

Christin Klinger, Susanne Curth, Christoph Müller &
Friedemann W. Nerdinger

Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess.
Eine explorative Interviewstudie.

Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Klinger, C., Curth, S., Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess. Eine explorative Interviewstudie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 14. Universität Rostock

Druck: HAHN Media + Druck GmbH

Autoren: Christin Klinger (christin.klinger@uni-rostock.de)
Susanne Curth (susanne.curth@uni-rostock.de)
Christoph Müller (christoph.mueller2@uni-rostock.de)
Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Ulmenstr. 69
18057 Rostock

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2014.

Hinweis zum Projekt PerDemo:

„PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms ‚Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Ziel des Verbundprojektes ist es, am Beispiel von Unternehmen aus den Branchen der Gesundheitswirtschaft sowie der maritimen Wirtschaft betriebsspezifische Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zur Unterstützung und zum Erhalt der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu erarbeiten. PerDemo bietet für KMU Analyse-, Bildungs- und Beratungsangebote und entwickelt gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften passgenaue Instrumente für den Betrieb.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter www.perdemo.de.

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den Förderkennzeichen 01HH11065, 01HH11066 und 01HH11067 gefördert und durch den Projektträger im DLR betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	6
1 Einleitung	7
2 Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess – Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Forschung	9
2.1 Innovationsprozess und Innovationsverhalten.....	10
2.2 Wirkung von Altersstereotypen.....	14
2.3 Bedingungen innovativen Verhaltens im Innovationsprozess.....	17
2.3.1 Merkmale des Mitarbeiters.....	17
2.3.2 Merkmale der Führungskraft.....	19
2.3.3 Merkmale der Arbeitsaufgabe	22
2.3.4 Merkmale der Arbeitsgruppe.....	23
2.3.5 Merkmale der Organisation	25
2.3.6 Äußere Faktoren	27
2.3.7 Zusammenfassung	27
3 Methodisches Vorgehen.....	28
3.1 Konstruktion und Aufbau des Interviewleitfadens.....	28
3.2 Durchführung der Untersuchung und Stichprobenbeschreibung	29
3.3 Auswertung.....	30
4 Ergebnisse der Interviewstudie.....	31
4.1 Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter und der Einfluss von Altersstereotypen von Personalverantwortlichen	31
4.1.1 Einschätzung der Veränderungsbereitschaft	31
4.1.2 Altersstereotypen von Personalverantwortlichen gegenüber älteren Mitarbeitern	31
4.1.3 Altersstereotypen und Veränderungsbereitschaft.....	35

4.1.4	Maßnahmen zur Förderung der Veränderungsbereitschaft	36
4.2	Bedingungen für innovatives Verhalten älterer Mitarbeiter	39
4.2.1	Bedingungen in der Phase der Ideengenerierung	39
4.2.2	Bedingungen in der Phase der Ideenpromotion.....	47
4.2.3	Bedingungen in der Phase der Ideenimplementierung	52
5	Diskussion der Ergebnisse	56
6	Zusammenfassende Wertung.....	62
6.1	Zusammenfassung	62
6.2	Limitationen und Implikationen für die Forschung.....	64
6.3	Praktische Implikationen für die Einbindung älterer Mitarbeiter in den Innovationsprozess	66
7	Literaturverzeichnis.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bedingungen in der Phase der Ideengenerierung.....	40
Abbildung 2:	Bedingungen in der Phase der Ideenpromotion	48
Abbildung 3:	Bedingungen in der Phase der Ideenimplementierung	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Stereotypen über ältere Mitarbeiter	32
Tabelle 2:	Kategorien zu den Maßnahmen zur Förderung der Veränderungs- bereitschaft älterer Mitarbeiter.....	36
Tabelle 3:	Phase der Ideengenerierung: Allgemeine Innovationsbedingungen.....	41
Tabelle 4:	Phase der Ideengenerierung: Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen	42
Tabelle 5:	Phase der Ideengenerierung: Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen	43
Tabelle 6:	Phase der Ideenpromotion: Allgemeine Innovationsbedingungen	48
Tabelle 7:	Phase der Ideenpromotion: Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen	49
Tabelle 8:	Phase der Ideenpromotion: Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen	50
Tabelle 9:	Phase der Ideenimplementierung: Allgemeine Innovationsbedingungen....	53
Tabelle 10:	Phase der Ideenimplementierung: Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen	54
Tabelle 11:	Phase der Ideenimplementierung: Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen	55

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund der aktuellen und sich in absehbarer Zeit noch verschärfenden demografischen Entwicklungen stehen Unternehmen mehr denn je vor der Herausforderung, die betriebliche Innovationsfähigkeit auszubauen und sicherzustellen. So wird die Innovationsleistung eines Unternehmens aufgrund älter werdender Belegschaften und fehlenden jungen Nachwuchskräften in Zukunft vor allem mit älteren Beschäftigten zu bewältigen sein. Die Fähigkeit zur Innovation ist wiederum maßgeblich durch das innovative Verhalten der Belegschaften geprägt (Janssen, 2001; De Jong, Kemp & Snel, 2001). Einer Unterteilung nach Kanter (1988) folgend, sehen Scott und Bruce (1994) innovatives Verhalten als eine Abfolge von drei Phasen. Demzufolge bedeutet innovatives Verhalten, dass Mitarbeiter einerseits kreativ sind und selbstständig neue Ideen entwickeln (Phase der Ideengenerierung), andererseits jedoch auch Verbündete für die Umsetzung von Idee suchen (Phase der Ideenförderung) oder sich selbst aktiv an der Umsetzung einer Idee beteiligen (Phase der Ideenimplementierung). Zentrale Voraussetzung für diese und weitere innovationsbezogene Verhaltensweisen ist die individuelle Innovations- bzw. Veränderungsbereitschaft¹ eines Mitarbeiters (vgl. z.B. Krause, 2004). Darunter ist nach Bouckennooghe (2010) eine Form der positiven Einstellung gegenüber Veränderungen zu verstehen, die wiederum durch das Bedürfnis nach Veränderung und der von einem Mitarbeiter wahrgenommenen Fähigkeit, Veränderungen herbeiführen zu können, beeinflusst wird.

Einige Autoren weisen darauf hin, dass die Veränderungsbereitschaft einer Person mit zunehmendem Alter sinkt (Schumann & Goldstein, 2009). Dabei kann die Einschätzung der individuellen Innovationsbereitschaft mitunter von stereotypen Urteilen, d.h. vorgefertigten Meinungen oder Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern (vgl. Posthuma & Campion, 2009), geleitet sein. Auf Grundlage entsprechender Altersbilder werden ältere Beschäftigte im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten oftmals als weniger leistungsfähig und als innovationshemmend eingeschätzt (vgl. im Überblick Posthuma & Campion, 2009). Ob sich derartige Altersstereotypen einer Person auch auf die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft älte-

¹ Beide Begrifflichkeiten werden im Rahmen dieses Beitrags synonym verwendet. In Anlehnung an Bouckennooghe (2010) ist die individuelle Innovationsbereitschaft als Konkretisierung der allgemeinen Veränderungsbereitschaft zu verstehen. Die allgemeine Veränderungsbereitschaft i.S. der Bereitschaft der Organisation zur Veränderung umfasst z.B. das Commitment der Geschäftsführung und die Unterstützung der direkten Vorgesetzten (Puggel, 2012).

rer Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen auswirken, blieb bis dato unerforscht.

Mit Blick auf empirische Arbeiten greift die Annahme, dass ältere Mitarbeiter grundsätzlich ein Innovationshemmnis darstellen, in vieler Hinsicht zu kurz. So zeigen einige Studien einen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und dem innovativen Verhalten (z.B. Ards, Van Der Velde & Maurer, 2010), andere kommen zum gegenteiligen Ergebnis (z.B. Janssen, 2000). Darüber hinaus betonen verschiedene Autoren auch die besonderen Stärken – u.a. das Erfahrungswissen oder die erworbenen Kompetenzen – älterer Beschäftigter (vgl. z.B. Grossmann, Karasawa, Izumi, Na, Varnum, Kitayama, & Nisbett, 2012; Staudinger & Baltes, 1996). Darüber hinaus besteht die Annahme, dass das innovative Verhalten der Belegschaft von Kontextbedingungen bestimmt wird (vgl. z.B. auch Müller, Curth & Nerdinger, 2012). Einige dieser innovationsförderlichen Bedingungen (vgl. Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; im Überblick Maier, Streicher, Jonas & Frey, 2007) – wie zum Beispiel die Komplexität der Arbeitsaufgabe, Handlungsspielraum, regelmäßiges Feedback oder Unterstützungsleistungen seitens der Führungskraft – sind bereits empirisch belegt. Dabei fehlen jedoch – bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Molter, Noefer, Stegmaier & Sonntag, 2007) – konkrete Hinweise auf innovationsförderliche Bedingungen in Bezug auf ältere Beschäftigte.

Schließlich wurde bislang die Relevanz entsprechender Einflussfaktoren in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses kaum berücksichtigt. Eine solche phasenspezifische Betrachtung verspricht jedoch differenziertere Anhaltspunkte zur Förderung der Beteiligung älterer Beschäftigter am Innovationsgeschehen. Zentrales Anliegen des vorliegenden Beitrages ist es daher, herauszufinden, welche Bedingungen dazu beitragen, das innovative Verhalten älterer Beschäftigter in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses zu fördern. Konkret wird hinterfragt, was insbesondere Führungskräfte tun können, um das innovative Verhalten von älteren Mitarbeitern in den drei genannten Phasen zu stärken, da sie einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten älterer Mitarbeiter haben (Ilmarinen & Tempel, 2002). Die hier untersuchten Geschäftsführer und Personalverantwortliche in KMU sind darüber hinaus die wesentlichen Entscheidungsträger im Unternehmen, die innovationsförderliche Rahmenbedingungen gestalten können.

Darüber hinaus geht der vorliegende Beitrag nicht nur der Frage nach, welche Bedingungen zur Förderung des innovativen Handelns älterer Mitarbeiter in den einzelnen Phasen des In-

novationsprozesses vorherrschen sollten, sondern auch welche Maßnahmen konkret ergriffen werden können, um die Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter – als wesentliche personale Voraussetzung innovativen Verhaltens – zu fördern.

Auf Basis der vorangestellten Überlegungen stehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit die folgenden vier Fragestellungen im Fokus:

1. Wie schätzen Führungskräfte die Veränderungsbereitschaft von älteren im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern ein?
2. Welche stereotypen Eigenschaften werden älteren Mitarbeitern von Führungskräften zugeschrieben und haben diese Altersstereotypen Auswirkung auf die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter?
3. Was können Führungskräfte tun, um die Veränderungsbereitschaft der älteren Mitarbeiter zu stärken?
4. Welche Bedingungen sollten in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses vorherrschen, um das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter in der jeweiligen Phase zu fördern?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen und der Stand der Forschung zum Thema Innovation und Innovationsprozess, zur Wirkung von Altersstereotypen sowie zu den Bedingungen des innovativen Verhaltens von Mitarbeitern aufgezeigt (Kapitel 2). Anschließend werden Durchführung und Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie (Kapitel 3 und 4) beschrieben, die auf empirischem Weg versucht, sich den Antworten auf die genannten Fragestellungen zu nähern. Abschließend werden die Ergebnisse diskutiert (Kapitel 5) sowie Limitationen der Untersuchung aufgezeigt, ehe Implikationen sowohl für die zukünftige Forschung als auch die betriebliche Praxis den vorliegenden Beitrag schließen (Kapitel 6).

