand der Expertenaussagen zur Mitarbeiterstruktur. Des Weiteren werden die demografischen Auswirkungen auf unternehmensinternes Handeln anhand der identifizierten Handlungsfelder skizziert.

In einem weiteren Schritt wird das Wissen in einer Organisation beleuchtet. Hier wird erläutert, welches Wissen für die befragten Experten als bewahrungswürdig gilt. In einem weiteren Schritt wird die Identifizierung von Wissen thematisiert. Es wird herausgestellt, wie das Wissen – insbesondere das implizite Wissen der Mitarbeiter – erfasst und organisiert wird. Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage findet der Wissenstransfer besondere Berücksichtigung. In diesem Zusammenhang werden die Expertenaussagen zu Teamstrukturen und ausgewählten personalpolitischen Instrumenten wie personalisierten Instrumenten der Begleitung von Mitarbeitern durch erfahrene Mitarbeiter dezidiert ausgewertet. Die Ergebnisse zur Thematik des Wissensverlustes oder Möglichkeiten der Entstehung von Wissenslücken werden aufgezeigt. Daraus resultierend findet die Personal- und Nachfolgeplanung basierend auf den Expertenaussagen in der Auswertung Berücksichtigung. Des Weiteren wird die innovationsförderliche Qualifikation von Mitarbeitern behandelt, da diese die Innovationsfähigkeit von Organisationen beeinflusst. Die Bedeutung von erfahrenen Mitarbeitern im Innovationsprozess und mögliche Innovationsbarrieren werden skizziert. Darauf werden die lebensphasenorientierte Personalführung als Mittel zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit und die Thematik der innovationsförderlichen Unternehmenskultur dargestellt. Abschließend erfolgen eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie eine synoptische Betrachtung der Ergebnisse nach Organisationsgröße und nach Sektoren. Über die dargestellten Abschnitte der Analyse gibt die untenstehende Abbildung einen Überblick.

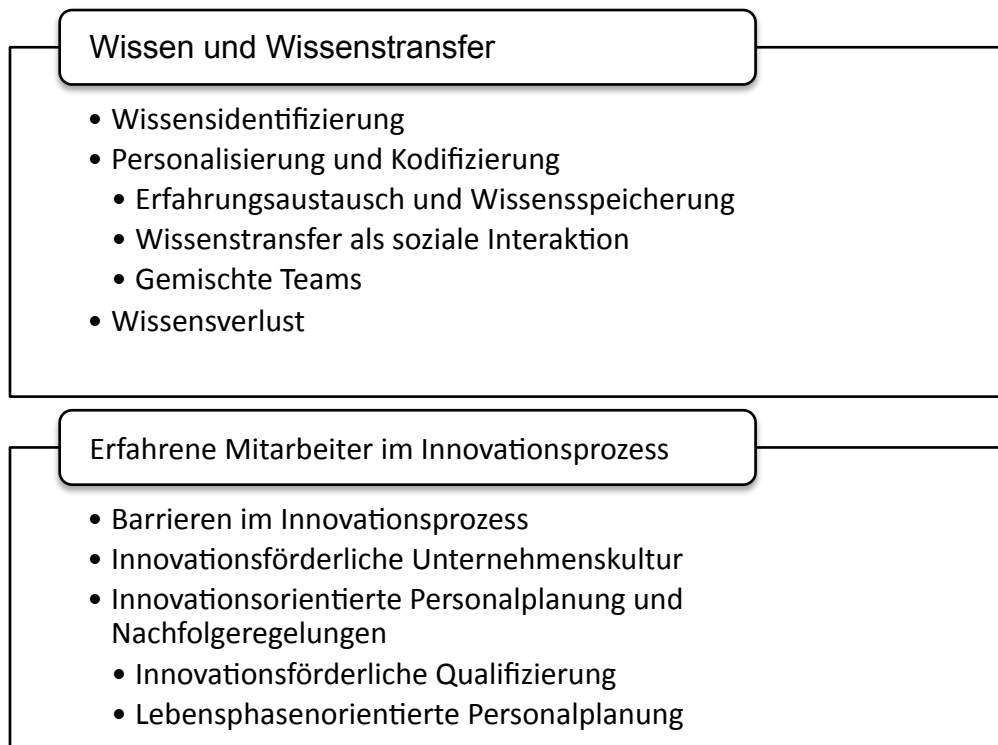


Abbildung 31: Roter Faden der analytischen Deskription der Ergebnisse<sup>292</sup>

Alle im Folgenden skizzierten sowie analysierten Instrumente und Maßnahmen wie auch Modelle resultieren aus der qualitativen Datenerhebung. Insbesondere ausgewählte Beispiele stellen Einzelfälle, subjektive Sichtweisen oder Einzelmeinungen dar. Das bedeutet, dass einzelne Erkenntnisse unter Umständen auf kleinere Befunde der Erhebung zurückgreifen. Für die qualitative Darstellung von ausgewählten Handlungsstrategien der Unternehmen ist dieses Vorgehen sinnvoll, wie bereits im Kapitel zur Methodik erläutert ist. Da dies Resultate aus persönlichen Erfahrungen in der spezifischen Organisationswelt sind, lässt sich weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Repräsentativität erheben.

---

<sup>292</sup> Eigene Darstellung.

## 7.1. Demografisches Bewusstsein in der Organisation

Im Folgenden wird die Mitarbeiterstruktur der befragten Organisationen basierend auf den Expertenaussagen dargestellt. In einem weiteren Schritt werden benannte Handlungsfelder und skizzierte Herausforderungen beschrieben.

Die Experten selbst nehmen eine unterschiedliche Einteilung der Mitarbeiterstruktur in die Kategorien jung, mittelalt und überaltert vor. Die Unternehmen mit einer jungen Belegschaft sehen derzeit weder Probleme noch große Herausforderungen für ihr Unternehmen mit Blick auf die Mitarbeiterstruktur. Dies liegt unter anderem in einer ausgewogenen Altersmischung begründet, wie von sechs Experten der befragten klein- und mittelständischen Organisationen skizziert wird. Eine Verjüngung kann unter anderem durch eine erhöhte Ausbildungsrate erreicht werden. Die junge Mitarbeiterstruktur kann auch mit der Existenzdauer des Unternehmens korrelieren.<sup>293</sup>

In Bezug auf eine heterogene Struktur der als mittelalt definierten Organisationen ist zu bemerken, dass insbesondere der Anteil der über 50jährigen Mitarbeiter überproportional ansteigt. Dadurch erhöht sich das Durchschnittsalter der Belegschaft automatisch oder zwangsläufig. Besonders hier ist die Einstellung von Organisationen zu älter werdenden Mitarbeitern entscheidend. Nachfolgendes Zitat verdeutlicht beispielhaft die Sichtweise der Experten:

„Sie sind anders leistungsfähig. Sie können andere Dinge einbringen, als neue, junge Mitarbeiter das einbringen. Die körperliche Belastbarkeit ist vielleicht etwas nachlassend oder eingeschränkt, aber diese Mitarbeiter sind nicht minder wertvoll.“<sup>294</sup>

Daraus resultiert die Frage nach zukünftigen und optimierten Möglichkeiten für eine langfristige sowie nachhaltige Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft – insbesondere der älter werdenden Mitarbeiter. Mit den Herausforderungen und den Risiken einer älter werdenden Belegschaft beschäftigen sich diese Unternehmen teilweise bereits heute, obwohl sie ihre Struktur derzeit noch nicht problematisch betrachten. Dieser Zustand wird von

---

<sup>293</sup> Vgl.: KMU 9; KMU 1; KMU 6; KMU 4; KMU 12; KMU 5.

<sup>294</sup> Konzern 5: 26.

neun Experten, davon zwei aus Konzernen und sieben aus klein- und mittelständischen Unternehmen beschrieben.<sup>295</sup> Ein sehr hohes Durchschnittsalter führt zwingend dazu, dass in den kommenden Jahren ein überwiegender Anteil der Beschäftigten das Unternehmen altersbedingt verlässt.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der befragten Experten aufgrund der durchgeführten Altersstrukturanalysen problematische Entwicklungen sowohl beim Nachwuchs insgesamt als auch bei den Führungskräften konstatieren. Diese Tendenzen werden teilweise von Rationalisierungs- oder Umstrukturierungsmaßnahmen negativ tangiert. Dies benennen drei Konzerne und ein klein- und mittelständisches Unternehmen in den Interviews.<sup>296</sup>

Laut der Expertenaussagen finden innerbetriebliche Analysen zur Beschäftigtenstruktur überwiegend seit dem letzten Jahrzehnt statt. Die Expertenaussagen finden sich zu dieser Thematik explizit in acht der befragten Organisationen. Dabei beziehen sowohl vier klein- und mittelständische als auch vier Konzerne hierzu Stellung. Die Möglichkeiten und Instrumentarien zur Analyse der Mitarbeiterstruktur sind vielfältig. Einerseits wird analysiert, wie sich älter werdende Belegschaften auf die eigene Organisation auswirken. Andererseits werden daraus Handlungsfelder abgeleitet und Maßnahmen festgelegt. Teilweise wird nicht ausschließlich die unternehmensspezifische Struktur analysiert. Darüber hinaus wird parallel ein Vergleich sowohl zu anderen Unternehmen als auch zu allgemeinwissenschaftlichen Daten zur Einordnung der unternehmensspezifischen Situation unternommen. Ein Unternehmen benennt etwa einen Demografierechner, mit dem sich die eigene Struktur mit anderen Verbandsmitgliedern vergleichen lässt.<sup>297</sup>

Das Bewusstsein über die demografische Situation und die daraus resultierenden Herausforderungen sind bei den Experten wie oben skizziert vorhanden. Als Ausgangspunkt dienen die benannten Analysen der Mitarbeiterstruktur. Der Ausprägungsgrad und der Maßnahmenkatalog basierend auf Analysen der Mitarbeiterstruktur hängen von der unternehmensspezifischen Mitarbeiterstruktur ab. Daher sind diese sehr unterschiedlich und vielfältig. Die Aussagen der be-

---

<sup>295</sup> Vgl.: KMU 3; Konzern 1; KMU 2; KMU 8; KMU 11; KMU 13; KMU 15; KMU 9; Konzern 2.

<sup>296</sup> Vgl.: Konzern 10; Konzern 9; Konzern 5; KMU 5.

<sup>297</sup> Vgl.: Konzern 2; KMU 3; KMU 5; Konzern 10; Konzern 8; Konzern 1; KMU 10; KMU 13.



fragten Experten zeigen, dass der demografische Wandel in den kommenden Jahren vermehrt folgenreiche Auswirkungen auf die interne Mitarbeiterstruktur haben wird. Denn ein Unternehmen ist immer auch Teil der Gesellschaft und wenn diese im Durchschnitt altert, dann altern auch die Belegschaften. Daher müssen Handlungsfelder sektoren- sowie branchenabhängig identifiziert und Maßnahmen daraus abgeleitet werden.<sup>298</sup>

Nachfolgend werden die von den Experten benannten Handlungsfelder der Personalpolitik überblicksartig aufgezeigt.

## 7.2. Identifikation von Handlungsfeldern der Personalpolitik in Zeiten des demografischen Wandels

Zur Identifikation von unternehmerischen Handlungsfeldern neben der Wissens- und Innovationsthematik wird der Frage nachgegangen, welche Handlungsfelder von den Experten thematisiert werden und welche Auswirkungen der demografische Wandel auf unternehmerische Handlungsfelder hat. Die Forschungsfragen lassen sich so in den komplexen Unternehmenskontext in Zeiten des demografischen Wandels einordnen. Die Abbildung gibt eine Übersicht der Handlungsfelder, wobei der Schwerpunkt auf unternehmensinternen Maßnahmen der ausgewählten und befragten Organisationen liegt.

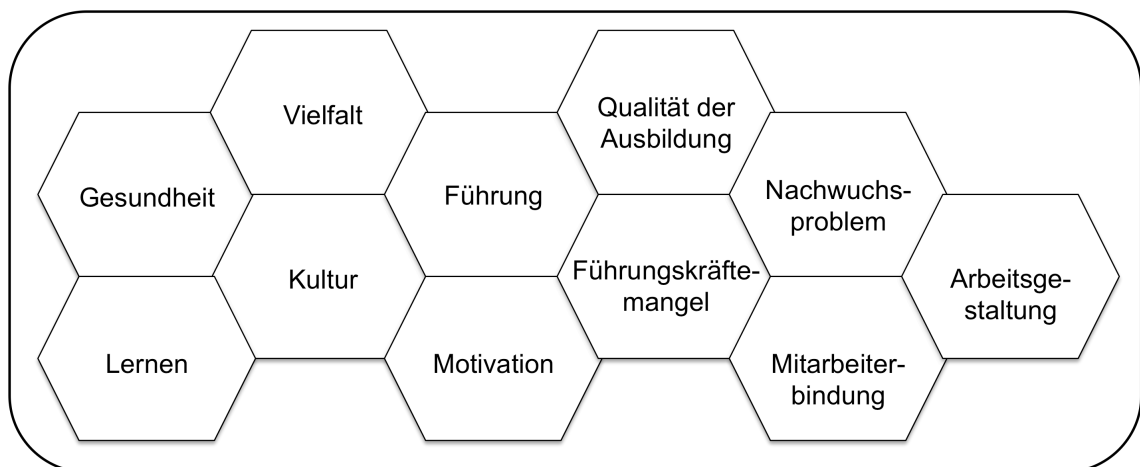


Abbildung 32: Übersicht Handlungsfelder<sup>299</sup>

---

<sup>298</sup> Vgl.: Konzern 8; KMU 3.

<sup>299</sup> Eigene Darstellung.

Die Handlungsfelder finden sich überwiegend in personalpolitischen Abteilungen innerhalb der interviewten Unternehmen. Ferner werden kulturelle Bereiche in der Organisation berührt. Die Wabenstruktur in der obigen Abbildung unterstreicht die Berührungs- und auch Schnittpunkte der einzelnen Felder. Folgend werden die angeführten handlungsrelevanten Themen prägnant skizziert.

Das Handlungsfeld Gesundheit ist im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel von herausgehobener Bedeutung. Dies zeigt sich in den Ergebnissen der Experteninterviews: in 15 von 26 Interviews wird der Gesundheitsthematik besondere Aufmerksamkeit beigemessen. Davon sind sieben aus der Konzernwelt und acht zählen zu den klein- und mittelständischen Organisationen. Das Feld Gesundheit umfasst Modelle zur präventiven Gesundheitsförderung mit dem Ziel der nachhaltigen und konsistenten Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit sowie Gesunderhaltung aller Beschäftigten im Allgemeinen und der älter werdenden Mitarbeiter im Besonderen. Dabei sind Aspekte zum Thema gemeinsam gesund älter werden sowohl auf der physischen als auch auf der psychischen Dimension zu berücksichtigen. Die physische Ebene betrifft die Ergonomie am Arbeitsplatz sowie die Arbeitsplatzbedingungen wie etwa den Lärm- schutz. Vor dem Hintergrund der älter werdenden Belegschaften ist es wichtig, die Einflüsse des Alterns auf die Arbeitsplätze und ihre Gestaltung zu analysieren. Als bereits fest institutionalisierte Maßnahmen werden ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitstage und eine Gesundheitsberatung von den Experten genannt. Neben den physischen Faktoren gewinnen psychische Aspekte aufgrund unterschiedlicher Stressoren und neuer wie auch veränderter Belastungen am Arbeitsplatz an Bedeutung. In diesem Bereich sind psychologische und auch soziale Beratungsangebote zu nennen. Da psychische Erkrankungen meist zu länger andauernden Krankschreibungen führen, ist die Relevanz für die Personalplanung und -politik nicht von der Hand zu weisen. Flankierend zu den Maßnahmen des gesundheitsgerechten Arbeitens werden Aktivitäten zur Unterstützung von gesundheitsbewusstem Leben im Rahmen von gemeinsamen Sportveranstaltungen oder von Sportprogrammen angeboten. Ein unternehmenseigenes Sportcenter oder die Finanzierung einer Mitgliedschaft in einem Sportverein wird darüber hinaus angeführt. Des Weiteren ist die Förderung einer gesunden Ernährung in den hauseigenen Kantinen als Aspekt

zu nennen. Zudem findet sich ein weites Spektrum an ganzheitlichen gesundheitlichen Beratungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation selbst oder durch externe Einrichtungen. Neben diesen Wohlfühlfaktoren ist die Balance zwischen Familie und Arbeit ein weiterer wichtiger Baustein in der Gesundheitsthematik. Alle diese salutogenetischen Maßnahmen dienen der Erhaltung, Stärkung oder dem Ausbau und der Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter einer Organisation in jeder Lebensphase. Die Ausgestaltung dieser Instrumente ist bei den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich weit fortgeschritten. Der Handlungsdruck in Unternehmen wird durch den demografischen Wandel und älter werdende Belegschaften erhöht. Die Expertenaussagen zeigen, dass die Gesundheitsthematik durch die demografische Entwicklung verstärkt an Bedeutung gewinnt.<sup>300</sup> Ein Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit von Organisationen ist offensichtlich, wird jedoch in dieser Arbeit mit Blick auf die Kernfrage nicht weiter untersucht.

Das Thema der Vielfalt im Unternehmen findet aufgrund der demografischen Entwicklungen und der veränderten Bevölkerungszusammensetzung vermehrt Eingang in den personalpolitischen Alltag der Organisationen. Faktoren wie Geschlecht, Generationen und auch Nationen oder Ethnien spielen eine wichtige Rolle. Von sieben der befragten Experten werden etwa ein Diversitätsmanagement und spezielle Frauenförderungsprogramme angeführt.<sup>301</sup> Hierbei sind sechs Experten aus einem Konzern. Diese Tatsache lässt sich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen innerhalb der Organisationen erklären. Die Thematik der Vielfalt wird aufgrund ihrer besonderen Bedeutung im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel im Kontext der Teamzusammensetzung genauer durchleuchtet.<sup>302</sup>

Die erläuterten Thematiken hängen sehr stark mit den Handlungsfeldern Führung und Kultur zusammen. Eine gesunde, gesundheitsfördernde und gesundheitsbewusste Führung unter Berücksichtigung von verschiedenen kulturellen Hintergründen gewinnt an Bedeutung und fließt in die Unternehmensphiloso-

---

<sup>300</sup> Vgl.: Konzern 2; Konzern 11; KMU 11; KMU 5; Konzern 1; Konzern 3; Konzern 5; Konzern 6; Konzern 7; KMU 4; KMU 8; KMU 10; KMU 11; KMU 12; KMU 15.

<sup>301</sup> Vgl.: Konzern 11; Konzern 3; Konzern 6; Konzern 7; KMU 9; Konzern 1; Konzern 10.

<sup>302</sup> Vgl.: Kapitel 7.332.

phie ein, wie von vier Experten ausdrücklich hervorgehoben wird.<sup>303</sup> Eine dezidierte Betrachtung des Führungsverhaltens mit Blick auf die älter werdenden Belegschaften im Zusammenhang mit der Frage, ob es spezieller Führungsinstrumente bedarf, findet sich in einem gesonderten Kapitel wieder.<sup>304</sup> Dort wird auch der Aspekt der unterschiedlichen Motivation in Abhängigkeit zum Lebensalter thematisiert, welcher von den Experten benannt wird. Ebenso wird dem kulturellen Aspekt im Rahmen der Wissens- und Innovationsthematik in einem eigenen Kapitel gesondert Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Mitarbeiter verändert sich mit der Betriebszugehörigkeit und dem Alter, wie die Experten feststellen. Zudem unterscheiden sich abhängig vom Alter der Mitarbeiter die bevorzugten formellen beziehungsweise informellen Lernformen. Das Lernen in Organisationen wird von den sieben Experten explizit als Handlungsfeld definiert.<sup>305</sup> Lernen und Lernen aus Erfahrungen korreliert sehr stark mit dem Wissenstransfer, da jede neue Erfahrung Lernen bedeutet. Das Themenfeld Lernen ist in den Experteninterviews nicht tiefer gehend erfragt worden, da es zwar die Forschungsfrage tangiert, jedoch ein eigenes Forschungsfeld umfasst.

Folgend aus dem demografischen Wandel beschreiben 11 Experten sowohl einen Fachkräfte- als auch einen Führungskräfte­mangel innerhalb ihrer Organisationen sowie auf dem Arbeitsmarkt.<sup>306</sup> Die Problematik berührt überwiegend die kleineren und mittleren Unternehmen: im Gegensatz zu zwei Experten aus Konzernen wird der Gegenstand von neun Experten der kleineren Organisationen thematisiert. Dieser Nachwuchsproblematik wird mit externen Maßnahmen wie etwa Marketingmaßnahmen für das Unternehmen begegnet. Die Maßnahmen werden beispielsweise im Hochschulbereich durchgeführt oder bestehen in Form von Kontakten zu Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen.<sup>307</sup> Eben das wird von sieben der befragten Experten ausgeführt, wobei fünf zu den klein- und mittelständischen Unternehmen zählen und zwei Experten aus der Konzernwelt stammen. Die Ausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften stellt

---

<sup>303</sup> Vgl.: Konzern 2; Konzern 1; KMU 1; Konzern 6.

<sup>304</sup> Vgl. Kapitel 7.432.

<sup>305</sup> Vgl.: KMU 1; KMU 11; Konzern 1; Konzern 3; Konzern 5; Konzern 6; Konzern 10.

<sup>306</sup> Vgl.: KMU 1; Konzern 3; Konzern 10; KMU 8; KMU 9; KMU 11; KMU 12; KMU 3; KMU 15; KMU 13; KMU 12.

<sup>307</sup> Vgl.: KMU 1; Konzern 6; KMU 4; KMU 8; Konzern 9; KMU 9; KMU 10.

sowohl von der Qualität als auch von der Quantität eine Herausforderung für die befragten Unternehmen dar, wie neun Interviewpartner ausführen.<sup>308</sup> Dabei sind sechs dieser Experten aus klein- und mittelständischen Unternehmen. Möglicherweise ist diese Tatsache auf weniger ausgereifte Konzepte oder Ausbildungsprogramme zurück zu führen. Im Vergleich zu Konzernen stehen darüber hinaus geringere Personalressourcen zur Verfügung. Außerdem wird die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens etwa durch Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter und Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie eine Kindertagesstätte erwähnt.<sup>309</sup> Beispielsweise werden im Bereich der Arbeitsgestaltung Arbeitszeitmodelle mit flexiblen Arbeitszeiten für unterschiedliche Generationen, Teilzeitmodelle sowie Pflege- und Bildungsauszeiten von fünf Experten explizit genannt.<sup>310</sup> Zudem erreicht die Mitarbeiterbindung vor dem Hintergrund der Nachwuchskräfteproblematik einen besonderen Stellenwert in der Personalpolitik dar, stellen sechs Experten klar.<sup>311</sup>

Die Expertenansichten zu den globalen und allgemeinen Auswirkungen des demografischen Wandels aus personalpolitischer Sicht zeigen vielfältige Handlungsfelder auf. Mit Blick auf die Forschungsfrage können die oben skizzierten Handlungsfelder in dieser Arbeit jedoch nicht im Einzelnen vertieft ausgewertet und detailliert analysiert werden. Es wird jedoch grundsätzlich deutlich erkennbar, dass voneinander losgelöste Maßnahmen nicht zweckmäßig sind, da die einzelnen Handlungsfelder ineinandergreifen und somit eine gemeinsame Schnittmenge aufweisen. Diese direkten Zusammenhänge müssen bei der Auswahl von Maßnahmen berücksichtigt werden.

### **7.3. Wissen und Wissenstransfer in Organisationen**

In diesem Teilkapitel wird der Wissenstransfer innerhalb einer Organisation anhand der Ergebnisse der durchgeführten Expertenbefragung thematisiert und analysiert. Es geht vornehmlich um das implizite Wissen und somit die Erfahrung von Mitarbeitern in den ausgewählten Unternehmen. Zum einen werden vor diesem Hintergrund von den Experten angeführte Instrumente des Erfah-

---

<sup>308</sup> Vgl.: KMU 4; KMU 11; KMU 13; KMU 5; Konzern 1; KMU 3; Konzern 3; Konzern 10; KMU 15.

<sup>309</sup> Vgl.: Konzern 7; KMU 8; Konzern 6; Konzern 1.

<sup>310</sup> Vgl.: Konzern 3; KMU 5; Konzern 1; KMU 8; KMU 12.

<sup>311</sup> Vgl.: KMU 6; KMU 1; Konzern 9; KMU 12; KMU 13; KMU 15.

rungsaustausches untersucht. Zum anderen findet die Wissensspeicherung im Rahmen der Dokumentation von Wissen und die Explizierung von Erfahrungswissen Eingang in die Auswertung der Interviewaussagen. Das erwähnte Kompetenzmanagement kann als Dokumentationsmöglichkeit für Wissensausprägungen dienen.

In einem Unterkapitel werden ausgewählte, personalisierte Instrumente wie das Mentoring als Wissenstransfer durch soziale Interaktion detailliert betrachtet. Weiterhin werden in diesem Zusammenhang Tandemmaßnahmen und Patenmodelle von den Experten benannt. Im zweiten Unterkapitel wird die Thematik der gemischten Teams als Plattform für den Erfahrungsaustausch fokussiert. Neben dem Faktor Alter werden weitere Mischungsfaktoren wie Nationalität und Geschlecht diskutiert.

### **7.3.1. Bewahrungswürdiges Wissen in der Organisation**

Für die dezidierte Analyse des impliziten Wissens und des Erfahrungswissens von Organisationsmitgliedern wird untersucht, welches Wissen für die befragten Experten bewahrungswürdig ist. Die Bedeutung dieses Wissens wird einführend skizziert. Außerdem werden unterschiedliche Schwerpunkte der interviewten Organisationen zwischen den Branchen und in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße aufgezeigt. Es wird darüber hinaus auf den Zusammenhang von den Faktoren Alter und Betriebszugehörigkeit im Kontext des impliziten Wissens eingegangen.

Das Erfahrungswissen ist das handlungsorientierte Wissen aus gemachten, erlebten Erfahrungen: „die Summe aller Fehler aus der Vergangenheit“<sup>312</sup> und „was nicht direkt vom Job verlangt wird, was aber für den Job wichtig ist“<sup>313</sup>. Die zwei Zitate aus einem Interview stehen stellvertretend für andere Interviewaussagen, da diese prägnant zusammenfassend sind. Es ist laut der befragten Experten individuell, subjektiv und zum Teil intraorganisational. Dieses Wissen resultiert aus persönlichen Erfahrungen im beruflichen Kontext im Laufe der Betriebszugehörigkeit. Daher ist es schwer verbalisier- oder objektivierbar. Die fehlende Möglichkeit zur Explikation verwehrt die Speichermöglichkeit dieses

---

<sup>312</sup> KMU 1: 25.

<sup>313</sup> KMU 1: 69.

Wissens. So ist es eine umso größerer Herausforderung, dieses Wissen zu transferieren.

Nachfolgend wird vorab ein grundlegender Überblick über die Zusammensetzung des Erfahrungswissens gegeben, so wie die befragten Experten es in den Interviews beschrieben haben.

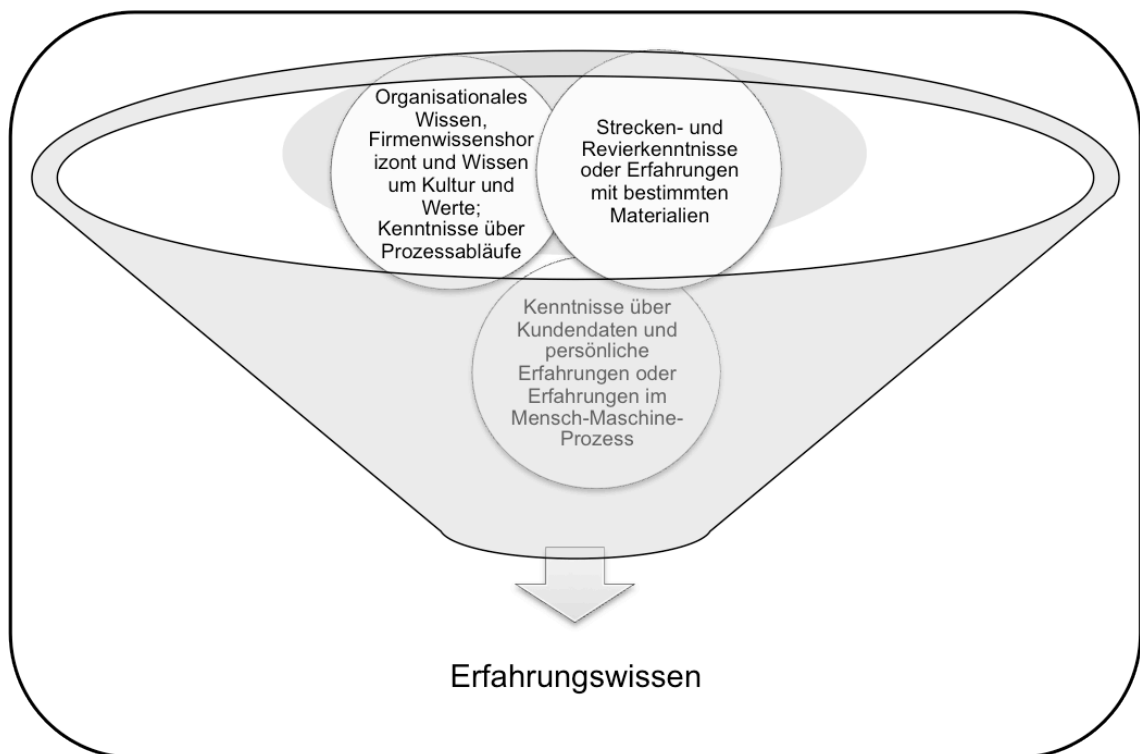


Abbildung 33: Zusammensetzung von Erfahrungswissen<sup>314</sup>

Die Abbildung zeigt, wie sich das Erfahrungswissen laut der Interviewpartner zusammensetzt. Das Erfahrungswissen umfasst sowohl internalisierte Kenntnisse sowie das Bewusstsein über Routinen und Regelwerke, welche durch individuell Erlebtes in der Organisationswelt erworben werden. Genau das Wissen wird im Rahmen der betrieblichen Sozialisation internalisiert. Es handelt sich um Wissen über Kunden, Produkte und deren Anwendung, Maschinen und ihrer Bedienung, über Strecken- oder Revierkenntnisse<sup>315</sup>. Es ist nicht das Allgemeinwissen, nicht das Wissen, welches leicht zu erläutern oder gut dokumentierbar ist, sondern das persönliche Wissen über Zusammenhänge aus unternehmensinternen Erlebnissen. Dabei sind sowohl verinnerlichte Erfahrungen durch Prozesse als auch unternehmensspezielle Erkenntnisse gemeint, welche

---

<sup>314</sup> Eigene Darstellung.

<sup>315</sup> KMU 15: 25; Konzern 4: 19.

zu individuellem Können führen oder dahin weiterentwickelt werden können. Dazu zählen laut der Experten das Wissen über Unternehmensabläufe und „Prozesse und Methoden, die einem das Arbeiten im täglichen Leben erleichtern“<sup>316</sup>.

Das unternehmensinterne Erfahrungswissen von Individuen hängt sehr eng mit dem Aspekt der zielgerichteten Kommunikation zusammen. Die Kultur und der „Firmenwissenshorizont“<sup>317</sup> sind weitere ausschlaggebende Faktoren in diesem Zusammenhang. Der Begriff Firmenhorizont wird an dieser Stelle als Zitat aus einem Experteninterview übernommen, da er den Prozess der unternehmensinternen Sozialisation sowie der Internalisierung von Werten, Normen und Strukturen sehr treffend beschreibt. Nachfolgend werden die Expertenaussagen mit Blick auf die Elemente Kommunikation und Kultur skizziert, da sie – wie oben gezeigt – eine wichtige Rolle bei der Betrachtung des Erfahrungswissens spielen.

Die zielgruppenspezifische Kommunikation beruht auf Erfahrungswerten, welche im Zuge einer beruflichen Laufbahn von einzelnen Personen oder Gruppen gesammelt werden. Nachfolgendes Zitat zeigt stellvertretend die Bedeutung und den Zusammenhang von Kommunikation und Erfahrung auf: „Dieses Erfahrungswissen, wie gehe ich mit denen um, welche Sprache spreche ich mit den jeweiligen, weil alle jeweils eine andere Zielgruppe sind.“<sup>318</sup> Die angepasste Kommunikation resultiert aus erlebten Erfahrungen einer Person in ihrer Organisations- und Arbeitsumwelt. Die Erfahrung ist das Endprodukt aus individuellen Lernprozessen. Ebenso ist das Wissen im Bereich der unternehmensinternen Kommunikationswege wichtig. Das Wissen wie in einer Organisation kommuniziert wird, in welche Richtungen und auf welchem Wege ist relevant. Dieses Wissen erleichtert das Arbeiten in einer Organisation. Dieser Baustein des Erfahrungswissens ist laut der Experten für ein effizientes Agieren in der Organisationswelt unabdingbar.

Neben dem unternehmensinternen Wissen über die Abläufe und Strukturen sind die Unternehmenswerte wie auch die Organisationskultur wichtige Elemen-

---

<sup>316</sup> Konzern 2: 31; Vgl.: Konzern 4: 2.

<sup>317</sup> KMU 6: 10.

<sup>318</sup> KMU 8: 38.



te des Erfahrungswissens. Das Wissen über die kulturellen Aspekte ist für die Integration und das erfolgreiche Arbeiten sowie das Mitgestalten der Mitarbeiter in einem Unternehmen essentiell. Nur mit dem Kulturwissen kann das explizite, rationale Verstandswissen voll ausgeschöpft und zielorientiert eingebracht werden. Folglich ist betriebspezifisches Handlungswissen von Mitarbeitenden mit einer langen Betriebszugehörigkeit für die Einbringung und Anwendung von anderen Wissensbestandteilen notwendig. Das nachfolgende Zitat untermauert, dass die fachliche Qualifizierung eines Mitarbeiters auch in Korrelation mit dem Faktor Alter nicht allein ausreichend ist:

„Wir haben zum Beispiel auch ältere Mitarbeiter eingestellt die jenseits der 50 waren. Die haben wir als Techniker eingestellt. Die hatten keine große Ahnung von dem Produktionsprozess, aber wir haben sie mal eingestellt. Wir hatten auch im Controlling einen eingestellt, der war früher der Controlling Chef von einem Unternehmen. Der wollte einfach noch ein bisschen arbeiten. Das heißt, der hatte zwar ein großes Fachwissen, kannte aber kein bisschen von uns. Das heißt, dass der sich kümmern musste, dass er was über unser Unternehmen, die Struktur und das Leben hier erfährt. Und zum Ausgleich dazu hat er den Ingenieur Kollegen was von seinem Erfahrungsschatz mitgeteilt. Das geht da in beide Richtungen.“<sup>319</sup>

Das Zitat zeigt eindeutig, dass der Firmenhorizont und Erfahrungsschatz von Mitarbeitern unabdingbar sind. Diese Aspekte können nicht allein durch Fachwissen oder spezieller Qualifikation aufgewogen werden. An dieser Stelle dient die zitierte Expertenaussage zur Verdeutlichung der Ausführungen.

Additional zu den Strukturkenntnissen innerhalb einer Organisation ist das Wissen um „das Leben hier“<sup>320</sup>, der Firmenhorizont in der Unternehmenswelt entscheidend. Von den Experten wird mehrfach betont, dass die Kenntnisse über die Unternehmensphilosophie entscheidend für innovatives Handeln sind. Ferner haben die organisationsinternen Werte einen zentralen Stellenwert. Das explizite Fach- und Expertenwissen kann nur in Kombination mit dem impliziten Wissen vollumfänglich für die Unternehmen zur Verfügung stehen und genutzt werden.<sup>321</sup> Außerdem ist das Branchenwissen als Teil des impliziten Wissens für die Innovationsfähigkeit wichtig. Das Erfahrungswissen etwa über Feinheiten auf einzelnen Fachgebieten unterstützt innovative Prozesse.<sup>322</sup> Das „netzwerk-

---

<sup>319</sup> KMU 1: 145; Vgl.: Konzern 2: 20.

<sup>320</sup> KMU 1: 145.

<sup>321</sup> KMU 4: 51.

<sup>322</sup> KMU 4: 31.

orientierte(s) Denken<sup>323</sup> zählt als implizites Wissen. Zwei Experten führen aus, dass die daraus entstandenen Beziehungen sowie die Netzwerke von großer Bedeutung sind. Durch das Netzwerkwissen wird der Zugang zu weiteren Wissensquellen erleichtert.<sup>324</sup>

Die Erfahrungen in dem Mensch-Maschine-Prozess und daraus resultierendes Erfahrungswissen sind insbesondere im produzierenden Sektor für einen effizienten Prozess ausschlaggebend. Das subjektive Erfahrungswissen der „Arbeitsplatzexperten“<sup>325</sup> ist für die Organisation unverzichtbar, da sie den reibungslosen Produktionsablauf sicherstellen. Dies ist auch ein Aspekt des Firmenhorizontes. Folgendes Zitat skizziert beispielhaft die Bedeutung von Erfahrungswissen im Zusammenhang mit der Arbeit an Maschinen und deren Produktionsabläufen:

„Maschinen sind nicht nur Maschinen, sondern die sind auch menschbestimmt. Mit denen muss man leben, die muss man kennen. (...) Nur der weiß, der an der Maschine steht, ist da Investitionsstau oder nicht. Knirscht die, wenn da zu viel Produktion gefahren wird oder nicht. Nur der weiß, wie es am besten zu machen ist, wenn er die Maschine bedient, wie er das machen soll.“<sup>326</sup>

Im Gegensatz dazu hat das Wissen bei Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor eine geringere Halbwertszeit, da gesetzliche Regulierungen Einfluss auf den notwendigen Wissensbestand üben. Zudem sind die starke Vertriebsausrichtung und der verkürzter Produktlebenszyklus für die Dienstleistungsbranche prägend. Das folgende Zitat aus einem Experteninterview beschreibt den Schwerpunkt von explizitem Fachwissen im dienstleistenden Sektor gegenüber dem produzierenden:

„Wobei ich sage, das ist auf der einen Seite vor diesem Hintergrund fast ein bisschen zu vernachlässigen, da wir erstens sehr stark vom Gesetzgeber abhängig sind, ist das etwas, was schneller veraltet als einem eigentlich lieb ist. Also dieses Wissen schnell überholt und das ist auch Wissen, was man sehr gut technisch transferieren kann, technisch festhalten kann und dann nachlesbar aufrufbar machen kann durch ein technisches Instrument zum Wissensmanagement.“<sup>327</sup>

---

<sup>323</sup> Konzern 2: 31; Vgl.: Konzern 2: 20 und 87.

<sup>324</sup> Konzern 4: 2.

<sup>325</sup> KMU 8: 14.

<sup>326</sup> KMU 8: 14 und 26.

<sup>327</sup> Konzern 1: 46; Vgl.: KMU 10: 50-52.

Im Unterschied zu den produzierenden Unternehmen hat das Routinewissen in Dienstleistungsunternehmen eine wichtige Rolle. Dieses Wissen ist bei ständig neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Bewältigung der alltäglichen Arbeit sehr hilfreich. Dies gilt besonders in der zusammenhängenden Betrachtung des Faktors Alter und des Erfahrungswissens von Mitarbeitern. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies stellvertretend: „Da wird ein Routinewissen, was sich Beschäftigte über die Jahre aneignen, denke ich, sehr hilfreich sein und wird auch dazu beitragen, dass die Herausforderung letztendlich routiniert bewältigt werden können.“<sup>328</sup> Das ereignisgetriebene Agieren von Organisationen aus dem Dienstleistungssektor fußt auf diesem Wissen. Nichtsdestotrotz wird auch hier das Erfahrungswissen etwa für interne Prozessoptimierungen benötigt.

Im produzierenden Sektor wird das Erfahrungswissen in Korrelation mit dem Faktor Alter vermehrt thematisiert. In diesem Zusammenhang wird unter anderem die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und Führungskräften zum Übertragen der Erfahrung, also zum Transfer und zur Speicherung von Erfahrungswissen genannt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Sichtweisen der Experten zusammenfassend und veranschaulicht die Entstehung des Erfahrungswissens gespiegelt an den Expertenaussagen aus den Interviews.

---

<sup>328</sup> Konzern 3: 27 und 3.

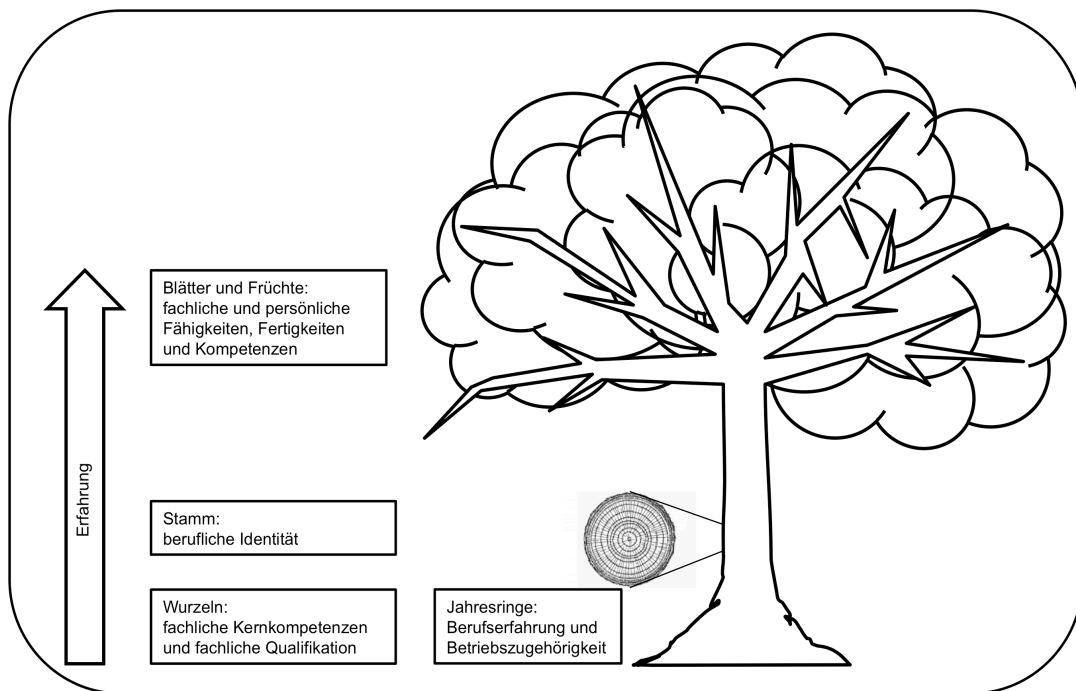


Abbildung 34: Individueller Wissensbaum der Erfahrung<sup>329</sup>

Die Interviewaussagen der befragten Experten zeigen insgesamt, dass das Erfahrungswissen das Gut ist, welches mit steigendem Lebensalter und zunehmender Betriebszugehörigkeit wächst. Dies liegt in der Abhängigkeit von individuellen und betriebspezifischen Lernprozessen der einzelnen Mitarbeiter begründet. Das Erfahrungswissen umfasst somit sowohl implizites als auch in geringem Maße explizites Wissen.

Speziell für ein Unternehmen bedeutet das: hohe Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter gleich mehr Erfahrungswissen im und über das Unternehmen.<sup>330</sup> Diese Zusammenhänge finden sich in fünf Experteninterviews zweifelsfrei abgebildet. So wird von einem Experten pointiert: „Aber es geht ja eigentlich nicht ums Alter, sondern um die Erfahrung und die nimmt ja zu je länger der Mitarbeiter im Betrieb ist.“<sup>331</sup>

<sup>329</sup> Eigene Darstellung.

<sup>330</sup> Vgl.: Konzern 2: 14; Konzern 2: 31; Konzern 8: 10; Konzern 1: 124; KMU 7: 46.

<sup>331</sup> Konzern 2: 14.

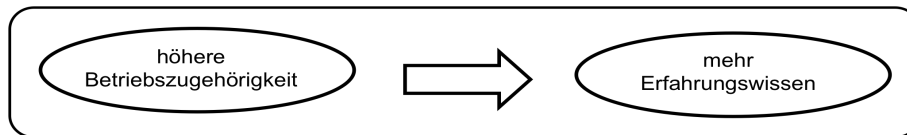


Abbildung 35: Betriebszugehörigkeit und Erfahrungswissen<sup>332</sup>

In Verbindung damit werden von den Experten das betriebspezifische Wissen und die Identifikation mit dem Unternehmen als positiver Faktor benannt. Die Unternehmenswerte, die Strategie sowie die Organisationsphilosophie sind einhergehend mit einer höheren Betriebszugehörigkeit internalisiert. Die unternehmensinternen Strukturen und Prozesse – insbesondere verbunden mit Innovationsaktivitäten – sind bei den erfahrenen Mitarbeitern bekannt. Ferner sind die handelnden Akteure geläufig. All diese Aspekte werden in vier Interviews ausführlich dargelegt.<sup>333</sup> Lediglich zwei Experten schildern ausdrücklich negative Auswirkungen im Zusammenhang mit dem Faktor Alter. Eine verstärkte Verharrungstendenz beziehungsweise eine mögliche Energielosigkeit wird angeführt. Darüber hinaus wird die verstärkte Inaktivität der Mitarbeiter in einem höheren Alter genannt. Dies hat zur Folge, dass etwa die räumliche Mobilität weniger ausgeprägt ist. Bezüglich eines Standortwechsels der Berufsausübung kann das zu einem Nachteil werden. Zudem ist die Einstellung gegenüber Neuerungen im Allgemeinen verändert.<sup>334</sup>

Hingegen kann es auch in Ausnahmefällen oder auf bestimmten Fachgebieten sein, dass ein junger Mitarbeiter mit einer kurzen Betriebszugehörigkeit andere Erfahrung hat, wie folgende Ausführung zeigt: „natürlich wählt man da einen Mitarbeiter, der etwas mehr Erfahrung hat, aber das kann dann auch einer sein, der 28 ist und schon vier Jahre dabei ist.“<sup>335</sup> Die nachfolgende Aussage verdeutlicht, dass die qualifikatorische Kompetenz unabhängig vom Faktor Alter ausschlaggebend ist: „Für mich heißt ein Experte oder alter Hase kann auch jemand sein, der 30 ist. Ich sehe das nicht immer, dieses alt und jung, als Sache des Lebensalters, sondern ich würde das eher auf so ein Erfahrungslevel sehen.“<sup>336</sup> Die angeführten Zitate zeigen deutlich, dass die Erfahrung in Zusammenhang mit dem expliziten Wissen relevant ist. Dessen ungeachtet muss

---

<sup>332</sup> Eigene Darstellung.