2 Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess – Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Forschung

Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock hat bereits in den Projekten „TiM“ (Nerdinger & Wilke, 2008) und „BMinno“ (Nerdinger, Martins & Pundt, 2011) das innovative Verhalten von Mitarbeitern untersucht. Dabei spielte die

Frage nach den Bedingungen, unter denen Mitarbeiter innovatives Verhalten zeigen, eine wesentliche Rolle. Dabei wurde auch der Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und seinem innovativen Verhalten mitberücksichtigt (Müller et al., 2012). Bisher ungeklärt ist die Frage, ob nicht in unterschiedlichen Innovationsphasen unterschiedliche Bedingungen notwendig sind. Da sich gezeigt hat, dass Einflussfaktoren innovativen Mitarbeiterverhaltens je nach Phase des Innovationsprozesses – von der Ideengenerierung bis hin zur Ideenimplementierung – variieren (Holz, 2013), folgt der vorliegende Beitrag diesem Ansatz. Im Folgenden werden daher anhand theoretischer und empirischer Belege die verschiedenen Einflussgrößen in den unterschiedlichen Innovationsphasen betrachtet. Hierzu werden die Begrifflichkeiten erläutert (Kapitel 2.1), die Wirkung von Altersstereotypen aufgezeigt (Kapitel 2.2) und schließlich die Bedingungen innovativen Verhaltens entlang des Innovationsprozesses dargestellt (Kapitel 2.3). Hier werden die verschiedenen Bedingungen, die sich in Merkmale des Mitarbeiters, der Führungskraft, der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsgruppe und der Organisation sowie äußere Faktoren aufgliedern lassen (Kapitel 2.3.1 bis 2.3.6) betrachtet.

2.1 Innovationsprozess und Innovationsverhalten

Die vorliegende Arbeit legt die Definition von West und Farr (1990) zugrunde (vgl. Pundt, Vetterlein & Nerdinger 2009; Müller et al., 2012). Demnach ist unter einer *Innovation* das Hervorbringen neuer Ideen, Prozesse, Produkte und Verfahren sowie deren Einführung und Anwendung innerhalb einer Rolle, Gruppe oder Organisation zu verstehen. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Innovationen hervorzubringen (vgl. Cramme & Lindstädt, 2005; Neely, Filippini, Forza, Vinelli & Hii, 2001) wird dabei maßgeblich durch das innovative Verhalten der Beschäftigten beeinflusst (Zhou & George, 2001) und trägt somit maßgeblich zum „Überleben“ eines Unternehmens bei (Oldham & Cummings, 1996). Unter *innovativem Verhalten* verstehen Maier et al. (2007) generell alle Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die einen Beitrag zum betrieblichen Innovationsgeschehen leisten. Während sich einige Studien zum innovativen Verhalten von Mitarbeitern dabei allein auf die Kreativität – d.h. das Generieren von Ideen – von Mitarbeitern beschränken (z.B. Liu, Chen & Yao, 2011; Hirst, Van Knippenberg, Chen & Sacramento, 2011; Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004), beziehen sich andere Studien lediglich auf die Umsetzung neuer Ideen (Choi, 2004). Die Ideengenerierung stellt dabei den Beginn eines mehrstufigen Innovationsprozesses dar, der je nach Phase durch unterschiedliche Verhaltensweisen und verschiedene Aktivitäten charakterisiert ist (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000).

In der Forschungsliteratur gibt es hinsichtlich der Anzahl der Phasen keine einheitliche Abgrenzung. So gehen Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson und Harrington (2000) zum Beispiel von zwei Phasen – der Ideengenerierung und Ideenimplementierung – aus. Andere Autoren unterscheiden vier oder mehr Phasen (West & Farr, 1990, Kanter, 1988). Scott und Bruce (1994) gehen von einem drei-stufigen Innovationsprozess aus, bestehend aus den Phasen: (1) Ideengenerierung, (2) Ideenpromotion und (3) Ideenimplementierung. Demnach umfasst innovatives Handeln von Mitarbeitern nicht nur, dass diese kreativ sein können, d.h. Ideen produzieren, sondern auch Ideen kommunizieren und an der Umsetzung der Idee aktiv mitwirken. An diese Perspektive auf das innovative Verhalten knüpft der vorliegende Beitrag an und betrachtet das innovative Verhalten in allen drei Phasen des Innovationsprozesses. Eine derartig differenzierte Erfassung innovativen Verhaltens scheint notwendig, da unterschiedliche Verhaltensweisen auch verschiedenen innovationsfördernden bzw. -hemmenden Bedingungen unterliegen.

Das innovative Verhalten wird von einer Vielzahl an Bedingungen determiniert (Maier et al., 2007). Im Hinblick auf die demografischen Entwicklungen rückt der Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und ihrem innovativen Verhalten in den Fokus der Betrachtungen (Molter et al., 2007; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010). Um die Bedingungen innovativen Verhaltens differenziert erfassen (vgl. Kapitel 2.3) und den Bezug zu älteren Mitarbeitern herstellen zu können, ist es erforderlich, die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses genauer zu beschreiben: Der ersten Phase des Innovationsprozesses geht meist die Identifikation einer Problemstellung oder aber die Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation eines Mitarbeiters voraus (De Jong & den Hartog, 2010). Die Mitarbeiter müssen demnach zunächst ein Problem erkennen, bevor sie die Suche nach neuen Ideen anstoßen. Die *Phase der Ideengenerierung* umfasst folglich Prozesse der Problemformulierung und -analyse sowie das Finden von Ideen (Krause, 2010). Darüber hinaus beschreiben Tierney und Farmer (2002) diesen Prozess als die neuartige Kombination bestehender Probleme mit gegenwärtigen Informationen. Innovatives Verhalten wird in dieser Phase oft mit dem Begriff der Kreativität – definiert als die Produktion neuer und nützlicher Ideen – umschrieben (Amabile, 1988). Das Resultat ist die Idee, welche wiederholt – bevor es tatsächlich zur verbalen Äußerung kommt – auf ihre Angemessenheit geprüft wird (vgl. auch Ideenvalidierung, Amabile, 1988). In dieser Phase reflektieren Mitarbeiter Abläufe im Unternehmen und explorieren und generieren Vorschläge zu deren Verbesserung (De Jong & den Hartog, 2010), wobei sie gegebenenfalls entscheiden müssen, welche Idee die erfolgsversprechende zu sein scheint (Krause, 2010).

In Bezug auf *ältere Mitarbeiter* konnte Kauffeld (2006) nachweisen, dass ältere Mitarbeiter (N = 65) in der Problemidentifikation und Problemanalyse ihren jüngeren Kollegen (N = 492) aus der gleichen Arbeitsgruppe (N = 92) überlegen sind. Die Teilnehmer wurden bei der Bewältigung einer Optimierungsaufgabe beobachtet und deren Diskussionen auf Video aufgezeichnet. Anschließend füllten die Teilnehmer selbst den Fragebogen zum Selbstkonzept beruflicher Kompetenz² aus. Zur Auswertung des Videomaterials wurde das Kasseler-Kompetenz-Raster³ herangezogen, anhand dessen die Äußerungen der Teilnehmer kategorisiert wurden. Dabei zeigten die Selbsteinschätzungen in Bezug auf die Fachkompetenz keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, die objektive Messung anhand der Auswertung des Videomaterials hingegen schon: Mitarbeiter über 50 Jahre sind besser im Identifizieren von Problemen sowie in deren Analyse als jüngere Mitarbeiter. Dabei gilt das Vorhandensein von Problemen am Arbeitsplatz und deren Identifikation als eine der meistgenannten Ursachen für Innovationen (De Jong & Den Hartog, 2010). Kanter (1988) bezeichnet dieses als kaleidoskopisches Denken, gemeint ist die Fähigkeit, bereits existierende Puzzleteile immer wieder neu zu einem großen Ganzen zusammenzufügen.

In der zweiten Phase – der *Phase der Ideenpromotion* – kommt es zum kontextbezogenen Anwenden und Prüfen bzw. bewerten dieser Ideen (vgl. Schuler, Gelléri, Winzen & Görlich, 2013). Ferner geht es darum, Unterstützung und Verbündete für diese Ideen zu finden (vgl. Dettmers, 2010). Diese Phase ist durch Kooperationsverhalten und durch Kommunikationsprozesse gekennzeichnet (Howell, Shea & Higgins, 2005). Messmann und Mulder (2012) führen dazu an, dass es wichtig sei, weitere Personen von der Idee zu überzeugen, damit sie ebenso Verantwortung für die Idee übernehmen, um zusätzlich nützliche Informationen und Ressourcen zu erlangen. Weiterhin ist es erforderlich, die Idee an den richtigen Adressaten zu kommunizieren und in der Lage zu sein, auf Probleme aufmerksam zu machen (Van Dyne & LePine, 1998) sowie die Ideen zu diskutieren (Angle & Van de Ven, 1989). Kanter (1988) beschreibt dies als politische und soziale Aktivitäten, wobei es darum geht, die „richtige(n)“ Informationen, Ressourcen und Unterstützung zu erlangen. Darüber hinaus könnte in dieser Phase deklaratives und prozedurales Wissen von Vorteil sein (Semmer & Richter, 2004). Deklaratives Wissen bezieht sich auf das Wissen über Fakten, Regeln und Prinzipien, während

² Das Selbstkonzept beruflicher Kompetenz erfasst die drei Kompetenzbereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz einer Person (vgl. Sonntag & Schäfer-Rauser, 1993).

³ Das Kasseler-Kompetenz-Raster dient der Erfassung von Kompetenzen eines Teams in Bezug auf die Problemlösefähigkeit (Kauffeld, 2006).

prozedurales Wissen sich auf Handlungsabläufe bezieht und dabei auf deklaratives Wissen Bezug nimmt (Ng & Feldman, 2013). Nach Lehr und Kruse (2006) zählt gerade die Kommunikationsfähigkeit zu den Stärken von *älteren Beschäftigten*. Auch die Fähigkeit, Kooperationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens eingehen zu können, wird älteren Mitarbeitern zugesprochen (Holz, 2007). Schneider (2008) betont die Wichtigkeit dieser beiden Eigenschaften für das Hervorbringen von Innovationen, besonders in der Phase der Ideenpromotion. Ältere Beschäftigte können somit durch ihre oft ausgeprägteren Erfahrungen, ihr branchen- und unternehmensspezifisches Wissen und umfangreichere sozialen Netzwerke im Unternehmen wichtige Quellen für Innovationen sein.

In der dritten Phase des Innovationsprozesses, der *Phase der Ideenrealisierung bzw. -implementierung*, geht es schließlich um die Umsetzung der Idee. Sie umfasst das Zusammenstellen eines Teams, welches die Idee „in ein konkretes und greifbares Objekt“ überführt (Kanter, 1988, S. 190). Das innovative Verhalten von Mitarbeitern in der dritten Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass sie aktiv an der Umsetzung der Idee mitwirken. So können Mitarbeiter ferner dafür sorgen, dass die Ideen auch in die betrieblichen Abläufe integriert werden (Holman, Totterdell, Axtell, Stride, Port, Svensson & Zibarras, 2012). Persönliche Eigenschaften wie Durchhaltevermögen, hohe Belastbarkeit und eine ergebnisorientierte Haltung in Bezug auf die Durchführung dieser Idee sind hier entscheidend (De Jong & den Hartog, 2010). Ebenso können organisatorische Fähigkeiten des Mitarbeiters für die Ideenimplementierung hilfreich sein. So bedarf es einer genauen Planung der Umsetzung sowie eines immer währenden Anpassens und der strategischen Einbindung der Innovation in die betriebliche Praxis (Messmann & Mulder, 2012). Schließlich ist auch der kompetente Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen erforderlich. Darüber hinaus ist die Fähigkeit, auf unterschiedliche Personen im Unternehmen zugehen zu können, entscheidend, um diese Phase erfolgreich zu meistern (Holz, 2007). Gerade der Umgang mit gescheiterten Innovationen versetzt insbesondere *ältere Beschäftigte* in die Lage, Schlussfolgerungen für folgende Versuche, Innovationen zu implementieren zu ziehen und die so gewonnenen Erkenntnisse sinnstiftend einzusetzen (Pack, Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser & Wolff, 2000).

Eine wesentliche Voraussetzung für das Zustandekommen der zuvor beschriebenen Innovationsphasen ist die Veränderungsbereitschaft einer Person (Krause, 2004). Besonders älteren Mitarbeitern wird diese Bereitschaft jedoch abgesprochen (Morris & Venkatesh, 2000). Dabei wird deutlich, dass die Einschätzung zur Veränderungsbereitschaft einer Person oft durch stereotypengeleitete Einstellungen von Führungskräften geprägt sind (Verworn, 2009). Wel-

chen Einfluss Altersstereotypen auf die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft haben, soll im Folgenden diskutiert werden.

2.2 Wirkung von Altersstereotypen

Organisationspsychologische Arbeiten beschäftigen sich seit langem mit der Frage, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen älteren Mitarbeitern⁴ zugeschrieben werden. Nach Hamilton und Sherman (1994) sind solche *Altersstereotypen* Annahmen und Erwartungen über Mitarbeiter basierend auf deren Alter (vgl. Posthuma & Campion, 2009).

Bereits 1977 untersuchten Rosen und Jerdee den Einfluss von Altersstereotypen auf Managerentscheidungen. Anhand ihrer Fragebogenstudie in Unternehmen verschiedener Branchen (N = 1.570) konnten sie zeigen, dass ältere Beschäftigte (eingeschätzt werden sollte eine Person im Alter von 61 Jahren) für die Beförderung auf eine Stelle im Unternehmen, die Kreativität fordert, als weniger geeignet eingeschätzt wurden als ihre jüngeren Kollegen (im Alter von 32 Jahren). Die Autoren begründen das Ergebnis mit dem durchweg negativen Bild der Führungskräfte von älteren Mitarbeitern. Auch Verworn (2009a) fand in einer Fragebogenstudie heraus, dass Altersstereotypen einen Einfluss auf das Verhalten von Führungskräften gegenüber älteren Mitarbeitern haben. Anhand einer schriftlichen Befragung von 214 Studenten, in der altersstereotype Vorstellungen und Verhaltensweisen mit Hilfe des „Age Stereotype Questionnaire“⁵ erhoben wurden, konnte gezeigt werden, dass Altersstereotypen gegenüber älteren Mitarbeitern existieren. Diese Stereotype können zu altersdiskriminierendem Verhalten führen (in dieser Untersuchung zu einer Nicht-Beförderung eines älteren Bewerbers). Ältere Mitarbeiter wurden im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern als weniger aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen, weniger kreativ, weniger innovativ und weniger motiviert eingeschätzt.

Aus den vorliegenden Studien ist zu schließen, dass Altersstereotypen existieren und einen Einfluss auf das Verhalten von Führungskräften haben (vgl. auch Gong, Shi & Liu, 2010). An dieser Stelle bleibt die Frage offen, ob das vorherrschende allgemeine Altersstereotyp – ob

⁴ In diesem Beitrag zählen Personen ab einem Alter von 55 Jahren – auch wenn es in der Literatur hierzu unterschiedliche Auffassungen gibt (vgl. Müller et al., 2012) – zur Gruppe älterer Mitarbeiter.

⁵ Der „Age Stereotype Questionnaire“ wurde von Rosen und Jerdee (1976) entwickelt. Dabei wird die Einschätzung einer 30- bzw. 60-jährigen Person anhand von Fragen zur Leistung, dem Entwicklungspotenzial und der Stabilität erhoben (nach Verworn, 2009).

positiv oder negativ – einer Person Auswirkungen auf spezielle Altersstereotypen – wie beispielsweise die Veränderungsbereitschaft – hat. Da die Innovations- bzw. Veränderungsbereitschaft eines Mitarbeiters als eine der zentralen Voraussetzungen weiterer innovationsbezogener Verhaltensweisen gilt (vgl. z.B. Krause, 2004), stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welchen Einfluss das Altersstereotyp einer Führungskraft auf dessen Einschätzung hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter hat.

Weitere Studien konnten das negative Bild über ältere Mitarbeiter – v.a. in Bezug auf deren Flexibilität (Binnewies, Ohly & Niessen, 2008; Cuddy & Fiske, 2002; Maier, 1998; Levin, 1988), ihre Kreativität und Motivation (Levin, 1988) – bestätigen. Im Gegensatz zu ihren jüngeren Kollegen werden ältere Beschäftigte generell als weniger veränderungsbereit bzw. als weniger offen gegenüber Neuerungen eingeschätzt (Morris & Venkatesh, 2000; Rosen & Jerdee, 1976). Sie gelten in der Regel als Risikoavers (Ng & Feldman, 2012) und demnach auch als weniger geeignet, betriebliche Innovationsprozesse anzustoßen (vgl. Jasper & Fitzner, 2000). Allgemein wird ihnen unterstellt, weniger innovativ zu sein (Ng & Feldman, 2013; Verworn, 2009).

Derartige negativ behaftete Altersstereotype gehen auf das Defizitmodell des Alterns zurück (Verworn, 2009). Verfechter dieses Modells gehen davon aus, dass die kognitiven Fähigkeiten sowie die physische Leistungsfähigkeit eines Individuums mit zunehmendem Lebensalter stetig abnehmen (vgl. ausführlich hierzu: Lehr, 2007; Salthouse, 2009; Stones & Kozma, 1985). Demnach könnte angenommen werden, dass Mitarbeiter in einem höheren Alter hinsichtlich ihres innovativen Verhaltens im gesamten Innovationsprozess generell schlechter abschneiden als ihre jüngeren Kollegen. Andere Autoren verweisen demgegenüber auch auf innovationsbezogene Stärken dieser Personengruppe. So ist es älteren Mitarbeitern oftmals aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit möglich, auf fachspezifische Kompetenzen und langjähriges Erfahrungswissen zurückzugreifen (z.B. Pack et al., 2000; Mühlbradt & Schat, 2009).

Innerhalb der Forschung ist die Frage, ob ältere Mitarbeiter tatsächlich in einem geringeren Maße innovativ handeln als ihre jüngeren Kollegen, nicht abschließend geklärt. Daher haben einige Studien den Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und dessen innovativem Verhalten untersucht (z.B. Binnewies, Ohly & Niessen, 2008; Axtell et al. 2000). Solche Forschungsarbeiten lassen sich in drei unterschiedliche Kategorien einteilen:

- (1) Studien, die einen negativen Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und ihrem innovativen Verhalten nachweisen konnten (z.B. Axtell et al., 2000; Janssen, 2000; Pieterse et al., 2010).
- (2) Studien, die einen positiven (z.B. Verworn, 2009a) Zusammenhang zwischen dem Alter und dem innovativen Verhalten feststellen.
- (3) Studien, die keinen Zusammenhang zwischen den beiden Größen zeigen können (z.B. Bergmann, Prescher & Eisfeldt, 2006; Jasper & Fitzner, 2000; Astor, 2000).

Die Metaanalyse von Ng und Feldman (2013) kommt zu dem Ergebnis, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und dem innovativen Verhalten gibt. Sie kommen nach der Analyse 98 empirischer Studien zu dem Schluss, dass der negative Stereotyp ältere Mitarbeiter seien weniger innovativ nicht auf empirischen Beweisen beruht. Sie gehen davon aus, dass der Zusammenhang zwischen dem kalendarischen Alter einer Person und dessen innovativem Verhalten von anderen Einflussfaktoren moderiert wird. Binnewies, Ohly und Niessen (2008) können nachweisen, dass die Auftragssteuerung⁶ und die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte als Moderatoren für diesen Zusammenhang angenommen werden. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass das Alter eines Mitarbeiters bei einer geringen Unterstützung hinsichtlich der Kreativität einen signifikant negativen Einfluss auf die Kreativität hat. Demnach sind ältere Mitarbeiter weniger kreativ als jüngere Mitarbeiter, wenn sie wenig Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte erfahren. Diese und weitere Bedingungen können das innovative Verhalten von Mitarbeitern fördern bzw. hemmen.

In der Diskussion um die Bedingungen, die innovatives Verhalten von Mitarbeitern fördern (z.B. Hammond, Neff, Farr, Schwall & Zhao, 2011), wird ein phasenspezifischer Ansatz innovativen Verhaltens oft nicht berücksichtigt. Dabei erfordern die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses vermutlich jeweils andere Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter. Folglich sind die Bedingungen, die das innovative Verhalten von Mitarbeitern fördern können, in den einzelnen Phasen ebenso unterschiedlich. Ungeachtet dieser prozessorientierten Sichtweise auf das innovative Verhalten werden in der Literatur bereits allgemeine Einflussfaktoren diskutiert, die das innovative Verhalten von Mitarbeitern fördern.

⁶ Die Auftragssteuerung („job control“) betrifft die Wahrnehmung der Mitarbeiter bezüglich ihrer Handlungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zur Generierung von neuem aufgabenbezogenen Wissen (Binnewies, Ohly & Niessen, 2008).

2.3 Bedingungen innovativen Verhaltens im Innovationsprozess

Nach Maier et al. (2007) können Bedingungen, die innovative Verhaltensweisen eines Mitarbeiters fördern, sowohl in der Person des Mitarbeiters selbst (z.B. Persönlichkeitsmerkmale, Motivation und Bildung) als auch in der Person der Führungskraft liegen. Darüber hinaus beeinflussen auch die Gestaltung der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsgruppe und der Organisation, inwieweit sich Mitarbeiter innovativ verhalten. Derartige Einflussfaktoren können auf der Individual- (Hammond et al., 2011), der Gruppen- bzw. der Teamebene (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009) oder auf Unternehmensebene (Damanpour, 1991) gemessen werden (Anderson et al., 2014). Für die vorliegende Untersuchung interessiert das innovative Verhalten der Mitarbeiter (Individualebene). Auf dieses Verhalten wirken verschiedene Einflussgrößen, die im Folgenden näher dargestellt werden. Dabei wird versucht – soweit dies vorliegende Studien zulassen – innovatives Verhalten prozessorientiert zu betrachten. Welche innovationsförderlichen Bedingungen speziell für ältere Mitarbeiter in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses wesentlich sind, kann aufgrund der geringen Zahl an bislang durchgeführten Studien nur vereinzelt beantwortet werden. So gibt es für einige wenige Einflussfaktoren in Bezug auf die Phasen des Innovationsprozesses empirische Befunde zu älteren Mitarbeitern. Welche Einflussfaktoren für sie wichtig scheinen, wird – wenn Befunde dazu existieren – am Ende des jeweiligen Kapitels (Kapitel 2.3.1 bis 2.3.5) dargelegt.

2.3.1 Merkmale des Mitarbeiters

In Bezug auf die Merkmale des Mitarbeiters wurden insbesondere Persönlichkeitsmerkmale (wie u.a. Offenheit für Erfahrungen), kognitive Leistungsfähigkeit, positive Arbeitseinstellungen, eigene Wertvorstellungen, Erfahrungen, Bildungsstand, Dauer der beruflichen Tätigkeit und individuelle Lebensumstände thematisiert (vgl. z.B. Maier et al., 2007; Anderson et al., 2014). Wird innovatives Verhalten eines Mitarbeiters prozessorientiert betrachtet, lässt sich vermuten, dass in jeder Phase des Innovationsprozesses andere Merkmale der Person erforderlich sind. Hammond et al. (2011) konnten in ihrer Metaanalyse nachweisen, dass der Bildungsstand und die Dauer der beruflichen Tätigkeit eines Mitarbeiters weniger bedeutend für das innovative Verhalten von Mitarbeitern sind, während Persönlichkeitsmerkmale wie die Offenheit für Erfahrungen ($p = .24$), Kreativität als Persönlichkeitsmerkmal eines Mitarbeiters ($p = .25$), seine intrinsische Motivation ($p = .24$) und seine Selbstwirksamkeitserwartung in Bezug auf die Möglichkeit, seine Arbeit kreativ zu gestalten ($p = .26$) und seine Kreativität ($p = .33$) einen relativ starken Einfluss auf die innovative Leistung zeigen. Die Autoren konnten

keine Studien finden, die konkrete Aussagen über die Relevanz bestimmter Merkmale des Mitarbeiters in Bezug auf die drei Phasen des Innovationsprozesses treffen (ebd.).