<sup>333</sup> Vgl.: KMU 11; KMU 15; Konzern 9; Konzern 2.

<sup>334</sup> Vgl.: Konzern 8; KMU 4.

<sup>335</sup> Konzern 7: 24; Vgl.: Konzern 6: 16.

<sup>336</sup> Konzern 6: 16.

hier der Vollständigkeit halber erwähnt werden, dass die Betriebszugehörigkeit grundsätzlich dazu beiträgt, implizites Wissen aufzubauen. Somit lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass das Wissen an sich und nicht das Alter als Faktor zählt.

Das folgende Expertenzitat weist das Format von Erfahrungswissen abschließend aus. Es lässt sich das Fazit ziehen, dass das implizite individuelle und kollektive Wissen für den Wertschöpfungsprozess unerlässlich sind. Aus diesem Grund ist es für die Innovationsfähigkeit von Organisationen essentiell.

„Es ist so, dass Wissen so kritisch ist und so wettbewerbsentscheidend, dass es das Unternehmen auf gar keinen Fall verlassen darf. Der unterliegt auch dem Informationsschutz. In der Regel wird es immer dieses implizite Wissen sein und auch dieses netzwerkorientierte Denken sein. Es wird auch sehr stark darum gehen, welchen Mitarbeiter kann ich zum Beispiel zu einem bestimmten Thema ansprechen. Das sind diese klassischen impliziten – was sind die Abläufe, die da hinter stehen, Prozesse und Methoden, die einem das Arbeiten im täglichen Leben erleichtern und so lässt sich das schwer systematisieren, aber aus meiner Sicht einfach eine Form von Wissen, die man eher am besten über einen ungestörten Wissenstransfer übertragen kann und sich eben nicht so sehr mit irgendwelchen Excel Tabellen verausgibt. Ansonsten einfach mal zusammensetzt, der Erfahrene und der weniger Erfahrene und sich dann mal austauscht.“<sup>337</sup>

Resümierend lässt sich festhalten, dass Erfahrungswissen laut der Aussagen der Interviewpartner ein sehr entscheidendes und außerordentlich wichtiges Gut von Unternehmen ist. Es setzt sich aus explizitem und implizitem Wissen zusammen. Aufgrund seines individuellen Charakters und der Tatsache, dass es an eine Person gebunden ist, ist es schwer speicher- oder übertragbar. Aufgrund seiner Trägergebundenheit werden Unternehmen vor die Herausforderung der Transferierung und Speicherung gestellt. Mit steigendem Alter der Mitarbeiter nimmt das Erfahrungswissen zu. Einhergehend wächst die Herausforderung der Wissenstransferierung und Wissensspeicherung. Damit diese Erfahrungsschätze beim plötzlichen oder regulären Ausscheiden eines Mitarbeiters erhalten bleiben, ist die Vermeidung von Wissensinseln wichtiges Ziel von zukunftsorientierten Organisationen. Das Erfahrungswissen gibt es in den unterschiedlichsten Bereichen einer Organisation. Für die vollumfängliche und zielorientierte Nutzung der Ressource ist es für die Unternehmen unentbehrlich zu wissen, welcher Mitarbeiter welches Wissen besitzt.

---

<sup>337</sup> Konzern 2: 29-31.

### **7.3.2. Wissensidentifizierung von implizitem organisationalem und individuellem Wissen**

Das implizite Wissen und infolgedessen das Erfahrungswissen sind in einem hohen Maße an ein einzelnes Individuum in einem Unternehmenskontext und somit in seiner Organisationswelt gebunden. Die Frage, welcher Mitarbeiter Wissensträger von genau welchem Wissen ist, beschäftigt die befragten Experten immer wieder auf ein Neues: „Eine Herausforderung ist zudem, dass sich sowohl die Organisation als auch die Mitarbeiter über das unbewusste und bewusste Wissen bewusst sein müssen. Das Bewusstsein für diese Fragen muss geschult und sensibilisiert werden.“<sup>338</sup> Dieses ausgewählte Zitat trifft den Kern: die Wissensidentifizierung von implizitem organisationalem und individuellem Wissen ist der erste wichtige Schritt im Rahmen der Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit in Zeiten des demografischen Wandels. Entscheidend ist für eine Organisation insbesondere im Zuge der älter werdenden Belegschaften und folglich einer höheren altersbedingten Austrittsrate von Mitarbeitern, „dass man sich dessen bewusst wird, was Wissen und was sind Kompetenzen und auch die Erfahrung dieser Personengruppen stärker genutzt werden müssen in Zukunft.“<sup>339</sup>

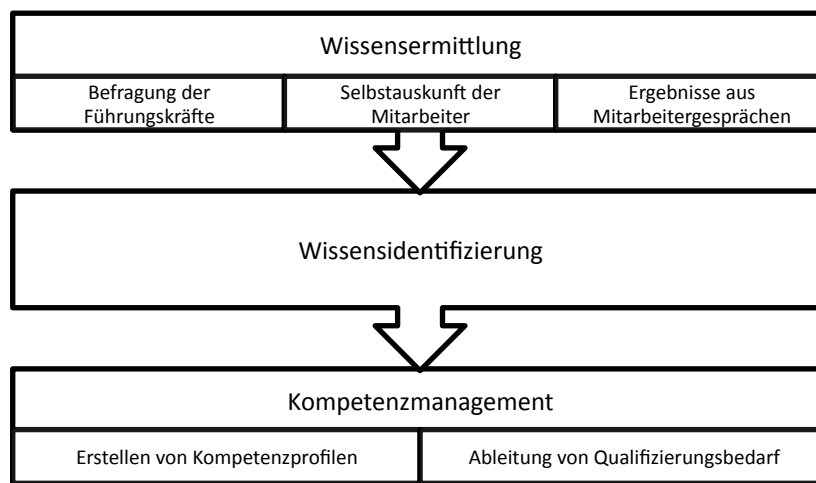
Bei der Wissensidentifizierung wird speziell das implizite Wissen in der Organisationswelt untersucht. Dabei werden Erfahrungen etwa in Innovationsprozessen und bereits Erlebtes identifiziert. Die erlernten Kompetenzen der einzelnen Organisationsmitglieder – besonders mit Blick auf die Innovationsfähigkeit – werden analysiert. Zudem ist die Identifizierung von Wissensträgern unabdingbar, so dass individuelles implizites Wissen in der Organisation grundsätzlich bewahrt und transferiert werden kann. Dies bedarf speziell im Fall von altersbedingtem Ausscheiden oder Frühverrentungen eines zielorientierten und gesteuerten Prozesses. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick der Wissensermittlung über die Wissensidentifizierung bis hin zum Kompetenzmanagement, wobei nicht jede befragte Organisation nach diesen Einzelschritten handelt. Vielmehr ist es als bestes Beispiel innerhalb der befragten Unterneh-

---

<sup>338</sup> KMU 11: 17; Vgl. KMU 8: 26.

<sup>339</sup> Konzern 3: 3.

men zu betrachten. Im Anschluss werden die skizzierten Schritte dezidiert beschrieben.



**Abbildung 36: Prozessschritte Wissensidentifizierung**<sup>340</sup>

Die Abbildung visualisiert die Prozessschritte der Wissensidentifizierung. In einem ersten Schritt findet die Wissensermittlung statt. Dies geschieht durch eine Befragung der Führungskräfte, eine Selbstauskunft der Mitarbeiter oder durch die Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen. Dies führt im folgenden Schritt zur Wissensidentifizierung. Im dritten Schritt erfolgt das Kompetenzmanagement, mit dem sich Kompetenzprofile erstellen und Qualifizierungsbedarfe ableiten lassen.

Das nachfolgende Zitat ist ein Beispiel, in dem ein Experte die unternehmensinterne Wissensidentifikation im direkten Zusammenhang mit dem Wissenstransfer beschreibt:

„Wie transferieren (wir) das? Das ist ein Planungsprozess für uns. Das läuft in der Form ab, als das wir a. kontinuierlich über solche Funktionen eine Potenzial- und Leistungsanalyse laufen lassen. Und daraus mit zusätzlichem Rahmenbedingungen ein Risikomanagement ableiten. Also gerade für kritische Stellen von 50+ wird dann das Radar eingesetzt und gesagt, wo die Mitarbeiter stehen und welche Kompetenz tragen die. Und wie sieht die Nachfolgeregelung aus. Es ist eher schon eine 1 zu 1 Regelung die man da hat. Da sagt man dann, da müssen wir 1, 2, 3 potentielle Nachfolger schon frühzeitig identifizieren und die gehen dann in die Qualifizierungspipeline. das heißt die werden dann konsequent auf die notwendigen und die benötigten Kompetenzen dieser dann ausscheidenden Mitarbeiter vorbereitet. Da gibt es Entwicklungspläne und in diesen Plänen müssen die notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen, Fähigkeiten abgebildet werden. Das sind im Wesentlichen die Modelle, die 1 zu 1 in dem Wissenstransfer dann greifen

---

<sup>340</sup> Eigene Darstellung.



müssen.“<sup>341</sup>

Dies unterstreicht einmal mehr, dass ein personalpolitischer Planungsprozess von Nöten ist und nur weitsichtiges Handeln einhergehend mit der Sicherung von Erfahrungswissen die organisationale Innovationsfähigkeit sichern kann. Hierfür bedarf es der Wissensidentifizierung und eines entsprechenden Risikomanagement – besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

Ein verbreitetes und bereits erprobtes Instrument aus dem Bereich der Personalplanung zur Identifikation von Wissen innerhalb einer Organisation ist eine schriftliche Befragung der Führungskräfte. Die Wissensträger werden grundsätzlich als Person identifiziert. Das Wissen wird in Kategorien eingeteilt. Es wird dezidiert zwischen Fach- und Methodenwissen sowie Führungskompetenz unterschieden. Neben der angestrebten Wissensidentifikation wird durch den Prozess der Befragung den Führungskräften bewusst, wer von den zugeordneten Mitarbeitern welches Wissen besitzt. Auch wenn dieses Instrument zur Wissensidentifizierung kein Novum ist, lohnt es sich, die einzelnen Maßnahmen vor dem Hintergrund des Wissenstransfers zu hinterfragen und zu überprüfen.

Das nachfolgende Zitat aus einem Experteninterview veranschaulicht den Prozess der Wissensidentifizierung beispielhaft aus einem befragten Unternehmen sehr anschaulich.

„Wir haben letztes Jahr im Oktober an alle Bereichsleiter eine Mitarbeiterliste geschickt. Da waren dann verschiedene Reiter drin: Gesamtmitarbeiterliste mit Stellen, einen Reiter mit allen Mitarbeiter über 56, um dann zu schauen, stimmen die noch. Zweitens heraus zu kristallisieren, welche Stellen sind für uns wichtig, strategisch-technisch. Und dann gab es den nächsten Reiter Beurteilung aller Mitarbeiter bezüglich Fach- und Führungskompetenz mit einem Bemerkungsfeld und das haben wir ausgewertet. Da kommt die eine oder andere Stelle zu Tage, wo wir vorher nicht gedacht haben, dass die wichtig ist. Aber es gibt auch sehr viel Wissen der Mitarbeiter. Damit haben wir den Vorgesetzten das erste Mal dazu gezwungen, sich mit jedem Einzelnen zu befassen und zu sagen, was sie von dem halten. Dabei fällt auf, da habe ich noch ein spezielles Wissen, was für unsere Produkte ganz wichtig ist. Das ist Fachwissen und dabei sieht man, wer das eigentlich hat.“<sup>342</sup>

In dem obigen Zitat werden der technische Ablauf sowie die Bewegungsmomente von einem Prozess der Wissensidentifizierung einer befragten Organisation beschrieben. Zum einen werden die gesamte Belegschaft samt Stellen über-

---

<sup>341</sup> Konzern 4: 19.

<sup>342</sup> KMU 1: 53.

prüft und zum anderen werden speziell die Mitarbeiter, die ein Alter von 56 Jahren übersteigen, angeschaut. Das Ziel ist, erstens die Aktualität zu überprüfen und zweitens zu analysieren, welche Stellen und somit welche Mitarbeiter von welchem Bedeutungsgrad sind. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter von den Führungskräften hinsichtlich ihrer Fach- und Führungskompetenz beurteilt worden. Obwohl es eine subjektive Bewertung der Mitarbeiter durch die direkten Vorgesetzten ist, identifiziert diese Methode Stellen im Unternehmen, welchen vor einer Erhebung eine geringere Bedeutung beigemessen wird. Mit Blick auf die organisationale Wettbewerbsfähigkeit lassen sich der Firmenhorizont und das Erfahrungswissen auswerten.

Nachfolgend wird das Kompetenzmanagement als Instrument zur Kompetenz- und Wissensidentifizierung im Unternehmen als Ergebnis aus den Experteninterviews skizziert. Resultierend lassen sich Entwicklungsbedarfe für die Mitarbeitenden ableiten. Darauf aufbauend kann der Wissensausbau, die innovationsförderliche Qualifizierung und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter individuell und passgenau gefördert werden. Dieser Aspekt wird in dem Abschnitt zur innovationsförderlichen Qualifizierung vertieft betrachtet.

In unterschiedlichsten Variationen von Datenbanken können Unternehmen das Wissen, die Qualifikationen und Kompetenzen der Organisationsmitglieder erfassen und verwalten. Grundsätzlich werden fachliche Qualifikationen, Sonderqualifikationen durch Fortbildungen und Sprachkenntnisse zusammengefasst. Darüber hinaus ist die Mitarbeit in Projekten sowohl aus inhaltlicher Sicht als auch die daraus resultierenden persönlichen Erfahrungen für die Identifikation von Wissen und sozialen sowie organisatorischen Kompetenzen relevant. Zusätzlich zur Fachkompetenz werden daher besondere organisatorische Fähigkeiten sowie ausgewählte Eigenschaften festgehalten. Zum Beispiel zählt das Verhandlungsgeschick im Bereich der Sozialkompetenz eindeutig dazu.<sup>343</sup>

Im Rahmen der Wissensidentifikation ist es im Besonderen das Ziel, organisationsinternes Wissen – mit Hinblick auf das Erfahrungswissen – zu erkennen. Da die Wissensidentifikation wichtiger Baustein des Wissensmanagements ist, fin-

---

<sup>343</sup> Vgl.: Konzern 5; KMU 10; Konzern 6; Konzern 9; KMU 15.

det es an dieser Stelle zur besseren Nachvollziehbarkeit Erwähnung. Das nachfolgende Zitat unterstreicht dies beispielhaft:

„Das verstehen wir unter Skills. Es geht uns nicht um das, was man bei Google finden kann, sondern was haben wir bei uns. Und das muss jetzt nicht nur Expertenwissen zu höchstwissenschaftlichen Fragestellungen sein, sondern wir setzen bei jedem einzelnen Mitarbeiter an, welche Kenntnisse und Fähigkeiten und Fertigkeiten, Spezialwissen etc. ist vorhanden.“<sup>344</sup>

Die organisationale und individuelle Wissensidentifikation kann neben der Befragung von Mitarbeitern durch eine Selbstauskunft der Mitarbeiter erfolgen. Es wird die Möglichkeit beschrieben, dass die Mitarbeiter durch eigenes Ausfüllen Angaben über ihr Fach- und Methodenwissen in ein System einspeisen. Trotz einer gewissen Normierung ist die Individualität durch zahlreiche Kategorien, Kommentarfelder und Abstufungen von *Grundkenntnissen* bis hin zur Antwortmöglichkeit *Experte* laut der befragten Organisationen sichergestellt. Für die grundsätzliche und verantwortungsvolle Nutzung dieses Instrumentes ist es essentiell, dass die Mitarbeiter das System akzeptieren. Neben der grundsätzlichen Akzeptanzfrage thematisiert ein Experte, dass sich Mitarbeiter aufgrund des Alters, weil sie sich zu alt fühlen oder aufgrund von einem geplanten Verlassen des Unternehmens aus Altersgründen, nicht eintragen.<sup>345</sup>

Weiterhin ist ein Kompetenzprofil in den befragten Organisationen laut der Experten weit verbreitet. Dieses wird durch die Personalabteilung intern und individuell angelegt. Mit Hilfe von strukturierten, schriftlichen Fragebögen und allgemeinen Mitarbeitergespräche wird das individuelle Mitarbeiterprofil erfasst, dokumentiert und analysiert. Des Weiteren werden Ergebnisse wie Dokumentationen aus speziellen Personalentwicklungsgesprächen ausgewertet und hinterlegt.<sup>346</sup> In jedem Fall wird durch diese Maßnahmen aufgezeigt, auf welches Wissen und auf welche Erfahrungen die Organisation zugreifen kann. Darüber hinaus werden verborgene, bisher unbewusste und ungenutzte Kompetenzen identifiziert.<sup>347</sup> Zudem ist durch individuelle Kompetenzprofile eine bedarfsgerechte interne Stellenbesetzung möglich. Das vorhandene Wissen und die Er-

---

<sup>344</sup> Konzern 9: 6.

<sup>345</sup> Vgl.: Konzern 9.

<sup>346</sup> Vgl.: KMU 15; KMU 10; KMU 11; Konzern 11; Konzern 5; Konzern 9.

<sup>347</sup> Vgl.: Konzern 9; KMU 10.

fahrung wird so optimal genutzt. Dieses Instrument kann durch einen Ressourcenmanager unterstützt werden.<sup>348</sup>

Basierend auf dem Kompetenzprofil lassen sich Potenzialeinschätzungen der Mitarbeiter vornehmen. Daraus können Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter abgeleitet werden.<sup>349</sup> So lassen sich unternehmensinterne und individuelle Perspektiven sowie Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen.<sup>350</sup> Ein interessantes Beispiel dafür ist eine organisationsinterne Karriereberatung, welche eine aktuelle berufliche Standortbestimmung inkludiert:

„Einfach für Mitarbeiter, die der Meinung sind, hier ist eine Veränderung angeraten oder ich weiß gar nicht so richtig, will ich mich verändern, habe ich noch Chancen im Unternehmen und wo stehe ich eigentlich, was ist meine Kompetenzbasis, wie geht es weiter.“<sup>351</sup>

Mit Hilfe dieser Instrumente lässt sich der fachliche und persönliche Entwicklungsbedarf sehr individuell und zielorientiert analysieren. Dies schafft eine sehr gute Grundlage für einen personalpolitischen Planungsprozess.<sup>352</sup>

Auf der anderen Seite ist es für das Unternehmen wichtig, dass die notwendigen Kompetenzen, persönlichen Erfahrungen und individuellen Fähigkeiten eindeutig definiert sind. Die vorhandenen Stellenbeschreibungen und Entwicklungspläne dienen ebenfalls dazu, dass sich der Qualifizierungsbedarf im Rahmen der Nachfolge- und Personalplanung ableiten lassen.<sup>353</sup> So führt ein individuelles Kompetenzmanagement speziell für eine Position für einen ausgewählten Mitarbeiter zu einem passgenauen Zuschnitt. Ein Experte verdeutlicht die Notwendigkeit des Ineinandergreifens von Maßnahmen der Personalförderung. Das heißt, dass ein Förderprogramm mit entsprechender Begleitung zum Wissensaufbau durchgeführt führt. Der Wissenstransfer erfolgt in diesem Schritt parallel, wie folgende Expertenaussage veranschaulicht:

„Dann müssen wir eine Grundsatzfestlegung treffen und die heißt, der Mitarbeiter muss noch nicht unbedingt fertig sein, das alles schon mitbringen, was dieser Job erfordert, sondern vom Grundsatz her geeignet sein diese

---

<sup>348</sup> Vgl.: KMU 10.

<sup>349</sup> Vgl.: KMU 10; KMU 11; Konzern 11.

<sup>350</sup> Vgl.: Konzern 9; Konzern 5; Konzern 3.

<sup>351</sup> Konzern 3: 11.

<sup>352</sup> Vgl.: KMU 11.

<sup>353</sup> Vgl.: Konzern 4.

Tätigkeit später auszuüben. Heißt dann wieder Positionen spezifisches Förderprogramm. Heißt zum Beispiel auch Begleitung des gegenwärtigen Stelleninhabers für eine gewisse Zeit.“<sup>354</sup>

Dem Aspekt der innovationsförderlichen Qualifizierung von Mitarbeitern wird in einem gesonderten Kapitel Aufmerksamkeit geschenkt.

Mögliche Konzepte und Programme zum Management von Kompetenzen werden von gut einem Drittel (10) der interviewten Experten thematisiert. Es zeigt sich eindeutig, dass strukturierte und technikbasierte Kompetenzmanager überwiegend von den Konzernen verwendet werden. Im Gegensatz zu drei Experten aus den befragten klein- und mittelständischen Organisationen thematisieren sieben Experten aus den Großunternehmen das Kompetenzmanagement. Sowohl aus der Gruppe der Konzerne als auch der klein- und mittelständischen Unternehmen dominiert der Anteil (9) aus dem Dienstleistungssektor.<sup>355</sup>

Das Management von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter steht in einem engen Zusammenhang mit der Wissensidentifizierung, da sich hier das Wissen der Organisation spiegelt. Zudem wird es zukünftig mehr als ein Entwicklungs- und Förderungsinstrument von jungen Mitarbeitern sein, da auch die Potenziale der älteren und erfahrenen Mitarbeiter in der Organisation für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit essentiell benötigt werden. Dies pointiert die Bedeutung vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften insbesondere im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer.

Die Expertenaussagen zeigen eindeutig, dass die Wissensidentifikation und das Kompetenzmanagement nicht voneinander zu trennen sind. Neben der Befragung von Führungskräften kann die Selbstauskunft von Mitarbeitern zur Analyse der Wissensbasis genutzt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, basierend auf Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, ein individuelles Profil zur Wissensidentifikation anzulegen. Das Kompetenzmanagement dient dabei einer optimalen Wissensnutzung sowie durch Ableitung entsprechender Qualifikationen dem individuellen Wissensaufbau. Aufgrund dieser Trägergebundenheit weist besonders bei älter werdenden Belegschaften die Problematik

---

<sup>354</sup> Konzern 9: 2.

<sup>355</sup> Vgl.: Konzern 1; Konzern 3; Konzern 4; Konzern 5; Konzern 6; Konzern 9; KMU 10; KMU 11; KMU 15.

der Wissensidentifikation laut der Expertenaussagen eine besondere Handlungsnotwendigkeit auf. Insbesondere ein plötzliches Ausscheiden, ein Wissensverlust oder eine Wissenslücke verstärken das Interesse, dass „kritische Stellen identifiziert werden“<sup>356</sup> müssen. Nach der Identifizierung von Wissen muss sein Transfer erfolgen. Das Thema des Wissenstransfers mit Hilfe von personalpolitischen Instrumenten wird daher im nachfolgenden Abschnitt untersucht.

### **7.3.3. Personalisierung und Kodifizierung als Instrumente des Wissenstransfers: Erfahrungsaustausch und Wissensspeicherung**

„Das Grundübel, um überhaupt den Wissenstransfer (...) und Modelle erst mal starten zu können, ist das Wissen um die Notwendigkeit des Wissenstransfers.“<sup>357</sup> Diese Expertenaussage zeigt die Notwendigkeit, dass in einem allerersten Schritt ein Bewusstsein für den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer innerhalb der Organisation geschaffen oder gegeben sein muss. Die Relevanz des Wissenstransfers ist den Befragten bewusst, da nur so Wissen gesichert und für die Innovationsfähigkeit genutzt werden kann. Dies spiegelt sich in dem breiten Spektrum der Antworten und Fülle der genannten Instrumente wider. Folgend werden die Sichtweisen und Standpunkte der interviewten Experten sowie die Bedeutung der einzelnen Instrumente überblicksartig skizziert. Außerdem werden Unterschiede bei der Nutzung von den Instrumenten zwischen Konzernen, Klein- und Mittelständlern sowie dem Dienstleistungs- und dem produzierenden Sektor aufgezeigt. Alle aufgezählten Instrumente resultieren aus den Experteninterviews. Somit lässt sich kein Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

Die Vielzahl der genannten Instrumente kann grundsätzlich dichotom in die Gruppe der Personalisierung und der Kodifizierung unterteilt werden. Bei den Maßnahmen aus der ersten Kategorie handelt es sich um natürliche und immaterielle Systeme. Damit ist gemeint, dass der Mensch an sich der Speicherort ist. Er ist zugleich das Übertragungsmedium. Die Instrumente der Kodifizierung

---

<sup>356</sup> KMU 15: 22.

<sup>357</sup> KMU 8: 14.

umfassen hingegen alle materiellen, künstlichen Speichersysteme. Diese sind mehrheitlich technikgestützt. Das Erfahrungswissen lässt sich lediglich dann übertragen, wenn es in eine verbalisierbare oder explizierbare Form umgewandelt wird. Alle Maßnahmen unterstützen auf ihre Art die grundlegenden Kernprozesse des Wissenstransfers.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen prägnanten Überblick über die von den interviewten Experten genannten Instrumente für den Wissenstransfer.

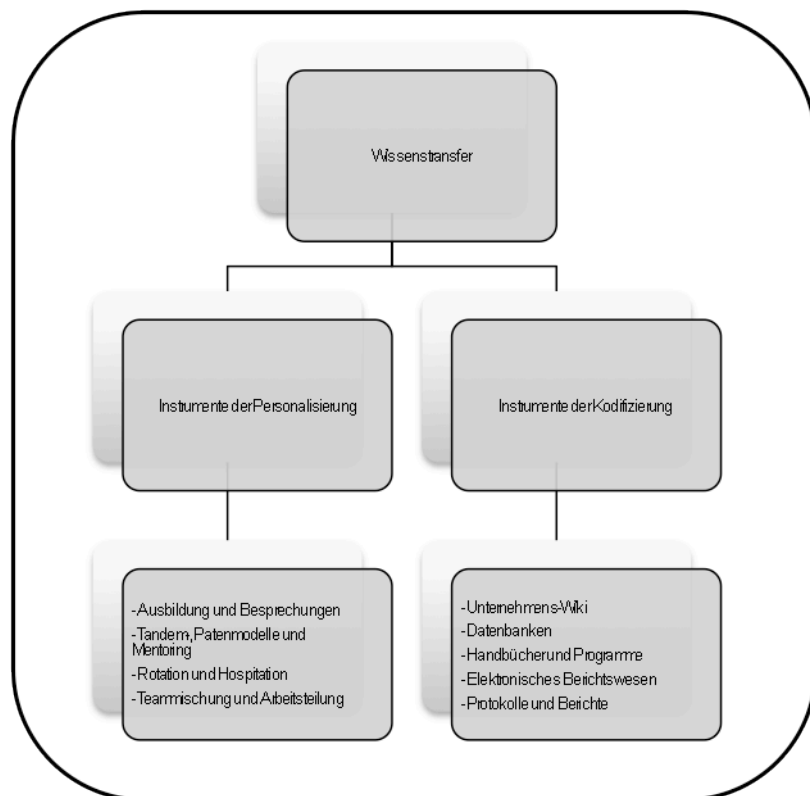


Abbildung 37: Instrumente der Personalisierung und Kodifizierung<sup>358</sup>

Im Personalbereich finden sich Instrumente der gemeinsamen „Wander- und Lehrjahre“<sup>359</sup>. Darunter wird die Zusammenarbeit von einem erfahrenen und einem neuen Mitarbeiter verstanden. Dazu zählen unterschiedlichste Formen von Patenschaften, Tandemmodellen sowie Mentoringprogrammen. Da diese laut der Experten besonders gut für das Übermitteln von Erfahrungen und daher den impliziten Wissenstransfer geeignet sind, werden diese in einem gesonderten Kapitel<sup>360</sup> ausführlich dargestellt. Ebenso sind gemischte Teams ein personalisiertes Instrument für den Wissenstransfer. Aufgrund der Verschiedenartig-

---

<sup>358</sup> Eigene Darstellung.

<sup>359</sup> Vgl.: KMU 9.

<sup>360</sup> Vgl.: Kapitel 7.3.1.1.

keit dieses Instrumentes findet es in einem eigenen Teilkapitel besondere Berücksichtigung.<sup>361</sup> Obschon die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Maßnahmen in der Ausbildung und Traineeprogramme sehr grundsätzliche personalpolitische Werkzeuge sind, werden sie von den Experten sehr häufig in Verbindung mit den genannten Paten- und Mentorenmodellen gemeinsam angeführt. Ein Experte stellt fest, dass die Einarbeitung unabhängig vom Lebensalter strukturierter und optimierter ablaufen muss.<sup>362</sup> Dieser Optimierungsbedarf wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels angeführt. Weiterhin sind Erfahrungsstationen wie etwa Rotationsmodelle in der Ausbildung oder Arbeitsplatzteilung<sup>363</sup> zu nennen. Die nachfolgende Expertenaussage veranschaulicht ein Beispiel von Auszubildenden im Durchlaufmodell:

„Die haben auch einen Durchlauf durchs Haus. (...) Allein dadurch bekommen die Azubis während ihrer Ausbildung über die verschiedenen Aspekte, aus welchem Blickwinkel ein Arbeitsvorbereiter einen Auftrag sieht, unter welchem Druck ein Vertriebler steht, wenn er den Auftrag annehmen muss. Der Wissenstransfer ist im Prinzip Programm.“<sup>364</sup>

Mit diesem Zitat kann deutlich gezeigt werden, dass sich nur durch den personalisierten Wissenstransfer individuelle Situationen übertragen lassen. Die personalisierten Instrumente werden daher für die Übermittlung von Erfahrungswissen benötigt. Nur so kann etwa der Firmenhorizont von erfahrenen an weniger erfahrene Mitarbeiter weitergegeben werden.

Das Instrument der Rotation ist für produzierende Unternehmen hervorzuheben. So kann ein Arbeitsplatz nach körperlichen und nach geistigen Bedingungen ausgestaltet werden. Die belastungsoptimierte Rotation stellt zugleich den geistigen Ausgleich sicher. Folgendes Zitat von einem Experten aus einem Konzern beschreibt diese Arbeitsgestaltung:

„Ich analysiere die Arbeitsplätze und überleg´ mir, welche Körperregion wird besonders belastet. Wir stellen dann nach den Gesichtspunkten einen Rotationsplan zusammen mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter am Ende des Tages mit ihrem gesamten Körper idealerweise möglichst gleich verteilt belastet zu haben.“<sup>365</sup>

In bestimmten Dienstleistungsbereichen bieten sich ebenso Mischarbeitsmodelle an. Durch die Ausübung von artverwandten Tätigkeiten werden neue Erfah-

---

<sup>361</sup> Vgl.: Teilkapitel 7.3.1.2.

<sup>362</sup> Vgl.: KMU 7: 34.

<sup>363</sup> Mehr bekannt als Job Sharing.

<sup>364</sup> KMU 6: 18.

<sup>365</sup> Konzern 2: 63.



rungen gesammelt und Wissen angereichert. Gleichzeitig findet der Transfer von bereits gemachten Erfahrungen und Erlebnissen in der Arbeitswelt oder am Arbeitsplatz statt.<sup>366</sup>

Hospitationsphasen oder Hospitationen werden als kurzfristige Maßnahme von den Experten als Instrument zum Wissenstransfer angeführt. Dieses lediglich temporär verkürzte Instrument ist ein Prozess der teilnehmenden Beobachtung. Dabei schaut ein unerfahrener Mitarbeiter im Arbeitsalltag über die Schulter von einem erfahrenen Mitarbeiter: „Also Jüngere kommen dort rein zu einem Älteren und dann kriegen sie dort die Teile, die dort notwendig sind, beigebracht.“<sup>367</sup>

Das narrative Instrument des Story Tellings ist zudem in einem Interview benannt worden.<sup>368</sup> Diese zielgerichtete Erzählmethode vermittelt Erfahrungswissen in einer individuellen Gesprächssituation von einem Mitarbeiter auf einen anderen oder auf eine Gruppe von Mitarbeitern. Der unerfahrene Mitarbeiter kann durch Zuhören und verständnisorientiertes Nachfragen das Wissen verstehen, aufnehmen und verarbeiten.

Weitere scheinbar alltägliche Instrumente der personalisierten Wissensweitergabe sind die Bürobesprechung, die Teamsitzung und der Jour Fixe. Neben Führungskräftezirkeln zählen Arbeitskreise und Projektarbeit zu den personalisierten Instrumenten. Ferner können Vertretungsregelungen genannt werden. Diese sind im Rahmen des Wissenstransfers wichtig, da Mitarbeiter unter Umständen ungleich dokumentieren. Das führt dazu, dass Informationen und Wissen anders gespeichert wird, wie sieben Experten feststellen. So ist die Ergebnisdokumentation aus Sitzungen als Instrument der Kodifizierung allein schon in der Wortwahl und Ausführlichkeit der Berichterstattung nicht deckungsgleich. Bei diesem Instrument der Wissensteilung müssen Zugriffsmöglichkeiten auf die Dokumente durch andere Mitarbeiter geregelt sein.<sup>369</sup>

Von einem Experten aus einem klein- und mittelständischen Unternehmen wird ausdrücklich ein innovatives Konzept zur Wissenstransferierung von unterschiedlichen auf jüngere und neue Mitarbeiter thematisiert. Dieser sehr span-

---

<sup>366</sup> Vgl.: KMU 2.

<sup>367</sup> Konzern 4: 19; Vgl.: Konzern 1; Konzern 6.

<sup>368</sup> Vgl.: Konzern 1.

<sup>369</sup> Vgl. u.a.: KMU 8: 4; KMU 15; Konzern 10: 19; KMU 8: 4; KMU 13: 17; Konzern 1: 70; KMU 1: 35.

nende und erfolgversprechende Ansatz für die Zukunft umfasst Beraterverträge. Diese werden nach dem altersbedingten Ausscheiden eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen abgeschlossen. Das Wissen lässt sich so weiter nutzen und in die Organisation transferieren.<sup>370</sup>

Ein weiterer wichtiger Gedanke wird in einigen Interviews betont: der Transfer von externem Wissen und dabei auch Erfahrungswissen in die Organisation. Zum einen handelt es sich um das Wissen aus der Organisationsumwelt. Hier ist das Wissen gemeint, welches von externen Beratern in das Unternehmen eingebracht wird. Zum anderen geht es um das Wissen aus Seminaren oder von der Teilnahme an externen Gremiensitzungen. Dieses Wissen soll nicht nur einem einzelnen Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Es soll auf eine breitere Wissensbasis innerhalb der Organisation transferiert werden. Zur Verdeutlichung dient an dieser Stelle folgende Expertenaussage:

„Diese Art ‘Einer geht, einer kostet’ (und) die anderen transportieren das Wissen hat sich sehr gut bewährt. Da wurden auch alle zusammengerufen, selbst wenn sie in ihrer täglichen Arbeit nichts mit dem eigentlichen Seminar zu tun gehabt haben.“<sup>371</sup>

Im digitalen Zeitalter sind soziale Netzwerke innerhalb der Organisation für die Wissenskommunikation nicht außer Acht zu lassen. Vier Experten zeichnen einen direkten Einfluss auf den mit der Kommunikation zusammenhängenden Wissenstransfer nach.<sup>372</sup> Dies kann nicht nur als künstliches sondern auch als natürliches Speichersystem – ergo ein Instrument der Personalisierung und Kodifizierung – betrachtet werden. Dieses Instrument umfasst jedoch mehr als die alleinige Dokumentation von Wissen. Neben der Informationspolitik des Unternehmens finden die Mitarbeiter hier den Raum für einen Austausch. Die sozialen Netzwerke ermöglichen digitale und nonverbale Kommunikation auf elektronischem Wege. Das Individuum steht mit seinem Erfahrungswissen im Mittelpunkt. Der einzelne Mitarbeiter kann sich individuell vernetzen und themenorientiert austauschen.

Auf dem Feld der Kodifizierung finden sich prinzipiell Instrumente sowie Maßnahmen der Dokumentation und Digitalisierung von Wissen. Diese dienen der

---

<sup>370</sup> Vgl. KMU 12.

<sup>371</sup> KMU 7: 90; Vgl.: Konzern 10; KMU 5; KMU 9.

<sup>372</sup> Vgl. u.a.: KMU 10: 32; Konzern 6: 8 und 14; KMU 3: 115; Konzern 2: 23.

Verbreitung von organisationsinternen relevanten Informationen an die gesamte Belegschaft oder der zugangsberechtigten Mitarbeiter. Die Dokumentation von Wissen kann über Protokolle und Berichte wie Quartalsberichte oder über spezielle Wissensübergaben erfolgen.<sup>373</sup> Nachfolgende Expertenaussage skizziert dies exemplarisch:

„Es wird ja Wissen niedergeschrieben. Es gibt Kundenbesuchsberichte, Lieferantenberichte. Es wird alles dokumentiert. (...) Wir haben alles visualisiert, alle Pläne. Wir haben eine unheimlich gute Dokumentation, welche Maschine wo ist, wo die ganzen Genehmigungen sind, was genehmigt ist und seit wann die da ist. Da sind ein paar hard facts, zugegeben. Wir wissen genau, wo welche Leitung her fließt, das ist alles dokumentiert. Da haben wir auch in der Dokumentation, Archivierung unheimlich viel digitalisiert, um dann einfach durch einfache Suchsysteme es hinzubekommen.“<sup>374</sup>

Das angeführte Zitat zeigt nachdrücklich, dass die Dokumentation oder die Archivierung ein gut geeignetes Instrument zur Wissensspeicherung ist. Die Digitalisierungsquote in der heutigen Zeit vereinfacht diesen Prozess grundlegend.

Weit verbreitet sind darüber hinaus elektronische Programme zur Wissensspeicherung und Wissensweitergabe. Zum einen handelt es sich um Datenbanken zur Verwaltung von Kundendaten und weiteren Faktoren, „wo Wissen ohne Probleme abrufbar ist“<sup>375</sup>. Technische Informationen werden insbesondere im Produktionsbereich in solchen Systemen „dokumentiert und wieder auffindbar gestaltet“<sup>376</sup>. In den Datenbanken können allgemeine Arbeitsabläufe, technische Probleme und individuelle Erfahrungen der Mitarbeiter festgehalten werden: „Die werden archiviert und dann gibt es sozusagen Kataloge in denen man als Techniker suchen kann, ist dieses Problem oder ein anderes schon mal aufgetreten und haben wir dafür schon eine Lösung.“<sup>377</sup> Dieser prägnante Interviewauszug zeigt, wie sich durch die Wissensdokumentation Problemlösungen positiv beeinflussen lassen. Dieser technische Wissenstransfer lässt sich auch im Dienstleistungssektor nutzen, wie nachfolgendes Beispiel illustriert:

„Man hat also gesagt, wir gucken mal, was ist an generiertem Wissen da. Es ist aber auch so, dass alle Kollegen sagen können, ich kann das in die Datenbank einstellen, was ich glaube, was für andere wichtig ist. Also die Erfahrung, die ich mache, stelle ich ein. Das hängt dann sehr stark davon ab,

---

<sup>373</sup> Vgl.: KMU 5; KMU 11; Konzern 1.

<sup>374</sup> KMU 5: 34 und 94.

<sup>375</sup> KMU 1: 35; Vgl.: KMU 4: 63.

<sup>376</sup> KMU 6: 10.

<sup>377</sup> Konzern 3: 19; Vgl.: Konzern 11; KMU 3; KMU 6.

ob Menschen das können. Also, das muss man ja verbalisieren dieses Wissen. Und wie gebe ich eine Gesprächssituation weiter.“<sup>378</sup>

Diese Expertenaussage beschreibt den Ansatz, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter in einem technikbasierten, digitalem System aufzubereiten und in der Organisation zu erhalten. Dies erfolgt über entsprechende Informationen zu den Arbeitsprozessen und Entscheidungshintergründen. So lässt sich bewährtes wie auch pragmatisches Vorgehen bei zukünftigen Fragestellungen von jedem Mitarbeiter abrufen und wiederholt anwenden. Einige Organisationen nutzen Programme wie Share Point zusätzlich in der Projektarbeit, in einzelnen Abteilungen oder für die gesamte Organisation.<sup>379</sup> Zum anderen sind digitale Nachschlagewerke, die sogenannten Unternehmens-Wikis, eine sinnvolle und ansprechende Alternative zur Wissensspeicherung. Mit ihrer Hilfe lässt sich das individuelle und organisationale Wissen in der Organisation technisch festgehalten. Mit diesem Schritt wird es nachlesbar abrufbar gespeichert.<sup>380</sup>

Ebenfalls ein sehr übliches Verfahren ist laut der befragten Experten ein organisationsinternes Handbuch als Nachschlagewerk. Hierbei gibt es zwei Formen: das eine ist in einer Fassung für jedes Organisationsmitglied zugänglich. Das andere ist dem gegenüber darüber hinaus für jeden Mitarbeiter mitgestaltbar.<sup>381</sup> Letzteres wächst und verändert sich kontinuierlich, da immer wieder neues handlungsrelevantes Wissen konserviert wird. Bei dieser Variante ist es wichtig, dass klare Regeln definiert sind oder eine Kontrollinstanz die individuell getätigten Einträge überprüft.

Nicht unerwähnt bleiben darf das Intranet und die Mitarbeiterzeitung. Dies wird in den Expertengesprächen als etablierte Informations- und Wissensquelle genannt.<sup>382</sup> Des Weiteren ist sowohl das Qualitätsmanagement als auch das elektronisches Berichtswesen ein Instrument im Bereich der künstlichen Speichersysteme.<sup>383</sup>

Bei allen digitalen Speichermöglichkeiten und technischen Lösungen für die Wissensspeicherung sowie -weitergabe speichern Mitarbeitende zusätzlich ei-

---

<sup>378</sup> Konzern 10: 18.

<sup>379</sup> Vgl.: Konzern 6.

<sup>380</sup> Vgl. KMU 3; KMU 9; Konzern 1.

<sup>381</sup> Vgl.: KMU 9; Konzern 10.

<sup>382</sup> Vgl.: KMU 9; Konzern 10.

<sup>383</sup> Vgl.: KMU 8; KMU 3.

nige Informationen, Erfahrungen oder spezielle Details in Papierform.<sup>384</sup> Bei diesem Vorgehen ist es problematisch, dass nicht alle Mitarbeiter dasselbe System nutzen. So greifen sie nicht auf das gleiche Wissen zu. Daher steht ihnen keine gemeinsame Wissensbasis zur Verfügung.

Grundsätzlich setzen alle Instrumente des Wissenstransfers voraus, dass der Mitarbeiter bereit ist, sein Wissen in jeglicher Art und in jeder Form an andere Mitarbeiter oder ein digitales System weiterzugeben. Zur Vermeidung von Abwehrhaltungen bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur. Diese muss zum einen das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander garantieren und zum anderen das Vertrauen in ein System sicherstellen. Insbesondere beim Wissenstransfer auf Basis personalisierter Instrumente ist die Bedeutung der Unternehmenskultur für ein kooperatives Verhalten aller Mitarbeiter relevant. Die Wertschätzung der Mitarbeiter als „Arbeitsplatzexperte(n)“<sup>385</sup> ist für die Sicherung von Erfahrungswissen sehr wichtig. Ebenso muss der Experte von einem individuellen Themenfeld angemessene Beachtung erfahren. Dies bringen die Experten in den Interviews nachdrücklich zum Ausdruck.<sup>386</sup>

Die Problematik bei der Übertragung von Erfahrungswissen und die Effektivität der unterschiedlichen Instrumente zeigen, dass der Wissenstransfer mehr organisationale Ressourcen in Form von Zeit und Personal bindet. Da der implizite „Erfahrungsschatz (...) individuell weitergegeben“<sup>387</sup> wird, sind die skizzierten personalisierte Instrumente den dokumentarischen Lösungen aus dem Bereich der Kodifizierung vorzuziehen.

Die kleineren und mittleren Unternehmen setzen weniger auf personalisierte als vielmehr auf kodifizierte Instrumente der Wissensweitergabe. Personalpolitische Konzepte sind jedoch auch bei den Mittelständlern in Planung oder in naher Zukunft angedacht, da das Bewusstsein über die Bedeutung des Erfahrungswissens vorhanden ist.<sup>388</sup> In der Konzernwelt ist die Anzahl und Vielfalt der personalisierten Maßnahmen nahezu grenzenlos. Die Elemente der Kodifizierung werden zusätzlich zur Wissensweitergabe angewendet. Die Instrumente der

---

<sup>384</sup> Konzern 1: 46.

<sup>385</sup> KMU 8: 14.

<sup>386</sup> Vgl. u.a.: KMU 1; Konzern 11; KMU 8; KMU 13.

<sup>387</sup> KMU 13: 22.

<sup>388</sup> Vgl.: KMU 1; KMU 5; KMU 7; KMU 8.

Digitalisierung und Dokumentation werden von den befragten Unternehmen aus dem Produktionsbereich vollumfänglich genutzt. Im Dienstleistungssektor werden der Austausch und die Vernetzung von Wissen mehr genutzt als in den produzierenden Unternehmen. Hier liegt der Schwerpunkt im Bereich der Instrumente aus dem Bereich der Personalisierung.