Gerade die *Phase der Ideengenerierung* sollte maßgeblich von Persönlichkeitsmerkmalen, dem Wissen und der Motivation einer Person bestimmt sein (Maier et al., 2007). Die Frage, welche Merkmale einen kreativen Menschen ausmachen oder seine kreativen Leistungen unterstützen, ist nicht endgültig geklärt, es finden sich jedoch Faktoren, die zweifelsohne wichtig für kreative Leistungen sind. Kreativitätsskalen, die häufig Adjektive beinhalten wie clever, unkonventionell und individualistisch (Hammond et al., 2011), liefern Aufschluss darüber, inwieweit Personen die Voraussetzungen für innovatives Verhalten mitbringen (Zhou & Oldham, 2001). Zu den allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen, welche innovative Verhaltensweisen unterstützen, zählen beispielsweise die Offenheit für Erfahrungen (George & Zhou, 2001) und hohe Selbstwirksamkeitserwartungen in Bezug auf kreatives Verhalten (Tierney & Farmer, 2002; Oldham & Cummings, 1996). Weitere Aspekte, die Einfluss auf das innovative Verhalten einer Person haben können, sind u.a. das eigene Selbstvertrauen in kreative Leistungen (Carmeli & Schaubroeck, 2007), die Risikobereitschaft (Dewett, 2006) und „Optimismus, Hoffnung und Belastbarkeit“ (vgl. Müller et al., 2012, S. 27). Befunde von Niu (2014) belegen darüber hinaus die Bedeutung von Moderatorvariablen, d.h. solche Faktoren, die Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und innovativem Verhalten haben. So beeinflusst die Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld und den Arbeitsbedingungen eines Mitarbeiters diesen Zusammenhang. Konnten die Persönlichkeitsmerkmale lediglich 1,2 Prozent der Varianz innovativen Verhaltens erklären ($F = 2.04$; $p = 0.087$), können unter Hinzunahme dieser Moderatorvariable 15,8 Prozent der Varianz innovativen Verhaltens erklärt werden ($F = 0.669$; $p < 0.001$).

Neben den Persönlichkeitsmerkmalen beeinflussen kognitive Fähigkeiten und die Motivation einer Person die Phase der Ideengenerierung. Zu den kognitiven Fähigkeiten zählt zum Beispiel generierendes Denken, d.h. das Generieren möglichst vielfältiger Ideen sowie kontextbezogenes Anwenden und Prüfen dieser Ideen (Maier et al., 2007). Bezüglich der Motivation, innovatives Verhalten zu zeigen, stellt die Forschungsliteratur heraus, dass eher immaterielle Anreize – wie beispielsweise Beteiligung, Anerkennung und Wertschätzung – als materielle Anreize einen positiven Beitrag leisten (ebd.). Mit zunehmendem Alter verändern sich jedoch die Motivstrukturen. Beispielsweise lässt der Wunsch möglichst vielfältige Arbeitsaufgaben zu bewältigen nach, während der Wunsch, Wissen weiterzugeben steigt (Wegge, Schmidt, Piecha, Ellwart, Jungmann & Liebermann, 2012).

Welche Merkmale des Mitarbeiters in den *Phasen der Ideenpromotion* bzw. *der Ideenimplementierung* wesentlich scheinen, lassen sich aus der jeweiligen Phasenbeschreibung (vgl. Kapitel 2.1) ableiten. So ist anzunehmen, dass in der Phase der Ideenpromotion, Fähigkeiten wie generierendes Denken und kontextbezogenes Anwenden und Prüfen von Ideen (vgl. Maier et al., 2007) ebenso notwendig erscheinen wie das Wissen einer Person über bestimmte Regeln und Handlungsabläufe im Unternehmen. Auch Persönlichkeitsmerkmale und die Motivation eines Mitarbeiters scheinen andere zu sein als in der Phase der Ideengenerierung (Maier et al., 2007). Niu (2014) fand in einer Fragebogenstudie beispielsweise heraus, dass die Persönlichkeitsmerkmale Extraversion und Gewissenhaftigkeit positiv mit der Fähigkeit, innovative Verhaltensweisen in der Phase der Ideenimplementierung zu zeigen, korrelieren. Hier fehlen jedoch weitere fundierte Forschungsergebnisse. So lassen sich auch keine Aussagen über Eigenschaften und Fähigkeiten, die speziell älteren Mitarbeitern zugesprochen werden und die in den Phasen Ideenpromotion und -implementierung dienlich sind, treffen.

2.3.2 Merkmale der Führungskraft

Auch das Verhalten der Führungskraft – wie das Feedbackverhalten (Molter et al., 2007), das Anbieten von Unterstützungsleistungen (Janssen, 2005), das Gewähren von Freiräumen (Autonomie) (Anderson et al., 2004; Streicher, Maier, Frey, Jonas & Kerschreiter, 2006), Offenheit (Krause, 2004) und eine alter(n)sgerechte Führung (Wegge et al., 2012) – haben einen großen Einfluss auf das innovative Verhalten von Mitarbeitern. Sie sind maßgeblich daran beteiligt, ob ältere wie jüngere Mitarbeiter innovative Verhaltensweisen zeigen oder nicht. So zeigt die Metaanalyse von Hammond et al. (2011), dass die Erwartungen der Führungskräfte an die Kreativität und weiteren innovativen Verhaltensweisen eines Mitarbeiters stärker mit dem innovativen Verhalten eines Mitarbeiters korrelieren als beispielsweise die Merkmale eines Mitarbeiters.

Bisherige Forschungen, die sich mit dem Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und individuellem innovativen Mitarbeiterverhalten beschäftigt haben, beziehen sich vornehmlich auf die transformationale Führung (De Jong & den Hartog, 2007), wobei sie häufig auf die erste Phase des Innovationsprozesses – *die Phase der Ideengenerierung* – Bezug nehmen (ebd.). Das Konzept der transformationalen Führung umfasst Verhaltensweisen von Führungskräften, die geeignet sind, Mitarbeiter dazu zu bewegen, sich weiterzuentwickeln (zu transformieren) und ihnen den Sinn ihrer Arbeit zu vermitteln (Bass, 1985). Dieses Konzept umfasst vier Dimensionen: (1) Idealisierter Einfluss (die Mitarbeiter empfinden Stolz für die Führungskraft; sie zeichnet sich durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit aus), (2) Inspirie-

rende Motivierung (die Führungskraft äußert sich optimistisch über die Zukunft und begeistert Mitarbeiter; Motivation durch begeisternde Visionen), (3) Intellektuelle Stimulierung (die Führungskraft regt zu kreativem und unabhängigem Denken an) und (4) Individualisierte Berücksichtigung (die Führungskraft erkennt die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und versteht sich als Coach oder Mentor) (vgl. Felfe, 2006; Pundt & Schyns, 2005).

Einige Forscher belegen empirisch einen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und innovativem Verhalten von Mitarbeitern (Janssen, 2000, Pundt & Schyns, 2005). So konnten Pundt und Schyns (2005) in ihrer Fragebogenstudie zeigen, dass inspirierende Motivierung mit dem innovativen Verhalten eines Mitarbeiters positiv korreliert. Dieser Zusammenhang ist umso stärker, wenn eine Verbesserungskultur im Unternehmen vorherrscht, d.h. ist die Verbesserungskultur im Unternehmen positiv, besteht ein stärkerer Zusammenhang zwischen inspirierender Motivierung und innovativen Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, ist die Verbesserungskultur hingegen negativ, wird der Zusammenhang abgeschwächt. Kein Zusammenhang zeigte sich hingegen zwischen der intellektuellen Stimulierung und dem innovativen Verhalten (ebd.). Wang und Rode (2010) fanden heraus, dass transformationale Führung am stärksten mit individueller Kreativität zusammenhängt, wenn sich Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft identifizieren und das Unternehmen durch ein Innovationsklima gekennzeichnet ist, d.h. wenn die Organisation in der Wahrnehmung der Mitarbeiter Veränderungen und die Suche nach neuen Ideen unterstützt. Auch Pundt, Martins und Zimmermann (2011) konnten in ihrer Studie nachweisen, dass transformationales Verhalten die Einstellung der Mitarbeiter in Bezug auf ihr innovatives Verhalten verbessert. Bezogen auf die Phasen Ideengenerierung und -implementierung gehen Oke, Munshi und Walumbwa (2009) davon aus, dass transformationale Führung eher in der Phase der Ideengenerierung wichtig ist als in den nachgelagerten Phasen. In der Phase der Ideenimplementierung wird hingegen von transformationaler Führung abgeraten und stattdessen die Bedeutung von förderlichen und klaren Strukturen betont⁷ (ebd.). Krause und Kobald (2013) führen darüber hinaus an, dass der Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und dem innovativen Mitarbeiterverhalten durch weitere Rahmenbedingungen moderiert bzw. mediiert wird. Es bleibt bislang die Frage

⁷ Hier wird in der Literatur von transaktionaler Führung gesprochen. Diese Führung beruht auf einem sozialen Austausch, wobei es sich um rein offizielle, vertraglich vereinbarte Ressourcen handelt. Leistung und Gegenleistung müssen sich hierbei entsprechen, wobei die Motivation der Mitarbeiter durch die Delegation von Verantwortung oder die Klärung von Zielen und Aufgaben erreicht werden soll (Janssen, 2000).

offen, welche Komponenten der transformationalen Führung in den drei Phasen *Ideengenerierung*, *-promotion* und *Ideenimplementierung* gerade für *ältere Beschäftigte* von Bedeutung sind.

Scott und Bruce (1994) konnten in ihrer Studie zeigen, dass auch die Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung – wie sie von der Leader-member exchange Theorie thematisiert wird – einen entscheidenden Einfluss auf das innovative Verhalten von Mitarbeitern hat. Basierend auf der sozialen Austauschtheorie mit der Annahme, dass die Gesellschaft aus den Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern besteht, beschreibt die Leader-member exchange Theorie den sozialen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Die Qualität der Beziehung und ihre Entwicklung stehen dabei im Vordergrund. Führungskraft und Mitarbeiter werden im Laufe der Zeit von Fremden zu Partnern und entwickeln dabei eine hochwertige (High-Quality-) Beziehung (Graen & Uhl-Bien, 1995). Eine hochwertige Beziehung ist beispielsweise dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Unterstützung anbieten und ihnen Freiräume und Mitspracherechte gewähren, im Gegenzug sind Mitarbeiter loyal und zeigen zusätzliches Engagement (De Jong & den Hartog, 2007). Mitarbeiter zu unterstützen und das Gewähren von Freiräumen und Eigenverantwortung seitens der Führungskraft (Autonomie) sind wichtig im Tausch gegen innovatives Verhalten (Anderson et al., 2004; Streicher et al., 2006). Analog konnte Janssen (2005) zeigen, dass ein hohes Maß an wahrgenommener Unterstützung seitens der Führungskraft mit einer hohen Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter und Führungskraft einhergeht und ebenso in einem positiven Zusammenhang zum innovativen Verhalten steht. Unterstützungsleistungen können das Interesse des Mitarbeiters an seiner Arbeit erhöhen und gleichzeitig dessen intrinsische Motivation steigern (Oldham & Cummings, 1996).

Darüber hinaus findet in der einschlägigen Literatur eine differenzierte Betrachtung der Bedingungen innovativen Verhaltens nach den drei Innovationsphasen mit Blick auf weitere Merkmale der Führungskraft kaum statt. So unterteilen zwar einige Autoren den Innovationsprozess in zwei bzw. drei Phasen, werten ihre Ergebnisse aber nicht separat nach den Phasen aus (vgl. z.B. Basu & Green, 1997; De Jong & den Hartog, 2010; Janssen, 2005; Pundt & Schyns, 2005; Scott & Bruce, 1994). Einige Studien, die eine theoretische Unterteilung des Innovationsprozesses in die beiden Phasen Ideengenerierung und Ideenimplementierung vornehmen und ihre Ergebnisse auch phasenbezogen darlegen, zeigen – sicher auch bedingt durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden und durch die verschiedenen Sichtweisen der unterschiedlichen Probanden (Mitarbeiter/ Führungskräfte) – ein differentes Bild (z.B. Axtell

et al., 2000; Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker, 2002; De Jong & den Hartog, 2007, Molter et al., 2007). Unterstützung seitens der Führungskraft identifizierten Binnewies und Gromer (2012) – für Lehrer – als förderlich für die Phase der Ideenpromotion und Ideenimplementierung, nicht aber für die Phase der Ideengenerierung. Die Autoren erklären sich dieses Ergebnis mit der Besonderheit des Lehrerberufs. Lehrer, deren kreative Ideen sich zumeist auf Lehrmethoden beziehen, bereiten ihre Unterrichtsstunden häufig alleine zu Hause vor, so dass die Unterstützung für die Ideengenerierung nicht als wichtig erachtet wird. De Jong und den Hartog (2007) stellten darüber hinaus fest, dass bestimmte Verhaltensweisen einer Führungskraft für beide Phasen förderlich sind – dazu befragten sie zwölf Führungskräfte und unterteilten den Innovationsprozess in Ideengenerierung und -implementierung – andere Verhaltensweisen wiederum für jeweils nur eine. So scheinen beispielsweise die Vorbildfunktion der Führungskraft für innovatives Verhalten, die Kommunikation von Visionen hinsichtlich Innovationen, das Informieren der Mitarbeiter über Veränderungen, die sie selber betreffen und deren Beteiligung, sowie Autonomie und Unterstützung für beide Phasen relevant. Andere Verhaltensweisen wie intellektuelle Stimulierung (Mitarbeiter direkt ansprechen, Ideen zu äußern), eine offene und transparente Kommunikation und das Übertragen von herausfordernden Aufgaben an die Mitarbeiter stellen nur für die Ideengenerierung, Feedback und materielle Ressourcen nur für die Ideenimplementierung bedeutsame Einflussgrößen dar. Molter et al. (2007) – die Autoren unterteilen den Innovationsprozess ebenfalls in zwei Phasen (Ideengenerierung und -implementierung) – konnten in ihrer Fragebogenstudie hingegen konstatieren, dass bei *älteren Beschäftigten* (40 bis 65 Jahre) das Feedback von Vorgesetzten in einem positiven Zusammenhang zu Verhaltensweisen in der *Phase der Ideengenerierung* steht. So scheint es für ältere Beschäftigte in Bezug auf das Generieren von Ideen besonders wichtig zu sein, Feedback vom Vorgesetzten zu erhalten. Für das Umsetzen von Ideen (*Phase der Ideenimplementierung*) ist das Feedback von Vorgesetzten – im Gegensatz zu den Ergebnissen von De Jong und den Hartog (2007) – weniger bedeutend (ebd.). Welche Verhaltensweisen einer Führungskraft ferner in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses für ältere Mitarbeiter von Bedeutung sind, gilt es herauszufinden.

2.3.3 Merkmale der Arbeitsaufgabe

Gleichzeitig zählen Merkmale der Arbeitsaufgabe zu bedeutsamen Einflussgrößen im Hinblick auf das innovative Verhalten von Mitarbeitern. Hierzu gehören neben der Komplexität der Arbeitsaufgabe auch die durch den Mitarbeiter wahrgenommene Autonomie bei der Durchführung einer Tätigkeit (Maier et al., 2007) und der erlebte Zeitdruck (Hammond et al.,

2011). Zu komplexen Aufgaben zählen Aufgaben, die weniger von Routinehandlungen geprägt sind und stattdessen als herausfordernd gelten (Amabile, 1988) und ein gewisses Motivationspotenzial (die Arbeitsaufgabe bietet Möglichkeiten, neue Fähigkeiten zu erwerben und diese auch anzuwenden) besitzen (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006). Während einige Autoren solchen Tätigkeiten eine innovationsfördernde Wirkung zusprechen (ebd., Oldham & Cummings, 1996), konnten Frese, Teng und Wijnen (1999) in ihrer Studie zeigen, dass sich die Komplexität einer Aufgabe negativ auf die *Ideengenerierung* („having ideas“) auswirkt. Mitarbeiter, deren Tätigkeit durch ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Komplexität geprägt ist, müssen sich nach Meinung der Autoren nicht zwangsläufig am Vorschlagswesen ihres Unternehmens beteiligen, sondern ändern Dinge unmittelbar selber. Auch Ohly und ihre Kollegen (2006) konnten in ihrer Studie zeigen, dass die Komplexität der Aufgabe lediglich mit der *Ideenimplementierung* in einem positiven Zusammenhang steht. Ebenso konnten Molter et al. (2007) in ihrer Fragebogenstudie nachweisen, dass das Arbeitsmerkmal Komplexität weder eine bedeutsame Aussagekraft in Bezug auf die *Ideengenerierung* noch die *Ideenimplementierung* konkret für *ältere Mitarbeiter* hat. Demgegenüber sprechen Hammond et al. (2011) der Aufgabenkomplexität die Rolle des drittwichtigsten Prädiktors – nach der Rollenerwartung und der kreativen Selbstwirksamkeitserwartung einer Person – für individuelle Innovationen zu. Für welche Phase des Innovationsprozesses⁸ es von Bedeutung ist und ob dies auch für ältere Beschäftigte gilt, konnten die Autoren in ihrer Studie allerdings nicht klären. Für das Arbeitsmerkmal Autonomie zeigt sich ein etwas anderes Bild. Für die *Ideenimplementierung* scheint die Autonomie der Arbeitsaufgabe eine entscheidendere Rolle zu spielen als für die Phase der *Ideengenerierung* (ebd.). Für *ältere Beschäftigte* ist die Autonomie sowohl in der Phase der *Ideengenerierung* als auch in der Phase der *Implementierung* von Bedeutung (Molter et al., 2007). Welche Merkmale der Arbeitsaufgabe für die *Phase der Ideenpromotion* bedeutungsvoll sind, wurde bislang nicht untersucht.

2.3.4 Merkmale der Arbeitsgruppe

Zu den Merkmalen der Arbeitsgruppe zählen u.a. die Gruppenstruktur, die Gruppenprozesse und das Teamklima (Maier & Hülsheger, 2012). Zur Gruppenstruktur zählen Faktoren wie Gruppengröße, Lebensdauer einer Gruppe, aufgabenbezogene und demografische Diversität sowie die Aufgaben- und Ergebnisabhängigkeit (Hülsheger et al., 2009). Hülsheger et al.

⁸ Die Autoren verstehen unter einer Innovation einen 2-Phasenprozess, die Ideengenerierung, welche die Auswahl einer Idee aus mehreren umfasst und die Ideenimplementierung.

(2009) kommen in ihrer Metaanalyse zu dem Ergebnis, dass sich diese Faktoren weniger auf die Innovationsfähigkeit von Gruppen auswirken als die Merkmale der Gruppenprozesse wie Kommunikation, Aufgaben- und Leistungsorientierung, Unterstützung von Innovationen und partizipative Sicherheit (vgl. Anderson & West, 1996). Partizipative Sicherheit beschreibt dabei, inwieweit Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungsprozesse involviert sind und die Atmosphäre innerhalb eines Teams durch Vertrauen und gegenseitige Unterstützung geprägt ist. Alle genannten Prozessmerkmale – mit Ausnahme von Leistungsorientierung und partizipativer Sicherheit – scheinen sich innovationsförderlich auszuwirken (ebd.). In einigen wenigen empirischen Studien werden diese Merkmale auf den Innovationsprozess – wenn auch nur auf die beiden Teilprozesse *Ideengenerierung* und *-implementierung* – bezogen. Hülshager et al. (2009) fanden in ihrer Metaanalyse weiter heraus, dass Unterstützung für Innovationen in der Phase der *Ideenimplementierung* der Innovationsleistung von Teams⁹ zuträglicher ist als für die *Phase der Ideengenerierung*. Für die partizipative Sicherheit konnten derartige Effekte nicht nachgewiesen werden (ebd.). Hierbei ist jedoch anzumerken, dass Innovationsleistungen zumeist auf Gruppen- bzw. Teamebene, nicht aber auf Individualebene gemessen werden und eine phasenspezifische Betrachtung des gesamten Innovationsprozess oft unberücksichtigt bleibt (Hülshager, Maier & Anderson, 2013). Studien, die Teamvariablen auf individueller Ebene berücksichtigen, konnten u.a. nachweisen, dass sich das Feedback von Kollegen positiv auf die Umsetzung von Ideen der Mitarbeiter auswirkt (Noefer, Stegmaier, Molter & Sonntag, 2008). Ferner vermuten Scott und Bruce (1994), dass die Beziehungsqualität zwischen einem Mitarbeiter und seiner Arbeitsgruppe einen Einfluss auf sein innovatives Verhalten hat. In ihrer zweistufigen Studie – nach leitfadengestützten Interviews erfolgte eine Fragebogenerhebung an einer größeren Stichprobe – konnten sie hingegen feststellen, dass eine hohe Beziehungsqualität, welche durch Vertrauen und Respekt gekennzeichnet ist, keinen Einfluss auf das individuelle innovative Verhalten ausübt (ebd.). Hirst et al. (2011) fanden in ihrer Studie heraus, dass die Lernorientierung (d.h. eine Orientierung an Lernzielen – eine solche Orientierung führt dazu, dass Menschen die Verbesserung ihrer Fähigkeiten und die Beherrschung der auszuführenden Aufgaben anstrebe; vgl. VandeWalle, 1997) nur dann in einem positiven Zusammenhang mit individueller Kreativität steht, wenn der Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad innerhalb des Teams gering sind.

⁹ Die Innovationsleistung wird durch die Summe der Vorschläge, neuer Produkte oder Patente eines Teams gemessen.

2.3.5 Merkmale der Organisation

Auch Merkmale der Organisation, wie die Unternehmensstruktur und -kultur, das Organisationsklima und weitere innovationsförderliche Rahmenbedingungen wie etwa die Unterstützung durch das Management können dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter innovativ verhalten (vgl. Maier et al., 2007). Zu diesem Themengebiet existiert eine Vielzahl an Studien, die darauf abzielen, die Determinanten einer derartigen innovationsfreundlichen Umgebung zu identifizieren (Holz, 2013; Maier et al., 2007). Studien zur Unternehmensstruktur – gemeint sind Faktoren wie Größe, Spezialisierungsgrad eines Unternehmens, Formalisierung und Zentralisierung, Koordination und die Gestaltung von Kommunikationskanälen – betrachten die Innovationsleistung häufig auf Organisationsebene und nicht auf Individualebene. So können keine Aussagen zum innovativen Verhalten eines Mitarbeiters getroffen werden. Zudem existieren in der bisherigen Forschung kontroverse Befunde in Bezug auf die Unternehmensstruktur, wie Größe und Formalisierungs- und Spezialisierungsgrad eines Unternehmens (Holz, 2013).

Während einige Studien beispielsweise einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe einer Organisation und deren Innovationsleistung feststellen (Verworn, Hipp & Schwarz, 2007, Damanpour, 1992), können andere Autoren einen negativen Zusammenhang nachweisen (Stock, Greis & Fischer, 2002). Analog zeigt die Metaanalyse von Camisón-Zornoza, Lapedra-Alcamí, Segarra-Ciprés und Boronat-Navarro (2004) einen schwach-positiven Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und dessen Innovationsleistung. Die Autoren weisen aber auch auf mögliche Moderatoren hin, die diese beiden Variablen beeinflussen. Insbesondere kleinere Unternehmen scheinen die Phase der *Ideengenerierung* leichter zu bewältigen als die Phase der *Ideenimplementierung* (ebd.).

Auch der Spezialisierungsgrad eines Unternehmens hat nach Tu, Vonderembse, Ragu-Nathan und Sharkey (2006) einen Effekt auf die Innovationsleistung eines Unternehmens. Die Autoren betonen, dass eine geringe Spezialisierung eher förderlich sei, besonders in der *Phase der Ideengenerierung*. So könnten sich Mitarbeiter besser auf neue Prozesse einstellen und eher neue Ideen entwickeln (ebd.). Damanpour (1991) hingegen postulierte einen positiven Zusammenhang mit einem besonders hohen Grad an Spezialisierung, allerdings mehr für die *Phase der Ideenimplementierung*. Dabei ist die Wichtigkeit formeller und informeller Kommunikationskanäle im Unternehmen nicht zu vernachlässigen. Sie können entscheidend dazu beitragen, ob und wie schnell Ideen kommuniziert werden (Hellström & Hellström, 2002). Hülsheger et al. (2009) konnten ferner in ihrer Metaanalyse nachweisen, dass Kommunikation

– insbesondere mit Außenstehenden – einen positiven Einfluss auf die Innovationsleistung von Teams hat.