Nachfolgend werden die Expertenaussagen zu ausgewählten personalpolitischen Instrumenten zur personalisierten Wissensübergabe detailliert dargestellt. Als eine weitere Möglichkeit des Wissenstransfers wird die Thematik der gemischten Teams vertieft. Der Wissenstransfer über kodifizierte Elemente wird an dieser Stelle vernachlässigt, da dieser nachweislich nicht gleichermaßen zur Übermittlung von implizitem Wissen geeignet ist.

#### **7.3.3.1. Wissenstransfer als soziale Interaktion – ausgewählte personalpolitische Instrumente**

Hier werden ausgewählte personalpolitische Erfolgsmethoden für den personalisierten Wissenstransfer von entscheidenden Wissensträgern beschrieben. Die befragten Experten nennen Mentoring, Patenschaften oder Tandemmodelle als Instrument für den Wissenstransfer im Rahmen sozialer Interaktion. Diese speziellen Teamformen zeichnen sich durch gemeinsame Wander- und Lehrjahre von neuen, unerfahrenen Mitarbeitern gemeinsam mit erfahrenen Mitarbeitern aus. Da ein unerfahrener von einem erfahrenen Mitarbeiter in der Rolle des Wissensgebers lernt, kann davon gesprochen werden, dass der kleine Geselle vom großen Meister lernt, führt ein Experte aus.<sup>389</sup> Das gemeinsame Zusammenarbeiten über einen in der Regel vorab definierten Zeithorizont ist Kennzeichen dieser speziellen Teamformen. Sie lassen sich alle in die oben skizzierte Kategorie *Wissenstransfer durch Personalisierung* einordnen.

Das *Mentoring* ist eine organisationsinterne Partnerschaft zwischen Mentor und Mentee über einen bestimmten Zeitraum. In den allermeisten Fällen ist der Mentor älter als der Mentee, da die Erfahrung mit den Berufsjahren steigt. In jedem Fall ist der Mentor auf seinem oder einem bestimmten Themenfeld erfahrener und kennt sich mit Prozessen sehr gut aus. Daher erfüllt dieser die Funk-

---

<sup>389</sup> Vgl.: KMU 11.

tion des Wissensgebers. Er stammt in der Regel aus einer anderen Organisationseinheit oder von einer anderen hierarchischen Ebene innerhalb der gleichen Organisation. Daher hat er eine Vorbildfunktion gegenüber seinem Mentee inne. Es ist wichtig, dass der Mentor die Bereitschaft und auch die Fähigkeit zur Wissensweitergabe sowie zur Erfahrungsvermittlung hat. Ein begleitendes Mentorenprogramm kann die Mentoringprogramme optimieren und ihre Qualität sicherstellen. Die Auswahl von Mentor und Mentee ist für den Erfolg des Wissenstransfers bedeutend. Für das Funktionieren ist ein respektvolles Vertrauensverhältnis evident notwendig. Häufig wird der Begriff Coach synonym für Mentor in den Expertengesprächen verwendet.

Durch die einzelnen Gespräche in den verschiedenen Phasen und durch die individuellen Treffen im Rahmen des Mentoringprogrammes kann das Wissen des Mentors sehr individuell weitergeben werden. So lässt sich mit einer persönlichen Betreuung durch den Mentor die Beratung und Begleitung des Mentees sicherstellen. Vorhandene persönliche Kontakte und Netzwerke können so von Mentor an Mentee übermittelt werden. In diesem Prozess werden individuell gemachte und erlebte Erfahrungen direkt vom Mentor an den Mentee transferiert.<sup>390</sup> Dies fasst die nachfolgende Expertenaussage stellvertretend zusammen:

„Was dabei eine große Rolle spielt ist eben, dass das so super individuell ist. So individuell bekomme ich es nie verallgemeinert hin, wenn ich Wissen für alle vermittele. Das ist das, was eine große Rolle gespielt hat und was auch sehr wichtig war, dass ich da Fragen thematisieren kann, die ich sonst vielleicht nicht thematisieren würde, weil es nicht meine direkt vorgesetzte Person ist mit der ich auch mal was bespreche von dem ich nicht weiß, macht sich das jetzt gerade so gut, das meinen Chef selbst zu fragen.“<sup>391</sup>

Das angeführte Expertenzitat zeigt, dass aufgrund einer geringen Hemmschwelle innerhalb der Beziehung im Mentoringprogramm der Mentee erstmalig bestimmte thematische oder persönlich relevante Fragen anspricht. Daher lässt sich ganz spezielles und individuelles Erfahrungswissen transportieren. Durch die Wissenstransferierung bleiben die Erfahrungsschätze der Mentoren in der Organisation erhalten und können für den Innovationsprozess genutzt werden. Darüber hinaus kann der Mentee Anregungen aus dem Erfahrungsschatz des

---

<sup>390</sup> Vgl.: Konzern 10; KMU 2.

<sup>391</sup> Konzern 1: 66-68.

Mentors für sich und seinen individuellen Arbeitsalltag annehmen.<sup>392</sup> Das folgende Zitat skizziert, dass über die persönlichen Erfahrungen aus dem Berufsleben hinaus auch technische Probleme oder besondere Prozesskenntnisse vermittelt werden können:

„Der Coach ist der, der auch operativ unterstützt bei operativen Fragestellungen, während der Mentor eine Ebene höher ist, mehr so auf die Soft Skills geht. Während der Coach auf mehr bei technischen Fragen hilft. Wenn Sie sich vorstellen, das ist eine allwissende Müllhalde auf zwei Beinen, der 35 Jahre Erfahrungen hat und ein technisches Problem kommt, und das ist in der Branche tatsächlich so, dass kann auftreten, muss nicht auftreten, das kam in 30 Jahren vielleicht ein oder zwei Mal auf. In dem Fall musst du darauf achten, dass wir das jetzt tun. Das Coaching ist operativ. Der Mentor ist eine Etage höher: wie führe ich meinen Bereich, worauf achte ich, wenn ich mich mit Leuten unterhalte und wie gehe ich da vor.“<sup>393</sup>

Diese Expertenaussage unterstreicht die Notwendigkeit des persönlichen Wissenstransfers, da die Erfahrungen von Mitarbeitern insbesondere im Bereich der Kommunikation nicht theoretisch explizierbar sind. Durch den erfahrenen Mitarbeiter als Wissensvermittler lässt sich jedoch der zielgruppenspezifische Umgang transferieren. Genau dieses implizite Wissen ist für Innovationen wichtig, da es die Innovationsgenerierung ökonomisch effizienter gestaltet.

Die gemeinsame Teilnahme von Mentor und Mentee an internen und externen Veranstaltungen führt zur Internalisierung von handlungsrelevanten Verhaltensmustern und Betriebsabläufen. Ferner findet eine persönliche Einordnung in den Berufsalltag statt. Eine gemeinsame Reflexion der Erfahrungen und des erworbenen Wissens wird ermöglicht. Insbesondere der gewährte Einblick bei organisationsinternen Besprechungen und Veranstaltungen zu bestimmten Projekten ist von erkennbarem Nutzen für den Mentee. Es wird das Wissen transferiert, das nicht in einem Lehrbuch oder in digitalen Dokumenten nachzulesen ist. Weiterhin ist der Einblick in andere Hierarchieebenen für die Vermittlung von Kenntnissen über die gelebte Unternehmenskultur sinnvoll. Damit einhergehend erfolgt die Einsicht in organisationale Kommunikationsstrukturen und die Vermittlung von zielgruppenspezifischen Kommunikationsmustern. Der Mentee lernt im Rahmen des Mentoring unterschiedlichste Führungsrollen und Führungsmuster kennen.<sup>394</sup>

---

<sup>392</sup> Vgl.: KMU 5; Konzern 6; KMU 11.

<sup>393</sup> Vgl.: KMU 1: 29.

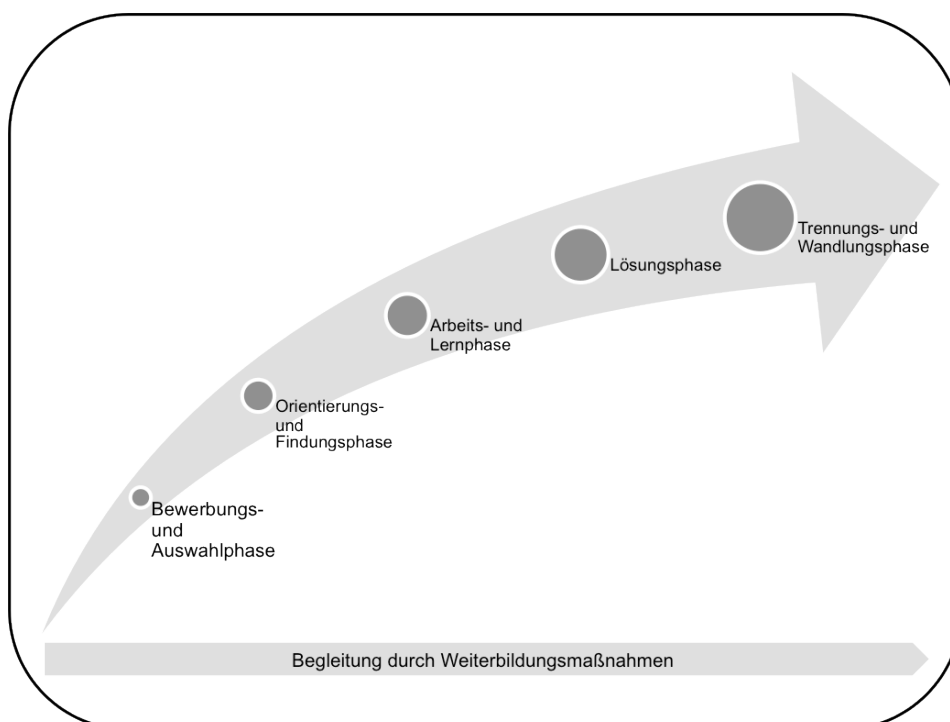
<sup>394</sup> Vgl.: Konzern 1; Konzern 10; KMU 4; KMU 7.



Ein Grund für die unterschiedliche Herkunft der Teilnehmer liegt in den Anlässen eines Mentoringprogrammes begründet. Aus den vielfältigen Initialzündungen werden an dieser Stelle der Berufseinstieg, Führungskräfteentwicklung oder spezielle Förderung von Frauen genannt. Gemein ist ihnen allen, dass sie die Mentees auf zukünftige Aufgaben oder neue Positionen innerhalb der Organisation vorbereiten, wie fünf befragte Interviewpartner explizit ausführen.<sup>395</sup>

Eine spezielle themenbezogene Form ist das „Divers Mentoring“<sup>396</sup> für ältere Mitarbeiter, welches ein Interviewpartner ausgeführt: „Dort lernen sozusagen die älteren Beschäftigten oder ältere Führungskräfte den Umgang mit sozialen Medien und zwar von jungen, internetaffinen Nachwuchskräften.“<sup>397</sup> Dieses Mentoring dient der Vermittlung von Medien- und Internetumgang. In diesem Fall ist es so, dass die jüngeren Mitarbeiter die erfahrenen Mitarbeiter sind, da sie im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen generalisierten Ablauf der einzelnen Mentoringphasen resultierend aus den Expertenaussagen:



**Abbildung 38: Mentoringphasen**<sup>398</sup>

---

<sup>395</sup> Vgl.: KMU 1; Konzern 1; KMU 2; KMU 4; KMU 10.

<sup>396</sup> Konzern 3: 11.

<sup>397</sup> Konzern 3: 11.

<sup>398</sup> Eigene Darstellung.

Das Mentoring kann in fünf Phasen eingeteilt werden: Bewerbungs- und Auswahlphase, Orientierungs- und Findungsphase, Arbeits- und Lernphase, Lösungsphase, Trennungs- und Wandlungsphase. Parallel erfolgt eine Begleitung durch Weiterbildungsmaßnahmen – im besten Fall für Mentee und für Mentor.

*Patenschaften* sind in ihren wesentlichen Eigenschaften vergleichbar mit einem Mentoring. Jedoch sind diese in aller Regel nicht so komplex aufgebaut oder in ein umfassendes begleitendes oder strukturiertes Programm eingebettet. Meist wird dieses Instrument bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern angewendet. Patenmodelle werden häufig beim Einstieg von Auszubildenden eingesetzt. Das verdeutlicht ein Experte aus einem klein- und mittelständischem Unternehmen: hier gibt es spezielle Lehrbegleiter für die Auszubildenden im Betrieb.<sup>399</sup> Drei andere Experten aus kleineren und mittleren Organisationen verdeutlichen, dass in einigen Fällen der Pate einen grundsätzlichen Ansprechpartner darstellt.<sup>400</sup>

Eine besondere Form der Patenschaften ist dadurch ausgezeichnet, dass der Patengeber zeitnah aus der Organisation ausscheidet. Durch die Begleitung wird sowohl bewahrungswürdiges Erfahrungswissen an den Patennehmer weitergegeben als auch eine umfassende Vorbereitung des zukünftigen Stelleninhabers garantiert.<sup>401</sup> Dies ist besonders in Zeiten von älter werdenden Belegschaften relevant und erstrebenswert. In jedem Fall dienen alle Patenmodelle konkret dem Wissenstransfer zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern innerhalb der befragten Unternehmen.

*Tandemkonzepte* finden in der Regel projektbezogen über einen definierten Zeitraum statt. Im Gegensatz zum Mentoring können sie auch als kontinuierliche Begleitbeziehungen während einer Mitarbeiterlaufbahn im Unternehmen gestaltet sein. Bei dieser Partnerschaft steht die gemeinsame Arbeit an Projekten, Problemen und Fragestellungen im Mittelpunkt. Zum einen können so sehr gute Akzente gesetzt werden. Zum anderen wird durch diesen Lernprozess individuelles Erfahrungswissen plastisch an eine andere Person transportiert. Geradeso, führen fünf der befragten Experten aus, wird der Ideenprozess geför-

---

<sup>399</sup> Vgl.: KMU 2: 23.

<sup>400</sup> Vgl.: KMU 4; KMU 3; KMU 10.

<sup>401</sup> Vgl.: KMU 3.

dert. Auch dieses Instrument des personalisierten Wissenstransfers führt zu neuen Ideen und wirkt sich daher positiv auf die organisationale Innovationsfähigkeit aus.<sup>402</sup>

Neben den bekannten Vertriebspartnerschaften gibt es auch Generationentandems. Die Tandems sind in einigen der befragten Organisationen fest institutionalisierte Elemente.<sup>403</sup> Die spezielle Tandemform steht beispielhaft für die Wissenstransferierung über Generationengrenzen hinweg innerhalb einer Organisation. Die Tandemlösung ist ebenfalls ein Instrument zur Vorbereitung von zukünftigen beruflichen Herausforderungen, wie etwa bei weniger schnell ersetzbaren technischen Funktionen.<sup>404</sup>

Von einem Experten wird eine erweiterte Form der Tandems thematisiert. Diese neue Form geht über die Anzahl von zwei Teilnehmern wie im klassischen Tandem hinaus:

„Da kann sich durchaus die Erfahrung und letztendlich die Herangehensweise und Problemlösen, die ja immer Innovation sind, durchaus sehr gut ergänzen. Man kann sehr schlagkräftige Teams aufbauen, gar nicht so große Teams, vielleicht gibt es auch so was wie Vierer-Tandems. Das ist sehr wichtig. Einerseits wird die Erfahrung weiter gegeben, andererseits kommen neue Impulse dazu. Da kommen am Ende die besten Ideen bei raus.“<sup>405</sup>

Die beschriebene Teamtandemform ist nicht nur für den Wissenstransfer, sondern auch für die innovationsförderliche Zusammenarbeit sehr sinnvoll. Neben dem Erfahrungsaustausch und dem Wissenstransfer entstehen in der Gruppe innovative Anregungen und erfahrungsbasierte Ideen.

Problematisch ist bei den angeführten Konzepten die enorme Ressourcenbelastung durch die individuelle zeitliche Beanspruchung der Teilnehmer. Die Wissensgeber und die Wissensnehmer sind für eine gewisse Zeit nicht in ihrer originären Funktion und zur Aufgabenerfüllung verfügbar. Auf der anderen Seite steht die zeitliche Belastung für die Führungskraft, den Paten oder den Mentor.<sup>406</sup> Das ist für das Unternehmen eine finanzielle Belastung.<sup>407</sup> Da der Wissenstransfer keine kurzfristigen Gewinne bringt, jedoch mittelfristige Zeit- und

---

<sup>402</sup> Vgl.: Konzern 1; Konzern 3; Konzern 5; KMU 8; KMU 10.

<sup>403</sup> Vgl.: Konzern 1; Konzern 3.

<sup>404</sup> Vgl.: Konzern 5.

<sup>405</sup> Konzern 3: 63.

<sup>406</sup> Vgl.: KMU 7.

<sup>407</sup> KMU 3: 103.

Effizienzverluste minimiert, investiert die Organisation durch diese Wissenstransferprozesse in die eigene Zukunft.<sup>408</sup>

In der vergleichenden Betrachtung der Instrumente hinsichtlich ihrer Nutzung abhängig von der Organisationsgröße zeigt sich, dass die Konzerne sowohl Mentoring- als auch Tandemlösungen am häufigsten anwenden. Der Schwerpunkt liegt bei dem systematischen Mentoring, für das oben zahlreiche Beispiele angeführt sind. Die Patenschaften finden verstärkt in kleineren und mittelständischen Unternehmen ihre Anwendung. Es handelt sich häufig um den Erfahrungstransfer innerhalb der Einarbeitungsphase. Hier können die genannten Azubi-Patenschaften angeführt werden. Die Gründe für die unterschiedliche Nutzung liegen in der erläuterten Ressourcenbindung und auch in der Unterschiedlichkeit des zur Verfügung stehenden personalpolitischen Apparates. Im Unterschied zum produzierenden Sektor nutzen die Dienstleistungsunternehmen überwiegend die komplette Bandbreite der Maßnahmen. Das Mentoring erfährt besonderen Anklang, wobei die Tandem- und die Patenprogramme in der Quantität der Anwendung deckungsgleich sind.

Für die Wissensorganisation liegt der Nutzen im Transport des Wissens und der individuellen Erfahrung innerhalb der Organisation oder des Berufslebens. Nur so lässt sich das implizite Wissen in der Organisation erhalten. Darüber hinaus findet die Vernetzung von einzelnen Wissens-elementen statt. Das bewusst gewählte Erfahrungsgefälle bei den Teilnehmern der ausgewählten personalpolitischen Instrumente sichert speziell das Erfahrungswissen der Organisationsmitglieder. Dadurch lassen sich diese erlebten intra- und möglicherweise auch interorganisationalen Erfahrungen in der Organisation bewahren. Beispielsweise ist die Wissensbewahrung durch die oben analysierten Programme so auch beim Ausscheiden von Mitarbeitern garantiert. Vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften können diese Maßnahmen begründet als zukunftsrelevant betrachtet werden, da nur mit diesem Wissen die Innovationsfähigkeit sichergestellt ist.

---

<sup>408</sup> Vgl.: KMU 11.

### 7.3.3.2. Wissenstransfer über gemischte Teams – das richtige Miteinander

Die Zusammensetzung von Teams ist das zentrale Instrument für die volle Ausschöpfung aller Wissensressourcen und garantiert so die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Die Ansichten der befragten Experten zur Bedeutung der Teammischung werden nachfolgend gezeigt. Ferner werden verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten erläutert. Darüber hinaus werden die Vorteile für den Transfer von implizitem Wissen skizziert. Zuletzt wird auf mögliche Hindernisse im Rahmen der Teammischung eingegangen.

Die befragten Experten sind sich einig, dass die Teammischung zukünftig mehr denn je von entscheidender Bedeutung für das alltägliche Arbeiten ist. Die gemischten Teams sind besonders bei der Wissenssicherung und im Innovationsprozess wichtig. Gleichzeitig stellt die Teamzusammensetzung eine Herausforderung für die Personalpolitik hinsichtlich der Entstehung und Planung von Teams dar, wie nachfolgendes Expertenzitat zeigt:

„Diese Teambildung ist so was, was heute die ganz große Herausforderung darstellt. Da kann es spontanes Teambildung geben oder eher strategisch da drüber nachdenken, wie sollten denn in 5 oder 10 Jahren die Managementteams aussehen in den Geschäftsbereichen. Und wie entwickeln wir sie dort hin?“<sup>409</sup>

Die Relevanz der geeigneten Teamzusammensetzungsstruktur und Teambildung zeigt sich mit Blick auf die Nutzung des impliziten Wissens in Zeiten des demografischen Wandels nachdrücklich. Bereits heute sind in einigen der befragten Unternehmen „altersgemischte Gruppen (auch) in Schulungen“<sup>410</sup>, „eine gesunde Mischung von Jung und Alt an den relevanten Positionen“<sup>411</sup> und „innerhalb von Projekten (sind) altersgemischte Teams an der Tagesordnung“<sup>412</sup>. Dabei wird nicht nur „Methodenwissen (wird) über altersgemischte Teams (...) erhalten“<sup>413</sup>. Die angeführten Zitate aus jeweils zwei klein- und mittelständischen Unternehmen und zwei Konzernen zeigen die Bedeutung des Themenfeldes der Teammischung im Rahmen der Wissens- und Erfahrungstransferierung auf.

---

<sup>409</sup> Konzern 4: 78.

<sup>410</sup> Konzern 1: 30.

<sup>411</sup> Konzern 5: 20.

<sup>412</sup> KMU 11: 27.

<sup>413</sup> KMU 12: 26.

Folgende Expertenaussage verdeutlicht, dass sich durch die Teammischung der Wissenstransfer zwischen jüngeren, unerfahrenen und älteren, erfahrenen Mitarbeitern einer Organisation gezielt fördern lässt:

„Und das geht immer so: gibst du mir was, geb´ ich dir auch was. Wenn Sie die Teams mischen, passiert das auch. Sonst geht das nicht. Die richtige Mischung macht´s. (...) Wenn wir das auf das Alter beziehen, gibt es nur eins: Sie müssen die Teams mischen.“<sup>414</sup>

Bei der Teamzusammensetzung ist die Altersmischung demnach ein wesentliches Merkmal. Das bringt einen natürlichen Erfahrungsaustausch zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern sowohl vor dem Hintergrund der Berufserfahrung als auch der Betriebszugehörigkeit mit sich.<sup>415</sup> Durch die Zusammenarbeit wird automatisch individuelles Wissen und persönliche Erfahrung der Teammitglieder ausgetauscht. Somit können sich in altersgemischten Teams verschiedene Generationen unterstützen, da sie über heterogene Wissenshorizonte verfügen. So profitieren jüngere von der Erfahrung älterer Mitarbeiter, wie folgende Expertenaussage unterstreicht:

„Sondern, ich glaub, dass durch das Zusammenkommen dieser verschiedenen Gruppierungen der Mehrwert entsteht. Also es ist eher so, dass man diese lange Erfahrung im Konzern, durch MA, die hier vielleicht schon 10, 15 Jahre anwesend sind im Konzern hat, das ist ganz, ganz wichtiges Know-how. (...) Heißt also, dass es keine qualitativen Abstufungen gibt zwischen dem ein oder anderen, sondern eher durch die Interdisziplinarität und eben das Zusammenführen von verschiedenen Personen, der Mehrwert dadurch entsteht.“<sup>416</sup>

Allerdings ist im Kontext des demografischen Wandels die Altersmischung bei der Teamzusammensetzung nicht allein bestimmend, wie bereits das oben angeführte Expertenzitat zeigt: „Was sich im Unternehmen schon geändert hat, dass es in den letzten Jahren so ist, dass Gruppen maximal gemischt zusammengesetzt werden.“<sup>417</sup> Neben dem Merkmal Alter beeinflusst der Gedanke der Vielfalt wie auch der Interdisziplinarität die Teamstruktur: „Die Mischung muss insgesamt da sein: funktionale Mischung, altersbedingte Mischung, geschlechtsspezifische Mischung.“<sup>418</sup> Ebenso spielt bei der Teamzusammensetzung von Arbeitsgruppen die hierarchie- und fachbereichsübergreifende Beset-

---

<sup>414</sup> KMU 1: 145.

<sup>415</sup> Vgl.: Konzern 11, KMU 12, KMU 9; Konzern 4; Konzern 6; KMU 5.

<sup>416</sup> KMU 9: 8.

<sup>417</sup> Konzern 1: 126.

<sup>418</sup> Konzern 4: 78-79.

zung eine wichtige Rolle.<sup>419</sup> Weiter wird die Mischung der Teams vor dem Hintergrund der Nationen in den Experteninterviews thematisiert.<sup>420</sup> Die Internationalität von Teams gewinnt auch vor dem demografischen Hintergrund an Bedeutung. Die Facetten der gemischten Teams sind somit vielschichtig, mehrdimensional und heterogen.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen, dass kleine und mittlere Unternehmen sich mit der Thematik der Teamdurchmischung befassen und dies als Instrument nutzen. Jedoch ist das zentrale Mischelement der Faktor Alter. In den Konzernen ist das Feld hingegen weiter differenziert. Hier gibt es mehr etablierte Instrumente und gezielte Maßnahmen zur Teamzusammensetzung. In den Großunternehmen finden die Faktoren der Verschiedenheit wie Geschlecht, kulturelle Prägung oder Internationalität in der Teamzusammensetzung Berücksichtigung.

Die Vorteile von gemischten Teams sind ebenso mannigfaltig wie ihre Gestaltungs- und Ausprägungsmöglichkeiten. Die Altersmischung bringt frische Ideen und gleichzeitig neue Perspektiven in die Welt der „alten Hase(n)“<sup>421</sup>: „forschende kreative bei den Jüngeren und dieses eher `was hatten wir schon und welche Schlüsse kann ich daraus ziehen` bei den Älteren.“<sup>422</sup> Weniger erfahrene oder neue Mitarbeiter „stellen Fragen, die die etwas Erfahrenen schon vergessen oder für selbstverständlich nehmen. Deshalb halte ich Diversityteams für das Erfolgreichste, was ein Unternehmen haben kann.“<sup>423</sup> Durch das Zusammenspiel von neuem Wissen und der Expertise von erfahrenen Mitarbeitern werden Prozessabläufe optimiert und Handlungsmuster neu hinterfragt. Zudem kann „ein gemischtes Team – auch gerade im Sinne der Geschlechtermischung – (kann) zu ganz anderen Ideen, Lösungen, auch Innovationen führen.“<sup>424</sup> Resultierend daraus werden die Organisationsstrukturen verbessert und Produktivitätssteigerungen erreicht. Dabei wird immer das Erfahrungswissen von den einzelnen Individuen innerhalb der Organisation genutzt und vernetzt:

---

<sup>419</sup> KMU 2: 15.

<sup>420</sup> Konzern 7: 17.

<sup>421</sup> Konzern 10: 121.

<sup>422</sup> Konzern 9: 42.

<sup>423</sup> Konzern 6: 16.

<sup>424</sup> Konzern 4: 79.

„Und deswegen ist es, also finde ich, eine gesunde Mischung von Alt und Jung in eigentlich jeder denkbaren Hinsicht von erheblichen Vorteil (...). Und da ist eben dieser Aspekt des interdisziplinären Zusammenwirkens und des altersgemischten Abfragens, Abholens und Verarbeitens unterschiedlichstes Erfahrungswissen auch aus verschiedenen Teilen der Organisation.“<sup>425</sup>

Durch die Zusammenarbeit wird das Verständnis für andere Positionen ausgebaut und die Mitarbeiter für Unterschiede sensibilisiert. Dies führt zu neuem, implizitem Erfahrungswissen, da die individuellen Kompetenzen wie die Kommunikationsstärke einzelner Mitarbeiter ausgebaut werden. Ein weiterer Vorteil der demografiebasierten Mischung ist die positive Wirkung auf das Betriebsklima. Besonders die Wertschätzung und die Akzeptanz untereinander werden gefördert, so die befragten Experten: „Inhomogenität ist in Bezug auf soziales Klima, Arbeitszufriedenheit usw. kann das durchaus förderlich sein und das sehen wir ganz ausdrücklich.“<sup>426</sup>

Die Abbildung fasst die Expertenaussagen zur Teammischung überblicksartig zusammen:

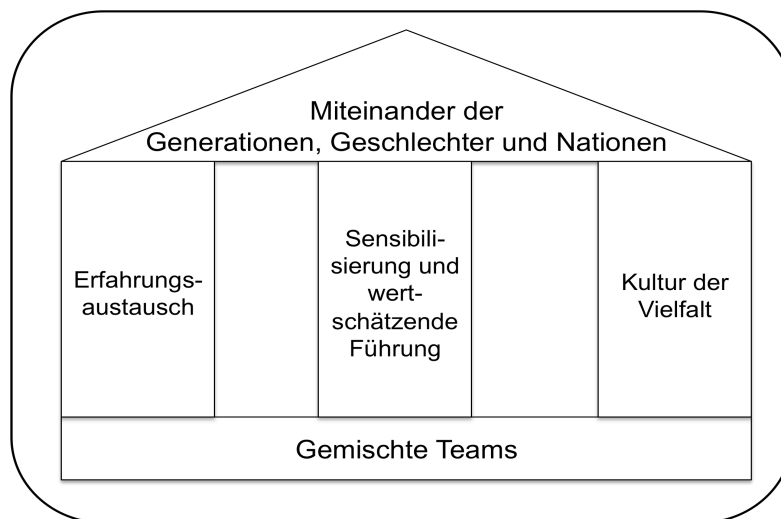


Abbildung 39: Schaubild gemischte Teams<sup>427</sup>

In dem Schaubild werden die Elemente Erfahrungsaustausch, Sensibilisierung und wertschätzende Führung sowie eine Kultur der Vielfalt als Konklusion von gemischten Teams dargestellt. Durch das Miteinander der Generationen, Geschlechter und Nationen findet ein gelebter Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch statt. Der Austausch ist so in den alltäglichen Arbeitsprozess inte-

---

<sup>425</sup> Konzern 5: 28 und 40.

<sup>426</sup> Konzern 5: 26.

<sup>427</sup> Eigene Darstellung.



griert. Dieser Wissenstransfer geht über den intergenerationalen Austausch von Erfahrungen hinaus.

Die Experten erwähnen im Zusammenhang mit gemischten Teams zu bewältigende kulturelle, strukturelle und personalpolitische Herausforderungen. Grundsätzlich darf es innerhalb der Organisation keine Berührungängste zwischen den Generationen, Geschlechtern oder Nationen geben.<sup>428</sup> Mit entsprechender Kommunikation innerhalb der Organisation über das Instrument der Mischung als auch einer angemessenen Sensibilisierung – insbesondere der Führungskräfte – wird diesen angeführten Barrieren entgegengewirkt. Auch wenn in einer Organisation Berührungängste vorliegen, können diese durch aufmerksam geführte interdisziplinäre Teams abgebaut werden. Es werden in den Interviews beispielsweise Seminare zu theoretischem Basiswissen und präventive Maßnahmen wie etwa „wie gehe ich überhaupt mit gemischten Teams um und was ist das Positive da dran“<sup>429</sup> angeführt. Dennoch gilt Obacht bei der gezielten Einführung von gemischten Teams. Nur durch einen sinnvoll gesteuerten Prozess und eine richtige Kommunikation lassen sich Reaktanzen vermeiden:

„Das muss ja von den Führungskräften ausgehen. Das lässt sich ja nicht vom Personalentwicklungsbereich verordnen. Da muss die Führungskraft die Sensibilität haben, zu sagen: ‚Da habe ich jetzt einen Jungen und hier habe ich einen Alten. Der eine kann schon mal ein Bisschen von dem anderen Abgreifen, packe ich die zusammen in ein Team.‘ Das kann man schwer verordnen, das ist Führungsaufgabe.“<sup>430</sup>

Die Kommunikation ist dabei entscheidend, denn altersgemischte Teams verlieren ihre unzweifelhafte positive Wirkung, wenn gesagt wird: „Ihr seid altersgemischt, weil wir euch mischen wollen – des Alters wegen!“<sup>431</sup> Das Alter soll nicht im Mittelpunkt stehen, sondern das Miteinander und die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder. Daher ist die Verankerung des Vielfaltgedankens in der Unternehmenskultur oder in Führungsprinzipien von Nöten, da dies die Bereitschaft der Mitarbeiter erhöht, Wissen weiterzugeben. Die Chance, an Erfahrungswissen zu partizipieren, wird so ausgebaut.<sup>432</sup> Zudem kann eine zentrierte

---

<sup>428</sup> Vgl.: KMU 1; Konzern 7.

<sup>429</sup> Konzern 1: 5.

<sup>430</sup> KMU 2: 59.

<sup>431</sup> Konzern 7: 42.

<sup>432</sup> Vgl.: Konzern 1; Konzern 5; Konzern 6; Konzern 7.

Mitarbeiterstruktur eine Herausforderung für die Teammischung sein, wie von einem Experten klar beschrieben wird:

„Und dann haben Sie noch welche, die schon die Eltern sein könnten oder noch älter, dann ist das ja eine bestimmte Art miteinander von vornherein umzugehen. Sowohl aus der Perspektive der jungen Menschen als auch aus der Perspektive der Älteren. Das heißt, dieser Austausch von Wissen wird immer von oben, von Alt nach Jung passieren. Da fehlt aber was: von jung nach alt muss auch was kommen. Wenn wir jetzt das Mittelalter haben, da ist eine andere Akzeptanz. Mittelalter bedingt für mich, dass jemand durchaus schon ein paar Jahre Berufserfahrung hat, die aus einem anderen Unternehmen kommt und den man auch gerne, ich sag das jetzt bewusst so, aussagt.“<sup>433</sup>

Diese Expertenaussage zeigt einmal mehr, dass nicht nur das Instrument geschaffen und akzeptiert sein muss, sondern auch die strukturellen Gegebenheiten vorhanden sein müssen. Ein einfaches Überstülpen von Strukturen ist kontraproduktiv für die Akzeptanz von gemischten Teams und die Bereitschaft Wissen sowie Erfahrung auszutauschen.

Bei einer entsprechenden Vorbereitung der Führungskräfte, passenden kulturellen Rahmenbedingungen und einer offenen Kommunikation innerhalb der Organisation sind gemischte Teams sowohl ein entscheidendes als auch geeignetes Instrument der Personalpolitik für den Wissenstransfer. Insbesondere der Transfer von Erfahrungswissen innerhalb einer Organisation profitiert von einem demografieorientierten Mischungsfaktor. Neue Wege der Ideenfindung – über Abteilungsgrenzen hinaus – tragen so zur Innovationsfähigkeit der Organisation bei. Die Teammischung ist mit Blick auf die Entstehung von Innovationen durch den Austausch von implizitem Wissen für die Entstehung von Innovationen absoluter Vorteil. Zudem ist in diesem Umfeld die Innovationsförderung besonders gut möglich, da verschiedene Wissensarten aufeinander treffen und voneinander profitieren. Die veränderte Mitarbeiterstruktur bewirkt eine natürliche Heterogenität der Belegschaften und schafft ideale Rahmenbedingungen für dieses personalpolitische Instrument, welches sich fast zwangsläufig aus den demografischen Veränderungen ergibt. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter und die Organisation für zukünftige Entwicklungen innerhalb der Mitarbeiterstruktur durch diese Maßnahmen sensibilisiert.

---

<sup>433</sup> KMU 7: 22.

### 7.3.4. Ursachen und Risiken für Wissensverlust

Sieben der interviewten Experten thematisieren explizit den Verlust von Fach- oder Erfahrungswissen. Es handelt sich um vier Dienstleistungsunternehmen und zwei produzierende Unternehmen. Davon zählen vier zu den klein- und mittelständischen Organisationen und zwei zu den Konzernen.<sup>434</sup> Sowohl die Situationen als auch die Gründe für den erlebten Wissensverlust sind individuell und unternehmensspezifisch.

Die Ursachen für einen Wissensverlust können plötzliches Ausscheiden aufgrund von Tod oder Krankheit eines Mitarbeiters oder die eigenmotivierte Kündigung sein. Diese außergewöhnlichen Umstände treten für die Organisation nicht planbar und kurzfristig auf. In diesem Zusammenhang führt ein Experte aus, dass eine langjährige Führungskraft im Alter von 55 Jahren plötzlich verstorben ist. Dieser Mitarbeiter speicherte sein Fach- und sein Netzwerkwissen zu 100 Prozent organisch. Er explizierte kein Wissen in Dokumenten. In Ermangelung eines technikbasierten Systems ist das Wissen in diesem Fall komplett an die Person gebunden. Die Mitarbeiter haben Aufträge lediglich in ein System eingegeben und dort verwaltet. In diesem speziellen Fall wurde dem Unternehmen erst durch das ungeplante Ereignis des Ausscheidens dieses Mitarbeiters bewusst, dass das implizite Wissen nur an genau diese eine Person gebunden ist. Da es für die Existenz der Abteilung oder sogar der Organisation entscheidend ist, zeigt es sehr deutlich die Gefahr von Wissensinseln auf.<sup>435</sup>

Darüber hinaus stellen unternehmensinterne Veränderungen, kurzfristige Rationalisierungen oder ein Eigentümerwechsel Risikofaktoren für einen Wissensverlust dar. Aufgrund von Umstrukturierungen kann es dazu kommen, dass Spezialwissen mit seinem Funktionsträger eine Position verlässt. Hierbei besteht die Gefahr des Wissensverlustes, da das Wissen ungenutzt bei dem Wissensträger parkiert ist. Das Wissen kann weder rechtzeitig identifiziert noch entsprechend transferiert werden. Zudem ist bei betriebsbedingten Kündigungen ein kurzfristiger und geordneter Wissenstransfer kaum möglich. Ein Unter-

---

<sup>434</sup> Konzern 1: 84; KMU 5: 18; KMU 6: 22; Konzern 6: 20; Konzern 7: 30; KMU 4: 57-59 und 135; KMU 7: 54; KMU 15: 22.

<sup>435</sup> Vgl.: KMU 5: 18.

nehmen ist in so einer Situation zum einen vor zahlreiche Herausforderungen gestellt. Zum anderen ist vor dem Hintergrund der Kündigung die intrinsische Motivation der Wissensträger, das eigene Wissen zu offenbaren und weiter zu geben, dezimiert. Ein Experte unterstreicht diese Umstände exemplarisch. Einige Geschäftsführer verlassen aufgrund eines Eigentümerwechsels das Unternehmen. Aufgrund der personellen Umstrukturierungen haben andere Aufgaben im Vergleich zur Wissenssicherung Priorität. Das führt dazu, dass die Wissensidentifizierung und die Wissenssicherung nicht professionell betrieben und organisiert wird. Dies hat in diesem Fall einen erlebten Wissensverlust in der Organisation zur Folge.<sup>436</sup>

Jedoch kann auch ein geplantes Ausscheiden von Mitarbeitern zu einem Wissensverlust in der Organisation führen. In einem Interview wird ausgeführt, dass über das individuell aufgebaute Netzwerk und die daraus resultierenden Kontakte, das Erfahrungswissen an eine Person gebunden ist. Da dieses Wissen nicht oder schwer explizierbar ist, kann es trotz der geplanten Verteilung von Aufgaben und der Vorbereitung des Austrittes zu Wissenslücken oder einem Wissensverlust kommen.<sup>437</sup>

Nachfolgende Abbildung zum Thema Wissensverlust skizziert die Ausführungen und zeigt die Gefahren, die bei einem nicht durchgeführten Wissenstransfer bestehen.

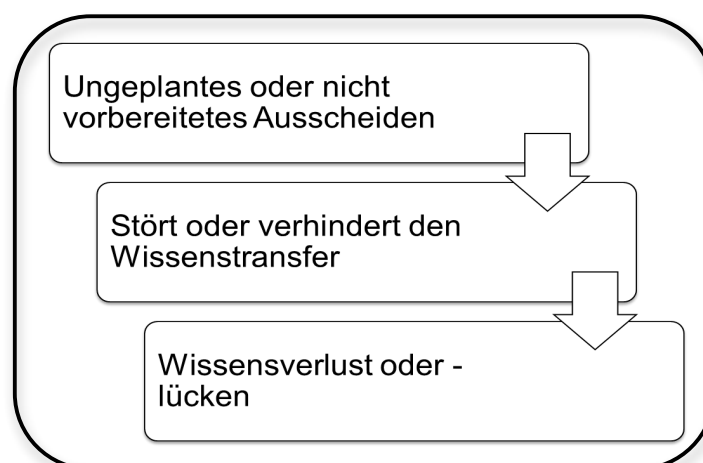


Abbildung 40: Risikofaktoren für Wissensverlust<sup>438</sup>

---

<sup>436</sup> Vgl.: Konzern 7: 30; KMU 4: 135.

<sup>437</sup> KMU 7: 54.

<sup>438</sup> Eigene Darstellung.

Ein Experte aus einem Konzern führt aus, wie durch das eigene plötzliche Ausscheiden ein möglicher Wissensverlust für das Unternehmen entstehen kann. Aufgrund eines neuen Aufgabenbereiches ist das Wissen an den Experten persönlich gebunden. Durch das individuelle proaktive Handeln des Experten wird das Wissen auf viele Wissensträger verteilt. Mit einem entsprechenden Netzwerk werden das Fachwissen sowie Erfahrungen und Kontakte in der organisationalen Wissensbasis verankert.<sup>439</sup> Es ist auffällig, dass überwiegend Experten aus den klein- und mittelständischen Unternehmen einen konkreten Wissensverlust anführen.<sup>440</sup>

Die aufgezeigten Risikofaktoren für das mögliche Entstehen von Wissenslücken unterstreichen die Notwendigkeit des Wissenstransfers besonders in Zeiten älter werdender Belegschaften. Personengebundenen Spezialwissen kann mit dem Weggang eines Funktions- und Wissensträgers für das Unternehmen verloren gehen. Die Expertenaussagen zeigen, dass die entsprechenden Organisationen aufgrund eines bereits erfahrenen Wissensverlustes für die Problematik stärker oder anders sensibilisiert sind. Zur präventiven Vermeidung des Wissensverlustes sind bereits oben von den Experten angeführte Instrumente und Strategien für den angewandten Wissenstransfer aufgezeigt.

Resultierend aus der Trägeregebenheit des impliziten Wissens und der Korrelation mit dem Faktor Alter, der Betriebszugehörigkeit und des Erfahrungswissens sind die Personal- sowie Nachfolgeplanung in diesem Zusammenhang genauer zu betrachten. Aufgrund der älter werdenden Belegschaften ist die Sicherung von implizitem Wissen wichtiges Handlungsfeld der Personalplanung. Die Personalplanung kann im Zuge von weitsichtigen Nachfolgeregelungen zur Innovationsfähigkeit der Organisation beitragen. Im Folgenden wird auf die Bedeutung des erfahrenen Mitarbeiters in Innovationsprozessen eingegangen.

---

<sup>439</sup> Konzern 6: 20.

<sup>440</sup> Vgl.: KMU 4; KMU 5; KMU 6; KMU 7.

## 7.4. Innovation in Organisationen - die Bedeutung erfahrener Mitarbeiter im Innovationsprozess

Die Fragestellung, welche Auswirkungen älter werdende Belegschaften auf den Innovationsprozess und somit auf die Innovationen in Organisationen haben, wird anhand von genannten Quantität- und Qualitätsunterschieden bei der Ideengenerierung untersucht. Im weiteren Verlauf wird die Innovationsfähigkeit in Zusammenhang mit dem impliziten Erfahrungswissen von Mitarbeitern betrachtet.

Die Experten führen mit Blick auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter Werte wie Flexibilität, Offenheit, Veränderungs- und Risikobereitschaft als Mitarbeiteranforderungen an. Sie betonen die erfahrungsgebundenen Kompetenzen im Umgang mit komplexen Situationen. Ferner gelten die Fähigkeit des kritischen Denkens und die Aufgeschlossenheit für Neues im Innovationsprozess als essentiell. Abgesehen von der Kommunikations- und Kooperationskompetenz werden gleichermaßen Techniken für innovatives und kreatives Mitwirken in sechs Interviews dezidiert genannt.<sup>441</sup>

Neben diesen individuellen Fähigkeiten sind Erfahrungen und implizites Wissen für die Substanz von Neuerungen entscheidend. Der Erfahrungsschatz ist dabei ein charakteristisches Merkmal, welches die älteren Mitarbeiter auszeichnet. Obschon einem direkten Zusammenhang zwischen Alter und Innovationsfähigkeit von den Experten nicht entsprochen wird, zeigen sich sowohl quantitative als auch qualitative Unterschiede bei der Generierung von Ideen wie nachfolgendes Zitat unterstreicht:

„Die Qualität der Vorschläge ist natürlich genau umgekehrt. Die jungen Kollegen machen viele Vorschläge im Bereich der Sicherheit und Unfallverhütung. Die Kollegen, die lange dabei sind machen Vorschläge, wo es wirklich um Einsparungen geht und auch Nutzen generiert wird – ein direkter, messbarer Nutzen.“<sup>442</sup>

Die Quantitätsunterschiede zeigen sich basierend auf der Mitarbeiterbeteiligung an dem Ideenmanagement oder dem betrieblichen Vorschlagswesen der befragten Unternehmen. Insbesondere ist dies bei den Verbesserungsvorschlägen

---

<sup>441</sup> Vgl.: Konzern 10; Konzern 7; Konzern 3; Konzern 1; Konzern 2; KMU 3.

<sup>442</sup> Konzern 8: 2.

in einer Organisation erkennbar. Laut sieben Expertenaussagen zeigt sich eine große Innovationskraft gepaart mit Kreativität und frischem Wissen überwiegend bei jüngeren Mitarbeitern.<sup>443</sup> Jedoch bekräftigen die befragten Experten die Relevanz von Erfahrungen, welche den unkritischen Standpunkt hin zu einem reflektierten oder auch kritischen Blick ausbildet. Dabei zeichnet sich der erfahrene Mitarbeiter durch gelassenes und intuitives Handeln aus. Die unten zitierte Expertenaussage formuliert das sehr treffend.

„Denn da sind immer wieder neue innovative Lösungen gefragt, die es im Vorfeld so noch nicht gab. Klar hilft da Erfahrung dahingehend, dass man sich von Problemen nicht mehr ins Bockshorn jagen lässt. Das man sozusagen mit einer Gelassenheit daran geht, aber die Routine an sich wird einem nicht weiterhelfen, diese Lösung zu schaffen. Was einem weiter helfen wird, ist Erfahrungswissen.“<sup>444</sup>

Die Bedeutung der Erfahrung und Betriebszugehörigkeit, welche zwangsläufig mit dem Alter korreliert, zeigt sich in der Güte der Innovationen. Das kumulierte Wissen der erfahrenen Mitarbeiter wirkt in der Prozesssicht positiv. Aufgrund ihres betriebsspezifischen Wissens verfolgen erfahrene Mitarbeiter einen zielorientierten und direkteren Weg. Sie vermeiden Schlangenlinien im Prozess wie ein Experte folgendermaßen pointiert: „Die Jungen laufen schnell und die Alten kennen die Umwege.“<sup>445</sup> Im Gegensatz zu den älteren und erfahrenen Mitarbeitern muss sich ein jüngerer Mitarbeiter durch Versuche und Ausprobieren den Lösungsweg erarbeiten. Auch wenn diese Erkenntnis trivial erscheint, zeigt sie mit Nachdruck die Bedeutung der Informationsverarbeitung als kognitive Handlung von erfahrenen Mitarbeitern. Im Innovationsprozess bringen erfahrene Mitarbeiter folglich nachhaltige Verbesserungen mit einer höheren Umsetzungswahrscheinlichkeit ein.

Da sich Innovationen durch einen kreativen Prozess der Rekombination von Wissen auszeichnen, stellt das Erfahrungswissen einen entscheidenden Baustein für die individuelle und organisationale Innovativität dar. Neues Wissen kann Einfluss auf den Innovationsprozess. Die Experten stellen fest, dass ältere Arbeitnehmer und das aus ihrer Erfahrung resultierende implizite Wissen als regulatives Element für die Innovationsfähigkeit einer Organisation essentiell sind. Dies spiegelt sich unter anderem in der Herangehensweise an Problemlö-

---

<sup>443</sup> Vgl.: KMU 9; KMU 15; KMU 4; Konzern 9; Konzern 1; Konzern 11; Konzern 8.

<sup>444</sup> Konzern 3: 27.

<sup>445</sup> Konzern 3: 55; Vgl.: KMU 5; Konzern 6.

sungsprozesse wider, da die erfahrenen Mitarbeiter die übergeordneten Strukturen und Zusammenhänge internalisiert haben. Darüber hinaus können sie zielgruppenspezifische Bedürfnisse sowohl von internen als auch externen Kunden besser einschätzen.<sup>446</sup> Die Kombination des Erfahrungsschatzes der älteren Mitarbeiter mit dem Elan der jüngeren Beschäftigten wird durch den Wissenstransfer unterstützt. In gemischten Teams ergänzen sich generationenabhängige Temperamente und wirken sich innovationsförderlich aus. Nichtsdestotrotz gibt es Barrieren im Innovationsprozess für Mitarbeiter mit einer hohen Betriebszugehörigkeit, welche im folgenden Abschnitt erläutert werden.

#### 7.4.1. Barrieren im Innovationsprozess für Mitarbeiter mit einer hohen Betriebszugehörigkeit

Die Experten thematisieren unterschiedliche Widerstände im Zusammenhang mit Innovationen und Innovationsprozessen in der Organisation. Nachfolgend werden neben erforderlichen strukturellen Rahmenbedingungen die thematisierten Barrieren in Bezug auf ältere Mitarbeiter mit einer höheren Betriebszugehörigkeit skizziert. Einleitend visualisiert ein Schaubild die wichtigsten von den Experten benannten Punkten.

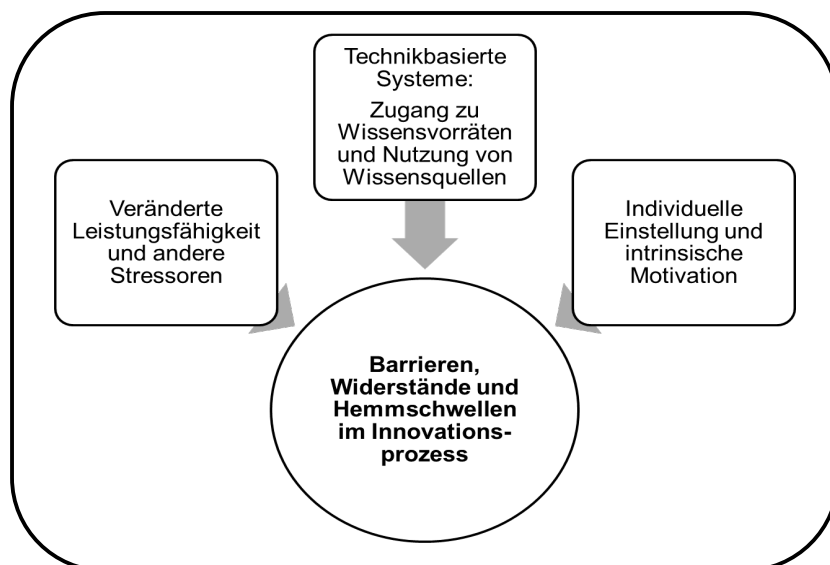


Abbildung 41: Barrieren, Widerstände und Hemmschwellen im Innovationsprozess für Mitarbeiter mit einer hohen Betriebszugehörigkeit<sup>447</sup>

---

<sup>446</sup> Vgl.: KMU 5; KMU 8; Konzern 3; Konzern 6; KMU 9; KMU 6; KMU 10; KMU 11; KMU 15.

<sup>447</sup> Eigene Darstellung.



Eine prinzipielle Herausforderung im Innovationsprozess liegt für die älteren Mitarbeiter in technikbasierten Systemen begründet. Neue Medien sind beispielsweise nicht in gleichem Maße wie bei jüngeren Mitarbeitern bekannt. Sowohl die Nutzung von Datenbanken als auch technische Neuerungen können ein Hindernis für Mitarbeiter mit einer höheren Betriebszugehörigkeit darstellen. Somit bleiben Zugriffsmöglichkeiten auf unternehmensinternes Wissen für diese Mitarbeitergruppe verwehrt.<sup>448</sup>

Weiterhin wird als grundsätzliche Barriere die veränderte Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern mit einer höheren Betriebszugehörigkeit angeführt.<sup>449</sup> Da die Forschungsfrage einen anderen Schwerpunkt hat, wird dieser Aspekt lediglich der Vollständigkeit halber angeführt. Darüber hinaus werden Punkte wie zeitliche Vorgaben in einem fest strukturierten und institutionalisierten Prozess als problematisch für die älteren Mitarbeiter genannt. Diese Bedingungen stellen insbesondere für ältere Mitarbeiter einen Stressor dar.<sup>450</sup>

Mögliche Hinderungsgründe in Bezug auf innovatives Verhalten der Mitarbeiter führen die Experten überwiegend auf der individuellen Ebene an. Bei den nachfolgend aufgeführten Aspekten gilt zu bedenken, dass das Individuum als Mitarbeiter immer Teil von Organisationsstrukturen ist und innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen handelt. Insbesondere im Rahmen von Prozessinnovationen stellen die Experten Verharrungstendenzen bei Mitarbeitern mit einer langen Betriebszugehörigkeit fest. So führen festgefahrene Strukturen im Ablauf bei den Mitarbeitern zu einer restriktiven Einstellung gegenüber Neuerungen. Mögliche Risikofaktoren sind sowohl die Kommunikation als auch der Prozess bezüglich seiner Transparenz. Eine verringerte Anpassungsfähigkeit manifestiert sich durch gedankliche Routine oder gleichbleibende, monotone Tätigkeiten. Dadurch werden die kreativen Prozesse und die Offenheit der Mitarbeiter gegenüber sozialen Innovationen wie neuen Kommunikationsstrukturen minimiert. Durch negative Erfahrungen in der betriebsspezifischen Sozialisation entstehen zudem Blockadehaltungen im Denken und Handeln des einzelnen Organisationsmitgliedes. Ein Experte beschreibt, dass ältere Mitarbeiter weni-

---

<sup>448</sup> Vgl.: KMU 4.

<sup>449</sup> Vgl.: KMU 10; Konzern 9.

<sup>450</sup> Vgl.: Konzern 9; KMU 5.

ger Veränderungsbereitschaft zeigen: „Das ist einfach, weil man dann diese Konzernblindheit (dann) hat. Heißt, das hat noch nie funktioniert, warum sollte es dann jetzt funktionieren, also fange ich erst gar nicht an. Und dann gibt es noch so was wie Killerphrasen.“<sup>451</sup> Die Notwendigkeit einer Organisationsentwicklung und damit einhergehende Veränderungen muss daher transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden. Obacht gilt hierbei besonders dem Widerstand aus egoistischen Gründen im Falle von rationalisierenden Maßnahmen basierend auf den Neuerungen. Solche Veränderungen stellen ein Angst auslösendes Moment dar, wie zahlreiche Experten anführen.<sup>452</sup>

Eine frappante Feststellung ist, dass eindeutig mehrheitlich die klein- und mittelständischen Unternehmen Widerstände oder Barrieren im Zusammenhang mit Innovation bezogen auf die veränderte demografische Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft anführen.<sup>453</sup> Vorhandene offene und auch verdeckte Widerstände treten jedoch grundsätzlich unabhängig vom Alter und der Betriebszugehörigkeit auf. Ebenso ist eine grundsätzliche Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen altersunabhängig. Zur Minimierung von diesem Risikofaktor für Innovationen bedarf es innovationsförderlicher Rahmenbedingungen auf organisations-kultureller Ebene wie auch entsprechender motivierender Führung und zielorientierter Qualifizierungsmaßnahmen. Darüber hinaus wird eine innovationsförderliche Unternehmenskultur benötigt, welche im Folgenden veranschaulicht wird.

#### **7.4.2. Innovationsförderliche Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur ist elementar für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. Neben einer innovationsförderlichen Führung von Mitarbeitern beeinflusst die Organisationskultur die Gestaltung und Förderung von Innovationsprozessen. Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass die Unternehmenskultur für die organisationale Innovationsfähigkeit als Rahmenbedingung

---

<sup>451</sup> KMU 9: 42.

<sup>452</sup> Vgl.: KMU 7; KMU 4; KMU 9; Konzern 9; KMU 5; KMU 14; KMU 13; KMU 8; KMU 11.

<sup>453</sup> Vgl.: KMU 8; KMU 9.

entscheidender ist als der Faktor Alter an sich.<sup>454</sup> Dies wird von einem Experten global formuliert:

„Also wenn es Führung schafft zu zeigen, die Ideen, die ihr bringt, egal wie alt ihr seid oder wie lange ihr schon im Unternehmen seid, die wertschätzen wir, die wollen wir hören und die schließen letztendlich auch darin ein, wie es weiter geht, also wenn man Einfluss nehmen kann, dann ist es auch für ältere Belegschaften motivierend, sich Gedanken zu machen, kreativ zu sein und dann ist es auch wirklich keine Frage vom Alter, ob ein Unternehmen innovationsfähig sind, sondern dann ist es vor allem eine Frage der Unternehmen- und der Führungskultur.“<sup>455</sup>

Dieses Zitat zeigt, dass eine altersunabhängige Wertschätzung und Motivation der Mitarbeiter für kreative Ideenprozesse notwendig sind. Aus diesem Grund werden die Expertenaussagen zur Unternehmenskultur als grundlegende Rahmenbedingung betrachtet.

Entscheidendes Faktum für die Motivation im Rahmen von innovativem Handeln ist die Wertschätzung aller Mitarbeiter unabhängig von ihrer Altersgruppe. Die gelebte und positive Wissenskultur ist besonders erwähnenswert. Fünf Experten erklären, dass insbesondere das Wissen älterer Mitarbeiter wertgeschätzt werden muss.<sup>456</sup> Für diese Wertschätzung bedarf es einer organisationsinternen Kooperationskultur. Diese Kultur basiert auf gemeinsamer Zusammenarbeit sowie auf kommunikativen Grundelementen wie etwa Dialog und Austausch.<sup>457</sup>

Ein offener Wissensaustausch basiert auf einer Organisationskultur mit transparenter Kommunikation und symmetrischer Informationsverteilung. Eine entsprechende Unternehmenskommunikation ist dafür die Grundlage. Im Innovationsprozess bedarf es sowohl kurzer als auch vertikaler Kommunikationswege. Die Kommunikationswege müssen demnach von unten nach oben als auch von oben nach unten funktionieren. Dabei müssen sie transparent sein. Dies thematisieren 12 Experten ausdrücklich.<sup>458</sup>

Im Rahmen des Wissensaustausches ist vor allem die Gesprächskultur zu beachten. Der Austausch innerhalb einer Organisation sichert laut der Ergebnisse

---

<sup>454</sup> Vgl.: Konzern 3; KMU 5; KMU 6; Konzern 10.

<sup>455</sup> Konzern 3: 35.

<sup>456</sup> Vgl.: Konzern 3; KMU 5; KMU 12; KMU 11; KMU 9.

<sup>457</sup> Vgl.: Konzern 9; Konzern 6.

<sup>458</sup> Vgl.: KMU 3; KMU 2; KMU 9; KMU 10; KMU 15; Konzern 1; KMU 1; Konzern 6; KMU 5; Konzern 10; KMU 8; KMU 13.

aus sieben der Experteninterviews zum einen den Transfer von Erfahrungswissen innerhalb der Belegschaft. Zum anderen werden sowohl Problemlösungen gefunden als auch Ideen und Innovationen im Prozess durch bereits erlebte Erfahrungen angereichert. Dies führt zu organisationalen und prozessualen Optimierungen.<sup>459</sup> Zwei Experten aus klein- und mittelständischen Unternehmen erwähnen eine Duzkultur als förderliches Element. Dies schafft eine familiäre Atmosphäre in der Organisation. Das stärkt die Vertrauenskultur als notwendigen Baustein für eine innovationsförderliche Kultur. Diese Anspracheform reduziert individuelle Hemmschwellen von Mitarbeitern bezüglich von Fragen und Nachfragen etwa zu Abläufen. Ebenso fällt es Mitarbeitern so leichter, Anregungen wie auch Ideen einzubringen.<sup>460</sup>

Für eine dialogbasierte und offene Unternehmenskultur sind sowohl klar definierte Strukturen als auch flache Hierarchien auf der einen Seite relevant.<sup>461</sup> Auf der anderen Seite muss es gestalterische Freiräume, Flexibilität und Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geben. Die Offenheit und Veränderungsbereitschaft der einzelnen Organisationsmitglieder nimmt im Zuge älter werdender Belegschaften an Relevanz zu. Die Balance und das richtige Maß an Freiraum sind laut acht Experteninterviews entscheidend.<sup>462</sup>

Die Experten stellen fest, dass erfahrene Mitarbeiter besonders ausgeprägten Wert auf transparente Kommunikation und nachvollziehbare Abläufe legen. Die Transparenz spiegelt sich dabei in den Strukturen der organisationalen Wissenskultur wider.<sup>463</sup>

Der Wert Vertrauen als essentieller Bestandteil einer innovationsförderlichen Kultur genannt. Auch wenn dieser als Gemeinplatz gilt, ist er besonders bei erfahrenen Mitarbeitern von elementarer Bedeutung. Durch das Vertrauen in die Mitarbeiter erfahren diese persönlich Wertschätzung. Zugleich wird die Mitarbeitermotivation unterstützt. Eine Vertrauensbasis ist wichtig, da sie Sicherheit schafft. Dies ist besonders bei älter werdenden Belegschaften wichtig, da so die Angst minimiert wird, dass individuelles Wissen nicht mehr gebraucht wird. Das

---

<sup>459</sup> Vgl.: Konzern 2; Konzern 8; Konzern 3; KMU 3; KMU 5; Konzern 6; KMU 7.

<sup>460</sup> Vgl.: KMU 1; KMU 4.

<sup>461</sup> Vgl.: KMU 3; KMU 8; KMU 12.

<sup>462</sup> Vgl.: KMU 5; KMU 6; KMU 4; Konzern 1; KMU 1; KMU 10; KMU 9; KMU 14.

<sup>463</sup> Vgl.: KMU 5; KMU 6; KMU 8.

Vertrauen und die Wertschätzung wirken dem Gefühl entgegen, dass die Person, das Wissen oder gar die Arbeit überflüssig ist. Dementsprechend unterstützen diese Faktoren die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Wissen weiterzugeben und neue Ideen einzubringen.<sup>464</sup>

Die Partizipation an organisationalen Neuerungen und Prozessen fördert das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation. Die Teilhabemöglichkeiten sichern gleichzeitig die Transparenz innerhalb der Organisation. Die Teilhabe von Mitarbeitern untermauert sowohl die Verbundenheit mit dem Unternehmen als auch die Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen. Dadurch werden Werte geteilt und gelebt. Dies unterstützt kreative Prozesse in der Organisation.<sup>465</sup>

Resultierend aus den Werten Offenheit und Vertrauen zeichnet sich die Bedeutung der Fehler-Lern-Kultur ab, wie folgende Expertenaussage exemplarisch skizziert: „Aus Fehlern lernen, das ist ganz wichtig. Denn es gibt nichts Schlimmeres, als eine Angstkultur zu haben oder wenn die Leute nicht sagen, wenn sie etwas falsch gemacht haben.“<sup>466</sup> Sowohl unkritische Fragen von neuen Mitarbeitern als auch der organisationsinterne Umgang mit Fehlern sind zu beachten. Nur durch die Akzeptanz dieser wird das persönliche erfahrungsgestützte Wissen im Zusammenhang mit der Veränderungsbereitschaft voll ausgeschöpft.<sup>467</sup>

Das folgende Schaubild fasst die von den Experten angeführten und erläuterten Einflussfaktoren einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur zusammen.

---

<sup>464</sup> Vgl.: Konzern 5; KMU 4; KMU 7; KMU 13.

<sup>465</sup> Vgl.: KMU 1; Konzern 3; Konzern 6.

<sup>466</sup> KMU 1; 135.

<sup>467</sup> Vgl.: KMU 6; KMU 5; Konzern 1; KMU 10; KMU 9; KMU 1.



Abbildung 42: Faktoren einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur<sup>468</sup>

Mögliche kulturelle Barrieren aufgrund von Berührungsängsten zwischen unterschiedlichen Altersgruppen oder Generationen können innerhalb von Organisationen entstehen. Diesen gilt es mit Schulungen zur Sensibilisierung der Führungskräfte vorzubeugen. Eine Unternehmenskultur basierend auf den skizzierten Werten verhindert diese Problematik präventiv.<sup>469</sup>

Sowohl die skizzierten Innovationsbarrieren als auch die Aspekte der innovationsförderlichen Unternehmenskultur deuten die Relevanz von innovationsorientierter Personalplanung sowie Nachfolgeregelungen an. Die Ergebnisse zu dieser Thematik sind im folgenden Abschnitt dargestellt.

<sup>468</sup> Eigene Darstellung.

<sup>469</sup> Vgl.: Konzern 5; KMU 7; Konzern 3.

### 7.4.3. Relevanz innovationsorientierter Personalplanung und Nachfolgeregelungen

Die Personalplanung ist im Allgemeinen wesentliches Element für die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Die zeitnahe und vorausschauende Bedarfsanalyse gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels an Bedeutung. Die strategische Planung umfasst zum einen die Nachwuchsarbeit wie die Ausbildung von Nachwuchs- und Führungskräften. Zum anderen sind Regelungen und Instrumente für die Personalnachfolge wesentlicher Bestandteil der Personalplanung. Exemplarisch können Vertretungsregelungen genannt werden, da die Prävalenz für nicht geplantes Ausscheiden mit zunehmendem Alter von Mitarbeitern steigt. Im Speziellen gilt es, die Möglichkeiten des personalisierten Wissenstransfers einzusetzen, so dass bei geplantem Ausscheiden von erfahrenen Mitarbeitern die Erfahrung an einen unerfahrenen Mitarbeiter weitergegeben werden kann.

Gut zwei Drittel der befragten Experten (20) skizzieren diese Thematik oder erläutern einzelne Maßnahmen vor dem Hintergrund des Wissenstransfers. Die folgende Abbildung visualisiert die einzelnen Schritte überblicksartig:

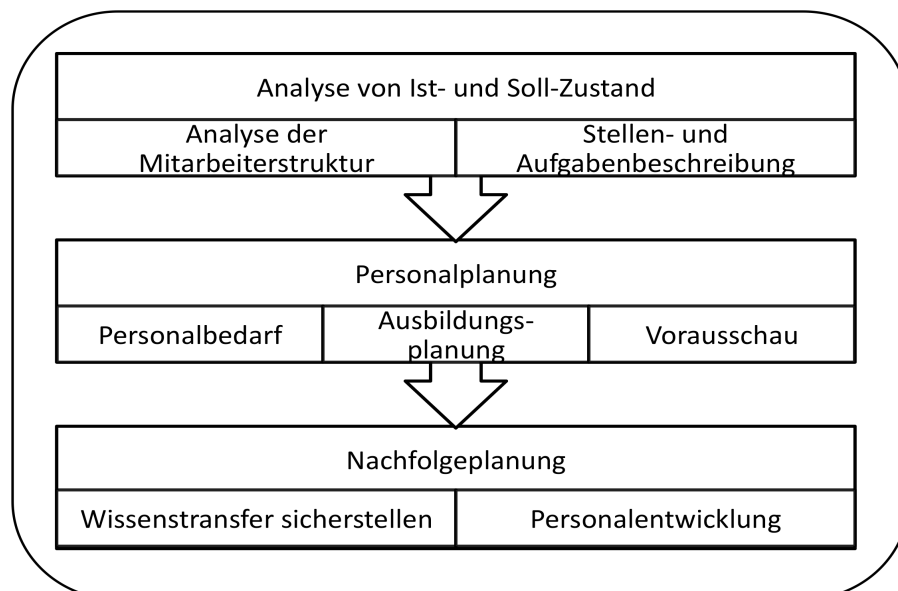


Abbildung 43: Personal- und Nachfolgeplanung<sup>470</sup>

---

<sup>470</sup> Eigene Darstellung.

In einem ersten Schritt wird eine Analyse des Ist- und Soll-Zustandes aus personalplanerischer Sicht vorgenommen. Die Grundvoraussetzung ist eine vorausschauende Analyse der Mitarbeiterstruktur. Hier stehen absehbare Vakanzen im Zentrum der personalplanerischen Untersuchung. Darüber hinaus begleiten die Maßnahmen zur Identifikation von Wissensträgern die Überlegungen im Rahmen der Personalplanung. Dieses Vorgehen wird von vier Experten aus Großunternehmen und drei Interviewpartnern aus klein- und mittelständischen Organisationen ausgeführt.<sup>471</sup> Planmäßiges, altersbedingtes Ausscheiden wird durch jährliche Screenings sichtbar. In einem weiteren Schritt führen Altersstrukturanalysen und personalplanerische Vorausschau<sup>472</sup> über einen Zeitraum von mehreren Jahren zur Ableitung von Handlungsfeldern.<sup>473</sup> Zudem werden dezidierte Aufgaben- und Stellenbeschreibungen für passgenaue Besetzungen von vakanten Stellen und die richtige personelle Nachfolge benötigt.<sup>474</sup>

Im Rahmen der organisationalen Personalplanung wird der zukünftige Bedarf von Mitarbeitern, Fach- und Führungskräften identifiziert. Bei einer rechtzeitigen Ausbildungsplanung und einer entsprechenden Erhöhung der Einstellungsquoten von Auszubildenden wird der benötigte Nachwuchs von Fachkräften teilweise intern ausgebildet, wie vier befragte Experten anführen.<sup>475</sup> Dafür ist es unabdingbar, dass das Bewusstsein für die Handlungsrelevanz innerhalb der Organisation vorhanden ist.<sup>476</sup>

Aufgrund des demografischen Wandels nimmt die grundsätzliche Notwendigkeit einer gezielten Personalplanung zu, stellen die befragten Experten fest. Demzufolge ist bei vorausschauender Planung sichergestellt, dass planbare Austritte aufgrund des Alters Eingang in die personalpolitische Planung finden. In fünf Experteninterviews wird dezidiert thematisiert, dass die Anwendung der personalplanerischen Instrumente eine frühzeitige und gezielte Nachfolge rechtzeitig vorbereitet.<sup>477</sup> Die folgende Expertenaussage unterstreicht, dass die Unterneh-

---

<sup>471</sup> Vgl.: Konzern 5; Konzern 9; Konzern 4; KMU 6; KMU 1; Konzern 11; KMU 15.

<sup>472</sup> In den Expertengesprächen wird das gängige englische Fachwort *Forecast* verwendet.

<sup>473</sup> Vgl.: Konzern 5; KMU 11; KMU 12.

<sup>474</sup> Vgl.: Konzern 4; KMU 6.

<sup>475</sup> Vgl.: Konzern 1; KMU 3; KMU 13; Konzern 11.

<sup>476</sup> Vgl.: KMU 2.

<sup>477</sup> Vgl.: Konzern 5; Konzern 1; KMU 1; Konzern 9; KMU 11.



men verstärkt die Positionen betrachten und analysieren, welche mit älteren Mitarbeitern besetzt sind:

„Das heißt, ich habe im Grunde ein Demografierisikomanagement in der Nachfolgeplanung aufgebaut, so dass ich im Grunde genommen Mitarbeiter ab 55 auf dem Radar habe und hinterfrage, gibt es da entsprechende Nachfolge und wie baut ihr das auf, so dass das Wissen nicht verloren geht und wir im Übergang wieder jemanden haben, der das halbwegs auf Flughöhe übernehmen kann. (...) Also gerade für kritische Stellen von 50+ wird dann das Radar eingesetzt und gesagt, wo die Mitarbeiter stehen und welche Kompetenz tragen die.“<sup>478</sup>

Die Experten nennen als optimales Instrument eine möglichst lange Übergangsphase mit einer Überlappungszeit von dem derzeitigen Stelleninhaber gemeinsam mit seinem Nachfolger. Dieser Zeitraum kann von einem halben Jahr bis zu zwei Jahren andauern.<sup>479</sup> Das Ziel ist es hierbei, die fachliche Einarbeitung und Integration der neuen Stelleninhaber in das Unternehmen zu garantieren. In dieser Phase finden der individuelle Wissensaufbau über die organisationale Sozialisation und gleichzeitig ein personalisierter Wissenstransfer statt. Zudem ist das Netzwerkwissen bei einem vorgesehenen Kundenkontakt innerhalb des Stellenprofils oder bei einer Vertriebstätigkeit wichtig. Hierzu zählt das Vorstellen beim Kunden oder bei Geschäftspartnern des Nachfolgers im Rahmen dieser gemeinsamen Zeit von dem Stelleninhaber und seinem Nachfolger.

Dabei sind Doppelbesetzungen nicht zwangsläufig auf eine interne Nachfolgeplanung zurückzuführen. Es ist genauso gut möglich, dass der Nachfolger durch eine Neueinstellung in die Organisation gelangt. Externe Besetzungen bergen das Risiko, das organisationsinterne Wissen über die Strukturen und Prozesse sowie die Unternehmenskultur fehlt. Darüber hinaus findet keine unternehmensinterne Qualifizierung der Mitarbeiter statt. Dies ist nachweislich ein Nachteil für den Innovationsprozess, da das Wissen über die organisationsinternen Abläufe und den kulturellen Firmenhorizont fehlt. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer weitsichtigen Planung sowie Einarbeitung der neuen Organisationsmitglieder für die Zukunftsfähigkeit der Organisation und den Erhalt von implizitem Wissen. Denn nur so können die Wissensbestände und die Erfahrungen der Mitarbeiter langfristig von der Organisation genutzt werden.

---

<sup>478</sup> Konzern 4: 2 und 19.

<sup>479</sup> Vgl.: KMU 2; KMU 1; Konzern 1; KMU 5.

Insbesondere bei den klein- und mittelständischen Unternehmen finden sich für jede Nachbesetzung individuelle Lösungen. Das wird nachfolgend von einem Experten aus einem produzierenden klein- und mittelständischen Unternehmen skizziert.

„Jetzt haben wir einen Leiter, der scheidet in zwei Jahren aus, da haben wir jetzt schon jemanden eingestellt. Der läuft jetzt zwei Jahre mit dem rum. Erst mal so; irgendwann wird er Stellvertreter. Hoffentlich ist er geeignet dafür dass er ihn ersetzen kann. Haben wir schon mit dem anderen drüber gesprochen; falls es sich nicht so entpuppt, wie wir das hoffen, ob er dann länger machen kann. Also eine gewisse Notfallplanung.“<sup>480</sup>

Dieses Zitat zeigt einmal mehr, dass die Nachfolgeplanung für die klein- und mittelständischen Unternehmen eine besondere Herausforderung ist. Aufgrund der Organisationsgröße fehlen vergleichbaren Personal- und Finanzressourcen wie in einem Konzern, so dass nicht jede Stelle doppelt besetzt werden kann.<sup>481</sup>

Neben der essentiellen Notwendigkeit der Personal- und Nachfolgeplanung kristallisieren sich Vorteile für das Unternehmen und seine Zukunftsfähigkeit heraus. Als Profit von den oben angeführten Parallelbesetzungen lässt sich zum einen anführen, dass die Gefahr des Wissensverlustes reduziert wird.<sup>482</sup> Zum anderen zeigt eine strategische Personalplanung den Nachwuchskräften grundsätzlich mögliche Entwicklungsperspektiven auf. Das führt zur Mitarbeiterbindung, welche in Zeiten der Fachkräfteproblematik wichtiger wird, wie die Experten auch in diesem Zusammenhang herausstellen.<sup>483</sup>

Bei einer vergleichenden Betrachtung der Expertenaussagen zeigt sich, dass die erläuterte Thematik sowohl bei den Konzernen als auch bei den klein- und mittelständischen Unternehmen beider Sektoren präsent ist. Die Größe des Unternehmens und die daraus resultierenden Ressourcen tangieren die Vorgehensweisen. Die Konzerne können wie oben gezeigt Doppelbesetzungen aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen einfacher durchführen. Daher ist es ihnen leichter möglich, ihre Nachfolge zielgenau zu planen, vorzubereiten und die entsprechenden Mitarbeiter zu qualifizieren. Infolgedessen verringert sich das Risiko des Wissensverlustes aufgrund von altersbedingten Austritten

---

<sup>480</sup> KMU 5: 18.

<sup>481</sup> Vgl.: KMU 5.

<sup>482</sup> Vgl.: KMU 11.

<sup>483</sup> Vgl.: KMU 13; KMU 9.

aus der Organisation. So sichern die Organisationen sich mit diesem Vorgehen nachhaltig und langfristig ihre Innovationsfähigkeit.

Die Expertenaussagen zeigen die Dringlichkeit von recht- und vorzeitige Personal- und Nachfolgeplanung in Zeiten des demografischen Wandels eindeutig auf. Da mit dem Durchschnittsalter auch das Risiko für einen ungeplanten – vor allem krankheitsbedingten – Ausfall steigt, ist es wichtig, qualifizierte Nachwuchskräfte vorzubereiten. Mit der Personalplanung werden Wissensverluste und Wissensinseln vermieden. Mit Blick auf das Gut Erfahrungswissen ist es für Unternehmen bedeutend, bereits heute Bedarfe von morgen zu analysieren und vorausschauend zu planen. So sichert die Nachfolge zukünftig die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. Nur so wird die organisationale Innovationsfähigkeit garantiert. Die bedarfs- und stellengerechten Qualifizierungsmaßnahmen stehen im Mittelpunkt und sind für alles andere mitbestimmend.

Die Prävention von Wissensverlusten durch die Personal- und Nachfolgeplanung ist nicht die einzige Möglichkeit sicherzustellen, dass das innovationsrelevante und implizite Wissen in einem Unternehmen vorliegt. Die Mitarbeiterqualifikation ist eine andere Möglichkeit.

### **7.4.3.1. Innovationsförderliche Qualifizierung von Mitarbeitern**

Für die Sicherstellung der Innovationsfähigkeit einer Organisation ist die entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter notwendig. Diese Relevanz thematisieren die Experten in den Interviews eindeutig. In diesem Zusammenhang nennen die befragten Experten fachliche Weiterbildungsmaßnahmen und individuelle Schulungen für die Mitarbeiter. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick der zusammengefassten Expertenantworten.

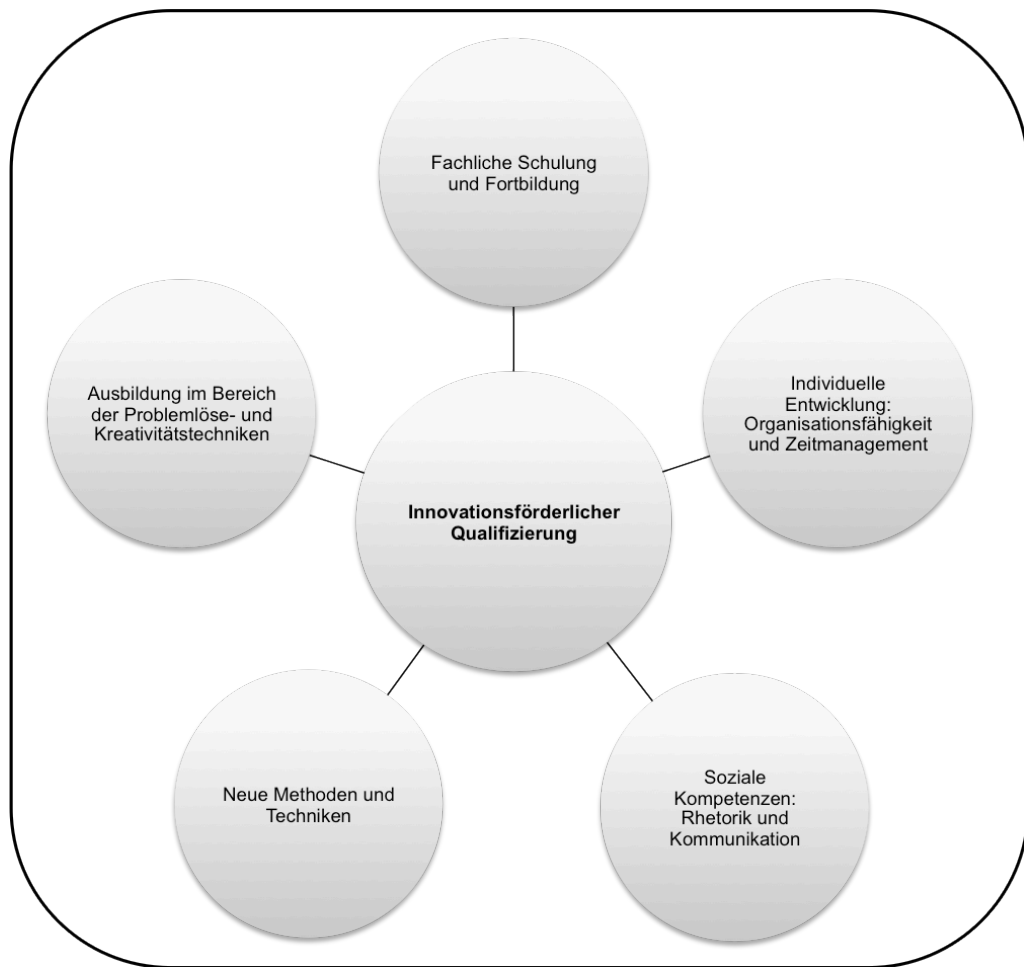


Abbildung 44: Innovationsförderliche Qualifizierung<sup>484</sup>

Eine unabdingbare Grundlage für die innovationsförderliche Qualifizierung der Mitarbeiter ist die fundierte Fachausbildung der Organisationsmitglieder. Die kontinuierliche Weiterbildung der Belegschaft ist sowohl allgemein als auch speziell im Bereich der Innovationsthemen Grundvoraussetzung für eine innovative Organisation. Darüber hinaus sind Mitarbeiterschulungen in neuen Methoden und Techniken zielgruppenspezifisch zur Innovationsförderung erforderlich, so die Konzernexperten.<sup>485</sup> Ein Experte aus einem klein- und mittelständischen Unternehmen formuliert dies treffend:

„Zur Frage wie die Mitarbeiter innovationsfähig bleiben, das fängt da an, dass das System stimmig sein muss, in sich. Zuerst einmal wieder der formelle Aspekt: wir versuchen unsere Mitarbeiter in den Techniken zu schulen. Das heißt, wir geben ihnen das Werkzeug an die Hand.“<sup>486</sup>

Es zeigt sich grundsätzlich, dass neben der Fachkompetenz und dem notwendigen methodischen Werkzeug die Organisationsfähigkeit von Mitarbeitern un-

<sup>484</sup> Eigene Darstellung.

<sup>485</sup> Vgl.: Konzern 9; Konzern 2.

<sup>486</sup> KMU 6: 66.

abdingbar ist. Für den Innovationsprozess ist in jedem Fall strukturiertes Arbeiten förderlich. Diese grundlegend erscheinenden Aspekte erwähnen vier Experten für eine innovationsförderliche Qualifikation.<sup>487</sup>

Für die Innovationsfähigkeit einer Organisation benötigen die Mitarbeiter darüber hinaus soziale Kompetenzen wie Rhetorik und Kommunikation. Die Fähigkeiten zur Kooperation miteinander und zum Austausch untereinander erleichtern das Mitgestalten bei Innovationen. Dies fördert die Teilhabe am Innovationsprozess. Die Experten benennen grundlegende Instrumente wie Seminare zur Kommunikation allgemein oder speziell zur Gesprächsführung mit Mitarbeitern. Weiterhin fördern und unterstützen Führungskräftebildungen das innovative Verhalten. Ebenso werden Veranstaltungen zur Arbeitsorganisation für die Mitarbeiter angeführt. Wie bereits belegt, ist die Organisationsfähigkeit der Mitarbeiter für den Innovationsprozess sehr wichtig. Daher gilt es die individuelle Entwicklung aller Mitarbeiter zu unterstützen. Die Experten benennen zahlreiche Maßnahmen zur Optimierung der individuellen und organisationalen Arbeitsgestaltung. Sechs Experten führen die persönliche Qualifizierung der Belegschaft durch die Organisation an. Hierzu zählen Seminare und Schulungen zum Zeit-, Selbst- und Stressmanagement innerhalb der Organisation.<sup>488</sup> Diese sind im komplexen Innovationsprozess insbesondere für älter werdende Belegschaften von Bedeutung, da die älteren Mitarbeiter veränderten und zugleich anderen Stressoren gegenüberstehen als jüngere Mitarbeiter.

Ein weiteres Feld der innovationsförderlichen Mitarbeiterqualifikation ist die Ausbildung im Bereich der Problemlöse- und Kreativitätstechniken. Spezielle Angebote im Bereich des Veränderungsmanagements und die Schulung von Kreativitätstechniken nennen die befragten Unternehmen zahlreich. So wird die Veränderungskompetenz der Mitarbeiter mit Hilfe von Problemlösetechniken manifestiert und ausgebaut. Durch gesicherte Methodenkenntnisse im kreativen Bereich können sich die Mitarbeiter in den Innovationsprozess zielorientiert einbringen. Zugleich wird ihr individuelles Innovationspotenzial im Zusammenspiel mit dem individuellen und organisationalen impliziten Wissen genutzt. Die ge-

---

<sup>487</sup> Vgl.: KMU 5, KMU 6; KMU 1; KMU 11.

<sup>488</sup> Vgl.: KMU 2; KMU 5; KMU 11; KMU 15; KMU 1; Konzern 1.

machten Erfahrungen werden in Such-Löse-Prozessen voll ausgeschöpft, wie sieben Experten dezidiert beschreiben.<sup>489</sup>

In diesem Zusammenhang skizziert ein Experte ein Modell, das derzeit in der befragten Organisation konzipiert wird. In einem ersten Schritt werden dabei alle Führungskräfte in einem 'Train the Trainer' Konzept in Kreativitäts- und Problemlösefähigkeiten geschult. In einem zweiten Schritt folgt die Beschulung aller Mitarbeiter des Unternehmens. Die Multiplikation der Maßnahmen sowie die Nachhaltigkeit durch eine flächendeckende Qualifikation sind hierbei hervorzuheben.<sup>490</sup>

Grundsätzlich ist die Qualifizierung der Mitarbeiter mit Fachseminaren und die Weiterbildung für die befragten Experten im Rahmen der Innovationsfähigkeit von ihrem Unternehmen wichtig. Sowohl klein- und mittelständische Unternehmen als auch Konzerne führen Beispiele an, wie bereits oben ausgeführt ist. Die Vielfalt der Angebote ist in den Großunternehmen ausgereifter. Als Grund werden die umfangreicheren Ressourcen im Personalbereich angeführt.

Nicht nur der Faktor Alter, sondern besonders eine zielgruppengerechte Mitarbeiterförderung ist zusammenhängend mit älter werdenden Belegschaften Bestimmungsfaktor für die Mitarbeiterqualifikation. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist die Gleichbehandlung vielfältiger Gruppen in der Belegschaft zu beachten. Die individuellen Bedürfnisse sind grundsätzlich ein Thema des Personalbereichs, treten jedoch aufgrund des demografischen Wandels vermehrt in den Vordergrund. Unterschiedliche Alterskohorten müssen unabhängig betrachtet werden. Daher stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiterförderung speziell bei älteren und erfahrenen Mitarbeitern gestaltet sein muss.

Wie bereits im Zusammenhang mit der Teammischung thematisiert wird, zeigt sich bei der Qualifikation von Mitarbeitern, dass eine altersspezifische Förderung ausschließlich verbunden mit dem Faktor Alter nicht zielführend ist. In einem befragten Konzern wurde im Rahmen von Seminarangeboten eine Differenzierung zwischen dienstjungen und -älteren Mitarbeitern vorgenommen. Hintergrund für die Einteilung war der unterschiedliche fachliche Erfahrungshori-

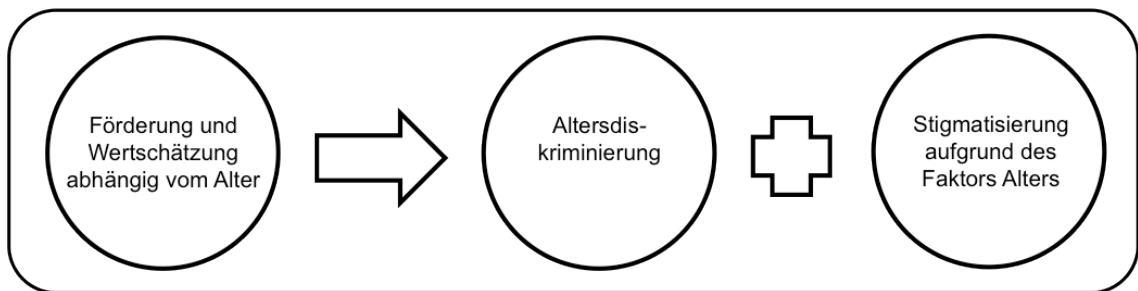
---

<sup>489</sup> Vgl.: Konzern 8; Konzern 1; Konzern 3; KMU 13; KMU 11; KMU 13; KMU 9.

<sup>490</sup> Vgl.: KMU 9: 70.

zont, jedoch sind die Anmeldungen der Mitarbeiter ausgeblieben. Das Konzept war aufgrund der Stigmatisierung des Faktors Alter nicht erfolgreich. Das Bildungsangebot wird in dem Interview sehr treffend mit einem Reisekatalog verglichen: „Wenn man mit 47 einen Katalog für die 49 und Top bekommt, findet man das ganz furchtbar und sagt: ‘Seniorenreisen möchte ich noch nicht machen!’“<sup>491</sup>

Spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter wie Seniorenprogramme bezeichnen die Experten als diskriminierend. Ein Experte unterstreicht diese Tatsache wie folgt: „Wir lehnen ganz grundsätzlich eine Segmentierung einer Belegschaft in alte, junge, große, kleine, dicke, dünne, rothaarige, einarmige, Nichtschimmer und so weiter (ab).“<sup>492</sup> Die Segmentierung in einzelne Belegschaftsgruppen und die daraus resultierende Diskriminierung gilt es zu verhindern. Der Stigmatisierung von Beschäftigten in einer gewissen Alterskohorte wird grundsätzlich entsagt. Dabei schließen die Experten eine Altersdiskriminierung grundsätzlich aus, wie in 13 Interviews erläutert wird.<sup>493</sup> In der untenstehenden Abbildung werden die Folgen altersabhängiger Förderung von Mitarbeitern und die damit zusammenhängende Wertschätzung abhängig von dem Mitarbeiteralter in der Organisation skizziert.



**Abbildung 45: Folgen altersabhängiger Förderung**<sup>494</sup>

Einzelne Altersgruppen speziell zu fördern, führt zwangsläufig zu einer Ungleichbehandlung der Mitarbeiter. Genauso sollen Mitarbeiter nicht zusammenhängend mit ihrer Alterskohorte wertgeschätzt werden. Wenn eine Organisation jedoch die Mitarbeiterförderung abhängig von dem individuellen Alter gestaltet und die Mitarbeiter altersabhängige Wertschätzung erfahren, werden die Mitar-

---

<sup>491</sup> Konzern 1: 34.

<sup>492</sup> Konzern 5: 30.

<sup>493</sup> Vgl.: Konzern 1; Konzern 2; Konzern 7; Konzern 8; Konzern 9; Konzern 5; Konzern 6; Konzern 10; KMU 5; KMU 3; KMU 1; KMU 7; KMU 11.