Damanpour (1991) konnte in seiner Metaanalyse zeigen, dass sich die Formalisierung und Zentralisierung¹⁰ innovationshemmend auswirken, die Formalisierung jedoch stärker auf die Phase der Ideengenerierung als auf die Phase der Ideenimplementierung. Dagegen ist die Zentralisierung eines Unternehmens für beide Phasen gleichermaßen hinderlich. Hameed, Counsell und Swift (2012) konnten in ihrer Metaanalyse hingegen gegenläufige Effekte für die Phase der Ideenimplementierung feststellen. Hier zeigten sich für die Formalisierung und Zentralisierung eher positive Tendenzen. Die bisherigen Ergebnisse sind inkonsistent und liefern darüber hinaus keine Aussagen über das individuelle innovative Mitarbeiterverhalten verschiedener Altersgruppen.

Wird das innovative Verhalten von Mitarbeitern betrachtet, wird häufig auch die Kultur eines Unternehmens als Einflussfaktor untersucht (Holz, 2013). Die Begriffe Unternehmenskultur und Organisationsklima sind eng miteinander verflochten. Die Kultur eines Unternehmens ist v.a. durch dessen Werte und Annahmen geprägt, die oft nicht bewusst wahrgenommen werden (Schein, 1995). Hierbei geht es um gemeinsam geteilte Normen und Werte, Überzeugungen, Einstellungen und Erwartungen. Das Organisationsklima beschreibt dagegen bewusst wahrgenommene betriebliche Prozesse. Hammond et al. (2011) konnten bei der Analyse von 24 empirischen Studien zeigen, dass sich das „Innovationsklima“ – gemeint ist die Unterstützung seitens des Unternehmens für Innovationen durch partizipatives, offenes und sicheres Klima – eines Unternehmens positiv auf das innovative Verhalten ihrer Mitarbeiter auswirkt. Wird das Thema Innovation im Unternehmen als relevant und wichtig erachtet – ist es also ein Teil der Unternehmenskultur – so zeigen Mitarbeiter verstärkt innovatives Verhalten (vgl. Holz, 2013). Auch ein allgemeines positives Unternehmensklima – gemeint sind Variablen wie Offenheit und Unterstützung seitens der Organisation, die jedoch keinen direkten Bezug zu Innovationen haben – hat eine positive Wirkung, sogar eine stärkere als das „Innovations-

¹⁰ Die Formalisierung beschreibt, inwieweit sich Mitarbeiter an die von der Organisation vorgegebenen Regeln und Verfahren bei der Durchführung von organisatorischen Tätigkeiten zu halten haben. Die Zentralisation beschreibt, in welchem Ausmaß die Entscheidungsautonomie in einem Unternehmen zentralisiert bzw. dezentralisiert ist. Sie wird durch den Grad der Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungsfindungsprozessen oder den Grad der Autorität und Freiheit eigene Entscheidungen treffen zu können gemessen (Damanpour, 1991).

klima“ selbst. Dabei zeigt sich für diese beiden Faktoren ein stärkerer Einfluss in der Phase der *Ideenimplementierung* als in den vorgelagerten Phasen des Innovationsprozesses (ebd.). Aussagen zu den verschiedenen Innovationsphasen speziell zu älteren Beschäftigten werden dabei nicht getroffen.

2.3.6 Äußere Faktoren

Neben den genannten Bedingungen existieren weitere *äußere Faktoren*, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird. Hierzu zählen u.a. interkulturelle Unterschiede, der Einfluss von Kunden, Zulieferern und Geschäftspartnern (vgl. dazu Müller et al., 2012).

2.3.7 Zusammenfassung

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Relevanz einiger Bedingungen je nach Phase des Innovationsprozesses zu variieren scheint. Während sich einige Bedingungen in der ersten Phase des Innovationsprozesses für die Förderung innovativen Verhaltens entscheidender darstellen (z.B. Offenheit eines Mitarbeiters), stehen andere Faktoren eher in der Phase der Ideenimplementierung im Vordergrund (z.B. Innovationsklima im Unternehmen; vgl. Hammond et al., 2011). Festzustellen ist jedoch, dass in Forschungsbeiträgen zu den Bedingungen innovativen Verhaltens von Mitarbeitern häufig eine differenzierte Betrachtung nach den Phasen des Innovationsprozesses fehlt. Dies hat zur Folge, dass zum einen einzelne Verhaltensfacetten von Mitarbeitern, die zum allgemeinen innovativen Verhalten beitragen, nicht eindeutig identifiziert werden können und zum anderen – da die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses vermutlich jeweils andere Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter fordern – die Bedingungen, die das innovative Verhalten von Mitarbeitern fördern können, in den einzelnen Phasen ebenso unterschiedlich sind. So existiert zwar eine Vielzahl von Studien zu allgemeinen Bedingungen, jedoch lassen sich kaum konkrete Aussagen für die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses finden. Darüber hinaus werden kaum differenzierte Angaben bezüglich des Alters der befragten Personen getroffen. So bleibt vielmals unklar, ob die Bedingungen innovativen Verhaltens für ältere Mitarbeiter ebenso gelten wie für ihre jüngeren Kollegen. Dies scheint jedoch in Bezug auf die häufig postulierte abnehmende Innovationsfähigkeit mit steigendem Alter einer Person wesentlich. So ist es eine wichtige Forschungsaufgabe, insbesondere die Faktoren zu identifizieren, die das innovative Verhalten der älteren Mitarbeiter fördern können.

An diesem Defizit setzt der vorliegende Beitrag an. Ziel ist es, solche Bedingungen zu identifizieren, die in den Phasen der Ideengenerierung, Ideenförderung und der Ideenimplementie-

rung aus Sicht von Führungskräften zum innovativen Verhalten älterer Mitarbeiter beitragen. Auf diesem Wege sollen neue Erkenntnisse über die Wirkung einzelner Einflussfaktoren in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses gewonnen werden.

3 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Interviewstudie mit Führungskräften und Personalverantwortlichen von kleinen und mittleren Unternehmen der Maritimen und der Gesundheitswirtschaft durchgeführt. Im Folgenden soll zunächst das methodische Vorgehen – hier insbesondere Interviewleitfaden, Untersuchungsdesign und Stichprobenbeschreibung – erläutert werden, bevor die Ergebnisse der Interviewstudie aufgezeigt werden.

3.1 Konstruktion und Aufbau des Interviewleitfadens

Die Interviews folgten einem teilstandardisierten Interviewleitfaden. Dieser diente einerseits der besseren Vergleichbarkeit der Antworten über alle Interviews und sollte andererseits Spielräume für Themen zulassen, die nicht vorgesehen waren, aber während des Interviews dennoch für die Befragten als relevant erachtet werden (vgl. Froschauer & Lueger, 2003). Konkret enthielt der Leitfaden drei wesentliche Fragenkomplexe zu vorherrschenden Altersstereotypen, Bedingungen zur Förderung des innovativen Verhaltens älterer Mitarbeiter im Innovationsprozess und zur Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter¹¹.

Nach Fragen zur eigenen beruflichen Tätigkeit im Unternehmen wurden die Personalverantwortlichen und Führungskräfte im ersten Fragenblock zunächst nach ihrem generellen Bild von älteren Mitarbeitern befragt. Die Interviewten hatten die Aufgabe den „typischen älteren Mitarbeiter“ zu beschreiben, d.h. was diesen kennzeichnet oder wie sich dieser im Allgemeinen verhält.

Der zweite Fragenkomplex enthielt Fragen zum innovativen Verhalten älterer Mitarbeiter im Innovationsprozess. Dieser wurde thematisch in die drei Phasen untergliedert: Ideengenerierung, Ideenpromotion und Ideenumsetzung (vgl. Kanter, 1988). Zu Beginn wurde den Befragten erläutert, was im Rahmen des Interviews unter einem Innovationsprozess zu verstehen ist und wie die drei Phasen charakterisiert sind. Im Anschluss wurden die Interviewten gebeten,

¹¹ Darüber hinaus enthielt der Interviewleitfaden auch Fragen zu weiteren Themenkomplexen, die nicht relevant für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit sind und deshalb hier nicht weiter thematisiert werden. Der vollständige Interviewleitfaden ist auf Anfrage bei den Autoren erhältlich.

sich an eine Situation zu erinnern, in der ein älterer Mitarbeiter eine Idee oder einen Vorschlag entwickelt hat, die zu einer Neuerung / Verbesserung führte (Phase der Ideengenerierung). Konkret hatten die Interviewten die Aufgabe, das Verhalten des Mitarbeiters in dieser Situation und ihre eigene Reaktion als Führungskraft auf dieses Verhalten detailliert zu schildern. Dies diente dazu, die Probanden zunächst für die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses und die damit einhergehenden Unterschiede zu sensibilisieren. Abschließend wurden die Interviewten gefragt, (1) was sie als Führungskraft tun können, damit ältere Mitarbeiter (noch mehr) Ideen entwickeln und (2) welche Eigenschaften älterer Mitarbeiter hierbei wichtig sind. Ein analoges Vorgehen wurde für die Phase der Ideenpromotion und -umsetzung gewählt, d.h. auch zur Phase der Ideenpromotion wurde nach einer konkreten Situation gefragt, in der Mitarbeiter Unterstützung für ihre Ideen gesucht haben oder diese – in der Phase der Ideenimplementierung – umsetzen. Die Fragenblöcke zu diesen Phasen schlossen jeweils mit Fragen zu Bedingungen, die ältere Mitarbeiter dazu bewegen, für ihre eigenen Ideen zu werben bzw. sich an der Umsetzung neuer Ideen zu beteiligen.

Weiterhin wurde im dritten Fragenblock versucht zu ermitteln, wie die Interviewten die Innovations- bzw. Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter generell einschätzen. Dazu wurde den Befragten eine Skala von 1 (= „überhaupt nicht veränderungsbereit“) bis 7 (= „sehr veränderungsbereit“) vorgelegt, mit deren Hilfe sie jeweils die idealtypischen älteren und jüngeren Mitarbeiter (mittels von Kärtchen „ältere“ versus „jüngere Mitarbeiter“) einstufen sollten. Hatten die Probanden ihre Bewertung abgegeben bzw. die Kärtchen gelegt, wurden sie gebeten zu erläutern, was Führungskräfte tun können, um ältere Mitarbeiter von dem jeweils gelegten Feld auf eine 7 (= „sehr veränderungsbereit“) zu bringen. Abschließend wurde nach konkreten Maßnahmen gefragt, welche die Innovationsbereitschaft älterer Mitarbeiter stärken bzw. verbessern können.

3.2 Durchführung der Untersuchung und Stichprobenbeschreibung

Befragt wurden Geschäftsführer oder Personalverantwortliche von kleinen und mittleren Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in den drei Bundesländern Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom Oktober 2012 bis März 2013 statt. Die Teilnehmer wurden zunächst telefonisch oder per E-Mail kontaktiert und über Thema, Sinn und Zweck des Interviews informiert. Die Gesprächstermine wurden mit allen Teilnehmern individuell vereinbart, wobei die Teilnahme freiwillig war. Insgesamt wurden 53 Interviews von Mitarbeitern des Verbundprojek-

tes in den Unternehmen geführt¹². Hiervon konnten 39 Interviews zur Auswertung herangezogen werden.¹³ Vier Interviews wurden mit je zwei Unternehmensvertretern geführt. Von allen Befragten waren 65,9 Prozent männlich. Das Alter der Interviewten lag zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 28 und 65 Jahren ($M = 47,27$ Jahre; $SD = 8,75$ Jahre). Alle Befragten gaben an, eine Position mit Führungsverantwortung zu haben. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 76,77 Minuten ($SD = 31,15$ Minuten). Die Zeit variierte einerseits aufgrund von äußeren Umständen (z.B. andere Mitarbeiter betraten den Raum, das Telefon klingelte oder Interviews mussten wegen terminlicher Engpässe verkürzt werden), andererseits durch den Umfang der Ausführungen des jeweiligen Interviewpartners. Die Gesprächsinhalte wurden auf Tonband aufgezeichnet.¹⁴

3.3 Auswertung

Zunächst wurden die Interviews transkribiert. Die anschließende Auswertung der Interviews folgte dem Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), wobei für die Erstellung des Kategoriensystems eine induktive Vorgehensweise gewählt wurde. Die relevanten Kodiereinheiten wurden mit Blick auf die inhaltlichen Fragestellungen nach den Altersstereotypen der Befragten, der Veränderungsbereitschaft insbesondere älterer Mitarbeiter sowie nach den phasenspezifischen Bedingungen innovativen Verhaltens aus den Interviewtranskripten identifiziert (für einen Überblick vgl. Mayring, 2010). Die Nennungen zu diesen Themenschwerpunkten wurden in inhaltlich voneinander abgegrenzte Kodiereinheiten zerlegt, damit eine separate Auswertung möglich war. Im ersten Schritt wurden dazu die Kodiereinheiten von zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern des Projekts unabhängig voneinander aus den Interviewtranskripten identifiziert und in einer anschließenden gemeinsamen Sitzung die Kodiereinheiten festgelegt. Im nächsten Schritt wurden ähnliche Kodiereinheiten zu Gruppen zusammengefasst und durch Kategorieüberschriften gekennzeichnet. Abschließend wurden die auf diesem Weg gebildeten Kategoriensysteme von beiden Auswertern und einem bis da-

¹² Für die Unterstützung bei der Durchführung der Interviews danken wir ganz herzlich unseren beiden Verbundpartnern Wilke, Maack und Partner aus Hamburg und der UdW GmbH – Unternehmensberatung der Wirtschaft aus Neubrandenburg. Ganz besonderer Dank gilt Kim Lorraine Schütze (wmp), Stefan Stracke (wmp), Ulrike Drews (UdW), Susanne Reinke (UdW) und Wolfgang Kolley (UdW).

¹³ Insgesamt konnten nur 39 Interviews ausgewertet werden, da 14 Personen einer Aufzeichnung des Gesprächs widersprachen. Die angefertigten Gedächtnisprotokolle wurden zur Auswertung nicht herangezogen.

¹⁴ Bei vier Interviews, in denen jeweils zwei Unternehmensvertreter befragt wurden, werden jeweils als eine Befragung gezählt, sodass sich die Stichprobengröße von 39 geführten Interviews ergibt.

hin unbeteiligten Dritten hinsichtlich ihrer Plausibilität diskutiert und wenn notwendig angepasst. Das Ergebnis dieses Vorgehens sind Kategoriensysteme, die im nachfolgenden Kapitel erläutert werden.

4 Ergebnisse der Interviewstudie

Die Ergebnisdarstellung folgt im Wesentlichen dem Aufbau des Interviewleitfadens (vgl. Abschnitt 3.1). Kapitel 4.1 legt den Fokus auf die Darstellung der Ergebnisse zur Veränderungsbereitschaft und den Altersstereotypen der befragten Personalverantwortlichen. Im Anschluss beschreibt Kapitel 4.2 entlang der Phasen des Innovationsprozesses die Ergebniskategorien zu den Bedingungen innovativen Verhaltens älterer Mitarbeiter.

4.1 Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter und der Einfluss von Altersstereotypen von Personalverantwortlichen

4.1.1 Einschätzung der Veränderungsbereitschaft

Zur Auswertung der Frage, wie Führungskräfte und Personalverantwortliche die Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren Kollegen auf einer Skala von „1 = überhaupt nicht veränderungsbereit“ bis „7 = sehr veränderungsbereit“ einschätzen, konnten insgesamt 35 Interviews¹⁵ herangezogen werden. Im Ergebnis wurde den jüngeren Mitarbeitern im Mittel eine Veränderungsbereitschaft von 5.39 zugeschrieben. Der Mittelwert bei älteren Beschäftigten lag bei 3.86. Ältere Mitarbeiter werden damit in ihrer Veränderungsbereitschaft signifikant schlechter durch die Probanden eingeschätzt als ihre jüngeren Kollegen ($t(60) = -4.93, p = .000$).

4.1.2 Altersstereotypen von Personalverantwortlichen gegenüber älteren Mitarbeitern

Gemäß der in Anlehnung an Mayring (2010) durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kapitel 3.3) wurden die Aussagen der Befragten zum generellen Bild über ältere Mitarbeiter in verschiedenen Kategorien zusammengefasst. In 34 der insgesamt 39 Interviews konnten dazu entsprechende Kodiereinheiten identifiziert werden. Dabei kam es in vielen Fällen zu

¹⁵ In 35 von insgesamt 39 Interviews konnten Einschätzungen zur Veränderungsbereitschaft ermittelt werden. Vier Befragte gaben dagegen an, dass eine Differenzierung zwischen den Altersgruppen nicht möglich ist.

Mehrfachnennungen innerhalb eines Interviews. Tabelle 1 veranschaulicht das resultierende Kategoriensystem.

Tabelle 1: Stereotypen über ältere Mitarbeiter (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie	Anzahl der Interviews	Anzahl Kodier-einheiten	Beispiele von Kodiereinheiten
<i>Erfahrung</i>	27	27	„Erfahrung“ (I2), Erfahrungswissen (I29)
<i>Gelassenheit</i>	14	16	„Ruhe“ (I3), Gelassenheit (I4), „wissen worauf es ankommt“ (I1), „sind abgeklärt“ (I41)
<i>Wissen und Routine</i>	11	11	„Fachkenntnis“ (I38), „routiniert“ (I34), „Wissensvorsprung“ (I28)
<i>Lobenswerte Arbeitsweise</i>	11	16	„vorausschauend“ (I39), „weniger fehlerbehaftet“ (I21), „sehr viel systematischer“ (I21)
<i>Innovationshemmnis</i>	14	17	„Schwierigkeit mit neuer Technik“ (I5), nicht veränderungswillig, Schwierigkeiten sich an Neues zu gewöhnen (I5), „eingefahrene Routine“ (I8)
<i>Körperliche Verfassung</i>	11	15	Körperliche Beanspruchbarkeit lässt nach (I21), schwerer und länger erkrankt (I23), hohe Krankenrate (I25)
<i>Sonstige</i>	5	6	Kinder sind aus dem Haus (I31), höheres Lohnniveau (I38), schwer vermittelbar (I34)

Die mit 27 Nennungen innerhalb der 39 Interviews am stärksten vertretene Kategorie bildet die der *Erfahrung*. Die Interviewten differenzieren dabei nur in den seltensten Fällen zwischen beruflicher Erfahrung und allgemeiner Lebenserfahrung. Vielmehr wurde die Erfahrung von älteren Mitarbeitern als generelle Eigenschaft betont und ausschließlich positiv bewertet. Zu dieser Kategorie wurden auch Nennungen gezählt, die auf das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter (Jasper, 2001) abzielen. Ein Befragter erwähnte in diesem Zusammenhang: „Ältere bringen ihr Erfahrungswissen mit ein. Bei einem Produkt haben sie durch ihre Erfahrungen darauf hingewiesen, an welchen Stellen Risiken auftreten können, wenn man bestimmte Dinge nicht tut.“ (I29). Zwei weitere Interviewpartner stellten fest, dass ältere Mitarbeiter auch bei neuen Aufgaben auf ihr Erfahrungswissen zurückgreifen können: „Die älteren Mitarbeiter

können ihre Erfahrungen aus früheren Projekten auf aktuelle Projekte übertragen bzw. darauf aufbauen“ (I4) sowie „[...] ältere Mitarbeiter können bei den Aufgaben, die sie bekommen, auf ihre Erfahrung zurückgreifen. Egal welche Aufgaben sie zu lösen haben, dadurch dass sie in der Vergangenheit schon mal etwas Ähnliches gemacht haben, können sie dieses Wissen für die neue Aufgabe nutzen“ (I12).

Eine weitere Kategorie umfasst Nennungen, die ältere Mitarbeiter als „abgeklärt“ (I19) und „tough“ (I39) beschreiben. Sie seien gestandene Leute und „mit allen Wassern gewaschen“ (I38). Entsprechende Aussagen wurden zur Kategorie *Gelassenheit* zusammengefasst.

Zudem verfügen ältere Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen über spezifisches *Wissen* und eine gewisse *Routine*. Dabei wurden dem *Wissen* zum Beispiel Nennungen wie „Know How“ (I38), „Fachkompetenz“ (I38) oder „Wissensvorsprünge“ (I38) gegenüber jüngeren Mitarbeitern zugerechnet. Des Weiteren schrieben die Interviewten älteren Mitarbeitern eine gewisse *Routine* zu, die sich beispielsweise darin äußert, dass Mitarbeiter „sich im Unternehmen eingerichtet haben“ (I35) und „ihr Geschäft aus dem ‚FF‘ verstehen“ (I36).

Älteren Mitarbeitern wird darüber hinaus eine *lobenswerte Arbeitsweise* zugeschrieben. Ältere Mitarbeiter arbeiten demnach „bedacht und vorausschauend“ (I39), „weniger fehlerbehaftet“ (I21) und „sehr viel systematischer“ (I21) als ihre jüngeren Kollegen. Zudem sind sie sehr „zuverlässig“ (I9; I21; I25) und besitzen eine dem Team zuträgliche „Sozialkompetenz“ (I14). Ihre Arbeitsweise ist darüber hinaus nach Einschätzung der Probanden u.a. auch durch Gründlichkeit und Perfektion geprägt. Ältere Mitarbeiter arbeiten zudem „schnell“ (I1; I3), „präzise“ (I1), „strukturiert“ (I3) und „selbstständig“ (I28). So äußert sich ein Befragter wie folgt: „Die Älteren erledigen ihre Aufgaben sehr gründlich und setzen ihren Produkten noch das i-Tüpfelchen auf. Etwas, das nicht unbedingt technisch notwendig ist, aber einen Beitrag für die Optik liefert. Die Älteren haben einen Anspruch auf Perfektion“ (I23). Dies kommt beispielsweise auch in folgenden Aussagen zum Tragen: „Ältere Mitarbeiter sehen ihren Beruf eher als Berufung und nicht nur zum reinen Erwerb von Geld“ (I24) oder „ältere Mitarbeiter haben nicht die Einstellung, dass sie wegen ihres Alters kürzer treten sollten, sondern sie wirken noch aktiv mit im Unternehmen, stellen eher sogar noch die Zugpferde dar“ (I15).

Die Kategorie *Innovationshemmnisse* liefert Hinweise darauf, dass Personalverantwortliche älteren Mitarbeitern nicht ausschließlich positive Eigenschaften zuschreiben. So sind ältere Mitarbeiter nach ihrer Meinung beispielsweise nur beschränkt einsetzbar, da sie nicht so flexibel im Umgang mit neuer Technik, EDV oder Medien wie ihre jüngeren Kollegen sind.

Weiterhin werden ältere Mitarbeiter als nicht veränderungswillig und wenig innovationsfreudig beschrieben. Ältere Beschäftigte verfolgen häufig eine „eingefahrene Routine“ (I8), was die Befunde zur Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern dieser Altersgruppe untermauert (vgl. Kapitel 4.1.1). Ältere Mitarbeiter weigern sich zudem, Änderungen umzusetzen und sind oftmals nicht bereit, Veränderungen im Unternehmen zu akzeptieren: „Ältere Mitarbeiter sind zu eingefahren in ihren Strukturen, in Bezug auf Änderungen und neue Maschinen. Andere Herangehensweisen sind dann eher schwer umzusetzen. Wenn man den Mitarbeitern zeigt wie es anders geht, dann machen sie es danach trotzdem so, wie sie es vorher gemacht haben“ (I28).

Darüber hinaus verweisen die Befragten auf die *körperliche Verfassung* älterer Mitarbeiter. In dieser Kategorie enthalten sind in erster Linie Beschreibungen zum Krankenstand von Mitarbeitern der entsprechenden Altersgruppe. Die Interviewten schildern, dass es unter älteren Mitarbeitern häufiger als bei jüngeren Mitarbeitern zu krankheitsbedingten Ausfällen kommt. Ferner sind Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter zumeist schwerer und länger erkrankt als ihre jüngeren Kollegen. Zudem werden ältere Beschäftigte als körperlich weniger leistungsfähig und belastbar beschrieben. Ein Interviewter sprach außerdem vom Schwinden der Gedächtnisleistung älterer Mitarbeiter.