<sup>494</sup> Eigene Darstellung.

beiter aufgrund des Faktors Alter stigmatisiert. Darüber hinaus führt die Ungleichbehandlung zu einer Altersdiskriminierung.

Vielmehr ist es erklärtes Ziel, dass die Unterschiedlichkeit im Allgemeinen und im Speziellen aufgrund des Faktors Alter wertgeschätzt wird. Weiter stehen die individuelle Lebenslage und der persönliche Erfahrungshorizont eines Mitarbeiters an zentraler Stelle für die organisationale Innovationsfähigkeit.

Bei allen innovationsförderlichen Qualifizierungsmaßnahmen gilt es zu berücksichtigen, dass nicht allein die Innovationskompetenz auf fachlicher, persönlicher Ebene ausschlaggebend ist. Über die innovationsförderliche Qualifizierung von Mitarbeitern beeinflusst die Auswahl der Führungsinstrumente die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter und so die Innovationsfähigkeit der Organisation. So werden im Anschluss die Ergebnisse zur lebensphasenorientierten Personalführung erläutert.

#### **7.4.3.2. Lebensphasenorientierte Personalführung zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit**

Die Führung von Mitarbeitern im Allgemeinen und die Führungsinstrumente im Speziellen schaffen die Rahmenbedingungen für innovatives Mitarbeiterverhalten in Organisationen. So werden in diesem Abschnitt die Expertenaussagen zum Führungsverhalten untersucht und angewendete Instrumente dargestellt. Die Frage, ob für ältere Mitarbeiter spezielle Führungsinstrumente benötigt werden, damit die Organisation innovationsfähig bleibt, wird mit den Expertenansichten zur Auswahl von Führungsinstrumenten beantwortet. Die Bandbreite der von den Experten benannten Personalführungsinstrumente reicht von Mitarbeitergesprächen über Feedback und Beurteilungen bis hin zu Qualifizierungsmöglichkeiten.

Insbesondere bei Mitarbeitergesprächen erfolgt laut der befragten Experten eine zielgruppenspezifische Kommunikation. Ältere Mitarbeiter haben aufgrund ihrer Berufs- und Lebenserfahrung einen umfassenden Erfahrungshorizont. Sie erwarten volle Authentizität von der Führungskraft. Demgemäß zeigen sie andere Reaktionen als junge und unerfahrene Berufseinsteiger auf die gleichen Maßnahmen. Auch der Umgang mit verbalen Aussagen unterscheidet sich,



weshalb sensibles Kommunikationsverhalten besonders notwendig ist.<sup>495</sup> Die Schulung von Führungskräften im Bereich Kommunikationshabitus in diesem Kontext wird somit wichtiger. Für ein demografiesensibles Führen finden unter anderem Schulungen im Zusammenhang mit der Etablierung von gemischten Teams statt. Die Bedeutung von gemischten Teams – insbesondere in demografisch veränderten Belegschaften – ist bereits weiter oben ausgeführt.

Obwohl die befragten Experten verneinen, dass altersspezifische Führungsinstrumente eingesetzt werden, zeigt sich eine unterschiedliche Anwendung von Personalführungsinstrumenten im Berufsverlauf eines Arbeitnehmers. Nachfolgendes Zitat hebt das hervor:

„Das ich also, wenn ich als Mitarbeiter irgendwo neu in ein Unternehmen komme, noch eine andere Motivation habe, vielleicht auch eine direktere Rückmeldung brauche von meinem Vorgesetzten als wenn ich jetzt ein Erfahrener bin und das Berufsleben ein Stückweit in den Hintergrund tritt, weil ich gerade eine Familie gründe.“<sup>496</sup>

Die Expertenaussage unterstreicht, dass nicht allein die berufliche Situation und das Alter des Mitarbeiters für das passgenaue Führen ausschlaggebend sind. Die individuelle und private Lebensphase werden gleichermaßen berücksichtigt. Die Phasen unterscheiden sich aufgrund unterschiedlicher Stadien von der Einarbeitung über eine Entwicklung im Unternehmen bis hin zum Ausscheiden von Mitarbeitern. Das lebensphasenorientierte Führen betrachtet berufliche und private Entwicklungen im Einklang.

Die Experten nennen zahlreiche Instrumente zur Mitarbeiterereinarbeitung wie Traineeprogramme oder Veranstaltungen speziell für Auszubildende, wie bereits oben ausführlicher dargestellt. In dieser Phase wird unternehmensspezifisches Wissen gemeinsam mit individuellem Erfahrungswissen über begleitende Maßnahmen wie Patenschaften vermittelt. Dieses Instrument dient laut sieben Interviewpartnern der Wissensgenerierung für die Berufseinsteiger oder für die neuen Mitarbeiter in einem Unternehmen.<sup>497</sup> Begleitet wird die Einarbeitungsphase durch strukturierte Einarbeitungspläne, so dass dezidierte Kenntnisse über den individuellen Arbeitsplatz vermittelt werden können.<sup>498</sup> Ferner werden

---

<sup>495</sup> Vgl.: Konzern 1.

<sup>496</sup> Konzern 2: 67.

<sup>497</sup> Vgl.: Konzern 1; KMU 4; Konzern 6; KMU 11; KMU 6; KMU 7; KMU 10.

<sup>498</sup> Vgl.: Konzern 2: 27; KMU 6: 14; KMU 7: 38; KMU 10: 10; KMU 11.

Stipendienmodelle und Finanzierungsmöglichkeiten eines nebenberuflichen Studiums nach einer Ausbildung genannt. Dies gilt auch für die Weiterqualifizierung von Mitarbeitern, wie die befragten Experten anführen.<sup>499</sup>

Personalpolitische Instrumente wie etwa Mentoring oder speziellen Förderprogrammen stellen den Erfahrungs- und Wissenstransfer in einem anschließenden Schritt sicher. Diese erfolgen nicht alters-, sondern funktionsbezogen, so die Experten. Dadurch profitiert der unerfahrene Mitarbeiter von dem Erfahrungsschatz des erfahrenen und älteren Beschäftigten. Durch eine lebensphasenorientierte Mitarbeiterführung werden Erfahrungen aus dem Innovationsprozess weitergegeben. Der Mitarbeiter kann in seiner weiteren Betriebslaufbahn in der Organisation als Mentor oder Pate Wissensgeber sein. Dieser Aspekt wurde oben ausführlich dargestellt.

Viele Unternehmen beschäftigen sich überwiegend mit der Einarbeitung von neuen und jungen Mitarbeitern. Im Verlauf des betrieblichen Lebenszyklus werden begleitend Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit angeboten. Die gesundheitsfördernde Führung zählt etwa hierzu. Neben der Orientierung innerhalb der Organisation gewinnt derzeit bedingt durch die demografischen Veränderungen, so die befragten Experten, die Phase des altersbedingten Ausscheidens von Mitarbeitern an Bedeutung. Danach kann ein aktiver Ruhestand folgen. Zum Beispiel können hier Beraterverträge exemplarisch angeführt werden. Da die erfahrenen und in diesem Fall ausgeschiedenen Mitarbeiter die Wissensträger des Erfahrungswissens sind, zeigt sich die Handlungsrelevanz für die Organisationen, welche bestehen wollen. Zum einen muss das Erfahrungswissen gesichert werden. Zum anderen muss die wachsende Gruppe älterer und älter werdender Mitarbeiter wirksam einbezogen werden.<sup>500</sup> So zeigt das untenstehende Zitat, dass die Personalentwicklung in Konzernen heute schon individuelle Lösungen für unterschiedliche Lebensphasen einzelner Mitarbeiter bereithält:

„Wir haben direkt die Personalentwicklung jetzt so strukturiert, dass wir Personalentwicklung für Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen machen. Wir gucken uns nicht nur die an, die kurz vor dem Ausscheiden sind.“

---

<sup>499</sup> Vgl.: KMU 6: 18; KMU 13.

<sup>500</sup> Vgl.: Konzern 1.

Die schauen wir uns verstärkt an, weil wir festgestellt haben, da haben wir ein Defizit.“<sup>501</sup>

Dabei ist die individuelle Lebensphase genauso wie das berufliche Stadium der Entwicklung eines Beschäftigten zu beachten. Aspekte wie flexible Arbeitszeitmodelle, Bildungs- oder Pflegeauszeiten sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur familiengerechten Gestaltung der Arbeit sind hier zu nennen. In der Differenzierung von Maßnahmen sollen einzelne Lebensphasen außerhalb der Arbeitswelt Berücksichtigung finden, wie folgendes Zitat herausstreicht:

„Deshalb haben wir uns auch für die Lebensphasen entschieden, weil es in jeder Phase andere Herausforderungen gibt. (...) Da wollen wir gerne passende Lösungen für bringen. Zum Beispiel die junge Familie hat – da muss es andere Instrumente geben als in der Phase, wo ich mich gerade mit dem Gedanken trage von 100 auf null oder lieber von 100 auf 50%.“

Die angeführten Konzepte der lebensphasenorientierten Personalpolitik werden vorwiegend von den Experten aus den Großunternehmen genannt. Das sechs Experten aus Konzernen und lediglich einer aus einem klein- und mittelständischem Unternehmen Aussagen hierzu treffen, ist mit unterschiedlichen Ressourcen und dem zur Verfügung stehenden Personalapparat wie auch entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten verbunden.<sup>502</sup> Die Fragen nach zukünftigen Modellen und Gestaltungsmöglichkeiten speziell für ältere Mitarbeiter sind aktuelles Handlungsfeld im Personalbereich. In einem Experteninterview wird ausgeführt, dass es ein offener Prozess ist, welche Änderungen sich für die Führung und Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern mit einer Veränderung der Altersstruktur im Unternehmen insgesamt ergeben.<sup>503</sup> Aufgrund der älter werdenden Belegschaften und durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit intensiviert, ist die Berücksichtigung der individuellen Lebensphase besonders wichtig.

Bei der Auswahl von Führungsinstrumenten stehen der Erfahrungshorizont, die individuellen Fähigkeiten sowie die Kenntnisse und möglicherweise die damit zusammenhängende Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter an zentraler Stelle. Das Alter an sich ist kein allein entscheidendes Kriterium für die Auswahl und Anwendung von Führungsinstrumenten. Daher ist die Auswahl der personalpolitischen Instrumente unabhängig von dem Lebensalter zu treffen.

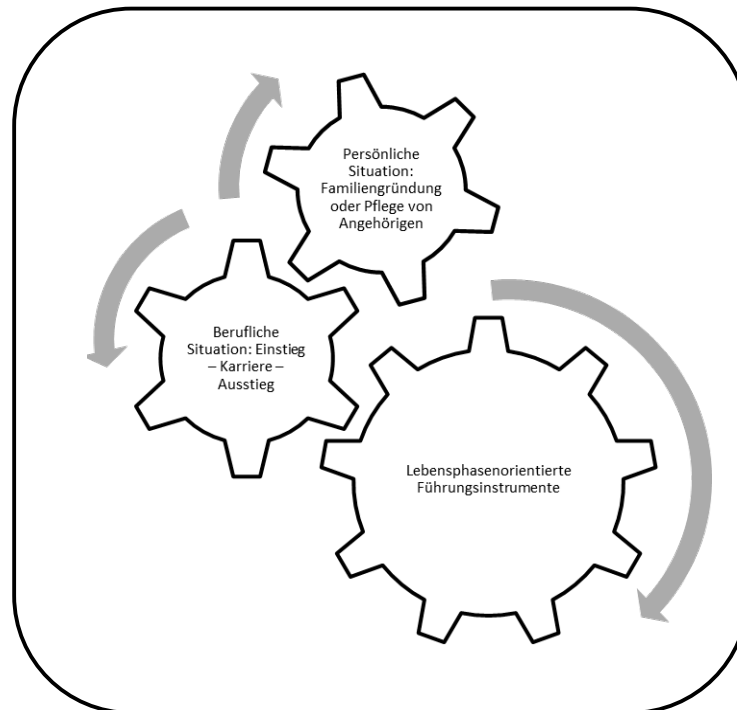
---

<sup>501</sup> Konzern 1: 5.

<sup>502</sup> Vgl.: Konzern 2; Konzern 11; Konzern 1; Konzern 3; Konzern 6; Konzern 7; KMU 9.

<sup>503</sup> Konzern 6: 18.

In der nachfolgenden Abbildung werden die beruflichen und persönlichen Einflussfaktoren für ein individuelles lebensphasenorientiertes Führungskonzept skizziert.



**Abbildung 46: Einflussfaktoren auf lebensphasenorientiertes Führen**<sup>504</sup>

Der Anreiz für innovatives Verhalten wird laut der befragten Experten maßgeblich durch die Führung geschaffen. Die Expertenmeinungen decken sich in der Hinsicht, dass das Lebensalter der Mitarbeiter an sich nicht allein Kriterium ist. Die Führungskraft muss auf das Individuum sowie seine derzeitige Lebenssituation mit dem Führungsverhalten individuell eingehen. Unterschiedliche Betriebszugehörigkeiten wie auch Erfahrungshorizonte müssen berücksichtigt werden, so dass motivierende Führungsanreize innovatives Verhalten aller Beschäftigten ermöglichen und fördern. Aufgrund des demografischen Wandels und der veränderten Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft bedarf es daher eines ganzheitlichen Führungsansatzes. Demzufolge muss besonders die Vielfalt in kultureller Hinsicht, aber auch die Gruppe von älteren Mitarbeitern in gemischten Teams entsprechend beachtet werden. Dialogbasiertes und wertschätzendes Führen fördert folglich die Innovationsfähigkeit der Organisation,

---

<sup>504</sup> Eigene Darstellung.

da sowohl die richtige Kommunikation als auch die altersunabhängige Wertschätzung essentiell sind.<sup>505</sup>

Es wird basierend auf den Experteninterviews festgestellt, dass es weder einen Bedarf noch die Notwendigkeit an speziellen Führungsinstrumenten abhängig vom Mitarbeiteralter gibt. Da der Faktor Alter jedoch mit der Erfahrung und der Betriebszugehörigkeit korreliert, existiert eine Vielfalt an differenzierten Personalführungsinstrumenten. Die unterschiedlichen Positionen des Mitarbeiters in einer Organisation hängen auch damit zusammen. Die bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Anwendung ist für die organisationale Innovationsfähigkeit durch den Wissenstransfer besonders für Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften notwendig.

Nun folgt abschließend eine Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse. Dabei wird auf Unterschiede abhängig von der Organisationsgröße sowie der Branche eingegangen.

## **7.5. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse werden analog der Auswertungslogik prägnant zusammengefasst. Es erfolgt in zwei Unterkapiteln eine synoptische Betrachtung der befragten klein- und mittelständischen Unternehmen sowie der befragten Konzerne. Ebenso werden einzelne Branchenunterschiede skizziert.

Zuerst werden die Expertenaussagen zur Frage, welches Wissen als bewahrungswürdig gilt, analysiert. Das implizite Wissen umfasst dabei das Erfahrungswissen über die organisationalen Prozesse, die Kommunikationsstrukturen und über die Unternehmenskultur. All das erlernen die Mitarbeiter in der unternehmensinternen Sozialisation und internalisieren es. Die Experteninterviews zeigen eindeutig, dass das Erfahrungswissen mit der Betriebszugehörigkeit und daher zwangsläufig mit dem Alter der Mitarbeiter korreliert. Die Ergebnisse der Expertenbefragung weisen infolgedessen nach, dass das implizite Wissen ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit von Organisationen ist.

---

<sup>505</sup> Vgl.: Konzern 5; Konzern 3; Konzern 1; KMU 5; KMU 6; Konzern 2; KMU 1; KMU 8; KMU 2; Konzern 10; Konzern 9.

Da das implizite Wissen an ein Individuum gebunden ist, schwer verbalisierbar oder explizierbar ist, bedarf es der Identifikation der unternehmensinternen Wissensträger. Die interne Wissensermittlung in einer Organisation resultiert erstens aus einer Befragung der Führungskräfte, zweitens aus einer Selbstausskunft der Mitarbeiter oder drittens aus Mitarbeitergesprächen. Einhergehend mit der Wissensidentifizierung erfolgt das Kompetenzmanagement. Hierbei sind die Fachkompetenz, die Qualifikationen und die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter relevant. Die älter werdenden Belegschaften verstärken die Bedeutung dieses Instrumentes, da das bewahrungswürdige Wissen von allen Mitarbeitern – besonders aber von den älter werdenden und den altersbedingt ausscheidenden Mitarbeitern – identifiziert werden muss. Nur so kann das implizite Wissen in der Organisation erhalten bleiben und die organisationale Innovationsfähigkeit sichergestellt werden. So kann eine passgenaue Kompetenzentwicklung und innovationsförderliche Qualifikation der Nachwuchskräfte durchgeführt werden. Förderlich hierfür sind ein Kompetenzprofil und eine Potenzialeinschätzung sowohl der Erfahrungsträger als auch der Nachwuchskräfte.

Das identifizierte Erfahrungswissen, welches als bewahrungswürdig gilt, muss in einem nächsten Schritt im Rahmen des organisationalen Wissensmanagements transferiert werden. Die Ergebnisse der Expertenbefragungen zeigen, dass sowohl Elemente der Kodifizierung für die Wissensspeicherung und der Personalisierung als Instrument des Erfahrungsaustausches für den Wissenstransfer angewendet werden.

Die Instrumente der Kodifizierung sind Datenbanken, Handbücher, Berichtswesen und weitere dokumentarische Werkzeuge. Die Dokumentation von Wissen erfolgt in der Regel über eine Digitalisierung, wobei der Zugang für die Mitarbeiter über elektronische Systeme gesichert ist. Das implizite Wissen kann jedoch nur gespeichert und somit für andere zugänglich gemacht werden, wenn es verbalisier- und dokumentierbar ist.

Die Instrumente der Personalisierung umfassen Tandem- und Patenmodelle, Mentoringprogramme und auch Besprechungen. Der Wissenstransfer erfolgt so in Form von sozialer Interaktion. In speziellen Teamformen wird implizites Wis-

sen von erfahrenen Mitarbeitern als Wissensgeber an unerfahrene Mitarbeiter durch das Zusammenarbeiten übertragen. In organisationsinternen Zusammenführungen von Partnerschaften zweier Mitarbeiter wird über einen vorab definierten Zeitraum das Erfahrungswissen über Unternehmensabläufe und das Organisationswissen über Kommunikationsstrukturen vermittelt. In persönlichen Gesprächen werden die Mitarbeiter beraten. Ferner wird den unerfahrenen Mitarbeitern Netzwerk- und Kulturwissen vermittelt. Partnerschaften werden vornehmlich bei der unternehmensinternen Sozialisation von neuen Mitarbeitern angewendet. Im Gegensatz dazu steht bei Tandemkonzepten die projektbezogene Zusammenarbeit im Vordergrund. Neben dem Wissenstransfer und somit der Wissensbewahrung wird das Wissen vernetzt. Da bei allen aufgeführten Modellen implizites Wissen plastisch, direkt und persönlich transferiert wird, sind eben diese zur Vorbereitung von Nachwuchsführungskräften besonders nützlich. Daher sind diese Instrumente im Zusammenhang mit älter werdenden Belegschaften empfehlenswert und für den Transfer von implizitem Wissen erforderlich.

Weiter ist die innovationsorientierte Teamzusammensetzung im Kontext des Wissenstransfers wichtig. Die geeignete Teammischung basiert nicht allein auf dem Faktor Alter. Ein heterogener Wissensaustausch im Rahmen der demografischen Veränderungen findet über die Mischung von Generationen, Geschlechtern und Nationen in der Zusammenarbeit von Teams statt. Die Heterogenität von persönlichen Eigenschaften und fachlichen Kenntnissen sowie individuellen Fähigkeiten werden berücksichtigt. Das Arbeiten in gemischten Teams beinhaltet neben einem Erfahrungsaustausch und einem Wissenstransfer automatisch die Sensibilisierung aller Mitarbeiter für die demografische Vielfalt.

Überdies eignen sich unterschiedliche Modelle der Hospitation zur Übertragung von Erfahrungswissen. Letztlich sind unternehmensinterne soziale Netzwerke noch ein Instrument zum Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter. Sowohl bei den Instrumenten der Kodifizierung als auch bei denen der Personalisierung ist die individuelle Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter, ihr Wissen weiterzugeben und zu teilen, essentielle Grundvoraussetzung.

Bei allen Maßnahmen im Rahmen des Wissenstransfers ist es daher von herausgehobener Bedeutung, dass die richtigen kulturellen Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene vorhanden sind. Neben zeitlichen Restriktionen kann es weiterhin zu strukturellen Hindernissen innerhalb der Organisation kommen. Das Überstülpen von einzelnen Instrumenten führt nicht zum Erfolg. Auch eine fehlende oder mangelnde Kommunikation kann zu Reaktanzen bei den Mitarbeitern führen.

Ein besonders herausgestelltes Risiko für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist der Wissensverlust von Fach- und Erfahrungswissen. Kurzfristiges, ungeplantes oder nicht entsprechend vorbereitetes Ausscheiden von Mitarbeitern kann zu einem Verlust von individuellen implizitem Wissen innerhalb einer Organisation führen. Die absehbare demografische Entwicklung der nächsten Jahre wird dieses Risiko noch verstärken. Zum einen kann plötzliches Ausscheiden aufgrund von Ableben, von Krankheit eines Mitarbeiters oder eine eigenmotivierte Kündigung als Grund für den Wissensverlust benannt werden. Zum anderen stellen organisationsinterne Umstrukturierungen, Rationalisierungen oder Organisationszusammenschlüsse einen Risikofaktor dar. Ebenso ist bei betriebsbedingten Kündigungen der Wissenstransfer gestört oder verhindert, so dass Wissenslücken entstehen.

Die Erfahrung von Mitarbeitern ist im Innovationsprozess förderlich und führt zu einer positiven Beeinflussung bei der Generierung von Ideen wie die Ausführungen zur Wissensthematik bereits zeigen. Neben persönliche Fähigkeiten, Fachkenntnissen und Kompetenzen sind implizites Wissen und individuelle Erfahrungen für die Qualität von neuen Ideen und Innovationen entscheidend. Der erfahrene Mitarbeiter beeinflusst den Innovationsprozess somit positiv, da er neben einem individuellem Erfahrungsschatz Wissen über unternehmensinterne Abläufe sowie organisationales Kulturwissen internalisiert hat. Im Gegensatz zu qualitativ hochwertigen Ideen von erfahrenen Mitarbeitern zeichnen sich junge und betriebsneue Mitarbeiter durch eine hohe Quantität von Innovationsvorschlägen aus, weshalb die Teammischung für den Innovationsprozess wichtig ist. Das Erfahrungswissen korreliert mit der Betriebszugehörigkeit, so dass eine eindeutige Verbindung mit dem Faktor Alter herstellbar ist.



Eingeschränkt wird die Innovationsfähigkeit von Unternehmen durch einige Aspekte in Bezug auf ältere Mitarbeiter. Barrieren, Hemmnisse und Widerstände bestehen innerhalb des Innovationsprozesses. Zum einen sind technikbasierte Systeme und technische Innovationen problematisch, da diese eine Technikaffinität voraussetzen, die bei den älteren Mitarbeitern häufig geringer ausgeprägt ist als bei den jüngeren Mitarbeitern. Die Nutzung unternehmensinterner Wissensbestände ist eingeschränkt. Zum anderen werden die veränderte Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern und andere altersabhängige Stressoren als mögliches Hemmnis angeführt. Schließlich werden die individuelle Einstellung und die intrinsische Motivation als Barriere erklärt, da sie sich in Korrelation mit der Betriebszugehörigkeit, der Lebensphase und dem Alter verändern. Dies geht mit einer innovationsfeindlichen Unternehmenskultur einher.

Die innovationsförderliche Kultur einer Organisation ist für den Innovationsprozess sowie für die organisationale Innovationsfähigkeit von besonderer Bedeutung. Die Aussagen der Experten zeigen eindeutig, dass die kulturellen Rahmenbedingungen einen wichtigeren Stellenwert als der Faktor Alter an sich einnehmen. Die altersunabhängige Wertschätzung der Mitarbeiter spielt daher eine entscheidende Rolle. Eine Kultur, welche Innovationen unterstützt, ist gleichzeitig immer eine Wissenskultur. Werte wie etwa Offenheit und Vertrauen sind die Basis für eine transparente Kommunikation und einen organisationalen Wissensaustausch der Mitarbeiter. Neben flachen Hierarchien sind gesunderhaltende Arbeitsbedingungen, Kooperations- und Partizipationsmöglichkeiten an Projekten sowie Prozessen Faktoren einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur. Von außerordentlicher Bedeutung ist dabei der Aspekt der Fehlerlernkultur. Die Akzeptanz, aus Fehlern zu lernen und der positive Umgang mit diesen, bedeutet, dass die Organisation die Summe aller Fehler in Form von Erfahrungen wertschätzt. Darüber hinaus ist es besonders im Rahmen älter werdender Mitarbeiter wichtig, die Führungskräfte für diese Thematik zu sensibilisieren und Berührungsängste innerhalb der Belegschaft zu verringern.

In diesem Kontext sind besonders die Ergebnisse der Expertenbefragung zur Personalplanung und Nachfolgeregelungen interessant. Im Rahmen der personalplanerischen Analyse von Soll- und Ist-Zustand wird zuerst die Mitarbeiter-

struktur untersucht. Dann erfolgt eine dezidierte Stellen- und Aufgabenbeschreibung. Im Zuge der weiteren Personalplanung findet die Ermittlung des Personalbedarfs, die Ausbildungsplanung und die Vorausschau für die zukünftige Personalstruktur statt. Die angeführten personalisierten Instrumente sowie gemeinsame Übergangsphasen und Doppelbesetzungen sind dabei sehr wichtig. Die organisationale Nachfolgeplanung und die strategische Nachwuchsarbeit sichern einhergehend mit dem personalisierten Wissenstransfer die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Zudem ist die innovationsorientierte Personalentwicklung ein zentraler Baustein für die organisationsinterne Personalplanung. Im Zuge einer weitsichtigen Analyse von Bedarfen im Zusammenspiel mit der Wissensidentifizierung werden die organisationalen Wissensressourcen voll ausgeschöpft und erhalten.

Die innovationsförderliche Qualifizierung der Belegschaft ist für die Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit grundsätzlich wichtig. Durch die demografischen Veränderungen verstärkt sich das. Im Rahmen der Personalplanung werden Fort- und Weiterbildungen zur Vermittlung von neuen Techniken und Methoden sowie die Schulung von sozialen Kompetenzen durchgeführt. Neben fachlichen Schulungen wird die individuelle Entwicklung bezüglich etwa der Veränderungskompetenz unterstützt. Die Mitgestaltungsmöglichkeiten an Innovationsprozessen werden einhergehend ausgebaut. Hierbei stehen Kreativitätstechniken und der Ausbau von Problemlösefähigkeiten an oberster Stelle. Die monokausale Abhängigkeit der Förderung und der Wertschätzung vom Faktor Alter hat sowohl eine Diskriminierung als auch eine Stigmatisierung der Mitarbeitergruppe zur Folge. Demzufolge ist eine zielgruppenspezifische Förderung und nicht eine altersabhängige Qualifizierung sinnvoll und erstrebenswert.

Die lebensphasenorientierte Personalführung ist besonders im Kontext der demografischen Veränderungen von Bedeutung, da diese ein passgenaues und individuelles Führen der einzelnen Mitarbeiter ermöglicht. So kann zum einen die berufliche Situation mit den Phasen vom Einstieg über Karriere bis zum Ausstieg berücksichtigt werden. Zum anderen wird so die persönliche Mitarbeitersituation wie etwa die Phase der Familiengründung oder der Pflege von Angehörigen bedacht. Die Führungsinstrumente finden teilweise eine altersspezifi-

sche Anwendung wie etwa im Rahmen von Einarbeitungsprozessen. Jedoch steht die individuelle und berufliche Situation im Vordergrund, so dass durch zielgenaues Einsetzen von Führungsinstrumenten die Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter zum Ausdruck gebracht und dadurch die Motivation, an der Organisation zu partizipieren, erhöht wird.

Abschließend gibt die nachfolgende Tabelle einen prägnanten, kategorialen Überblick über die zusammengefassten Ergebnisse.

**Tabelle 10: Ergebnisse der Expertenbefragung<sup>506</sup>**

|   | Expertenaussagen   |
|---|--|
| bewahrungswürdiges Wissen                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ grundlegendes, neues oder externes explizites Wissen</li> <li>❖ implizites Wissen</li> <li>❖ Erfahrungswissen aus betrieblicher Sozialisation</li> <li>❖ Erfahrungen aus organisationsinternem Arbeitsalltag</li> </ul>   |
| Wissensidentifizierung                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ermittlung von wettbewerbsrelevantem Wissen</li> <li>❖ Lokalisierung der Wissensträger</li> <li>❖ systematisches Kompetenzmanagement</li> </ul>   |
| Wissenstransfer                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Speicherung durch Dokumentation und Digitalisierung: Handbücher, Berichtswesen, Protokolle</li> <li>❖ Erfahrungsaustausch durch soziale Interaktion: Besprechungen, Hospitation, Mentoring-, Tandem- und Patenmodelle etc.</li> <li>❖ Teamzusammensetzung und altersheterogene Teams</li> </ul> |
| erfahrene Mitarbeiter im Innovationsprozess | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Betriebserfahrung ist positiv für Innovationsprozess</li> <li>❖ implizites Wissen steigert Qualität von Ideen</li> <li>❖ Wissen um Strukturen und Abläufe erleichtert Innovationsaktivitäten</li> </ul>   |
| Innovationsbarrieren                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ technikbasierte Systeme können Hemmschwellen darstellen</li> <li>❖ individuelle Stressoren</li> <li>❖ intrinsische Motivation</li> </ul>  |
| innovationsförderliche Kultur               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ altersunabhängige Wertschätzung</li> <li>❖ wissensbasierte Kultur</li> <li>❖ Vertrauens- und Fehlerlernkultur</li> <li>❖ Kooperation und Partizipation</li> <li>❖ offene, transparente Kommunikationswege</li> </ul>  |
| innovationsorientierte Personalplanung      | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analyse der Mitarbeiterstruktur</li> <li>❖ detaillierte Stellen- und Aufgabenbeschreibung</li> <li>❖ dezidierte und weitsichtige Nachfolgeplanung</li> <li>❖ strategische Nachwuchsarbeit</li> </ul>  |

<sup>506</sup> Eigene Darstellung.

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| innovationsförderliche Qualifizierung | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fort- und Weiterbildung für neue Methoden</li><li>❖ Schulung neuer fachlicher Techniken</li><li>❖ Ausbau sozialer Kompetenzen</li></ul>  |
| lebensphasenorientierte Führung       | <ul style="list-style-type: none"><li>❖ individueller Führungsstil</li><li>❖ Berücksichtigung der beruflichen Situation: Einstieg, Karriere oder Ausstieg</li><li>❖ Berücksichtigung der privaten Lebenslage: Familiengründung, Pflege von Angehörigen oder Ausstieg aus dem Berufsleben</li></ul> |

In den folgenden zwei Unterkapiteln finden sich die Unterschiede der gewonnenen Ergebnisse hinsichtlich der Organisationsgröße und der Branche.

### **7.5.1. Synoptische Betrachtung der Ergebnisse nach Organisationsgröße**

Die Relevanz des impliziten Wissens und der Bewahrungswürdigkeit von Erfahrungswissen werden unabhängig von der Unternehmensgröße von allen Experten gleichermaßen bestätigt. Es wird somit festgestellt, dass sich keine Divergenzen in der unternehmensabhängigen Bewertung des Wissens nachweisen lassen.

Das Management von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeiter innerhalb einer Organisation wird in direktem Zusammenhang mit der Identifizierung von Wissensträgern und der Lokalisierung von implizitem Wissen durchgeführt. Die befragten Konzerne verfügen im Gegensatz zu den kleineren und mittleren Unternehmen über mehr strukturierte Systeme. Diese sind in verschiedenen Ausgestaltungen technikbasiert.

Die Ergebnisse zum Wissenstransfer zeigen, dass die kleinen und mittelständischen Unternehmen überwiegend auf Instrumente der Kodifizierung zur Wissensspeicherung und -weitergabe zurückgreifen. Diese Unternehmen erwägen eine stärkere Nutzung von personalisierten Instrumenten. Das ist jedoch für kleine Organisationen eine größere Belastung aufgrund der enormen Ressourcenbindung von Personal, Zeit und Geld als für einen Konzern. Die befragten Konzerne nutzen nahezu alle Möglichkeiten der Wissensspeicherung und des Wissenstransfers sowie des Erfahrungsaustausches. Hier werden sämtliche

oben angeführte Elemente der Kodifizierung angewendet. Darüber hinaus werden parallel personalisierte Instrumente genutzt.

Mentoringprogramme und Tandemkonzepte werden im Zusammenhang mit innovationsorientierter Personalentwicklung überwiegend von den Konzernen angewendet. Dies hängt eindeutig mit der Organisationsgröße zusammen, da die systematische Anwendung mit aufwendigen Personalplanungen einhergeht. Zudem erfordern diese personalpolitischen Lösungen des Wissenstransfers eine stärkere Ressourcenbindung unter anderem von Humankapital. Dies ist in klein- und mittelständischen Unternehmen überwiegend nicht oder mit größeren Anstrengungen realisierbar. Die Nutzung von Patenschaften – insbesondere bei der Einführung neuer Mitarbeiter in die Organisation – findet hingegen in den kleineren und mittleren Unternehmen mehr Anwendung.

Ebenso wie bei den Instrumenten des personalisierten Wissenstransfers ausgeführt, zeigt sich auch bei der Teamzusammensetzung eine stärker ausgeprägte Konzeptualisierung bei den Konzernen. Die Großunternehmen berücksichtigen bei der Gruppenzusammensetzung alle Aspekte der Vielfalt von Fachkompetenz über Altersmischung bis hin zu der Geschlechterthematik. So werden hier alle Komponenten einbezogen, die sich im Zuge des demografischen Wandels verändern. Bei den kleineren Organisationen steht dem gegenüber das Alter der Beschäftigten als zentraler Mischungsfaktor im Vordergrund. Eine grundsätzliche Erklärung sind die unterschiedlichen Ressourcen im Personalapparat sowie damit zusammenhängend verschiedene Lösungsmöglichkeiten für kulturelle und strukturelle Herausforderungen.

Die Ausführungen sind mit dem Ergebnis deckungsgleich, dass klein- und mittelständische Unternehmen vermehrt einen erlebten Wissensverlust thematisieren. Die Konzepte zum Wissenstransfer sind nicht so ausgereift und werden seltener genutzt, da die Personalstärke weniger oder kaum Doppelbestzungen im Rahmen personalisierter Instrumente zulässt. Dies hat zur Folge, dass eine zielgenaue Personalplanung mit Nachfolgeregelungen vernachlässigt wird. Daher ist das Risiko von Wissenslücken für kleinere Organisationen größer. Innerhalb von Konzernen kann demgegenüber eine dezidierte Analyse von Ist- und

Soll-Zustand für eine weitsichtige Planung genutzt und so präventiv gehandelt werden.

Interessanterweise werden von den kleineren und mittleren Unternehmen vermehrt Hemmschwellen im Innovationsprozess aufgrund der demografischen Veränderungen angeführt. Dies liegt in den organisationalen Strukturen und personalpolitischen Konzepten begründet, wie bereits die Erkenntnisse weiter oben zeigen. Hier sind die Maßnahmen zur innovationsförderlichen Qualifizierung weder so vielfältig noch so fest etabliert wie in den Konzernen. Darüber hinaus werden individuelle Barrieren durch lebensphasenorientierte Personalführung in den Großunternehmen minimiert und innovatives Verhalten aller Mitarbeiter gefördert.

### **7.5.2. Synoptische Betrachtung der Ergebnisse nach Sektoren**

Bei der synoptischen Betrachtung der Ergebnisse zum bewahrungswürdigen Wissen zeigt sich, dass die gemachten Erfahrungen im Mensch-Maschine-Prozess besonders bedeutend für den produzierenden Sektor sind. Der grundsätzliche Produktionsablauf wie auch Verbesserungen in diesem werden durch das subjektive Erfahrungswissen positiv beeinflusst. Bei den befragten Unternehmen wird das implizite Wissen aus Erfahrungen eindeutiger in Korrelation mit dem Alter thematisiert.

Bei den Dienstleistungsunternehmen beschreiben die Experten eine geringere Halbwertszeit von Wissen, da beispielsweise durch neue Gesetze kontinuierlich Veränderungen stattfinden. Jedoch wird das erläuterte Kompetenzmanagement stärker im Dienstleistungsbereich der befragten Organisationen angewendet. Gegenüber dem produzierenden Sektor wird das Wissen um routinierte Abläufe und Strukturen herausgestellt.

Es werden Unterschiede im Rahmen des personalisierten Wissenstransfers von den produzierenden Organisationen im Kontext der Arbeitsgestaltung angeführt. Hier ist die belastungsorientierte Rotationsform zu nennen. Die Produktionsunternehmen nutzen ferner die Kodifizierungsinstrumente der Digitalisierung

und der Dokumentation sehr ausgeprägt. Die Dienstleistungsunternehmen hingegen nutzen zum Wissensaustausch und dessen Vernetzung vermehrt personalisierte Instrumente.

Im Vergleich der Sektoren zur Anwendung von personalisierten Instrumenten des Wissenstransfers wird deutlich, dass die Dienstleistungsunternehmen im Gegensatz zu den produzierenden Organisationen alle angeführten Modelle nutzen. Hier sind Mentoring-, Tandem- und Patenkonzepte im Rahmen der wissensorientierten und innovationsförderlichen im Unternehmensalltag integriert.

## **8. Diskussion der Ergebnisse**

In der vorangegangenen Auswertung werden die erhobenen Daten aus den Experteninterviews entsprechend der ausgewählten Methodik analysiert. In diesem Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der qualitativen Erhebung im aktuellen Diskurs des Forschungsstandes betrachtet und diskutiert. Im Rahmen der Diskussion werden dabei einzelne Aspekte der theoretischen Grundlagen beleuchtet, die für die Fragestellung relevant sind und die sich in den Ergebnissen der Erhebung widerspiegeln.

Nachfolgend werden die Ressource Wissen, das innovationsförderliche Wissensmanagement, der personalisierte Wissenstransfer sowie das implizite Wissen in Innovationsphasen basierend auf den gewonnenen Ergebnissen im Spiegel der wissenschaftlichen Erkenntnisse betrachtet. Darüber hinaus werden im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse die demografischen Auswirkungen und die Herausforderungen für die organisationale Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens dargestellt. Die Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur und die Elemente zur Balance der organisationalen Innovationsfähigkeit werden anschließend erläutert. Resultierend aus den Ergebnissen der Expertenbefragung wird ein mehrdimensionales Konzept zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit entwickelt. Ferner wird eine Einordnung der einzelnen Unternehmen in proaktive und reaktive Typen vorgenommen. Abschließend werden die aufgestellten Hypothesen diskutiert.

### **8.1. Wissen – das Gold im Kopf**

Das Wissen wird in der Theorie trennscharf in explizites und implizites Wissen unterschieden, wie bereits einführend dargestellt wird. Diese Forschungsarbeit untersucht das implizite Wissen von Mitarbeitern innerhalb einer Organisation, so dass nachfolgend dieses im Zentrum der Betrachtung steht.

Das implizite Wissen umfasst erlebte Erfahrungen, internalisierte Unternehmenswerte und Wissen über Strukturen und Prozesse sowie die organisationale Kultur. Dabei ist diese intangible Ressource nicht substituierbar oder imitier-



bar. Diese allgemeingültige Definition findet sich unter anderem bei Polányi<sup>507</sup> und North<sup>508</sup>. Die Ergebnisse der Interviews bestätigen die zugrunde gelegte definitorische Betrachtung und unterstreichen die Relevanz von implizitem Wissen.

Nur wenn die Bedeutung und Vernetzung von Zeichen, Daten und Informationen möglich ist, kann aus Wissen Können, Handeln und Kompetenz entstehen, führt North aus.<sup>509</sup> Innerhalb der Wissenspyramide werden Rohdaten zu Informationen strukturiert. Schlussendlich stellen Informationen mit intelligenten Netzwerken das Wissen dar. Dieses Wissen bringt Licht in den Datenschun- gel, da es die vorhandene Komplexität durch sinnstiftende Verknüpfungen re- duziert. Neben sozialen Spielregeln einer Organisation, Handlungs- und Pro- zesswissen werden hier Wissen über Zusammenhänge und funktionale Abhän- gigkeiten zusammengefasst. Wissen ist daher sowohl in der Theorie als auch in der unternehmerischen Praxis das Endprodukt individueller Lernprozesse. Die Wissenspyramide wird somit in den Ergebnissen eindeutig bestätigt. Wie schon Kusterer<sup>510</sup>, North<sup>511</sup> sowie Franken und Franken<sup>512</sup> beschreiben, so zeigen auch die Ergebnisse der Expertenbefragung, dass die Kompetenzen der erfah- renen Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen.

Das Erfahrungs- und Kontextwissen – also die Kompetenz der Mitarbeiter – wächst in Korrelation mit der Betriebszugehörigkeit und so auch die Wettbe- werbsfähigkeit der Organisation. Diese Ergebnisse lassen sich an der theoretischen Wissenstreppe von North spiegeln: unten stehen als kleinste Einheit Zei- chen gefolgt von Daten und Informationen – wie bei der Wissenspyramide. Durch die Vernetzung entsteht Wissen, Anwendung führt zu Können, wollen zu Handeln und handeln zu Kompetenz. Die Kompetenz führt laut North<sup>513</sup> zur Wettbewerbsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund ist die Bedeutung des impliziten Wissens im Zusammenhang mit älter werdenden Belegschaften offensichtlich.

---

<sup>507</sup> 1985.

<sup>508</sup> 2011.

<sup>509</sup> Vgl.: North 2011.

<sup>510</sup> 2008.

<sup>511</sup> 2011.

<sup>512</sup> 2011.

<sup>513</sup> 2011.

An dieser Stelle lässt sich skizzieren, dass die theoretische Strukturierung des Wissens personeller Wissensträger nach Al-Laham<sup>514</sup> und Amelingmeyer<sup>515</sup> mit den vorliegenden Ergebnissen belegt wird. Maßgeblich ist hierfür die Handlungskompetenz von erfahrenen Mitarbeitern. Theoretisch wird diese als die Schnittmenge von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz beschrieben. Die Expertenaussagen zeigen, dass der unternehmerische Alltag zu deckungsgleichen Ergebnissen führt. So bestätigen die ausgeführten Ergebnisse die Definitionen in ihrer Gesamtheit innerhalb der Organisationswelt.

Das implizite Wissen wird theoretisch weiter in individuelles und organisationales Wissen unterteilt. Das individuelle implizite Wissen umfasst die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter etwa innerhalb von kreativen Problemlöseprozessen oder gelebten Kommunikationsmustern. Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus dem individuellen und kollektiven Wissen zusammen. Diese Unterteilung und die Abgrenzung von Wissensarten nach Polányi<sup>516</sup> wird mit den Ergebnissen aus der Expertenbefragung eindeutig bestätigt. Somit sind die darauf basierenden Wissensmodelle auch heute noch aktuell. Die Aufteilung der organisationalen Wissensbasis im Innovationsprozess findet sich theoretisch etwa auch bei Strebel<sup>517</sup>. Das Modell der organisationalen Wissensbasis nach Pautzke<sup>518</sup> wird mit den Ergebnissen der Expertenbefragung anschaulich belegt.

Gleichwohl alle Expertenaussagen den Stellenwert des impliziten Wissens belegen, ist natürlich zusätzlich explizites Wissen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen notwendig. Frisches, neues Fachwissen wie auch neue Methodiken werden sektorenübergreifend benötigt. Neue Erkenntnisse im Bereich der Herstellungsverfahren sind besonders für den produzierenden Sektor wichtig. Innerhalb von Dienstleistungsunternehmen haben hingegen gesetzliche Neuregulierungen einen stärkeren Einfluss.

Das implizite Wissen kann abschließend als fragiles Gut bezeichnet werden. Es ist das Gedächtnis der Organisation. Dies gilt es zu bewahren, damit die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sichergestellt ist. Dieser essentielle und end-

---

<sup>514</sup> 2003.

<sup>515</sup> 2004

<sup>516</sup> 1985.

<sup>517</sup> 2007.

<sup>518</sup> 1989.

liche Rohstoff, welcher an die Humanressource gebunden ist, ist für die Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft unabdingbar.

Als Besonderheit muss herausgestellt werden, dass diese Ressource durch ihren Gebrauch und ihre Anwendung nicht minimiert wird. Das zeigen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung an zahlreichen Stellen. Besonders das zentrale Ergebnis, die Steigerung der Innovationsqualität durch Erfahrungswissen, zeigt, dass Wissen, implizites Wissen und Erfahrungswissen weitergegeben werden können. Durch die Transferierung des impliziten Wissens und durch den Erfahrungsaustausch bleibt das Wissen in der Organisation erhalten. Es ist ein ausschlaggebendes Element innerhalb des Innovationsprozesses, da es die Handlungsfähigkeit von Individuen erhöht, wie bereits Kerka et al. konstatieren.<sup>519</sup> Die Ergebnisse aus den Experteninterviews zeigen, dass dieser Prozess durch den Einfluss des Erfahrungswissens ökonomisiert wird. Aufgrund seiner Trägergebundenheit und der Problematik der Explizierung bedarf es eines zielorientierten und ganzheitlichen Wissensmanagements.

### **8.1.1. Innovationsförderliches Wissensmanagement – generationenorientiertes Ressourcenmanagement**

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen die Relevanz aller Prozesse des Wissensmanagements nach Probst<sup>520</sup> auf: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Gleichzeitig bestätigen die Aussagen die beschriebenen theoretischen Kernprozesse für die unternehmerische Praxis, denn das Management von Wissen soll genau das finden, was gesucht wird. Ex ante ist in der Regel eine Innovation noch nicht vorhersagbar, so dass das Innovationsmanagement das finden soll, was nicht gesucht ist. Daher ist basierend auf den Ergebnissen ein innovationsförderliches Wissensmanagement gepaart mit generationenorientiertem Ressourcenmanagement unbedingt nötig.

Die Wissensidentifizierung von implizitem Wissen bei einzelnen Mitarbeitern stellt insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels eine zentrale Her-

---

<sup>519</sup> Vgl.: Kerka/ Kriegsmann/ Kley 2008.

<sup>520</sup> 2006.

ausforderung dar. Zum einen gilt es dieses Wissen im Allgemeinen zu lokalisieren. Zum anderen müssen speziell die Erfahrungen und die daraus resultierenden Fähigkeiten und Fertigkeiten der erfahrenen Mitarbeiter identifiziert werden. Denn nur so bleiben diese Kompetenzen der Mitarbeiter in der Organisation erhalten. Der Wissenserwerb innerhalb einer Organisation mit älter werdenden Belegschaften ist besonders durch den Transfer von Erfahrungen innerhalb der Organisation und in einzelnen Prozessen gekennzeichnet. Er stellt darüber hinaus die Nutzung von externen Wissensquellen dar. Die Speicherung von externen Wissensbeständen wird hier der Vollständigkeit halber thematisiert, ist in dieser Arbeit jedoch kein Untersuchungsgegenstand. Die Wissensentwicklung basiert auf der innovationsförderlichen Qualifikation und gleichzeitig auf dem personalisierten Wissenstransfer. Damit einhergehend wird die Wissensteilung und -verteilung sichergestellt. Die Wissensvernetzung durch die Vernetzung einzelner Wissensträger trägt zum Wissenstransfer bei und sichert die absolute Verfügbarkeit von organisationalen Wissensbeständen. Das Management der Nutzung von Wissen erfolgt mit dem Kompetenzmanagement. Hier wird zugleich implizites Wissen und Erfahrung identifiziert. So kann es innovationsorientiert weiterentwickelt werden. Zudem wird Wissensintransparenz und Wissensheterogenität identifiziert und kann folglich mit den geeigneten Instrumenten dezimiert werden. Diese Ausführungen belegen, dass die von Probst<sup>521</sup> definierten und ausgeführten Kernprozesse des Wissensmanagements erstens mit den empirischen Ergebnissen übereinstimmen und zweitens auch heute noch aktuell sind. Drittens stellen sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für den Erhalt des Wissens eine essentielle Grundlage für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen dar. Darüber hinaus findet die Wissenstreppe von North<sup>522</sup> bezüglich des operativen und strategischen Wissensmanagements hier seine Bestätigung.

Bergmann und Daub<sup>523</sup> stellen heraus, dass ein innovatives Management von Kompetenzen die bestmöglichen Bedingungen für die Individuen in Organisationen realisiert, wie etwas gesucht und gefunden wird.<sup>524</sup> Die Expertenaussa-

---

<sup>521</sup> 2006.

<sup>522</sup> 2011.

<sup>523</sup> 2006.

<sup>524</sup> 2006: 4.

gen unterstreichen dabei die besondere Bedeutung des Aspektes der Wissensbewahrung. Es ist von zentraler Bedeutung, welches Wissen bewahrungswürdig und welches innovationsförderlich ist und wie es in der Organisation bewahrt werden kann.

Nur mit einem ganzheitlichen und humanorientierten Wissensmanagement lässt sich die fragile Ressource Wissen vollumfänglich ausschöpfen, so dass eben dieses für die Innovationsfähigkeit der Organisation genutzt werden kann. Ein innovationsförderliches Wissensmanagement stellt so gleichzeitig einen kreativen Problemlösungsprozess sicher, welcher bereits von Higgins und Wiese<sup>525</sup> als notwendig aufgezeigt wird.

Es bleibt die Frage, ob sich Wissen in Gänze managen lässt. Es erscheint sinnvoll, so wie Bergmann und Daub<sup>526</sup> es anführen, den Informationsfluss in Organisationen zu gestalten. Dies kann durch ein innovatives Kompetenzmanagement und generationenübergreifendes Ressourcenmanagement gelingen. Der nachweisliche Zusammenhang von Wissen und Innovation unterstreicht die Notwendigkeit von einem wissensbasierten Innovationsmanagement, da nur so das implizite Wissen der erfahrenen Mitarbeiter für den Innovationsprozess genutzt werden kann. Hierfür bedarf es kohärentes Handeln im Sinne der Salutogenese, so dass die Handlungsfähigkeit durch sinnvolle, verstehbare und handhabbare Prozesse geschaffen wird.<sup>527</sup>

### **8.1.2. Personalisierter Wissenstransfer – demografieorientierte Gold(ver)mehrung**

Der personalisierte Wissenstransfer erfolgt Hand in Hand mit dem Gebrauch von Instrumenten der Kodifizierung. Die Dokumentation, die Digitalisierung sowie weitere Maßnahmen können explizites Wissen speichern und weitergeben. Aufgrund der leichten Explizierung ist der Prozess überschaubar zu gestalten. Da das implizite Wissen an eine Person gebunden ist, muss der Transfer personalisiert erfolgen. Der Zusammenhang von Alter und Erfahrung mit implizitem Wissen unterstreicht die Notwendigkeit des personalisierten Wissenstransfers.

---

<sup>525</sup> 1996.

<sup>526</sup> 2006.

<sup>527</sup> Vgl.: Bergmann/ Daub 2000.

Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi<sup>528</sup> veranschaulicht bereits sehr deutlich den Wissenstransfer.<sup>529</sup> Das Konzept der beiden Japaner erklärt die Transformation des Wissens anhand einer Spirale in vier Schritten: Sozialisation – von implizit zu implizit, Externalisation – von implizit zu explizit, Kombination – von explizit zu explizit und Internalisierung – von explizit zu implizit. Das Modell unterscheidet – ebenso wie es heute in Organisationen geschieht – zwischen dem Individuum, der Gruppe und der Organisation. Die Basis aller Prozesse ist die Interaktion zwischen den Mitarbeitern. Die Sozialisation als Ausgangspunkt ist aktueller denn je, wie die Ergebnisse zum Thema Wissen etwa hinsichtlich des Firmenwissens und des Firmenhorizontes zeigen. Der zweite Schritt findet sich sowohl in Instrumenten der Kodifizierung oder in der Externalisierung zwischen Mentor und Mentee, Wissensgeber und Wissensnehmer. Hier kommt es zu einem fließenden Übergang zur Kombination. Den vierten Schritt der Internalisierung betonen die Experten immer wieder. Die Wissensschaffung durch die Umwandlung von vorhandenen Wissensbeständen wird von Nonaka und Takeuchi<sup>530</sup> in einem weiteren Modell nachgezeichnet. Das Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung in Unternehmungen kombiniert dabei die Phasen der Wissensspirale und des personalisierten Wissenstransfers. Die Ergebnisse der Experteninterviews samt den zahlreich aufgeführten personalisierten Instrumenten des Wissenstransfers belegen das Modell der Wissensspirale und unterstreichen seine Aktualität.

Der personalisierte Wissenstransfer ist nur schwer einheitlich gestaltbar, da er von individuellem Verhalten geprägt und abhängig ist. Jedoch stellen bereits Reichert et al.<sup>531</sup> heraus, dass im Rahmen der zunehmenden Humankapitalorientierung der generationenübergreifende Austausch von Mitarbeitern neben dem Einbringen von Fachwissen insbesondere die Nutzung von Erfahrungswissen ermöglicht.<sup>532</sup>

Eine Wissenstransferierung von einer Person zu einer anderen erfolgt nach dem uno-actu-Prinzip, da das Wissen nicht konservierbar ist. Dabei wird durch

---

<sup>528</sup> 1997.

<sup>529</sup> Vgl.: Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>530</sup> Nonaka/ Takeuchi/ Mader 1997.

<sup>531</sup> Reichert/ Gösgen/ Ehlers 2007.

<sup>532</sup> Vgl.: Reichert/ Gösgen/ Ehlers 2007.

gemeinsames Erleben, gemeinsame Aktivitäten oder gemeinsames Gestalten Wissen kommunikabel gestaltet. Wenngleich das Wissen auch nicht speicherbar aufbereitet werden kann, so stellt die Übertragung doch sicher, dass es nicht verloren geht. So werden Wissenslücken nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch in den befragten Organisationen vermieden. Mit dem so transferierten Wissen ist es möglich, dass das implizite Wissen von Organisationsmitgliedern erhalten, genutzt und maximiert wird. Die Anwendung dieser Instrumente führt zum Wissenskanon der Mitarbeiterschaft, da personengebundenenes Wissen für andere Organisationsmitglieder zugänglich gemacht wird.

Mit dem Wissenstransfer findet synchron die Wissensbewahrung in der Organisation statt. Die Identifikation und die Selektion von bewahrungswürdigem Wissen sind besonders vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften wichtig. Das vorhandene individuelle und organisationale implizite Wissen kann nur so nachhaltig für die Zukunft in der Organisation erhalten bleiben. Es kann noch einmal betont werden, dass durch einen organisierten Prozess Wissensverluste vermieden werden. Dies ist selbstverständlich für alle Unternehmen zu jeder Zeit wichtig, allerdings führt der demografische Wandel zu einer absoluten und dringenden Handlungsnotwendigkeit: der Anteil der älteren und erfahrenen Mitarbeiter nimmt rapide zu, da sich die sogenannte Babyboomer-Generation dem Renteneintrittsalter nähert.

Genau aus diesen Gründen ist der Prozess des personalisierten Wissenstransfers in allen denkbaren Facetten essentiell. Der Wissensbestand der beruflichen Experten wird durch ausgewählte Personalinstrumente an die beruflichen Novizen transferiert. Ihre Erfahrungsschätze werden mit Hilfe von Tandem-, Mentoring- oder Patenmodellen vermittelt, so dass die differenzierte Wahrnehmung ein zielgerichtetes Einbringen von innovativen Ideen erleichtert oder gar erst ermöglicht. An dieser Stelle wird exemplarisch das gemischte Team diskutiert, da es in den Experteninterviews nachdrücklich ausgeführt wird.

Die Experten betonen die Teammischung als Instrument für den Wissenstransfer. Dabei sind gemischte Teams nicht nur für den Transfer notwendig, sondern stellen auch den optimalen Weg zu mehr Innovation dar. Ungeachtet der Tatsache, dass der demografische Wandel mehr Diversitäten als die alleinige Alters-

heterogenität mit sich bringt, werden überwiegend altersgemischte Teams in der Literatur, wie etwa bei Corsten et al.<sup>533</sup>, betrachtet.<sup>534</sup>

Bruch et al.<sup>535</sup> zeigen beispielsweise die Chancen und Herausforderungen altersgemischter Teams auf. Die Prozesse der kognitiven Diversität verbessern die Entscheidungsfindungs- und die Problemlösefähigkeit, steigern die Kreativität und die Innovationsfähigkeit. Der Wissenstransfer und das wechselseitige Lernen wie auch die Motivationsaspekte werden von den Autoren angeführt. Problematisch oder als Herausforderung werden Prozesse der sozialen Anziehung oder sozialen Identität betrachtet. So stellen Gruppenkonflikte durch Vorurteile, Stereotypisierung, Misstrauen und Missverständnisse Herausforderungen von altersgemischten Teams dar. Weiterhin werden Kommunikations- und Koordinationsprobleme neben der individuellen Unzufriedenheit als problematisch benannt.

Mit der vorliegenden Untersuchung wird belegt, dass der Einsatz von altersgemischten Teams die Transferierung von implizitem Wissen und individuellen Erfahrungen fördert. Der wechselseitige Erfahrungsaustausch durch altersgemischte Gruppen wird auch von Pack et al.<sup>536</sup> für Montagegruppen beschrieben. Durch den Austausch und den Zugriff auf unterschiedliche Wissensbasen wird der erfahrene Mitarbeiter zum Wissensgeber. Durch diesen Wissenstransfer wird die Handlungskompetenz basierend auf praktischen Erlebnissen weitergegeben. Neben der Sicherung von Wissen und Erfahrungen führt diese Teammischung aufgrund der Art der Zusammensetzung zu innovativen Lösungen und Ideen. Altersdiverse Teams sind folglich in jedem Fall ein geeignetes Instrument für den Wissenstransfer, wie auch Stern und Jaberg<sup>537</sup> belegen. Sie nennen die Zusammensetzung des Teams und die Interdisziplinarität unter anderem als Erfolgsfaktoren für Prozesse. Ebenso führt Kastner<sup>538</sup> aus, dass die Diversität bezüglich der Fachkompetenzen, persönlicher Fähigkeiten und des Alters Er-

---

<sup>533</sup> Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>534</sup> Die Gruppenorganisation an sich und ihre multiple überlappende Zusammensetzung ausgerichtet an vertikaler, horizontaler und lateraler Vernetzung gilt es selbstverständlich zu beachten, können hier jedoch nicht im Detail betrachtet werden, da der Wissenstransfer und nicht die Teamzusammensetzung im Fokus steht. Vgl. zur Gruppenorganisation zum Beispiel: Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>535</sup> Bruch/ Kunze/ Böhm 2010: 143.

<sup>536</sup> Pack/ Buck/ Kistler/ Mendius/ Morschhäuser/ Wolff 2000.

<sup>537</sup> 2003

<sup>538</sup> Vgl.: Kastner o.J.



folgsfaktoren für innovationsorientierte Teamgestaltung sind. Diese sichert die Innovationsfähigkeit einer Organisation langfristig und fördert aufgrund ihrer Struktur die Entstehung von Innovationen. Diese theoretischen Ansätze werden mit den Untersuchungsergebnissen nachdrücklich bestätigt.

### **8.1.3. Implizites Wissen in Innovationsphasen – Goldverarbeitung**

Von der Idee bis zur Realisierung einer Innovation ist es ein weiter Weg. Das der Innovationsprozess aus Phasen besteht, ist dabei unbestritten, wie bereits Kastner beschreibt.<sup>539</sup> Dieser Prozess muss besonders in Hinblick auf die Nutzung des impliziten Wissens und der Erfahrung der Mitarbeiter ganzheitlich betrachtet und gesteuert werden. Der Innovationsprozess ist grundsätzlich durch die organisationsinternen Strukturen und Abläufen gekennzeichnet. Weiter wird der Prozess durch die individuellen und menschlichen Aspekte einzelner Individuum sowie ihrer Innovationsbereitschaft beeinflusst, so Stern und Jaberg.<sup>540</sup> Zur Beantwortung der Frage, welche Herausforderungen der demografische Wandel für die Innovationsfähigkeit von Organisationen im Kontext des impliziten Wissens mit sich bringt, bedarf es an dieser Stelle der Untersuchung, welche Rolle der erfahrene Mitarbeiter spielt und wie wichtig implizites Wissen in den einzelnen Phasen ist.

Im Theoriekapitel sind die unterschiedlichen Phasenmodelle eines Neuerungsprozesses bereits aufgezeigt. Hier wird die prozessorientierte Betrachtung an den Expertenaussagen gespiegelt und im Kontext des impliziten Wissens betrachtet. Bei der Ideenfindung ist ein systematisches Vorgehen mit wissenschaftlich neuen Methoden im Bereich Forschung und Entwicklung notwendig wie auch Corsten et al.<sup>541</sup> beschreiben. Somit ist hier explizit Fachwissen gefordert. Dabei ist das implizite Wissen unterstützendes Element. Beispielsweise sichert eine offene Kommunikation innovatives Handeln. So wird die Kompetenz der Mitarbeiter auch als selbstorganisierte Problemlösefähigkeit gesehen,

---

<sup>539</sup> Vgl.: Hausschildt/ Salomo 2011; Bergmann/ Daub 2006; Peschak/ Sabisch 1996; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

<sup>540</sup> Vgl.: Stern/ Jaberg 2003: 15.

<sup>541</sup> Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006.

wie schon Bergmann und Daub<sup>542</sup> schreiben. Das Einbringen von innovativen Ideen wird entscheidend durch implizites Wissen erleichtert. Wie oben gezeigt wird, sind die betriebliche Sozialisation und das Wissen über die Kultur, die Kommunikation und die allgemeine Abläufe von großem Vorteil für die Etablierung sowie die Durchsetzung von Neuerungen. Die Einbringung von Neuerungen beinhaltet immer den Schritt der Integration in das organisationale Umfeld. Die Umsetzung und Realisierung von Innovationen wird ebenfalls durch die Nutzung von implizitem Wissen erleichtert. Bereits gemachte Erfahrungen fließen in den Prozess ein und erlebte Fehler werden vermieden.

Nachfolgend wird das skizzierte theoretische HANSE-Modell von Schütt<sup>543</sup> an den Ergebnissen gespiegelt. Sowohl die Einteilung des Wissenszustandes in implizites und explizites Wissen als auch der fließende Übergang und der dynamische Charakter der Einteilung erweist sich als zeitgemäß und kann zugleich auch wissenschaftlich bestätigt werden. Insbesondere der Aspekt der Heuristiken – Daumenregeln im Arbeitsalltag, die auf Erfahrungen basieren und als Entscheidungsgrundlage dienen – wird mit den Forschungsergebnissen belegt. Die expliziten Artefakte werden durch die Interviewaussagen ebenso bestätigt, sind aber hier nicht zentraler Untersuchungsgegenstand. Vielmehr sind die Aspekte der natürlichen Begabung, die Skills und die Erfahrungen für die Diskussion von implizitem Wissen in den Innovationsphasen interessant. Zualtererst muss die natürliche Begabung einzelner Mitarbeiter identifiziert werden. In einem weiteren Schritt ist es wichtig, sicherzustellen, dass das Potenzial zur Optimierung von Arbeitsprozessen und Abläufen genutzt wird. Nur so können die täglichen Arbeitsprozesse und die Innovationsphasen von diesen Ressourcen profitieren. Auch Skills zählen zu den impliziten Wissensbeständen – sowohl in dem theoretischen Modell wie auch in den Experteninterviews, ergo der unternehmerischen Praxis: persönliche Qualifikation, individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten beeinflussen den Innovationsprozess qualitativ positiv und nachhaltig. Der letzte Baustein im HANSE-Modell sind die Erfahrungen. Diese sind Erlebnisse aus dem Arbeitsalltag, aus denen die Mitarbeiter lernen und die das künftige Verhalten prägen. Mit ihnen wird das Wissen effizient genutzt und

---

<sup>542</sup> 2006.

<sup>543</sup> 2000; vgl.: Zinnen 2006.

logisch in den Innovationsprozess eingebracht. Dabei ist das Erfahrungswissen die bedeutendste Komponente des impliziten Wissens. Insbesondere die Einteilung in Heuristiken und Erfahrungen sowie Skills zeigt die Bedeutung und Aktualität der impliziten Wissensbestände in Zeiten des demografischen Wandels auf.

Das implizite Wissen erfahrener Mitarbeiter wird sowohl für revolutionäre als auch für evolutionäre Neuerungen genutzt. Bei den Basisinnovationen verkürzen und optimieren Erfahrungen im Sinne bereits gemachter Fehler den Innovationsprozess. Auch bei Verbesserungs- und Anpassungsinnovationen sind die Erfahrungsschätze der Mitarbeiter essentielles Element: ohne den Firmenhorizont, ohne das organisationale Kulturwissen und ohne Kenntnisse über Abläufen oder Strukturen lassen sich weder die Innovationen weiterentwickeln noch die Organisationsstrukturen verbessern. Diese innovative Gestaltung von Prozessen muss innerhalb der Organisation Bestand haben, so dass das Gewicht von betrieblicher Sozialisation und internalisierten Werten nachvollziehbar ist. Neben dem Einfluss bei Prozessinnovationen führen Erfahrungen zur Ökonomisierung der organisationsinternen Innovationsstrukturen. Das implizite Wissen der Mitarbeiter ist auch bei Produktinnovation zusätzlich zu aktuellem Wissen über verändertes Material und neue Herstellungsmethoden eine sehr wichtige Ergänzung. Es ist deshalb relevant, da sich das bereits Erlebte konstruktiv auf jede einzelne Innovationsphase auswirkt. Somit werden die Innovationsprozesse insgesamt durch älter werdende Mitarbeiter effektiver gestaltet. Das Erfahrungswissen beeinflusst nachhaltig alle Innovationsgrade. In den theoretischen Grundlegungen wird zwischen radikal und inkremental unterschieden. Beide extremen Ausprägungen profitieren von dem Einfluss des impliziten Wissens: kleinräumige Neuerungen und geringfügige Verbesserungen profitieren genauso wie innovative Lösungsmöglichkeiten und technologischer Fortschritt.

Da die individuelle Kreativität von der persönlichen Sozialisation und den organisationalen Umweltbedingungen abhängt, ist sie eng mit dem Erfahrungswissen verbunden. Im Gegensatz zu dem Wissen ist die Kreativität jedoch grenzenlos. Eine Innovation kann daher als die Evolution von kreativen Prozessen

bezeichnet werden. Diese Ansichten sind der Literatur sowie den Expertenaussagen gemein.

Abschließend wird festgehalten, dass der erfahrene Mitarbeiter aufgrund seines impliziten Wissens bemerkenswerte Innovationspotenziale aufweist. Innovative sowie kreative Prozesse korrelieren mit dem organisationalen und individuellen Erfahrungswissen. Ein junger und ein erfahrener Mitarbeiter stellen folglich auf der Mitarbeiterebene eine Innovationsfusion dar. Älter werdende Belegschaften können die Innovationsfähigkeit verändern, wobei das implizite Wissen den Innovationsprozess positiv beeinflusst und nachhaltig ökonomisiert. Der Ansatz der ressourcenorientierten Unternehmensführung ist daher in Zeiten des demografischen Wandels eindringlich zu befürworten, da das organisationale Humankapital entsprechend berücksichtigt wird. Eine solche Unternehmensführung ist ebenso wenig wie das Innovationsmanagement ohne zweckmäßige Innovationskultur durchführbar. Zur Ausschöpfung dieses Potenzials bedarf es eines kulturgestützten Innovationsmanagements.<sup>544</sup>

## **8.2. Organisationale Innovationsfähigkeit**

Aufbauend auf der Ergebnisdiskussion zur Wissensthematik werden die Untersuchungsergebnisse zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit diskutiert. So lassen sich einzelne Elemente für die Balance und ein mehrdimensionales Konzept entwickeln.

### **8.2.1. Demografische Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse für die organisationale Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens**

Das Instrument der Analyse von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie der Ableitung entsprechender Strategien hat seinen Ursprung im strategischen Management. Die Analyse wird als qualitatives Instrument zur Einordnung der demografischen Herausforderungen für Unternehmen genutzt. Es wird nicht das einzelne Unternehmen betrachtet, sondern eine umfassende Analyse der gewonnenen Ergebnisse vorgenommen. Die einzelnen Punkte basieren auf

---

<sup>544</sup> Vgl.: Kerka/ Kriegsmann/ Kley 2008c.

den kategorischen Themenfeldern der qualitativen Analyse. Auch wenn eine derartige Analyse keine objektiv messbaren Variablen zugrunde legt, wird die Aussagefähigkeit durch umfangreiche Experteninterviews verstärkt. Es ist eine Ist-Analyse und stellt eine realistische Einschätzung der demografischen Situation der befragten Unternehmen dar.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zeigen sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken des demografischen Wandels bezüglich der organisationalen Innovationsfähigkeit von Unternehmungen im Kontext des impliziten Wissens und des damit zusammenhängenden Wissenstransfers auf. Im folgenden Schritt erfolgt eine Kombination der Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse basierend auf der qualitativen Erhebung mittels leitfadengestützter Experteninterviews mit 26 Unternehmen.

Aufgrund der durchgeführten empirischen Untersuchung handelt es sich primär um interne Maßnahmen und intraorganisationale Aspekte, welche jedoch im Einzelfall externe Auswirkung haben können. Nachfolgende Tabelle gibt einen synoptischen Überblick über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken:

**Tabelle 11: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse<sup>545</sup>**

| Analyse        | Stärken   | Schwächen   |
|----------------|---|---|
| <b>Chancen</b> | Implizites Wissen<br>Berufs- und Lebenserfahrung<br>Vielfalt<br>Kooperationen<br>Attraktivere Ausbildung  | Wissensweitergabe<br>Nutzung von implizitem Wissen<br>Wissensidentifizierung<br>Work-Life-Balance<br>Vereinbarkeit von Beruf und Familie<br>Innovationsfähigkeit  |
| <b>Risiken</b> | Attraktivität des Unternehmens<br>Wissensidentifizierung<br>Management von Wissen und Innovation<br>Wissenstransfer<br>Nachfolge- und Personalplanung | Mitarbeiter- und Altersstrukturanalysen<br>Identifikation von Wissensverlust<br>Unternehmenskultur<br>Personalentwicklung<br>Betriebliches Gesundheitsmanagement<br>Führungskräfte- und Nachwuchsmangel |

Das erste Feld zeigt Stärken und Chancen, welche aus der veränderten und älter werdenden Belegschaft folgen. Das implizite Wissen der erfahrenen Mitarbeiter ist eine Stärke und auch eine Chance für Unternehmen. Das Erfahrungswissen, die Berufs- und die Lebenserfahrung sind eine wertvolle und bewahrungswürdige Ressource, wie weiter oben aufgezeigt ist. Die demografische Entwicklung verändert nicht nur die Alterszusammensetzung: Aufgrund der de-

---

<sup>545</sup> Eigene Darstellung.

mografischen Veränderungen wird die Belegschaft insgesamt heterogener. Heterogenität umfasst die geschlechtsspezifische Mischung und die veränderte kulturelle und ethische Zusammensetzung der organisationalen Belegschaft. Dieser Aspekt ist für Unternehmen von Vorteil, da Problemlösungsprozesse mit neuen Ansätzen bearbeitet und auf anderen Wegen angegangen werden. Darüber hinaus bieten Kooperationsformen mit Hochschulen zur aktiven Begegnung des Fach- und Führungskräftemangels Kontakte in die externe Unternehmensumwelt. Neben einem erweiterten Netzwerk kann der wissenschaftliche Austausch als positiver Faktor benannt werden. Der zunehmende Wettbewerb um Nachwuchskräfte, führt dazu, dass die Ausbildungsformen vielfältiger und attraktiver werden. So wird die Ausbildung intern aufgewertet und kontinuierlich verbessert.

Das Feld Stärken-Risiken benennt die Stärken, welche zur Risikominimierung von Unternehmen genutzt werden können. Die Steigerung der Attraktivität des eigenen Unternehmens ist für viele Experten im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung ein wichtiger Punkt. Die flexible Ausgestaltung von Arbeitszeiten und individuelle Modelle können hier angeführt. Zudem sind Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement und interne Ausbildungs- sowie Schulungsmaßnahmen möglich. Die Gesundheitsförderung hält den Mitarbeiter fit und motiviert diesen innovativ an unternehmensinternen Prozessen zu partizipieren. Dies wird aufgrund der demografischen Veränderungen wichtiger. Das Management von Wissen und Innovation ist in diesem Zusammenhang von herausgehobener Bedeutung, da es organisationale Ressourcen lokalisiert. Wann immer Wissen verloren geht, verliert das Unternehmen an Innovationskraft. Die Wissensidentifizierung ist für die volle Ausschöpfung von Wissensressourcen – insbesondere bei erfahrenen Mitarbeitern – essentiell. Mit personalpolitischen Maßnahmen wird der Wissenstransfer optimal gestaltet und begleitet. Verfahren wie Mentoring, Tandem- und Patenprogramme sowie die Zusammensetzung von Teams sind hier zu nennen. Folglich ist die vorausschauende Personal- und Nachfolgeplanung gemeinsam mit einer weitsichtigen internen Wissensübertragung notwendig. Nur so werden die organisationalen Ressourcen und insbesondere die Humanressource verbunden mit dem impliziten Wissen vollumfänglich genutzt oder nutzbar gestaltet. Für die optimale Nut-

zung von genau diesem Wissen für die Innovationskraft und die Innovationsprozesse ist ein Innovationsmanagement essentiell.

In der Tabelle oben rechts sind Punkte angeführt, die neue Chancen und Möglichkeiten für Organisationen aufzeigen. Der Wissenstransfer ist von entscheidender Bedeutung, da implizites Wissen von den befragten Experten als Chance für Unternehmen und ihre Innovationsfähigkeit betrachtet wird. Im Zuge des Transfers wird der Wissensverlust als Schwäche minimiert oder gar eliminiert. Die personalpolitischen Instrumente zur Weitergabe von Wissen bringen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Organisationen mit sich. Durch die Nutzung der Ressource implizites Wissen der Mitarbeiter in Unternehmen wird der Innovationsprozess und somit die organisationale Innovationsfähigkeit positiv beeinflusst. Ebenso ist die Wissensidentifizierung anzuführen, da nur hierdurch die notwendige Voraussetzung für einen funktionierenden Wissenstransfer geschaffen wird. Die optimierte Gestaltung von beruflicher und familiärer Vereinbarkeit sowie der Work-Life-Balance führen zu positiven Effekten sowohl bei den einzelnen Mitarbeitern als auch in der gesamten Organisation. Dies steigert die Arbeitgeberattraktivität und nicht zuletzt die gesamte organisationale Innovationsfähigkeit.

Das Feld Schwächen-Risiken benennt von den Experten angeführte Punkte zur Begegnung von Schwächen. Die veränderte Mitarbeiterstruktur wird von der Organisation beispielsweise durch Altersstrukturanalysen untersucht. Nur so lässt es sich genau beobachten und planen. Das stellt sicher, dass der demografische Wandel nicht zu einem Risiko für die Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften wird. Die Identifikation von Wissensträgern und das Vermeiden von möglichen Risikofaktoren für den Wissensverlust aufgrund von altersbedingtem Ausscheiden der Mitarbeitenden stärken die Organisation und ihre Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Ebenso kann eine innovationsförderliche Unternehmenskultur sowie eine entsprechende Personalentwicklung die Organisation in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels unterstützen. Die Unternehmenskultur ist die Basis für einen funktionierenden Wissenstransfer. Sie steigert im Zusammenspiel mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement die Attraktivität des Unternehmens. Die personalpolitischen

Instrumente stabilisieren das Unternehmen von innen heraus, indem a priori Mitarbeiter weiterentwickelt werden.

Bilanzierend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der Expertenbefragung zahlreiche organisationale Chancen und Stärken im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel konkret für die befragten Organisationen aufweisen. Mögliche Risiken und Schwächen stellen Handlungsanreize dar, die zu Stärken ausgebaut werden können. Durch die Vielzahl der geführten Interviews hat diese Analyse einen objektivierenden Bestand. Dabei lassen sich auch Unterschiede feststellen. Daher werden im Rahmen einer Typisierung zwei Ausprägungen – reaktives und proaktives Handeln – in einem gesonderten Kapitel dargestellt.

### **8.2.2. Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur**

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse zeigen insgesamt sehr deutlich, dass die Kultur für die Innovationsfähigkeit einer Organisation bedeutend ist. Der Zusammenhang von Kultur und Innovation ist durch die ausgeführten Werte, eine gelebte Vertrauenskultur und besonders durch eine Fehlerlernkultur erkennbar.

Vertrauen gilt als basaler Wert für die organisationale Innovationsfähigkeit. Zudem gilt die kooperative Führung als Grundvoraussetzung für eine offene Kommunikation und ein gutes Betriebsklima. Diese sich auch gegenseitig beeinflussenden Faktoren fördern das Teilen von Wissen und die symmetrische Informationsverteilung. Darüber hinaus schaffen sie Sicherheit sowie Vertrauen. Nicht zuletzt wird es genau so möglich, Fehler als Chance zu begreifen. Dadurch entstehen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. Diese Erkenntnisse finden ihre Bestätigung in der wissenschaftlichen Literatur und aktuellen Kulturdebatte.<sup>546</sup>

Eine wissensbasierte Innovationskultur fußt auf folgenden Kulturelementen: Kooperation, Partizipation, Offenheit, Vertrauen, flache Hierarchien, Austausch und geregelte Kommunikationswege. Insbesondere eine organische Organisationsstruktur erleichtert das Bewältigen von komplexen und innovativen Aufga-

---

<sup>546</sup> Vgl.: Riegler/ Zettel 2007; Reik/ Hagemann 2007; Stern/ Jaberg 2003; Kerka/ Kriegsmann/ Kley 2008; Corsten/ Gössinger/ Schneider 2006; Disselkamp 2005; Stöger 2011.



ben.<sup>547</sup> Der persönliche Austausch fördert nachgewiesenermaßen kooperatives Verhalten durch die Koexistenz von divergierenden Sichtweisen. Die Diversitätsthematik muss allen heterogenen Bereichen wie Alter und Geschlecht aber auch Migration Rechnung tragen. Der Gesundheitsaspekt gewinnt aufgrund der demografischen Veränderungen an exorbitanter Relevanz. Die offene Kommunikations- und Wissenskultur sind mit Blick auf die Erhaltung und Nutzung des impliziten Wissens in einer Organisation essentiell. Diese Kultur stellt sicher, dass innovatorische Kompetenzen von Mitarbeitern vollumfänglich genutzt werden.<sup>548</sup>

Die pointierten Ergebnisse zeigen die Notwendigkeit für Unternehmen auf, eine Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur zu schaffen. Die von Kastner<sup>549</sup> beschriebene Organisationskultur wird den demografischen Veränderungen und den dynamischen Beschleunigungen in der innovationsgetriebenen Wissensgesellschaft gerecht. Diese Kultur beinhaltet alle skizzierten Faktoren sowie alle von den Experten thematisierten Aspekte. Zusätzlich bezieht sie sich auf den noch wichtiger werdenden Gesundheitsaspekt. Die Themenfelder Gesundheit, Gesunderhaltung und Beschäftigungsfähigkeit betonen die Experten ausdrücklich. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird allerdings der Zusammenhang von Innovationen und Wissen fokussiert, so dass die Wechselbeziehungen zwischen Gesundheit und Innovationen Gegenstand gesonderter Untersuchungen sein sollen.

### **8.2.3. Elemente zur Balance organisationaler Innovationsfähigkeit**

Resultierend aus den Erkenntnissen und den Wirkungszusammenhängen von Innovationen in Zeiten des demografischen Wandels liegt es nahe, dass Work-Life-Balance Modell von Kastner<sup>550</sup> als Basis für die Balance der organisationalen Innovationsfähigkeit anzuwenden. Mit diesem werden optimale Rahmenbedingungen skizziert. Basierend auf diesem Modell wird genau dazu das Anforderung-Belastungen-Ressourcen-Modell zur Innovationsfähigkeit entwickelt.

---

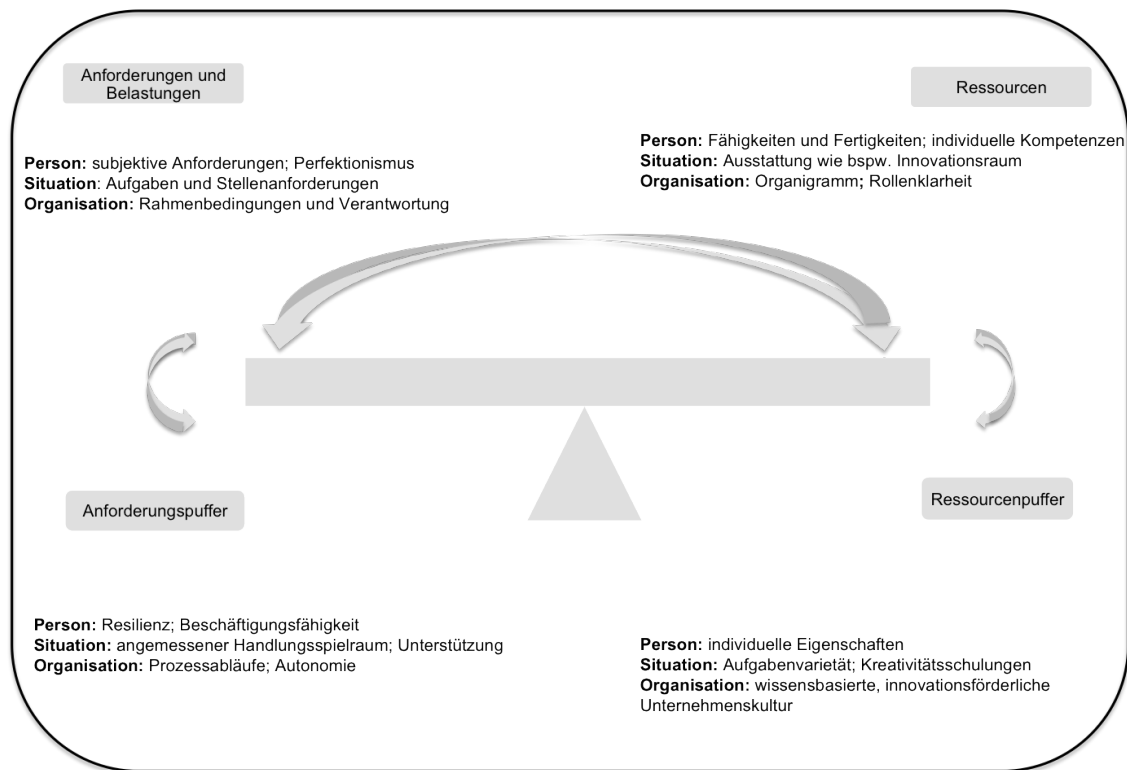
<sup>547</sup> Vgl.: Kastner o.J.

<sup>548</sup> Vgl.: Riegler/ Zettel 2007; Kerka/ Kriegsmann/ Kley 2008c; Wentz 2008; Bergmann/ Daub 2000.

<sup>549</sup> 2007.

<sup>550</sup> 2010.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Konzept zur Innovationsfähigkeit, das auf personaler, situativer und organisationaler Ebene Anforderungen und Belastungen, Ressourcen sowie deren Puffer skizziert.



**Abbildung 47: Wipp-Modell zur Innovationsfähigkeit in Anlehnung an den Prozess des Wippens als Metapher für die Work Life Balance von Kastner<sup>551</sup>**

Dieses Modell veranschaulicht die notwendige Balance zwischen den Anforderungen und Belastungen auf der linken sowie den Ressourcen auf der rechten Seite. Anforderungen und Belastungen umfassen externe Einflüsse wie physikalische, chemische und biologische Belastungen sowie belastende soziale Faktoren. Die Ressourcen verstärken die gewünschten Aktivitäten und unterstützen die angestrebten Ziele. Darüber hinaus müssen die entsprechenden Puffer für ein optimales Gleichgewicht auf beiden Seiten vorhanden sein oder ausgebaut werden. Diese dienen der Minimierung von unerwünschten Aktivitäten und Energien. Durch die skizzierten Beispiele in der Abbildung sind die dynamischen Wechselwirkungen auf personaler, situativer sowie organisationaler Ebene deutlich erkennbar.<sup>552</sup>

<sup>551</sup> 2010: 38

<sup>552</sup> Vgl.: Kastner 2010.

Das Konzept der Innovationsfähigkeit auf personaler, situativer und organisationaler Ebene zeigt das Wechselspiel aller Prozesse anhand eines Wipp-Prozesses. Die Anforderungen und Belastungen auf personaler Ebene, welche in der Abbildung links oben zu sehen sind, entstehen durch selbst erzeugte subjektive Anforderungen wie etwa Perfektionismus oder organisational vorgegebene Innovationszwänge und starre Zeitvorgaben. Das Stellenprofil und die Aufgaben können auf der situativen Ebene zur Belastung werden. Erhöhte Anforderungen entstehen durch geforderte Quantität oder Qualität an zu erledigen Aufgaben und aufgrund der Aufgabenkomplexität. Es bedarf weiter einer passgenauen Stellenbesetzung, so dass innovatorisches Handeln möglich ist. Des Weiteren gilt es, starre Rahmenbedingungen, mangelnde Freiräume und Über- oder Unterregulierung organisational zu vermeiden. Für die Innovationsfähigkeit ist es auf der Organisationsebene wichtig, das Wissen zu erhalten und sich an den demografischen Wandel anzupassen. Es wird wichtiger, Führungskräfte zu finden, zu binden und zu sichern sowie zu entwickeln.

Unten links sind die Belastungs- und Anforderungspuffer dargestellt. Die Person betreffend wird Stressresistenz, Resilienz und Beschäftigungsfähigkeit sowie Work-Life-Balance hinsichtlich des individuellen, subjektiven Gesundheitsempfindens angeführt. Die familiäre berufliche Vereinbarkeit durch flexible Arbeitszeitmodelle und soziale Unterstützung schaffen angemessenen Handlungsspielraum. So lässt sich genügend innovatorischer Freiraum auf der situativen Ebene garantieren. Die organisationale Anforderungspuffern umfassen strukturierte Prozessabläufe und eine strategische, generationenübergreifende Personalplanung wie auch die Mitarbeiterentwicklung.

Die rechte Seite des Schaubilds zeigt die Ressourcen und ihre Puffer. Die personalen Ressourcen umfassen persönliche Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie individuelle Kompetenzen. Hierbei handelt es sich um explizites und implizites Wissen. Als Ressource auf der situativen Ebene kann die analoge und digitale Ausstattung etwa in Form eines Innovationsraumes angeführt werden. Hierzu zählen weiter die technischen Hilfsmittel wie Programme, das Innovationsmanagement und auch Instrumente für den Wissenstransfer. Die

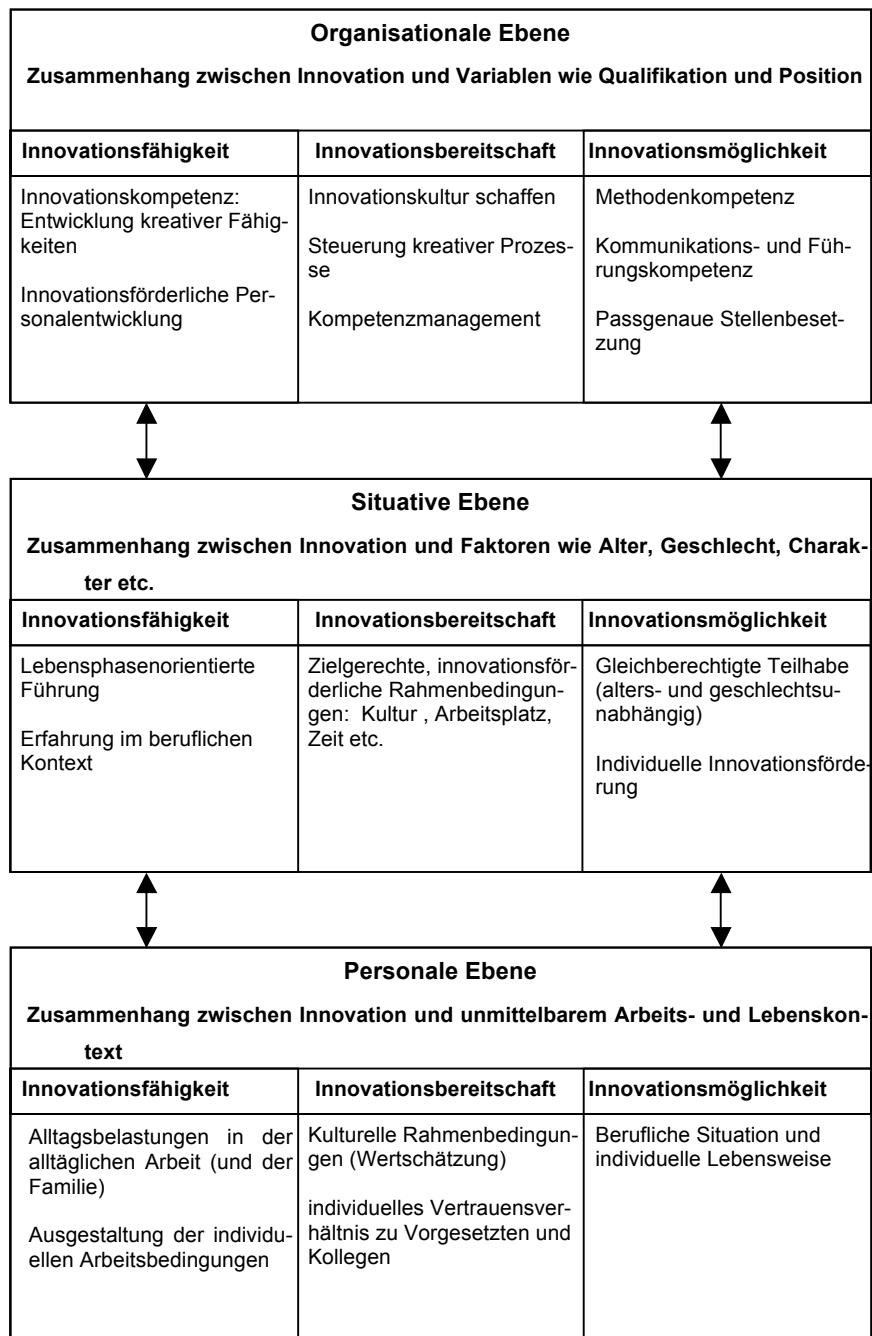
organisationalen Elemente können zudem Verantwortung und organisatorische Hilfen wie ein Unternehmenshandbuch sein.

Die Ressourcenpuffer sind individuelle Eigenschaften für innovatives Handeln wie etwa Offenheit, Neugier, Wissbegierde, Kommunikationsstärke, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels ist die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Organisation zu nennen, da Loyalität mit dem Unternehmen sowohl für Wissenstransfer als auch Innovationen wichtig ist. Auf der situativen Ebene können Situationsangebote wie etwa Kreativitätsschulungen und Fortbildungen im Bereich der Problemlösekompetenz genannt werden. Schließlich ist die Aufgabenvarietät für die Innovationsfähigkeit als Ressourcenpuffer zu nennen. Soziale Organisation und kulturelle Rahmenbedingungen wie das Unternehmensleitbild, die Strategie und Vision zählen ebenfalls zu den Ressourcenpuffern. Eine wissensbasierte und innovationsförderliche Unternehmenskultur wie die beschriebene Vertrauensfehlerlern-innovationsgesundheitskultur ist genauso relevant wie die innovationsförderliche lebensphasenorientierte Führung in einer Organisation.

Die Balance zwischen den Anforderungen und den Belastungen und den Ressourcen ist Grundvoraussetzung für das optimale Gleichgewicht. Die Innovationsfähigkeit wird dadurch und durch die Nutzung der erklärten Puffer gesichert. Eine Organisation muss daher notwendigerweise ihre Balance in allen Bereichen finden und sicherstellen.

### **8.2.4. Dreidimensionales Konzept zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit**

Aus den dargestellten Ergebnissen der empirischen Untersuchung wird ein transferfähiges Konzept zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit von Organisationen vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften im Kontext des impliziten Wissens konstruiert. Der Zusammenhang von Innovationsfähigkeit, -bereitschaft und -möglichkeit – wollen, können, dürfen – wird auf den Ebenen der Organisation, der Situation und der Person wird ganzheitlich betrachtet. Die untenstehende Abbildung zeigt dieses Mehrebenenmodell detailliert.



**Abbildung 48: Mehrebenenmodell zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit<sup>553</sup>**

Das Modell beinhaltet die drei Ebenen einer Unternehmung: organisationale, situative und personale Ebene. Die einzelnen Ebenen und ihre Zusammenhänge werden nachfolgend genauer betrachtet.

<sup>553</sup> Eigene Darstellung.

Die Ebene der Organisation zeigt die Steuerungsmöglichkeiten auf organisationaler Ebene auf. Hierbei wird insbesondere der Zusammenhang von Innovationsfähigkeit, -bereitschaft und -möglichkeit und der Qualifikation oder Position eines Mitarbeiters betrachtet. Damit ein Mitarbeiter unabhängig von seinem Alter innovationsfähig bleibt, bedarf es einer innovationsförderlichen Personalentwicklung durch das Unternehmen. Hierzu zählen innovationsorientierte und altersunabhängige Fortbildungs- und Weiterbildungsangebote im fachspezifischen Bereich. Darüber hinaus wird die Innovationskompetenz durch die Ausbildung kreativer Fähigkeiten optimiert. Es gilt zu beachten, dass weder ausschließlich der junge Nachwuchs, noch die erfahrenen Mitarbeiter allein berücksichtigt werden. Der Zusammenhang zwischen Innovation und Qualifikation besteht zudem darin, dass die Bereitschaft eines einzelnen Mitarbeiters durch eine Innovationskultur erhöht wird. Ein zielgerichtetes Kompetenzmanagement gewinnt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels an herausragender Bedeutung, da nur so die vorhandenen internen Humanressourcen optimal und vollumfänglich genutzt werden können. Die Steuerung kreativer Prozesse zählt weiterhin zu den innovationsunterstützenden Maßnahmen auf organisationaler Ebene, da eine klare Struktur von Abläufen für die Optimierung, die kontinuierliche Verbesserung oder auch die Einbringung von neuen Ideen essentiell ist. Damit die Innovationsmöglichkeiten sichergestellt sind, bedarf es einer kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung im Bereich der Methodenkompetenz sowie entsprechender Kommunikations- und Führungskompetenz. Schließlich ist eine passgenaue Stellenbesetzung durch die Organisation sicherzustellen, da so gewährleistet ist, dass der Mitarbeiter übereinstimmend mit seinen persönlichen Fähig- und Fertigkeiten ressourcenorientiert eingesetzt wird. Die nachgezeichnete Relevanz von impliziten Wissen und organisationsinternen Erfahrungen für die Innovationsfähigkeit wird so ausdrücklich Rechnung getragen.

Die mittlere Ebene wird sowohl von der organisationalen als auch von der personalen Ebene beeinflusst. Die organisationale Ebene stellt das übergeordnete und konstituierende Element für die situative Ebene dar. Der Zusammenhang zwischen personaler und situativer Ebene ist vorhanden, da der einzelne Mitarbeiter als Grundelement der personalen Ebene auch Teil der situativen Ebene ist. Auf der situativen Ebene wird der Zusammenhang zwischen Innovationen

und den Faktoren Alter und Geschlecht oder auch dem individuellen Charakter eines Mitarbeiters betrachtet. Die Innovationsfähigkeit eines Individuums kann unterstützt und ausgebaut werden, indem durch eine lebensphasenorientierte Führung die individuelle Situation von allen Mitarbeitern beachtet wird. Dem Faktor Alter wird mit der Wertschätzung gegenüber der beruflichen Erfahrung und durch entsprechende Einbringungsmöglichkeiten für das daraus resultierende implizite Wissen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Innovationsbereitschaft wird auf dieser Ebene durch zielgerechte Rahmenbedingungen garantiert. Dabei meint zielgerecht die gleichzeitige Berücksichtigung von Bedingungen am Arbeitsplatz, individuellen Zeitbedarfen und innovationsförderlichen Kulturaspekten. Mit der innovationsfreundlichen Kultur und der entsprechenden Führung werden die zielorientierte Rahmenbedingungen sowie Freiräume etabliert. Die Innovationsmöglichkeit muss innerhalb einer Unternehmung durch gleichberechtigte Teilhabe für alle Organisationsmitglieder bestehen. Chancengerechtigkeit kann durch eine individuelle Innovationsförderung hergestellt werden.

Die personale Ebene skizziert die Zusammenhänge zwischen Innovationen und dem unmittelbarem Arbeits- und Lebenskontext des Mitarbeiters. Als Einflüsse für die Innovationsfähigkeit gelten die Alltagsbelastungen in der alltägliche Arbeit und der Familie, da diese die Ressourcen des Individuums beschränken oder auch dezimieren können. Ferner ist die Ausgestaltung der individuellen Arbeitsbedingungen für das innovative Handeln des Mitarbeiters entscheidend. Die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter wird maßgeblich durch kulturelle Rahmenbedingungen wie etwa die individuelle Wertschätzung geprägt. Das Vertrauensverhältnis zu Kollegen und auch zu Vorgesetzten spielt darüber hinaus eine wichtige Rolle, da dies die Basis für das Einbringen von innovativen Ideen ist. Insbesondere bei älter werdenden Belegschaften ist dies notwendig zu beachten, da die Ressourcen der erfahrenen Mitarbeiter nur vollumfänglich ausgenutzt werden können, wenn keine Stigmatisierungen oder Diskriminierungen aufgrund des Alters erfolgen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann hier einmal mehr betont werden, dass zudem weder Geschlecht noch Nationalität unbeachtet bleiben dürfen. Schließlich gilt es die berufliche

Situation und die individuelle Lebensweise zu berücksichtigen, da sie die Möglichkeiten zur Innovationstätigkeit auf personaler Ebene kennzeichnen.

Gleichwohl jede der drei Ebenen intradependente Kausalitäten aufweisen, sind für das Gesamtverständnis des multikausalen Erklärungsansatzes die interdependenten Zusammenhänge zwischen beeinflussenden Variablen und Faktoren auf die Fähigkeit, die Bereitschaft und die Möglichkeit, innovativ zu agieren, ebenso bedeutend. Daher gilt es diese gleichermaßen zu berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Innovationsfähigkeit vielschichtig beeinflusst wird: auf personaler, situativer und organisationaler Ebene. Die empirischen Ergebnisse untermauern dies nachdrücklich. Das entwickelte Konzept inkludiert aufgrund seiner Mehrdimensionalität alle Ebenen und Einflussfaktoren, welche für die Sicherstellung der Innovationsfähigkeit essentiell sind.

Resümierend kann bemerkt werden, dass das entwickelte mehrdimensionale Konzept im Zusammenhang mit den empirischen Ergebnissen anschaulich die vielschichtige Beeinflussung der organisationalen Innovationsfähigkeit aufzeigt. Hierbei finden innerhalb jeder Ebene einzelne Einflussfaktoren Eingang und zeigen die Relevanz für ein innovationsförderliches Handeln sowie für eine innovationsorientierte Personalentwicklung auf. Die Organisation kann so in den Prozess zur Erhaltung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit beeinflussend und förderlich eingreifen. Bei Berücksichtigung und Anwendung aller genannten Faktoren ist die Innovationsfähigkeit einer Organisation auch bei älter werdenden Belegschaften gesichert.

### **8.3. Proaktiver und reaktiver Organisationstypus – demografieorientiertes Verhalten von Unternehmen**

Im folgenden Abschnitt werden die abgeleiteten Unternehmenstypen dargestellt. Das gewonnene Material aus den Experteninterviews ermöglicht die Charakterisierung und die Unterteilung in Typen anhand von proaktivem oder reaktivem Verhalten.

Eine Typenbildung basierend auf den Ergebnissen von Experteninterviews ist eine qualitative und induktive Herangehensweise. Es erfolgt die induktive Kon-



struktion von Idealtypen aus dem gewonnenen Material. Sodann werden diese dem Realtypus zugeordnet. Es ist entscheidend, dass möglichst viele Merkmale eines Fallunternehmens für den Idealtypus zutreffend sind. Die Realität ist und bleibt jedoch in der Regel empirisch davon abweichend. Das Abbild des Idealtypus in der Realität vorzufinden, ist utopisch. Mit dem Vorgehen, Typen zu konstruieren, werden Charakteristika, Instrumente und Strategien der Organisationen identifiziert und können abstrakt bis detailreich herausgearbeitet werden. Beobachtbares Verhalten und durchgeführte Maßnahmen aus der Organisationswelt oder dem Unternehmensalltag der befragten Experten lassen sich so übersichtlich strukturieren und explizieren.<sup>554</sup>

Die Generierung der Merkmale der Daten aus Primärdaten der qualitativen Erhebung kann als problematisch angesehen werden, da in diesem Fall keine Rückkopplung durch eine ergänzende Langzeitanalyse oder ein Abgleich mit weiteren quantitativen Daten für eine optimale Typologie stattfindet. Im äußersten Fall bleibt für Kritiker zu bemerken, dass es sich um eine unvollständige Typenbildung handelt. Dennoch kann nachdrücklich betont werden, dass bei der hohen Quantität der durchgeführten qualitativen Interviews eine theoretische Sättigung erreicht wird. Die wichtigsten Bedingungen für diese abschließende Betrachtung der Ergebnisse sind für die Vergleichbarkeit gleiche Bedingungen der Materialgenese und des Erkenntnisgewinnes. Dies ist im vorliegenden Fall erfüllt. Zudem kann auf das oben skizzierte gleiche methodische Vorgehen verwiesen werden. Damit ist die Analogie der Merkmale und Kategorien garantiert. Die Unterscheidungsmerkmale sind unabhängig von Unternehmensbranche oder Organisationsgröße aufgestellt, da Situationen, Maßnahmen und Handlungsfelder entscheidend für das Forschungsinteresse sind.

Aus den Erkenntnissen lassen sich widerspruchsfrei zwei Typen kategorisieren. Das Ziel ist es zum einen die Fülle an Maßnahmen und einzelnen Instrumenten einer bestimmten Gruppierung zuzuordnen. Zum anderen kann der Idealtypus für kluges und strategisches Handeln von Unternehmen zur Realisierung der Zukunftsfähigkeit genutzt werden. So werden nachfolgend der proaktive und der reaktive Typus nachgezeichnet.

---

<sup>554</sup> Vgl.: Weber 1991; Fleiß 2010.

Erstens zeigt sich bei einer Vielzahl der befragten Unternehmen ein proaktives Handeln in allen oder einzelnen untersuchten Feldern wie beispielsweise der Personalpolitik.<sup>555</sup> Da diese Unternehmen nicht alle Bedingungen des Idealtypus erfüllen, können diese als Realtypus bezeichnet werden. Nun folgend wird der Idealtypus eines proaktiv handelnden Unternehmens in Bezug auf die Sicherstellung der Innovationsfähigkeit dargestellt.

Der proaktive Idealtypus betrachtet den demografischen Wandel an sich zugleich als Chance und als Herausforderung. In diesem Fall wird die Mitarbeiterstruktur sowie das Alter der Belegschaft und die Betriebszugehörigkeit detailliert nachgehalten und analysiert. Diesem Typus ist die Ausbildung besonders wichtig. Hier wird die Einstellungsquote erhöht, Auszubildende werden übernommen und speziell gefördert. Zudem ist die Gesundheitsthematik von bemerkenswerter Bedeutung: es finden zahlreiche Projekte und Maßnahmen für die Gesunderhaltung und die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter auf psychischer und physischer Ebene statt. Darüber hinaus sind alle Themen im Zusammenhang mit Vielfalt relevant. Die Zusammenarbeit in gemischten Teams kann hier genannt werden. Dabei sind neben der Altersheterogenität auch die Geschlechterthematik sowie das Thema Migration relevant und handlungsleitend. Das proaktive Verhalten kennzeichnet sich weiter durch die Anwendung von Instrumenten zur Mitarbeiterbindung, wobei besonders die Optimierung der Arbeitgeberattraktivität angestrebt wird. Die Wissensidentifizierung und das Wissensmanagement werden von diesem Typus sehr ausgeprägt genutzt. Auch das Kompetenzmanagement erfährt deutlichen Zuspruch. Der Wissenstransfer steht im Mittelpunkt und wird unter anderem durch die Vernetzung von Mitarbeitern sichergestellt. Im Bereich der Personalplanung wird zudem eine innovationsorientierte Nachfolgeplanung aktiv betrieben und durch personalisierte Instrumente zur Wissenstransferierung nachhaltig vorbereitet. Die Personalführung ist durch eine Orientierung an individuellen Lebensphasen charakterisiert. Darüber hinaus ist die interne Entwicklung von Führungskräften durch spezielle Förderprogramme zu nennen. Die Innovationen werden bei diesem Typus gefördert und mit Hilfe einer Prämierung wird ein Anreiz für innovatives

---

<sup>555</sup> KMU 2; KMU 5; KMU 8; KMU 13; Konzern 5; Konzern 6; Konzern 8; Konzern 9.

Handeln gegeben. Diese Maßnahmen der Innovationsförderung sind eingebettet in ein strategisches und wissensbasiertes Innovationsmanagement.

Der zweite Typus steht dem erst beschriebenen diametral gegenüber: er handelt reaktiv. Ein konträres Unterscheidungsmerkmal ist, dass dieser Unternehmenstyp die demografischen Veränderungen als Problem betrachtet. Die Aktivitäten im Bereich Ausbildung, Mitarbeitergewinnung und -bindung sind wenig bis gar nicht ausgeprägt. Dieser Typ findet sich auch bei den befragten Organisationen.<sup>556</sup> Bei den Ergebnissen ist charakterisierend, dass diese Unternehmen aufgrund ihres nicht proaktiven Handelns insgesamt oder in einzelnen Teilbereichen einen Wissensverlust erfahren haben. Der erlebte Wissensverlust kann als Initialzündung für ein Überdenken der Handlungsstrategien betrachtet werden. Implizites Wissen wird hier erst durch die ausbleibende Sicherung und daraus folgenden Verlust innerhalb der Organisation bedeutender. Dies gilt insbesondere auch für Erfahrungen von Mitarbeitern. Diesem Typus fehlen logischerweise alle proaktiven Handlungsansätze, welche oben ausgeführt sind. Aus einer statischen, inaktiven Haltung folgt nun aktives Handeln. Zum einen wird die Wissenssicherung und zum anderen wird die Innovationsförderung neu überdacht. Im Detail bedeutet das, dass die reaktiven Unternehmenstypen aufgrund eines erlebten Wissensverlustes Instrumente des Wissensmanagements neu einführen oder grundsätzlich überdenken. Zugleich folgen Aktivitäten aus den problematischen Erfahrungen resultierend aus den demografischen Veränderungen. Im Gegensatz zum proaktiven Typ handelt dieser Typus als Reaktion auf negative Erfahrungen und muss für die Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens größere Anstrengungen in kürzerer Zeit unternehmen. Es ist jedoch anzumerken, dass die Organisationen, welche einen Wissensverlust erlebt haben, sensibler für die Herausforderungen im Zusammenhang mit einer älter werdenden Belegschaft sind.

---

<sup>556</sup> Vgl.: Konzern 4; Konzern 10; KMU 4.

## **8.4. Resümierende Betrachtung der aufgestellten Forschungshypothesen**

In diesem Teilabschnitt werden die einzelnen Hypothesen detailliert betrachtet und an den Ergebnissen der Expertenbefragung gespiegelt.

1. Der demografische Faktor beschleunigt nicht die Personalpolitik von Organisationen.

Der demografische Faktor umfasst mehr als die Veränderung der altersmäßigen Zusammensetzung von Belegschaften. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass ein mehrdimensionaler Faktor der Vielfalt als beeinflussende Komponente für die Personalpolitik in der Organisation vorhanden ist. Aufgrund der demografischen Entwicklungen beinhaltet Vielfalt mehr als nur den Faktor Alter. Die Heterogenität von Nationen und Geschlechtern beeinflusst darüber hinaus das personalpolitische Handeln. Zudem werden von den Experten unter anderem folgende Themenfelder benannt: Gesundheitsmaßnahmen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Thema Ausbildung. Vor dem Hintergrund des Mangels an Nachwuchs im Bereich von Fach- und Führungskräften gewinnt die Mitarbeiterbindung durch eine Attraktivitätssteigerung des Unternehmens an Bedeutung. Hierzu zählen auch insbesondere im Zusammenhang mit der Sicherstellung der Innovationsfähigkeit der Organisation die innovationsförderliche Personalentwicklung und der Ausbau der Innovationskompetenz durch entsprechende zielgerichtete Qualifikation. Weiterhin sind Altersstrukturanalysen, Personal- und Nachfolgeplanung aufgrund demografischer Veränderungen besonders mit Blick auf die Gefahr von möglichen Wissensverlusten sowie die Sicherung des Wissens von erfahrenen Mitarbeitern als Einflussfaktoren auf die Personalpolitik anzuführen. Die oben angeführte Hypothese ist somit falsifiziert, da der demografische Faktor die Personalpolitik von Organisationen eindeutig mehrdimensional beeinflusst und nachweislich beschleunigt.

2. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit einer Organisation und dem Alter der Mitarbeiter gemessen an der Erfahrung der Mitarbeiter.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen erschöpfend, dass sich die Erfahrung von Mitarbeitern auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen positiv auswirkt. Dabei korreliert die individuelle Erfahrung mit dem Alter und der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter. Es gilt zu beachten, dass nicht das Alter allein, sondern seine Kombination mit der Erfahrung, also die Koinzidenz von Alter und Erfahrung, betrachtet wird. Durch eigene Erfahrungen und die Sozialisation des Mitarbeiters innerhalb einer Organisation, konkrete Erfahrungen in betrieblichen Abläufen und Innovationsprozessen verändern die Innovationsbereitschaft und auch die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern. Ein erfahrener Mitarbeiter verfügt über differenzierte Kenntnisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, welche im Innovationsgeschehen relevant sind. Zudem steht zunehmende Erfahrung mit Kompetenzen wie Kommunikation und Kenntnissen über Netzwerke in einer Wechselbeziehung. Resultierend aus den Ergebnissen hat diese Hypothese keinen Bestand, da bewiesenermaßen ein Zusammenhang besteht.

3. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem impliziten Wissen der Mitarbeiter und der Innovationsfähigkeit von Organisationen abhängig von der Branche und der Unternehmensgröße.

Die Ergebnisse legen sehr eindeutig dar, dass implizites Wissen die Innovationsfähigkeit von Organisationen beeinflusst. Implizites Wissen umfasst insbesondere organisationsinterne Erfahrungen in Prozessen und Wissen über organisationale Kommunikationsstrukturen sowie die Organisationskultur. Erfahrungen im Mensch-Maschine-Prozess, Wissen um technikbasierte Abläufe im Produktionsprozess wie etwa Erfahrungen im Umgang mit bestimmten Maschinen sind im kontinuierlichen Verbesserungsprozess von produzierenden Unternehmen beeinflussende Komponente für den Innovationsprozess und die Innovationsfähigkeit. Hingegen ist der Zusammenhang im Dienstleistungssektor nicht im Bereich neuer Produkte oder Angebote zu finden, sondern vielmehr im organisationsinternen Entwicklungsprozess. Organisationsentwicklungsschritte und Verbesserungen im Innovationsprozess beeinflussen die organisationale

Innovationsfähigkeit und resultieren aus dem impliziten Wissen der Mitarbeiter. Die Korrelation von implizitem Wissen und Innovationsfähigkeit konnte auch für unterschiedliche Unternehmensgrößen nachgezeichnet werden: sowohl die Experten von klein- und mittelständischen Unternehmen als auch die Befragten aus Konzernen erklären und bestätigen die Relevanz von impliziten Wissens-elementen für die organisationale Fähigkeit nachhaltig innovativ zu sein.

4. Spezielle Personalentwicklung fördert die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern. Merkmale hierfür sind: Offenheit für Neues, Neugier und Führung.

Innovationsförderliche Qualifizierung von Mitarbeitern kann als unterstützende Maßnahme für die individuelle und gleichzeitig organisationale Innovationsfähigkeit identifiziert werden. Maßnahmen der Personalentwicklung wie Schulungen, Fort- und Weiterbildungen von Mitarbeitern für Kommunikation und Zeitmanagement zählen hierzu. Zusätzlich können Führungsseminare genannt werden. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die individuellen Maßnahmen der Personalentwicklung im Bereich der Problemlösefähigkeiten von Mitarbeitern. Basierend auf der durchgeführten Untersuchung erfährt diese Hypothese Bestätigung.

5. Mitarbeiter benötigen abhängig von ihrem Alter oder ihrer Erfahrung spezielle und differenzierte Personalführungsinstrumente.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen, dass der Faktor Alter für die Wahl der Personalführungsinstrumente allein nicht ausschlaggebend ist. Da jedoch Erfahrungen nachweisbar mit dem Alter der Mitarbeiter und auch mit der Betriebszugehörigkeit korrelieren, können die beiden Faktoren in einem Zusammenhang betrachtet werden. Sowohl spezielle als auch differenzierte Führungsinstrumente finden sich in dem Konzept der lebensphasenorientierten Personalführung wieder. Hierbei findet eine fähigkeitsgerechte, innovationsförderliche Anwendung von ausgewählten Instrumenten abhängig von der Lebensphase statt. Dementsprechend wird jedes Alter der Mitarbeitenden, jede Alterskohorte und die Erfahrung der Beschäftigten im Kontext der individuellen Lebenslage berücksichtigt.

6. Es besteht ein Zusammenhang zwischen Wissenstransfer und Unternehmenskultur. Merkmale hierfür sind: Innovationskultur, Organisationskultur, Fehler-Lern-Kultur.

Der Transfer von Wissen im Allgemeinen und von implizitem Wissen im Besonderen ist abhängig von der Kultur einer Organisation, da diese die Rahmenbedingung für die Übertragung von Erfahrungs- und Expertenwissen darstellt. Nur innerhalb einer vertrauensvollen, wertschätzenden Umgebung kann sich der einzelne Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Dies erhöht die Bereitschaft, individuelles Wissen aus der beruflichen Sozialisation und bereits erlebte Erfahrungen an neuere und jüngere und in jedem Fall weniger erfahrene Mitarbeiter weiterzugeben. Die innovationsförderliche und wissensbasierte Organisationskultur ist durch Facetten wie Vertrauen, Risiko- und Veränderungsbereitschaft geprägt. Kooperation und Partizipation stehen an zentraler Stelle, da der Transfer von implizitem Wissen über personalisierte Instrumente wie Mentoring- und Tandem-Maßnahmen stattfindet. Somit besteht ein Zusammenhang zwischen Wissenstransfer und Unternehmenskultur. Daher wird diese Hypothese bestätigt.

7. Die Art der Teamzusammensetzung hinsichtlich des Faktors Alters beeinflusst den Wissenstransfer und damit den Innovationsprozess.

Diese Hypothese wird vollumfänglich bestätigt, da altersheterogene Teams zu den Instrumenten des Wissenstransfers zählen und hierdurch der Innovationsprozess beeinflusst wird. Die Heterogenität von Alter innerhalb der Teamzusammensetzung fördert den Transfer von implizitem Wissen von erfahrenen auf unerfahrene Mitarbeiter. Wie oben aufgezeigt wurde, korreliert der Faktor Alter mit dem impliziten Wissen und folglich mit der individuellen Erfahrung von Mitarbeitern. Genau das beeinflusst den Innovationsprozess. Innerhalb von altersgemischten Teams findet basierend auf der Vernetzung und dem Austausch von Wissen ein entscheidender Beitrag zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit älter werdenden Belegschaften statt.

## 9. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Die Auswirkungen des demografischen Wandels prägen bereits heute den unternehmerischen Alltag. Ein wichtiges Ergebnis dieser Arbeit ist, dass das implizite Wissen von erfahrenen Mitarbeitern die essentielle Grundlage für die organisationale Innovationsfähigkeit ist. Der hierfür nötige Wissenstransfer bedarf personalisierter Instrumente. Nur mit einer wissensbasierten und innovationsorientierten Personalplanung kann das endliche Gut Wissen für das Bestehen einer innovativen Organisation genutzt werden. Dabei gilt es, den erfahrenen Mitarbeiter besonders wertzuschätzen.

Zahlreiche empirische Studien verschiedener Disziplinen setzten sich in den letzten Jahren mit den Herausforderungen und den Auswirkungen des demografischen Wandels auseinander. Der Zusammenhang zwischen Alter und Innovation wird insbesondere in quantitativen Untersuchungen thematisiert. Das Gros der Arbeiten konzentriert sich auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter. Ferner wird die gesundheitliche Lage von älter werdenden Belegschaften sowie deren veränderte Leistungsfähigkeit erforscht. Dies geschieht überwiegend in einer problematisierenden Betrachtung, so dass der demografische Wandel nicht als Chance begriffen wird. Die Wirkungszusammenhänge zwischen älter werdenden Mitarbeitern, den demografisch bedingten Veränderungen innerhalb der Mitarbeiterstruktur und der Innovationsfähigkeit von Organisationen lassen sich aufzeigen. Jedoch findet die Komponente des Wissens – insbesondere im Sinne von Erfahrungswissen – und die Relevanz des impliziten Wissens in Innovationsprozessen lediglich eine marginale Berücksichtigung.

Diese Lücke schließt die vorliegende Forschungsarbeit. Es ist ein ganzheitlicher Betrachtungsansatz bezüglich der Nutzung von Wissen für Innovationen und der damit zusammenhängenden Prozesse bei einer veränderten Altersheterogenität. Der angewandten Methodik liegt die in der Theorie bekannte Unterscheidung von impliziten und expliziten Wissensbeständen zugrunde. Daraus lässt sich die Herausforderung ableiten, individuell und organisational implizites



Wissen innerhalb einer Organisation für Zukunftsfähigkeit zu bewahren und weiterzugeben. Der Zusammenhang zwischen vorhandenem implizitem Wissen und seinem Transfer wird hierbei überprüft und an der unternehmerischen Praxis gespiegelt. Darüber hinaus wird der Einfluss dieses Wissens auf die Innovationsfähigkeit, den Innovationsprozess und somit die gesamte organisationale Innovationsfähigkeit erforscht.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, praktische unternehmerische Handlungsmuster und angewandte Maßnahmen zur Identifizierung von bewahrungswürdigem Wissen empirisch zu untersuchen. Das Entwickeln neuer Ansätze ermöglicht es, dem aktuellen und künftigen Bedarf gerecht zu werden. Zuerst erfolgt die dezidierte Deskription und Analyse der Transferierung von implizitem Wissen in Organisationen. Anschließend folgt die Analyse der Bedeutung des erfahrenen Mitarbeiters im Innovationsprozess im Kontext des impliziten Wissens. Auf Basis der durchgeführten Untersuchung lassen sich personalpolitische Instrumente aufzeigen und ein Modell zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit entwickeln. Die Ergebnisse verbinden die theoretischen Ansätze und den Forschungsstand mit den praktischen Erfahrungen sowie den aktuellen Entwicklungen in Unternehmen. Daher ist diese Forschungsarbeit von relevantem Interesse für die Wissenschaft, die befragten Unternehmen und Organisationen mit älter werdenden Belegschaften im Allgemeinen.

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wurde bisher noch nie intraorganisational und mehrdimensional im Kontext des impliziten Wissens untersucht. Bisher wurden auch noch keine qualitativen Experteninterviews zum Thema in dieser Form und in diesem Umfang ausgeführt. Es wurde daher ein hierfür geeignetes qualitatives Erhebungsinstrument konzipiert und mit diesem eine Untersuchung durchgeführt. Die Zielsetzung und die Motivation dieser empirischen Untersuchung ist es, die Relevanz von implizitem Wissen und somit von Erfahrungen von Mitarbeitern im organisationalen Innovationsprozess vor dem Hintergrund der demografisch bedingten Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft zu erforschen. Neben der Analyse der Bedeutung von bewahrungswürdigem Wissen ist es erklärtes Ziel, die in der Praxis angewandten Instrumente des Wissenstransfers zu untersuchen und zu beschreiben. Beson-

ders hervorzuheben ist, dass die vorliegende Arbeit eine vergleichende Betrachtung von kleineren und mittleren Unternehmen sowie Konzernen von Anfang an inkludiert ist. Ferner gilt es, Branchendivergenzen zu identifizieren.

Die Datengrundlage für die Deskription und die Analyse sind die Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung mit den Experten. Die empirische Erhebung basiert auf dem entwickelten Leitfadensystem, so dass sich die Zusammenhänge zwischen dem impliziten Wissen und der organisationalen Innovationsfähigkeit systematisch auswerten lassen. Die 26 Experteninterviews aus klein- und mittelständischen sowie Großunternehmen wurden im Jahre 2012 durchgeführt. Die ausgewählten Experten und ihre Organisationen sind für die Untersuchung besonders interessant, da sie das praktische Verhalten von Organisationen in Zeiten des demografischen Wandels aufzeigen. Zudem ermöglichen die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews eine Spiegelung der theoretischen Konzepte an der unternehmerischen Praxis. Die praxisorientierten und handlungsrelevanten Themenfelder sowie einzelne Maßnahmen lassen sich so untersuchen. Ferner wird divergierendes Handeln gegenübergestellt.

Einführend erfolgt die Betrachtung theoretischer Grundlagen, Begriffsbestimmungen und Konzepte zu den Themenfeldern Wissen und Innovation. Im Anschluss folgt die Skizzierung der demografischen Veränderungen allgemein und speziell – fokussiert auf die Entwicklungen für den Arbeitsmarkt. Es zeigt sich, dass der demografische Wandel mit seiner veränderten Alterszusammensetzung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials hinsichtlich der Quantität und Qualität nachweislich Folgen für die Unternehmen hat. Zudem wird ein umfassender Einblick in den heutigen Forschungsstand und eine Skizzierung ausgewählter Studien gegeben. Darauf aufbauend wird der Forschungsrahmen inklusive detaillierter Forschungsfragen und der zugrunde liegenden Hypothesen erläutert. Die ausgewählte Methodik der qualitativen Experteninterviews und ihrer Auswertung erfährt eine intersubjektiv nachvollziehbare Erläuterung und Begründung. Die Ergebnisse sind ausführlich analytisch deskriptiv dargestellt. Abschließend erfolgt die Diskussion der Ergebnisse im Spiegel der Theorie. Resultierend aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung lässt sich ein theoriebasiertes Modell als Handlungsgrundlage für Un-

ternehmen zur Sicherstellung ihrer Innovationsfähigkeit entwickeln. Zudem werden die befragten Organisationen in reaktive und proaktive Unternehmens-typen eingeteilt.

In einer kritischen Würdigung der vorliegenden Arbeit richtet sich das Augenmerk auf die durchgeführte Erhebung. Da die Ergebnisse aus den Experteninterviews resultieren und die Experten Teil der befragten Organisation sind, treffen die Befragten in den Interviews subjektive Aussagen über ihre eigene Organisation. Die Ergebnisse sind folglich keine objektiv messbaren Variablen und demzufolge nicht repräsentativ. Dennoch wird die Aussagekraft durch die komplexe qualitative Erhebung deutlich erhöht. In Bezug auf das Erhebungsinstrument kann festgestellt werden, dass die weite Einstiegsfrage des Interviewleitfadens zu generellen und globalen Bemerkungen von demografischen Auswirkungen führt. Außerdem wird von den Experten vermehrt die Gesundheitsthematik im Zusammenhang mit den sich im Wandel befindenden und älter werdenden Belegschaften erwähnt. Hier ist Kritik angebracht, dass die Experten womöglich aufgrund der wissenschaftlichen Aktualität wie auch der medialen Aufmerksamkeit sozial Erwünschtes thematisieren. Es kann unterstellt werden, dass die Experten ihre eigene Organisation ausdrücklich positiv darstellen. Ebenso muss berücksichtigt werden, dass die getroffenen Aussagen der Experten zum ersten Themenfeld Wissen innerhalb des Leitfadens dezidiert ausfallen als zur Thematik der Innovation. Dies ist der umfassenden, ganzheitlichen Betrachtung der zu erforschenden komplexen Wirkungszusammenhänge von Wissen und Innovation geschuldet. Die gewählte Untersuchungsmethode führt zu einem sehr zeit- und ressourcenaufwendigen Forschungsumfang. So ist neben der Durchführung der Interviews – größtenteils vor Ort in den Unternehmen – die komplette Transkription des Audiomaterials für die Auswertung unverzichtbar.

Die Auswertung und Analyse der erhobenen qualitativen Daten erfolgt kategorial auf Basis von Themenblöcken. Die aufgeschlüsselten forschungsleitenden Fragen werden beantwortet und die Hypothesen diskutiert. Daraus resultierend lässt sich die übergeordnete Forschungsfrage hinlänglich und umfassend beantworten: Der demografische Wandel ist im Alltag von Organisationen ange-

kommen, stellt neue Anforderungen an das Wissens- und Innovationsmanagement, die Personalpolitik und -entwicklung sowie die innovationsorientierte Qualifikation und innovationsförderliche Unternehmenskultur.

Die Ergebnisse der durchgeführten Erhebung zeigen auf, dass insbesondere das implizite Wissen und die Erfahrungsschätze der Mitarbeiter für die Organisation von Bedeutung sowie entscheidend für den Wettbewerb sind. Neben der Lokalisierung und der Identifizierung von Wissensträgern beschreiben die befragten Experten den Prozess der personalisierten Wissensübertragung sehr detailreich. Personalisierte Instrumente sind für die Transferierung unabdingbar, da es sich beim impliziten Wissen um schwer oder gar nicht explizierbares Wissen handelt. Ein Ergebnis zeigt, dass die befragten Organisationen überwiegend Mentoring-, Tandem- oder Patenmodelle als spezielle Teamformen zur Wissensübermittlung basierend auf sozialer Interaktion der Mitarbeiter nutzen. Darüber hinaus finden sich Ergebnisse zur Teamzusammensetzung in Verknüpfung mit dem Wissenstransfer. Neben der Altersheterogenität gilt es hier, alle demografischen Veränderungen in der Belegschaft zu berücksichtigen. Als weiteres Ergebnis lässt sich festhalten, dass es durch den demografischen Wandel vermehrt zu Risikofaktoren in Bezug auf Wissensverluste innerhalb einer Organisation kommen kann. Die innovationsorientierte Personal- und Nachfolgeplanung gewinnt somit ausdrücklich an Bedeutung, da die Planungsprozesse in ihrer Konsequenz zur langfristigen wissensbasierten Bestandssicherung von Organisationen führen. Die intraorganisationale Bedeutung von erfahrenen Mitarbeitern lässt sich als zentrales Ergebnis nachweisen. Aufgrund des impliziten Wissens – resultierend aus der individuellen betrieblichen Sozialisation und ihrer Berufserfahrung – zeichnet sich das innovative Verhalten erfahrener Mitarbeiter durch bemerkenswerte Qualität aus. Weiterhin werden Barrieren und Hemmschwellen innerhalb des Innovationsprozesses identifiziert. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit von innovationsförderlicher Qualifizierung im Zusammenhang mit lebensphasenorientierter Personalführung nachgezeichnet. Schlussendlich zeigen die Ergebnisse der Expertenbefragung nachdrücklich, dass eine innovationsförderliche Unternehmenskultur als Rahmenbedingung für die organisationale Innovationsfähigkeit essentiell ist. Diese Kultur lässt sich mit der Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur sicherstellen.

Die Erkenntnisse zeigen im Ganzen, dass die theoretischen Grundlagen und erklärten Modelle mit der hier untersuchten Praxis in den ausgewählten Unternehmen übereinstimmen. Jedoch unterscheidet sich die Nutzung und Anwendung von Konzepten unternehmensabhängig stark. Dies lässt sich mit unterschiedlichen Ressourcen abhängig von der Organisationsgröße erklären. Durch die Anwendung des Work-Life-Balance Modells von Kastner für diese Thematik lassen sich die Elemente zur Balance der organisationalen Innovationsfähigkeit aufzeigen.

Resultierend aus den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung lässt sich ein mehrdimensionales Konzept zur Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit entwickeln. Dieses Mehrebenenmodell beinhaltet die organisationale, situative und personelle Ebene innerhalb einer Organisation. Die multi-komplexe Konzeption zeigt mit allen relevanten Einflussfaktoren die vielschichtige Beeinflussung der organisationalen Innovationsfähigkeit auf. In diesem Modell sind Handlungsanleitungen auf verschiedenen Ebenen zur Sicherung der Innovationskompetenz, der Innovationsbereitschaft und den Innovationsmöglichkeiten konzipiert. Das Modell berücksichtigt sowohl die Qualifikation der Organisationsmitglieder als auch die Heterogenität- und Diversitätsfaktoren. Darüber hinaus finden die individuelle private und berufliche Lebenslage Berücksichtigung. Resümierend wird die Bedeutung für innovationsorientierte Personalplanung und -führung sowie innovationsförderliches Handeln aufgezeigt. Eine Organisation kann so in den Prozess der Erhaltung und des Ausbaus der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit steuernd und fördernd eingreifen. Bei Beachtung und Anwendung aller Faktoren ist die Innovationsfähigkeit einer Organisation insbesondere bei älter werdenden Belegschaften in Zeiten des demografischen Wandels nachhaltig gesichert und wird gesteigert. Das Modell ist allgemeingültig und zugleich transferfähig.

Die durchgeführte demografische Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse für die Innovationsfähigkeit ist eine Ist-Analyse. Dies ist eine realistische Einschätzung der demografischen Situation der befragten Unternehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen sowohl die Stärken und Schwächen als auch die Chancen und Risiken des demografischen Wandels mit Blick auf

die organisationale Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens und seines Transfers auf. An dieser Stelle lässt sich ein zentrales Ergebnis skizzieren: das Wissen der erfahrenen Mitarbeiter ist sowohl eine Stärke als auch eine Chance für die Unternehmen. Aufgrund des demografischen Wandels gewinnt der Aspekt der Heterogenität an positiver Bedeutung und wird zum Vorteil, da Problemlösungsprozesse beispielsweise mit innovativen Ansätzen bearbeitet werden. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist, dass organisationale Möglichkeiten im Wissenstransfer liegen, da Unternehmen implizites Wissen als Chance für ihre Innovationsfähigkeit betrachten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse der Expertenbefragung zahlreiche organisationale Chancen und Stärken aufzeigen. Mögliche Risiken und Schwächen stellen Handlungsanreize dar, so dass sich diese zu Stärken ausbauen lassen. Durch die Vielzahl der geführten Interviews hat diese konkludierende Analyse einen objektivierenden Bestand. Den grundsätzlichen Unterschieden wird im Rahmen einer Typisierung Rechnung getragen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können widerspruchsfrei zwei Typen gebildet werden: proaktive und reaktive Unternehmen. Das Ziel ist es, zum einen die Maßnahmenfülle einer bestimmten Gruppierung zuzuordnen. Zum anderen ist der Idealtypus die Basis für kluges und strategisches Handeln zur Realisierung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit. Für den proaktiven Idealtypus ist der demografische Wandel eine Chance und eine Herausforderung. Dieser Typ ist durch ein präventives und weitsichtiges Handeln in Bezug auf die Personalplanung und -führung gekennzeichnet. Hier kann die Mitarbeiterbindung angeführt werden. Die Förderung von innovativem Handeln ist zentrales Merkmal. Die organisationalen Maßnahmen sind in ein strategisches und wissensbasiertes Innovationsmanagement integriert. Der reaktive Typus steht dem proaktiven Typ diametral gegenüber. Ein konträres Unterscheidungsmerkmal ist, dass dieser Unternehmenstyp die demografischen Veränderungen als Problem betrachtet. Die reaktiven Unternehmen sind durch einen in der Vergangenheit erfahrenen Wissensverlust gezeichnet. Dieser kann die Initialzündung für ein Überdenken der Handlungsstrategien sein. Das implizite Wissen wird bei diesem Typ erst durch den erlebten Wissensverlust bedeutend. Im Unterschied zum proaktiven Typ handelt dieser Typus als Reaktion auf Erfahrungen. Die Unterneh-

men, die einen Wissensverlust erlitten haben, zeichnen sich durch eine höhere Sensibilität für die demografischen Herausforderungen im Zusammenhang mit einer älter werdenden Belegschaft aus.

Die gewonnenen und dargestellten Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ermöglichen die Ableitung von innovationsorientierten und innovationsförderlichen Handlungsimplicationen für Organisationen in Zeiten des demografischen Wandels im Allgemeinen wie auch für solche mit älter werdenden Belegschaften im Speziellen. Die Handlungsempfehlungen werden hier skizziert und erklärt.

Für alle Organisationen empfiehlt es sich, ein generelles Bewusstsein für den demografischen Wandel zu haben oder zu entwickeln. Zu den demografischen Auswirkungen zählt zum einen die Verschiebung der altersmäßigen Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur. Zum anderen muss die Veränderung der Mitarbeiterstruktur durch neue Verhältnisse von ethischer und geschlechtlicher Struktur berücksichtigt werden. Dafür bedarf es interner Analysen der Alters- und Mitarbeiterstruktur sowie der Betriebszugehörigkeit innerhalb der Belegschaft. All dies kann in einem Demografierisikomanagement subsumiert werden.

Die Personalpolitik gewinnt im Hinblick auf die demografischen Entwicklungen an Bedeutung, da die Anzahl und gleichzeitig der Bedarf an erfahrenen Mitarbeitern steigt. Für die Nutzung der damit verbundenen Potenziale, ist ein weit-sichtiges und strategisches personalpolitisches Handeln in der Personal- und Nachfolgeplanung notwendig. Zudem müssen die Handlungsfelder Gewinnung von Fach- und Führungskräften, Ausbildung und Förderung von Nachwuchskräften sowie Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung in Zeiten des dezimierten Nachwuchses ernsthaft und nachhaltig bedient werden.

Eine grundlegende Handlungsempfehlung für alle Unternehmen bezieht sich auf die Wissensidentifizierung innerhalb eines ganzheitlichen Wissensmanagementprozesses. Mit der Identifizierung der Ressource implizites Wissen wird die Nutzung dieser endlichen Humanressource erst ermöglicht. Durch das Management von Wissen und Kompetenzen einzelner – insbesondere der erfah-

renen – Mitarbeiter lässt sich die organisationale Zukunftsfähigkeit durch Sicherstellung ihrer Innovationsfähigkeit langfristig sichern.

Darüber hinaus gilt es im Rahmen des Wissensmanagements die vollumfängliche Nutzung von Instrumenten der Kodifizierung und Personalisierung zur Wissensbewahrung sowie -übertragung einzuführen. Eine konsequente Nutzung muss zwangsläufig folgen. Das implizite Wissen lässt sich für die Wertschöpfung sowie Entwicklung der Unternehmung erst dann ganzheitlich zugänglich gestalten, wenn neben den Elementen der Dokumentation und Digitalisierung die flächendeckende Nutzung von personalisierten personalpolitischen Instrumenten gewährleistet ist. Die Ressource Wissen lässt sich nur so dauerhaft erhalten.

Für den Innovationsprozess kann die Empfehlung an die Unternehmen formuliert werden, dass erstens allen Mitarbeitern unabhängig von Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht und anderweitigen Merkmalen uneingeschränkte Teilhabemöglichkeiten garantiert sein müssen. Darüber hinaus ist zweitens entscheidend, dass nicht nur das explizite Fachwissen von neuen, jungen Mitarbeitern genutzt oder gar bevorzugt wird. Es muss sichergestellt sein, dass das implizite Wissen von erfahrenen Mitarbeitern bei den einzelnen Innovationsphasen Eingang findet. Nur diese Kombination von Wissen ermöglicht es Fehler zu vermeiden und Prozesse effizient zu gestalten. Zugleich wird neues Wissen geschaffen und Erfahrungen werden weitergeben.

Für die Personalentwicklung muss eine innovationsförderliche Qualifizierung gefordert werden. Die Förderung und der Ausbau der individuellen Innovationskompetenz können etwa durch Seminare zu Kreativitäts- und Zeitmanagement sowie durch Methodenschulungen erfolgen. Eine innovationsorientierte Weiterbildung in der speziellen Fachdisziplin oder in bestimmten Herstellungsverfahren muss sichergestellt sein. Die Weiterbildung von Mitarbeitern garantiert, dass Wissen veraltet. Bei allen Instrumentarien gilt es, die Mitarbeiter aller Alterskohorten gleichermaßen zu fördern. Das verhindert eine einseitige Personalpolitik – entweder vom Jugendwahn getrieben oder durch das Senioritätsprinzip geprägt.



Die personalpolitischen Forderungen für Unternehmen zielen auf eine lebensphasenorientierte Personalführung ab. Die wertschätzende Berücksichtigung von individuellen privaten Lebenslagen – einhergehend mit der beruflichen Situation des einzelnen Mitarbeiters – garantiert die Ausschöpfung der individuellen Innovationskompetenz und sichert die Nutzung aller organisationalen Möglichkeiten. Es gilt somit ein Altersmanagement aufzubauen, das präventiv den Prozess der Erwerbsbiografie vom Unternehmenseintritt bis zum Ausscheiden der Mitarbeiter individuell und ganzheitlich organisiert. Gleichermäßen ist es wichtig, die Veränderungen mit einem Generationenmanagement begleitend zu gestalten.

Als weitere Forderung für die Personalpolitik resultiert aus den Ergebnissen, dass Konzeptionen für altersbedingtes Ausscheiden von Mitarbeitern etabliert werden müssen. Ergänzend muss die Implementierung und Nutzung von strukturierten Beratermodellen erfolgen. Der personalisierte Wissenstransfer durch temporäre Begleitung – etwa in Form von Mentoring- oder Tandemmodellen – stellt sicher, dass ein Wissensverlust vermieden oder verringert und implizites Wissen weitergeben wird. Zugleich verhindert ein fließender Ausstieg aus dem Unternehmen eine Entberuflichung des Alters.

Die Forderungen an die organisationale Kultur sind umfangreich und weitgehend. Für alle Organisationen muss eine entsprechende wissensbasierte Innovationskultur erklärtes Ziel sein, da diese die Rahmenbedingungen für Problemlöseprozesse und Innovationsaktivitäten darstellt. Dies lässt sich mit der Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur realisieren. Besonders wichtig ist, dass alle Mitarbeiter für die Diversitäten in der Belegschaft sensibilisiert werden. Die Wertschätzung und die Akzeptanz von erfahrenen Mitarbeitern muss durch die Organisationskultur garantiert werden.

Schlussendlich lässt sich als Handlungsempfehlung das demografiesensible Führen innerhalb einer Organisation thematisieren. Zu diesem Zweck bedarf es der entsprechenden zielorientierten Schulung und qualitativen Förderung der Sensibilität aller Mitarbeiter, aber insbesondere der Führungskräfte. Die Wertschätzung von organisationaler Vielfalt, gesellschaftlicher Heterogenität und insbesondere Altersdiversität innerhalb der Mitarbeiterschaft lassen sich mit

adäquaten Führungsinstrumenten dauerhaft sichern. Damit einhergehend erfolgt die Fokussierung und Wertschätzung von älter werdenden Mitarbeitern, so dass ihrem impliziten Wissen und ihren Erfahrungsschätzen ausdrücklich angemessene Bedeutung innerhalb der Unternehmung beigemessen wird.

Resümierend lässt sich feststellen, dass die demografischen Auswirkungen bereits heute die Personalpolitik einzelner Unternehmungen in mehrdimensionaler Hinsicht beeinflussen. Jedoch ist der derzeitige Handlungsbedarf aktueller denn je und wird die Zukunft aller personalplanerischen Maßnahmen sowie Instrumente der Personalpolitik mehr als bisher prägen. Dies liegt unter anderem im mangelnden Handeln der Unternehmen begründet. Eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen kann nur und muss zwingend über die Sicherstellung der organisationalen Innovationsfähigkeit erfolgen. Genau hierfür bedarf es der Identifizierung, Bewahrung und Transferierung von implizitem Wissen und Erfahrungen von Mitarbeitern einer Organisation auf individueller und kollektiver Ebene innerhalb einer Unternehmung im Rahmen eines ganzheitlichen und innovationsorientierten Wissensmanagements.

Diese Forschungsarbeit verfolgt einen ganzheitlichen und explorativen Ansatz und generiert neue Erkenntnisse über die Bedeutung und Nutzung des impliziten Wissens für die Innovationsfähigkeit von Organisationen. In dem unaufhaltbaren demografischen Änderungsprozess der Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur ist dieses Forschungsprojekt ein neuer Schritt auf dem ausgewählten Forschungsfeld. Somit liefert die Arbeit einen wissenschaftlichen Beitrag auf dem untersuchten Forschungsfeld. Für die komplexen und multidimensionalen Wirkungszusammenhänge auf personaler, organisationaler und situativer Ebene bedarf es jedoch weiterer Studien wie auch quantitativer Erhebungen.

Insgesamt lassen sich aus den unternehmerischen Handlungsstrategien und dem organisationalen Verhalten zur Sicherung der Innovationsfähigkeit im Kontext des impliziten Wissens zahlreiche weitere Forschungsansätze ableiten. Die vorliegende Untersuchung bietet eine solide Basis für weitere empirische Studien sowie vielfältigste methodische und inhaltliche Anknüpfungspunkte. Beispielsweise könnten auf der Mikroebene die Innovationsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters und die individuellen Einflussfaktoren detailliert erforscht werden.

Des Weiteren ist ein möglicherweise veränderter Führungsstil ein zu erforschender thematischer Baustein. Dabei ist die ausschlaggebende Frage, ob Teams oder Mitarbeiter unterschiedlicher Alterskohorten verschiedene Führungsstile benötigen oder erzeugen. Zukünftige Forschungsansätze könnten zudem den Einfluss von Vielfalt und die optimale Mischung in Teamzusammensetzungen hinsichtlich der Auswirkungen auf Innovationsprozesse erforschen. Darüber hinaus gilt es die Wirkungszusammenhänge von Gesundheit und Innovationsfähigkeit sowie Wissenstransfer auf individueller Ebene zu ergründen und in einem Gesamtkontext zu analysieren.

Ausblickend lässt sich eindeutig ein umfangreicher und dringlicher organisationspsychologischer Forschungsbedarf im Bereich der Innovations- und Wissensforschung feststellen. Der demografische Wandel verstärkt die Forschungsnotwendigkeit. Diese Forschungsarbeit stellt eine Grundlage dar und soll mit ihren Erkenntnissen sowie Ansätzen zu weiterer Forschungsarbeit motivieren.

# Literaturverzeichnis

Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive. München.

Althaus, Ulrich; Schmitz, Marcus; Venema, Charlotte (Hg.) (2008): Demografie - Engpass Personal.

Amann, Anton; Kolland, Franz (2008a): Das erzwungene Paradies des Alters? Fragen an eine kritische Gerontologie. Wiesbaden.

Amann, Anton; Kolland, Franz (2008): Kritische Sozialgerontologie - Konzeptionen und Aufgaben. In: Amann, Anton; Kolland, Franz (2008): Das erzwungene Paradies des Alters? Fragen an eine kritische Gerontologie. Wiesbaden.

Amelingmeyer, Jenny (2004): Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. Wiesbaden.

Andrew, James P.; Sirkin, Harold L. (2007): Cashquelle Innovation. Wie aus Ideen Gewinne sprudeln. München.

Astor, Michael; Jasper, Gerda (Hg.) (2001): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? - Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Stuttgart.

Bäcker, Gerhard; Brussig, Martin; Jansen, Andreas; Knuth, Matthias; Nordhause-Janz, Jürgen (2009): Ältere Arbeitnehmer. Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter. Wiesbaden.

Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2000): Lebenslagen Alter Gesellschaftliche Bedingungen und Grenzen. Opladen.

Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2000a): Lebenslagen im Alter - Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen. In: Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2000): Lebenslagen im Alter. Gesellschaftliche Bedingungen und Grenzen. Opladen.

Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2008): Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. Weinheim.

Badura, Andrea (2011): Kreativitätsmodelle und Implikationen für den Einsatz von Kreativitätstechniken im Innovationsprozess. In: Gleich, Ronald; Russo, Peter (Hg.): Perspektiven des Innovationsmanagements 2010. Berlin.

Ballwieser, Wolfgang (2007): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart.

Bartholomay, Christian (2009): Kaizen. In: Philipp Dickmann (Hg.): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Berlin, Heidelberg. S. 20–23.

Bartsch, Matthias; Brandt, Andrea; Kaiser, Simone; Popp, Maximilian Windmann Antje; Winter, Steffen (2011): Tod auf Raten. Die Entvölkerung ganzer Landstriche hat den Westen erreicht, Randgebiete und alte Industriestandorte verkümmern. Wie in Ostdeutschland werden die Regierenden ihre Förderpolitik auf wenige Vorzeigeregionen konzentrieren müssen - mit dramatischen Folgen für das platte Land. In: *Der Spiegel*.

Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main.

Beck, Ulrich (2008): Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit. Frankfurt.

- Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart.
- Becker, Manfred (2010): Wie gestalten? Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus. In: Meifert, Matthias (Hg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin. S. 365-384.
- Behrend, Christoph (2000): Beschäftigungssituation und Beschäftigungschancen älterer Mitarbeiter. In: Backes, Gertrud; Clemens, Wolfgang (2000): Lebenslagen im Alter. Gesellschaftliche Bedingungen und Grenzen. Opladen.
- Behrends, Thomas (2001): Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten. München.
- Bergmann, Gustav; Daub, Jürgen (2006): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Grundlagen - Prozesse - Perspektiven. Wiesbaden.
- Berkowski, Nadine; Dievernich, Frank (2008): Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In: Klauk, Bruno (2008): Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich. S. 49-71.
- Bertelsmann Stiftung (2006): Wegweiser demographischer Wandel 2020. Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden. Gütersloh.
- Beyer, Andreas Stephan (2002): Wertorientiertes Innovationsmanagement. Berlin.
- Bittlingmayer, Uwe (Hg.) (2006): Die "Wissensgesellschaft". Mythos, Ideologie oder Realität? Wiesbaden.
- Bitzer, Bernd (1990): Innovationshemmnisse im Unternehmen. Bremen.
- Bögel, Jan; Frerichs, Frerich (2011): Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen. Norderstedt.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2005): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Ohne Ort.
- Bohsem, Guido (2011): Weniger, älter, einsamer. Regierung legt Demographiebericht vor - hauptsächlich Mütter und ausländische sollen Lücken auf dem Arbeitsmarkt füllen. In: *Süddeutsche Zeitung*, 27.10.2011.
- Börsch-Supan, Axel (2011): Unsere gewonnen Jahre. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25.02.2011.
- Börsch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail; Weiss, Matthias (2006): Sinkende Produktivität alternder Belegschaften? Zum Stand der Forschung. In: Prager, Jens; Schleiter, André (Hg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschafter Beschäftigung bis ins Alter. Gütersloh. S. 85-102.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin, Heidelberg, New York.
- Bosbach, Gerd (2012): Albtraum Demographie. Die Deutschen sterben aus, die Rente ist nicht sicher. Wie mit der Bevölkerungsstatistik Angst gemacht wird. In: *Süddeutsche Zeitung* 2012, 02.01.2012.
- Bourdieu, Pierre (2011): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main.
- Brandenburg, Uwe; Domschke, Jörg-Peter (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden.

- Braun-Thürmann, Holger; John, René (2010): Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden. S. 53–70.
- Brechtold-Ledergerber, Verena (2010): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Werkmann-Karcher, Birgit; Rietiker, Jack (Hg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin, Heidelberg. S. 165–178.
- Breyer, Friedrich; Franz, Wolfgang; Homburg, Stefan; Schnabel, Reinhold (2004): Reform der sozialen Sicherung. Berlin.
- Bröckermann, Reiner (Hg.) (2010): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart.
- Brockhoff, Klaus (2008): Enthusiasmus und Ernüchterung: der lange Weg zur Innovation. In: Großhoff, Gerd; Schwinges, Rainer (2008): Innovationskultur. Von der Wissenschaft zum Produkt. Zürich.
- Brodbeck, Karl-Heinz (2010): Entscheidung zur Kreativität. Darmstadt.
- Bruch, Heike (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden.
- Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan (2010): Erfolgsfaktor Organisationale Energie - Gezieltes Energiemanagement durch strategische Personalentwicklung. In: Meifert; Matthias (Hg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin. S. 445–460.
- Buchen, Sylvia; Maier, Maja (2008): Älterwerden neu denken - interdisziplinäre Perspektiven auf den demografischen Wandel. Wiesbaden.
- Buck, Hartmut (Hg.) (2004): Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans. Stuttgart.
- Bullinger, Hans-Jörg; Buck, Hartmut (2010): Demografie betrifft alle - Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen. In: Happe, Guido (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden. S. 17-30.
- Burr, Wolfgang (2004): Innovationen in Organisationen. Stuttgart.
- Busch, Carsten (2005): Innovation gestalten - Was ist Business Innovation Management? In: Thomas Schildhauer (Hg.): Business Innovation Management. Durch e-Business die Innovationsprozesse in Unternehmen optimieren. Göttingen. S. 21–38.
- Busch, Carsten (2005a): Strategien des Innovationsmanagement. In: Thomas Schildhauer (Hg.): Business Innovation Management. Durch e-Business die Innovationsprozesse in Unternehmen optimieren. Göttingen. S. 39–60.
- Camphausen, Bernd (1983): Auswirkungen demographischer Prozesse auf die Berufe und die Kosten im Gesundheitswesen: Stand, Struktur und Entwicklung bis zum Jahre 2030. Berlin.
- Cornelia Helferich (2011): Die Qualität Qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews: Wiesbaden.
- Corsten, Hans; Gössinger, Ralf; Schneider, Herfried (2006): Grundlagen des Innovationsmanagements. München.
- Davenport, Thomas; Prusak, Laurence (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech.

- Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg.
- Deller, Jürgen; Kolb, Peter (2010): Herausforderungen Demografie und Wandel der Arbeitsgesellschaft. In: Werkmann-Karcher, Birgit; Rietiker, Jack (Hg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin, Heidelberg. S. 423–432.
- Descartes, René; Cassirer, Ernst (1996): Philosophische Schriften. In einem Band. Und "Descartes' Wahrheitsbegriff". Hamburg.
- Despres, Charles; Chauvel, Daniele (Hg.) (2011): Knowledge Horizons. The Present and the Promise of Knowledge Management. London.
- Dick, Michael; Schulze, Hartmut; Wehner, Theo (2006): Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. In: Heinz Schuler (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag.
- Dickmann, Eva; Dickmann, Philipp (2009): Kanban - Element des Toyota Produktionssystems. In: Dickmann, Philipp (Hg.): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Berlin, Heidelberg. S. 11–19.
- Dickmann, Philipp (Hg.) (2009): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Berlin, Heidelberg.
- Dickmann, Philipp (2009a): Elemente moderner, schlanker Produktionssysteme. In: Dickmann, Philipp (Hg.): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Berlin, Heidelberg. S. 3–5.
- Dickmann, Philipp (2009b): Lean Production - das Toyota Produktionssystem (TPS). In: Dickmann, Philipp (Hg.): Schlanker Materialfluss. Mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Berlin, Heidelberg. S. 5–11.
- Dinges, Andreas (2010): Das "atmende Unternehmen" als Antwort auf die Herausforderungen des demografischen Wandels. In: Happe, Guido (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden. S. 91-102.
- Disselkamp, Marcus (2005): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Wiesbaden.
- Dosi, Giovanni; Pavitt, Keith; Soete, Luc (1993): The economics of technical change and international trade. New York.
- Drucker, Peter (1969): The Age of Discontinuity. Guidelines for our Changing Society. New York.
- Dunczyk, Heidi; Jürgenhake, Uwe; Nina, Moeller; Senft, Silke (2008): Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels - alter(n)sgerechte Personalpolitik - Beschäftigungsfähigkeit sichern - Nachwuchs gewinnen - Wissensverluste vermeiden. In: Klauk, Bruno (2008): Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich.
- Dworschak, Bernd; Buck, Hartmut; Nübel, Liselotte; Weiß, Maren (2012): Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Stuttgart.
- Eggen, Bernd; Walla, Wolfgang; Lipinski, Heike (2006): Der demographische Wandel. Herausforderungen für Politik und Wirtschaft. Stuttgart.
- Engel, Dirk; Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (2007): Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung. Berlin.

- Everett M. Rogers (2003): *Diffusion of Innovations*. New York.
- Faber, Markus J. (2009): *Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle*. 2008. Wiesbaden.
- Fahrion, Otmar (2007): Ältere Mitarbeiter in mittelständigen Unternehmen erfolgreich beschäftigen. In: Holz, Melanie; Da-Cruz, Patrick (2007): *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung*. Wiesbaden.
- Fichter, Klaus (2010): Nachhaltigkeit: Motor für schöpferische Zerstörung? In: Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden. S. 181–198.
- Fleiß, Jürgen (2010): Paul Lazarsfelds typologische Methode und die Grounded Theory. Generierung und Qualität von Typologien. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Volume 35, Issue 3, S. 3–18.
- Flick, Uwe (2005): *Qualitative Forschung. Eine Einführung*. Hamburg.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2005): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Hamburg.
- Franz, Hans-Werner (2010): Qualitäts-Management als soziale Innovation. In: Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden. S. 335–354.
- Frey, Dieter; Kerschreiter, Rudolf; Raabe, Babette (2010): Work Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte. In: Kastner, Michael (Hg.) (2010): *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* Kröning. S. 305–322.
- Fulterer, Martin (2009): *Staat - Migration - Globalisierung. Abhandlung über den Staat Papua Neuguinea; Migrationsbewegungen in der Geschichte; Global versus Lokal*. München.
- Gallenberger, Wolfgang; Boege, Katrin; Wolters, Jürgen (2005): *Szenarien zum demographischen Wandel im Betrieb. IGA-Report 9*. Essen.
- Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hg.) (1991): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen.
- Gasch, Bernd (1996): Erfahrungen mit Widerständen bei Organisationsentwicklungsprojekten im öffentlichen Dienst. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): *Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen*. Herdecke. S. 73–92.
- Gaschke, Susanne (2011): Entspann dich, Alter! Deutschland wird dominiert von Menschen über 60. Ihnen geht es gut, sie haben Macht und beklagen sich trotzdem. Warum? In: *Die Zeit*, 07.04.2011.
- Gassmann, Oliver; Reepmeyer, Gerrit (2006): *Wachstumsmarkt Alter. Innovationen für die Zielgruppe 50 +*. München.
- Geither, Sillke; Krüger, Veronika; Pawlowsky, Peter (2010): Wie lernen? Wissensmanagement in der lernenden Organisation. In: Meifert, Matthias (Hg.): *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. Berlin. S. 409–426.
- Gelbmann, Ulrike; Vorbach, Stefan (2007): *Das Innovationssystem*. In: Strebel, Heinz (Hg.): *Innovations- und Technologiemanagement*. Stuttgart.
- Gerpott, Torsten (2005): *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*. Stuttgart.



Gessler, Michael (2010): Das Kompetenzmodell. In: Bröckermann, Reiner (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart. S. 43–60.

Gessler, Michael (2010a): Selbstorganisiertes Lernen und lernende Organisationen. In: Bröckermann, Reiner (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart. S. 263–282.

Glanz, Axel; Lambertus, Thorsten (2010): Kulturelle und Kommunikative Voraussetzung für OI. In: Serhan Ili (Hg.): Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf. S. 359–383.

Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1998): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern.

Gläser-Zikuda, Michaela (2005): Zum Ertrag Qualitativer Inhaltsanalyse in Pädagogik und Psychologie. In: Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.) (2005): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim.

Gleich, Ronald; Russo, Peter (Hg.) (2011): Perspektiven des Innovationsmanagements 2010. Berlin.

Graßhoff, Gerd (2008): Innovation - Begriffe und Thesen. In: Graßhoff, Gerd; Schwinges, Rainer C.; Zum Bednorz, J. Georg (2008): Innovationskultur. Von der Wissenschaft zum Produkt. Zürich.

Graßhoff, Gerd; Schwinges, Rainer (Hg.) (2008a): Innovationskultur. Von der Wissenschaft zum Produkt. Zürich.

Gronemeyer, Marianne (2000): Immer wieder neu oder ewig das Gleiche. Darmstadt.

Güldenbergh, Stefan (2003): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz. Wiesbaden.

Habermas, Jürgen (2009): Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt am Main.

Häcker, Hartmut; Stapf, Kurt-Hermann; Dorsch, Friedrich (Hg.) (2009): Dorsch psychologisches Wörterbuch. Bern.

Hansen, Katrin (2010): Diversity Management, Cross Cultural Management und Unternehmenskultur als Aufgaben der Personalentwicklung. In: Reiner Bröckermann (Hg.) (2010): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart. S. 97–110.

Happe, Guido (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden.

Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2011): Innovationsmanagement. München.

Hayn, Bernhard (2007): Die Alten bleiben an Bord. Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Marburg.

Heinsen, Sven (2003): Usability praktisch umsetzen. Handbuch für Software, Web, Mobile Devices und andere interaktive Produkte. München, Wien.

Heinze, Rolf; Naegele, Gerhard (2008): Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpraktiken. In: Klauk, Bruno (2008): Älternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich. S. 11-32.

Heitmann, Gabriele (2006): Der Entstehungsprozess impliziten Wissens. Eine Metaphernanalyse zur Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polányis. Hamburg.

- Herbst, Dieter (2001): Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Das professionelle 1x1. Berlin.
- Herrmann, Norbert (2008): Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: den demografischen Wandel souverän meistern. München.
- Heyde, Wolfgang; Laudel, Gerd; Pleschak, Frank; Sabisch, Helmut (1991): Innovationen in Industrieunternehmen. Prozesse, Entscheidungen und Methoden. Wiesbaden.
- Heyse, Volker; Erpenbeck, John (2009): Kompetenztraining. 64 modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis. Stuttgart.
- Higgins, James; Wiese, Gerold (1996): Innovationsmanagement. Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg. Berlin.
- Hillmann, Karl-Heinz (1994): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart.
- Hofstede, Geert (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München.
- Holz, Melanie (2007): Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften. In: Holz, Melanie; Da-Cruz, Patrick (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden.
- Holz, Melanie; Da-Cruz, Patrick (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden.
- Holz, Melanie; Da-Cruz, Patrick (2007a): Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften. In: Holz, Melanie; Da-Cruz, Patrick (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden.
- Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): "Soziale Innovation" im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld.
- Ili, Serhan (2010): Ausblick. In: Serhan Ili (Hg.) (2010): Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf. S. 409–417.
- Ili, Serhan (2010a): Grundlagen und Theorien zum Innovationsbegriff. In: Serhan Ili (Hg.) (2010): Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf. S. 21–37.
- Jasper, Gerda; Rohwedder, Annegret; Duell, Werner (2001): Alternde Belegschaft und Innovativität: Herausforderungen an das Innovations- und Personalmanagement; In: Astor, Michael, Jasper, Gerda (2001) (Hrsg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? - Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Stuttgart. S. 35–66.
- Jensen, Olaf (2005): Induktive Kategorienbildung als Basis Qualitativer Inhaltsanalyse. In: Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.) (2005): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim.
- Johanssen, Pascal; Schildhauer, Thomas (2005): Befragungsergebnisse. In: Thomas Schildhauer (Hg.) (2005): Business Innovation Management. Durch e-Business die Innovationsprozesse in Unternehmen optimieren. Göttingen. S. 97–114.

- Jost, Peter-J. (2000): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. Wiesbaden.
- Kabst, Rüdiger; Wehner, Marius (2010): Institutionalisierung der Personalentwicklung - Ist der Patient auf dem Weg der Besserung? In: Meifert, Matthias (Hg.) (2010): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin. S. 45–62.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983): The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation. New York.
- Kastner, Bea (1996): Das Mitarbeiter-Gespräch als Mittel zur konstruktiven Widerstandsbearbeitung. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 173–184.
- Kastner, Bea (1996a): Konstruktiver Umgang mit Widerständen durch die Optimierung der organisationsinternen Kommunikation. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 249–260.
- Kastner, Michael (o.J.): Innovation<sup>3</sup> - Betrachten. Verstehen. Fördern. Lengerich.
- Kastner, Michael (1990): Personalmanagement heute. Landsberg/Lech.
- Kastner, Michael (1995): Organisatorisches Lernen als Herausforderung. In: Scholz, Christian; Djarrahzadeh, Maryam (Hg.) (1995): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen. Stuttgart.
- Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke.
- Kastner, Michael (1996a): Den Wandel managen gegen und mit Hilfe von Widerständen. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 29–54.
- Kastner, Michael (1996b): Der "Verwaltungspartisan". In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 93–96.
- Kastner, Michael (1996c): Was tun bei Widerständen: Blocken, lenken, ignorieren? In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 147–154.
- Kastner, Michael (1999): Syn-Egoismus. Nachhaltiger Erfolg durch soziale Kompetenz. Freiburg im Breisgau.
- Kastner, Michael; Neumann-Held, Eva; Reick, Christine (2007): "Kultursynergien oder Kulturkonflikte?". Eine interdisziplinäre Fragestellung. Lengerich.
- Kastner, Michael (2007): Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur zur Förderung von Kultursynergien und Meidung von Kulturkonflikten. In: Kastner, Michael (Hg.) (2007): "Kultursynergien oder Kulturkonflikte?". Eine interdisziplinäre Fragestellung. Lengerich. S. 182-210.
- Kastner, Michael (Hg.) (2010): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning.
- Kastner, Michael; Kastner, Bea; Vogt, Joachim (2001): Wachsende Dynaxität und das Beschäftigungskontinuum. In: Kastner, Michael; Vogt, Joachim (Hg.) (2001): Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Lengerich.
- Kastner, Michael; Joachim Vogt (Hg.) (2001): Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Workshop Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung. Lengerich.

- Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Wiesbaden.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2007): Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. Frankfurt am Main.
- Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (Hg.) (2008): Innovationen im Unternehmen kultivieren. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen. Gütersloh.
- Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2008a): "Let's innovate": Henkels Weg zu einer neuen Innovationskultur: In: Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2008): Innovationen im Unternehmen kultivieren. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen. Gütersloh. S. 47–75.
- Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2008b): Wertorientierte Führung: Schlüssel zur nachhaltigen Innovationsführerschaft und High-Performance-Kultur. Der Weg von Novartis. In: Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2008): Innovationen im Unternehmen kultivieren. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen. Gütersloh. S. 21–45.
- Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2008c): Innovationen kultivieren - drei Beispiele international erfolgreicher Unternehmen. In: Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (Hg.) (2008): Innovationen im Unternehmen kultivieren. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen. Gütersloh. S. 11–19.
- Kernig, Claus D. (2006): Und mehret euch? Deutschland und die Weltbevölkerung im 21. Jahrhundert. Bonn: Dietz. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/hbz/toc/ht014821405.pdf>.
- Kerschbaumer, Judith; Busch, Sebastian; Geschonke, Carola Melitta; Holwe, Joachim; Nickel, Gerd (Hg.) (2008): Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen. Frankfurt.
- Kerschbaumer, Judith; Schroeder, Wolfgang (2005): Sozialstaat und demografischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden.
- Kiel, Volker (2010): Wandel in Organisationen - Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive. In: Werkmann-Karcher, Birgit; Rietiker, Jack (Hg.) (2010): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin, Heidelberg. S. 111–135.
- Klages, Helmut (1996): Der Umgang mit Widerständen im Wertewandel. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 55–72.
- Klauk, Bruno (2008): Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich.
- Klohn, Werner (2006): Strukturen und Probleme der Bevölkerungsentwicklung. Vechta.
- Kneer, Georg; Nassehi, Armin (2000): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München.
- Kolland, Franz (2008): Lernen und Altern: Zwischen Expansion und sozialer Exklusion. In: Amann, Anton; Kolland, Franz (2008): Das erzwungene Paradies des Alters? Fragen an eine kritische Gerontologie. Wiesbaden.
- Koltze, Karl; Souchkov, Valeri (2011): Systematische Innovation. TRIZ-Anwendung in der Produkt- und Prozessentwicklung. München.

- Kopka, Andreas (1996): Zielfindungsprozess als Möglichkeit, mit Widerständen umzugehen. In: Michael Kastner (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 231–248.
- Koulopoulos, Thomas M. (2010): Die Innovations-Zone. Wie sich Firmen neu erfinden. Zürich.
- Krause, Stefan (2007): Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group. In: Ballwieser, Wolfgang (2007): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart.
- Kroll, Dieter (2010): "Fit für morgen" - ProZukunft als Antwort auf den demografischen Wandel bei der ThyssenKrupp Steel AG. In: Happe, Guido (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden. S. 47-56.
- Kroll, Dieter (2012): Programm: Zukunft. Antworten auf den demografischen Wandel. Wiesbaden.
- Krüger, Doreen (2006): Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung: Handlungsansätze für die betriebliche Praxis. Kassel.
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden.
- Kusterer, Steffen (2008): Qualitätssicherung im Wissensmanagement. Eine Fallstudienanalyse. Wiesbaden.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim, Basel.
- Lane, Robert E. (1966): The decline of politics and ideology in a knowledgeable society. In: *American Sociological Review* (5/1966), S. 649 ff.
- Länge, Theo W.; Menke, Barbara (Hg.) (2007): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld: Bertelsmann.
- Langhoff, Thomas (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten: eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin.
- Lehmann, Armin (2011): Wie wollen wir arbeiten? Die Gesellschaft wird immer älter, es fehlt an Fachkräften, Beruf und Familie lassen sich oft nur schwer vereinbaren: Zahlreiche Prognosen zeichnen ein düsteres Bild der künftigen Arbeitswelt. Doch es kann auch ganz anders kommen. In: *Der Tagesspiegel*, 13.11.2011.
- Lenze, Marc (2008): Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA): Arbeiten dürfen, können und wollen! In: Klauk, Bruno (2008): Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich.
- Loebe, Herbert; Schöpf, Nicolas (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld.
- Lohmeier, Anne-Sophie (2008): Think global - Act local: Das Konzept der Glokalisierung. Entwicklung eines Glokalisierungskonzepts für unternehmens- und entwicklungspolitische Akteure. Saarbrücken.
- Luhmann, Niklas (2010): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Majid, Dominik (2010): Mit Innovationskultur in die Champions League - Beispiel 3M. In: Serhan Ili (Hg.) (2010): Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf. S. 399-357.

- Mattes, Frank (2010): Wie der Kulturwandel für Open Innovation gelingt. In: Serhan Ili (Hg.) (2010): Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf. S. 385–405.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim.
- Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (2005): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim.
- Mayring, Philipp (2005): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: Mayring, Philipp (2005): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. Weinheim, Basel.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.
- Meifert, Matthias (Hg.) (2010): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin.
- Menzel, Frank (2009): Produktionsoptimierung mit KVP. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess für gesteigerte Konkurrenzfähigkeit. München.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer; Klaus (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, S. 441–471.
- Mey, Günter; Mruck, Katja (Hg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden.
- Mollenhauer, Jens-Peter; Hamalides, Alexis; Hugo, Clemens; Lunau, Stephan; Meran, Renata; Roenpage, Olin; Staudter, Christian (2007): Design for Six Sigma+Lean Toolset. Innovationen erfolgreich realisieren. Berlin, Heidelberg.
- Möller, Klaus; Menninger, Jutta; Robers, Diane (2011): Innovationscontrolling. Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen. Stuttgart.
- Moore, Geoffrey; Braun, Almuth (2007): Darwins Erben. Warum Unternehmen nur durch Innovationen langfristig am Markt überleben. München.
- Morschhäuser, Martina (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin.
- Morschhäuser, Martina; Ochs, Peter; Huber, Achim (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh.
- Müller, Michael (2011): Ideenfindung, Problemlösen, Innovation. Das Entwickeln und Optimieren von Produkten, Systemen und Strategien. Erlangen.
- Nefiodow, Leo (1996): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin.
- Neuweg, Georg Hans (2004): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehrerlerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster.
- Niepelt, Dirk (2011): Bedroht der demografische Wandel die Produktivität? Fragen zum "Mix" politischer Wachstumsrezepte und zur Spannung zwischen den Generationen. In: *Neue Züricher Zeitung*, 17.11.2011.
- Nonaka, Ikujiro; Reinmoeller, Patrick (2011): Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization. In: Charles Despres und Daniele Chauvel (Hg.) (2011): Knowledge horizons. The present and the promise of knowledge management. London. S. 89-112.

- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; Mader, Friedrich (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main.
- North, Klaus (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden.
- Novartis AG (2007): Annual Report 2006. Basel.
- Öchsner, Thomas (2011): Schöner wohnen, länger arbeiten. Statistiker ermitteln, wie vielfältig sich die alternde Gesellschaft in Deutschland verändert. In: *Süddeutsche Zeitung*, 06.10.2011.
- Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendijs, Hans Gerhard; Morschhäuser, Martina; Wolff, Heimfrid (2000): Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn.
- Pautzke, Gunnar (1989): Die Evolution der organisationalen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. München.
- Pawlowsky, Peter; Edvinsson, Leif (2012): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden.
- Perl, Elke (2007): Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements. In: Heinz Strebel (Hg.): Innovations- und Technologiemanagement. Stuttgart.
- Pies, Ingo; Popper, Karl (1999): Karl Poppers kritischer Rationalismus. Tübingen.
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement. Stuttgart.
- Polányi, Michael (1964): Personal knowledge - towards a post-critical philosophy. New York.
- Polányi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main.
- Poppema, Dickjan (2010): 50 plus - der Silberstreif am Horizont wird immer breiter! In: Happe, Guido (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden. S. 137-144.
- Prager, Jens; Schleiter, André (Hg.) (2006): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschafter Beschäftigung bis ins Alter. Gütersloh.
- Preißing, Dagmar (Hg.) (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München: Oldenbourg.
- Prezewowsky, Michel (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement: Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden.
- Primus, Arthur (2003): Optimierung von Problemlösungsprozessen durch Wissensmanagement. Ein Vorgehensmodell. Wiesbaden.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2010): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden.
- Rammert, Werner (2010): Die Innovation der Gesellschaft. In: Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden. S. 21–52.
- Rammert, Werner; Bechmann, Gotthard (1997): Innovation - Prozesse, Produkte, Politik. o.O.
- Rawls, John (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main.
- Reichert, Monika; Gösken, Eva; Ehlers, Anja (2007): Was bedeutet der demografische Wandel für die Gesellschaft? Perspektiven für eine alternde Gesellschaft. Berlin.

- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden.
- Riegler, Claudius; Zettel, Claudio (2007): Globalisierung und Innovation - Überlegungen zum Stellenwert der Entwicklung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen aus forschungsstrategischer Sicht. In: Michael Kastner (Hg.) (2007): "Kultursynergien oder Kulturkonflikte?". Eine interdisziplinäre Fragestellung. Lengerich. S. 169–181.
- Ritter, Johannes (2012): Facebook statt Feuerwehr. Über interne soziale Netzwerke zapfen Unternehmen immer häufiger das kollektive Wissen ihrer Mitarbeiter an. Hierarchen dürfen dabei keine Rolle spielen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 2012, 22.03.2012 (70), S. 18.
- Rössel, Gottfried; Schäfer, Reinhard; Wahse, Jürgen (1999): Alterspyramiede und Arbeitsmarkt. Zum Alterungsprozess der Erwerbstätigen in Deutschland. Frankfurt am Main.
- Roßnagel, Christian; Schulz, Melanie (o. J.): Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Mitarbeiter sichern - welche Rolle spielt die betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe.
- Rousseau, Jean-Jaques (1998): Abhandlung über den Ursprung und die Grundlagen der Ungleichheit unter den Menschen. Stuttgart.
- Rump, Jutta (2008): Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In: Klauk, Bruno (2008): Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Lengerich. S. 33-48.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2007): Employability Management - lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel. In: Loebe, Herbert; Severing, Eckhart (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld. S. 39-58.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2011): Ökonomische Effekte des Age Managements. o.O.
- Sackmann, Reinhold (2008): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden.
- Schein, Edgar H. (2010): Organizational culture and leadership. San Francisco.
- Schildhauer, Thomas (Hg.) (2005): Business Innovation Management. Durch e-Business die Innovationsprozesse in Unternehmen optimieren. Göttingen.
- Schirmmacher, Frank (2004): Das Methusalem-Komplott. Die Menschheit altert in unvorstellbarem Ausmaß. Wir müssen das Problem unseres eigenen Alterns lösen, um das Problem der Welt zu lösen. München.
- Schlicksupp, Helmut (1988): Produktinnovation. Wege zu innovativen Produkten und Dienstleistungen. Würzburg
- Schlicksupp, Helmut (1995): Führung zu kreativer Leistung. So fördert man die schöpferischen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Renningen-Malmsheim.
- Schmähl, Winfried (Hg.) (2001): Soziale Sicherungssysteme und demographische Herausforderungen. Tübingen.
- Schmekel, Frank (2011): Wie das Dorf die Welt beeinflusste und umgekehrt. Ostfriesische Bauern als globale Elite der Frühen Neuzeit. München.
- Schnetzler, Nadja (2008): Die Ideenmaschine. Methode statt Geistesblitz - wie Ideen industriell produziert werden. Weinheim.
- Scholl, Wolfgang (Hg.) (2004): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird. Göttingen.



- Scholl, Wolfgang (2009): Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen. In: Witte, Erich; Beck, Dieter (Hg.) (2009): Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation. Beiträge des 24. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich. S. 67–86.
- Scholz, Christian; Djarrahzadeh, Maryam (Hg.) (1995): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen. Stuttgart.
- Schöpf, Nicolas (2007): Vintage und Weiterbildung - Defizitmodelle oder bildungsbiografische Unterschiede als Referenzpunkte der Personalentwicklung? In: Loebe, Herbert; Severing, Eckhart (Hg.) (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld. S. 9-26.
- Schöpf, Nicolas (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung: Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld.
- Schubert, Klaus; Klein, Martina (2011): Das Politiklexikon. Mit über 1300 Stichwörtern. Bonn.
- Schuler, Heinz (2006): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen.
- Schulze, Gerhard (2005): Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart.
- Schumpeter, Joseph (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin.
- Schwarz, Michael; Birke, Martin; Beerheide, Emanuel (2010): Die Bedeutung sozialer Innovationen für die nachhaltige Entwicklung. In: Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden. S. 165–180.
- Siems, Dorothea (2012): Einwohnerzahl wächst auch ohne Babyboom. Zuwanderer aus Ost- und Südeuropa suchen in Deutschland nach beruflichen Chancen. In: *Die Welt* 2012, 14.01.2012.
- Sievers, Markus (2011): Kinderarmes Deutschland. nach neuen Statistiken sinkt die Zahl der unter 18-Jährigen, vor allem in Ostdeutschland. In: *Frankfurter Rundschau*, 04.08.2011.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in Ländern. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2007): Geburten in Deutschland. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009a): Mikrozensus 2008. Neue Daten zur Kinderlosigkeit in Deutschland. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2011): Ältere Menschen in Deutschland und der EU. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2011a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Vorläufige Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung. Wiesbaden.
- Staudinger, Ursula (2007): Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. In: Ballwieser, Wolfgang (Hg.) (2007): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart.

- Stegemann, Stefan; Widder, Wolfgang (1996): Widerstände in der praktischen Organisationsentwicklung. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum 'Schlanken Staat'. Der konstruktive Umgang mit Widerständen.: Herdecke. S. 215–230.
- Stehr, Nico (2001): Wissen und Wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie. Frankfurt am Main.
- Steiner, Gerald (2007): Kreativitätsmanagement: Durch Kreativität zur Innovation. In: Strebel, Heinz (Hg.) (2007): Innovations- und Technologiemanagement. Stuttgart.
- Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2003): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele. Wiesbaden
- Stöger, Roman (2011): Innovationsmanagement für die Praxis. Neues zum Markterfolg führen. Stuttgart.
- Stößel, Dieter (2007): Was halten Unternehmen von älteren Mitarbeitern? Eine Zusammenfassung empirischer Studien. In: Loebe, Herbert; Severing, Eckhart (Hg.) (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld. S. 117-132.
- Strebel, Heinz (Hg.) (2007): Innovations- und Technologiemanagement. Stuttgart.
- Strohmeier, Klaus Peter (2002): Demografischer Wandel im Ruhrgebiet. Bevölkerungsentwicklung und Sozialraumstruktur im Ruhrgebiet. Essen.
- Struck, Olaf (2008): Demografische Entwicklung als Herausforderung. Ein Essay zu Entwicklung und Bewältigungsstrategien. In: Amann, Anton; Kolland, Franz (Hg.) (2008): Das erzwungene Paradies des Alters? Fragen an eine kritische Gerontologie. Wiesbaden.
- Suckale, Margret (2007): Demographischer Wandel aus personalpolitischer Sicht bei der Deutschen Bahn AG. In: Ballwieser, Wolfgang (Hg.) (2007): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart.
- Trojan, Jörg (2006): Strategien zur Bewahrung von Wissen. Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Wiesbaden.
- Ullmann-Jungfer, Gisela; Werkmann-Karcher, Birgit (2010): Gruppen und Teams in Organisationen. In: Werkmann-Karcher, Birgit; Rietiker, Jack (Hg.) (2010): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin, Heidelberg. S. 395–418.
- van Aerssen, Benno (2009): Revolutionäres Innovationsmanagement. Mit Innovationskultur und neuen Ideen zu nachhaltigem Markterfolg. München.
- Verwon, Birgit; Hipp, Christiane; Schwarz, Doreen (2007): Working Paper N° 4: Gefährden alternde Belegschaften die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen? Ergebnisse einer ersten kritischen Studie. Cottbus.
- Vester, Frederic (2002): Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. München.
- Walter, Gerhard (2007): Internationales Zivilprozessrecht der Schweiz. Ein Lehrbuch. Bern, Wien.
- Wasserbauer, Heidemarie (2006): Ageing Society. Strategische Herausforderung für die Gesellschaft und Unternehmen - Chance oder Risiko? Linz.
- Weber, Max (1991): Schriften zur Wissenschaftslehre. Stuttgart: Reclam (Universal-Bibliothek, 8748).

- Weinert, Ansfried; Euler, Uta (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim.
- Wengeroth, Ulrich (2008): Innovationspolitik und Innovationsforschung. In: Graßhoff, Gerd; Schwinges, Rainer (Hg.) (2008): Innovationskultur. Von der Wissenschaft zum Produkt. Zürich. S. 61-.
- Wentz, Rolf-Christian (2008): Die Innovationsmaschine. Wie die weltbesten Unternehmen Innovationen managen. Berlin, Heidelberg.
- Werkmann-Karcher, Birgit; Rietiker, Jack (Hg.) (2010): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Berlin, Heidelberg.
- Wiater, Werner (2007): Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden.
- Widuckel, Werner (2006): Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe. In: Prager, Jens; Schleiter, André (Hg.) (2006): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen werteschaaffender Beschäftigung bis ins Alter. Gütersloh. S. 117–132.
- Winkels, Rico S. (2007): Demografischer Wandel. Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung. 2006. Berlin.
- Witt, Jürgen (2000): Innovatives Führen. Grundlagen und Bausteine des Innovations-Managements. Heidelberg.
- Witte, Erich; Beck, Dieter (Hg.) (2009): Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation. Beiträge des 24. Hamburger Symposions zur Methodologie der Sozialpsychologie. Lengerich.
- Wolff, Karola (1996): Konstruktiver Umgang mit Widerständen als Herausforderung für die Verwaltungsethik. In: Kastner, Michael (Hg.) (1996): Auf dem Weg zum `Schlanken Staat`. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Herdecke. S. 261–274.
- Ziegler, Regina; Ziegler, Tanja (2010): Das Projekt 2030 - Spiegel unserer Gesellschaft. In: Happe, Guido (2010): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden. S. 149-156.
- Zotter, Karl-Andreas (2007): Modelle des Innovations- und Technologiemanagements. In: Strebel, Heinz (Hg.) (2007): Innovations- und Technologiemanagement. Stuttgart.

#### Internetquellen

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

[www.maxqda.de/](http://www.maxqda.de/)

[www.audiotranskription.de/f4.htm](http://www.audiotranskription.de/f4.htm)

Anhang

## **Anhang**

## Anhang

Leitfaden für das Expertengespräch mit \_\_\_\_\_ am \_\_\_\_\_

### **Demografie in der Organisation**

1. *Welche Auswirkungen bringt der Demografische Wandel für Ihr Unternehmen mit sich?  
Welche Entwicklungen und Handlungsbedarfe sehen Sie in ihrem Unternehmen aus Personalsicht bei der bestehenden Mitarbeiterschaft?*

### **Wissen in der Organisation**

2. *Wie organisieren und managen Sie Wissen in ihrer Organisation und welche Bedeutung hat dabei die Unternehmenskultur?*
3. *Wie gestaltet sich der Wissenstransfer von älteren auf junge Mitarbeiter? Wie sehen die Rahmenbedingungen für Wissenstransfer aus?*
4. *Welches Wissen ist von so hoher Bedeutung, dass es in ihrem Unternehmen erhalten und gespeichert werden muss?*

### **Innovation in der Organisation**

5. *Welche Konsequenzen haben älter werdende Belegschaften für Innovationen? Wie verändern sich Rahmenbedingungen für innovatives Verhalten? Welchen Einfluss hat das Erfahrungswissen auf Innovationen? Was sind aus Ihrer Erfahrung optimale Rahmenbedingungen und Anreize zur Förderung von Innovationen und innovativem Handeln? Wie gestaltet Ihr Unternehmen die Innovationsförderung speziell für eine älter werdende Belegschaft?*
6. *Können Sie an einem Beispiel verdeutlichen inwiefern sich die neuen und jungen Mitarbeiter von älteren und erfahrenen Mitarbeitern im Innovationsprozess unterscheiden?*
7. *Wie entwickeln und sichern Sie die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter?*
8. *Haben Sie differenzierte Führungsinstrumente für ältere Mitarbeiter entwickelt?*

### **Unternehmenskultur**

9. *Wie gestalten Sie die Unternehmenskultur speziell für eine älter werdende Belegschaft innovationsförderlich?*
10. *Was sind aus ihrer persönlichen Erfahrung geeignete Maßnahmen und positive Beispiele zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit mit Blick auf den Faktor Wissen?*

Statistische Erhebung:

Position

Abteilung

Alter

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Branche

Durchschnittsalter

**Herzlichen Dank für Ihre Zeit und das Gespräch!**