Nennungen, die nicht eindeutig einer der zuvor beschriebenen Kategorien zugeordnet werden konnten oder lediglich auf Einzelnennungen beruhen, wurden unter der Kategorie „*Sonstiges*“ zusammengefasst. Hierunter fallen beispielsweise Aussagen wie „Ältere können nicht mehr schwanger werden“ (I31) oder ältere Mitarbeiter sind „schwer vermittelbar“ (I34).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bei den Befragten augenscheinlich sowohl negative als auch positive Stereotype über ältere Mitarbeiter vorliegen. Während Kategorien wie *Erfahrung* oder *lobenswerte Arbeitsweise* dabei offenbar positiv besetzt sind, weisen die letztgenannten Kategorien *Innovationshemmnis* und *körperliche Verfassung* eine negative Konnotation auf. Um diese Einschätzungen auf eine objektive Basis stellen zu können, wurden die Antworten der Befragten durch fünf unabhängige Rater bewertet. Das entsprechende Vorgehen wird im Detail im nachfolgenden Kapitel beschrieben. Die Ergebnisse dieser Beurteilung sind gleichzeitig Grundlage für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage nach den potenziellen Auswirkungen von Altersbildern auf die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter.

4.1.3 Altersstereotypen und Veränderungsbereitschaft

Zur Analyse ob, und falls ja, welche Auswirkungen die Altersstereotypen eines Befragten auf seine Beurteilung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter haben, war zunächst zu untersuchen, ob die befragten Personen ein positives oder ein negatives Altersstereotyp haben. Zu diesem Zweck wurden die Passagen aus dem Interviewmaterial, in denen Führungskräfte ihr Bild von älteren Mitarbeitern schildern, durch verschiedene Rater unabhängig voneinander beurteilt.¹⁶ Die insgesamt fünf Rater wurden vorab mithilfe einer Reihe von gegensätzlichen Eigenschaftspaaren auf diese Aufgabe vorbereitet. Ziel dieses Schritts war es, die Rater für das Vorliegen eines positiven respektive negativen Altersbildes zu sensibilisieren. Im Anschluss sollten die Rater die entsprechenden Textpassagen sorgfältig lesen und diese mit einem „+“ kennzeichnen sofern aus ihrer Sicht ein *positives* Altersbild vorliegt. Textpassagen bei denen es sich um ein *negatives* Altersbild handelt sollten dagegen mit einem „-“ gekennzeichnet werden. Zur Bestimmung der Interrater-Reliabilität, die anzeigt inwieweit verschiedene Rater bei dieser Aufgabe zum selben Ergebnis kommen, werden in der Literatur verschiedene Koeffizienten vorgeschlagen (für einen Überblick vgl. Gwet, 2012), wobei im vorliegenden Fall Krippendorffs Alpha (Krippendorff, 2004) angemessen war. Mit Krippendorffs Alpha kann die Übereinstimmung von mehr als zwei Ratern bestimmt werden. Zudem setzt es schärfere Maßstäbe als andere Koeffizienten (z.B. prozentuale Übereinstimmung). Für die Berechnung wurde ein von Hayes und Krippendorff (2007) entwickeltes SPSS-Makro verwendet. Die so ermittelte Interrater-Reliabilität liegt bei $\alpha = .622$. Krippendorffs Alpha gilt als konservatives Übereinstimmungsmaß, weshalb bereits geringe Alphawerte für eine zuverlässige Beurteilung durch die Rater sprechen (vgl. Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2007). Zwar empfiehlt Krippendorff (2004) einen Alphawert von .667 als Grenzwert für eine reliable Kodierung, für Studien mit explorativen Charakter werden in der einschlägigen Literatur aber auch geringere Koeffizienten als akzeptabel angesehen (vgl. Neuendorf, 2002; Landis & Koch, 1977).

Im Ergebnis zeigt sich, dass rund ein Drittel der befragten Personen ein positives Altersbild äußert.¹⁷ Dabei schätzen Personen mit einem entsprechenden Bild über ältere Mitarbeiter die

¹⁶ Für insgesamt 29 Interviewtranskripte liegen sowohl entsprechende Textpassagen als auch Einschätzungen zur Veränderungsbereitschaft älterer und jüngerer Mitarbeiter vor.

¹⁷ Eine Analyse nach dem Alter der Befragten lässt eine Tendenz erkennen, wonach ältere Führungskräfte deutlich häufiger ein negatives Bild über ältere Mitarbeiter äußern. Demnach könnte das Alter der Befragten einen Einfluss auf deren Altersbild (anderer Menschen) haben.

Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten dieser Altersgruppe signifikant schlechter ein als die Veränderungsbereitschaft jüngerer Mitarbeiter ($t(42) = -4.79, p = .000$). Bei Vorliegen eines negativen Altersbildes zeigt sich hingegen kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen. Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs wurden diese Ergebnisse zusätzlich mithilfe des nichtparametrischen Mann-Whitney-U-Tests überprüft. Analysiert wurde zudem, ob auch der Einfluss der Altersbilder innerhalb der beiden Altersgruppen (ältere versus jüngere Mitarbeiter) zu differenzieren ist. Dazu wurde im ersten Schritt untersucht, ob die Altersbilder der Befragten deren Einschätzungen der Veränderungsbereitschaft beeinflussen, wenn ausschließlich die Gruppe älterer Mitarbeiter betrachtet wird. Anschließend wurde allein die Beurteilung der Veränderungsbereitschaft jüngerer Mitarbeiter analysiert. Die mittels t-Test durchgeführten Gruppenvergleiche liefern keine signifikanten Befunde. Demzufolge schätzen Personen die Veränderungsbereitschaft innerhalb der Gruppe der älteren Mitarbeiter offenbar unabhängig davon ein, ob sie über ein positives oder negatives Altersbild verfügen. Für die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft bei ausschließlich jungen Mitarbeitern zeigt sich ein vergleichbarer Befund.

4.1.4 Maßnahmen zur Förderung der Veränderungsbereitschaft

Im Anschluss an die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft wurden die Interviewten gebeten Maßnahmen zu benennen, die aus ihrer Sicht geeignet oder notwendig sind, die Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter zu erhöhen¹⁸. Von insgesamt 35 Personen konnten entsprechende Aussagen erfasst und inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Das resultierende Kategoriensystem ist in Tabelle 2 im Überblick dargestellt.

Der Kategorie *Kommunikation und Information* wurden Kodiereinheiten zugeordnet, die sich auf die Kommunikation – d.h. den Austausch von Informationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (vgl. Nerdinger, Blicke & Schaper, 2011) – beziehen. Zur Förderung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter ist aus Sicht der Befragten demnach wichtig „viele Gespräche [zu] führen“ (I11) oder „mit dem Mitarbeiter [zu] reden“ (I9). Durch Kommunikation zwischen den Parteien kann es der Führungskraft gelingen, auf die Bedürfnisse insbesondere älterer Mitarbeiter einzugehen um auf diesem Wege die Bereitschaft zur Veränderung zu stärken. Darüber hinaus sind Informationen über Veränderungen und Neuerungen im Unternehmen entsprechende Maßnahmen, die der Kategorie zugerechnet wurden. Für die Verände-

¹⁸ In diesem Zusammenhang sei anzumerken, dass keine der befragten Personen älteren Mitarbeitern einen Wert von 7 auf der Antwortskala zugeschrieben hat.

rungsbereitschaft älterer Mitarbeiter ist demnach relevant „die Leute so zu informieren, dass sie erkennen was sie davon [Neuerungen im Unternehmen] haben“ (I27). „Indem man viel Überzeugungsarbeit leistet und sehr gut erklärt, warum Veränderungen kommen“ (I27) kann auch der Veränderungswille älterer Mitarbeiter gestärkt werden. „Brainstorming am Morgen“ (I27) oder „Mitarbeiterversammlungen“ (I15) können aus Sicht der Befragten auch hierzu beitragen.

Tabelle 2: Kategorien zu den Maßnahmen zur Förderung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Kodier-einheiten	Beispiel für Kodier-einheiten
<i>Kommunikation und Information</i>	10	12	„mit dem Mitarbeiter reden und (...) auf diese Bedarfe eingehen“ (I9); „mehr Transparenz“ (I42)
<i>Schaffen von Rahmenbedingungen</i>	2	4	
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche und geldliche Rahmenbedingungen 	1	1	„vom Arbeitsvertrag her sich wohlfühlen“ (I9)
<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmaßnahmen 	1	1	„Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (I9)
<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen einer vertrauensvollen Unternehmenskultur 	1	2	„Bereitschaft für Veränderung sattelt immer auf Vertrauen“ (I13)
<i>Beteiligung</i>	2	3	„Prozessveränderungen (...) mitgestalten“ (I19)
<i>Förderung des Austausches zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern</i>	2	2	„jung und alt auch gemischt“ (I40)
<i>Motivation</i>	2	2	„Sicher auch durch Motivation“ (I42)
<i>Wertschätzung</i>	2	2	„besondere Anerkennung für ihre Leistung“ (I26)
<i>Sonstiges</i>	2	2	„Unternehmensbindung“ (I9), „die richtigen Leute einstellen“ (I3)

Ferner wurden spezielle *Rahmenbedingungen* genannt, welche die allgemeine betriebliche Situation und die Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters bestimmen. Hierzu zählen u.a. zeitliche und geldliche Festlegungen im Arbeitsvertrag. Um den Veränderungswillen bei älteren Mitarbeiter zu fördern ist es wesentlich, dass sich die Beschäftigten „vom Arbeitsvertrag wohlfühlen“

(I9). Dies schließt sowohl für den Arbeitnehmer annehmbare Gehaltsregelungen als auch eine flexible Arbeitszeitgestaltung ein. Darüber hinaus können „betriebliche Gesundheitsmaßnahmen“ (I9) dazu beitragen, ältere Mitarbeiter auch bis ins hohe Erwerbsalter gesund zu halten und damit deren Veränderungsbereitschaft sicherzustellen. Zudem kann eine entsprechende Unternehmenskultur die Veränderungsbereitschaft des Einzelnen begünstigen. Diese sollte von einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen geprägt sein, da „die Bereitschaft für Veränderung [auf] Vertrauen [sattelt]“ (I13).

Um die Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter zu steigern, ist es nach Meinung der Befragten ebenso wichtig, auch diese spezifische Personengruppe an „Prozessveränderungen“ (I19) oder „Schulungen“ zu *beteiligen*. Wenn ältere Mitarbeiter ihre „Erfahrungswerte [...] einbringen [können]“ (I7), „haben sie das Gefühl, dass sie auch selbst etwas mitverändert haben“ (I40).

Zudem waren zwei Befragte der Meinung, dass Arbeitsgruppen oder Seminare, in denen jüngere und ältere Mitarbeiter miteinander kommunizieren, den Veränderungswillen älterer Mitarbeiter begünstigen. Indem „jeder mal sagt, wir haben das so gemacht, wie würdet ihr das machen?“ (I40), kann dieser *Austausch zwischen beiden Generationen* Denk- und Veränderungsprozesse bei jedem Einzelnen anregen.

Als einen weiteren Ansatzpunkt zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter nennen jeweils zwei Interviewte *Motivation* und *Wertschätzung*; konkrete Maßnahmen werden jedoch nicht angeführt. Indem Vorgesetzte ältere Mitarbeiter motivieren – d.h. die Beschäftigten anregen, ihre Leistungsanreize zu erkennen und den Leistungswillen durch ein bestimmtes Führungsverhalten zu unterstützen – sei es möglich, die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen. Auch die Würdigung der Leistungen älterer Mitarbeiter könne hierzu beitragen: „Ich glaube da geht es nicht mehr so um Geld, sondern vor allen Dingen um Anerkennung und Wertschätzung“ (I26). Unter der Kategorie *Sonstiges* fallen Einzelnennungen, die sich allgemein auf Maßnahmen der Unternehmensbindung oder Mitarbeiterauswahl beziehen. So sei es zur Förderung des Veränderungswillens der Mitarbeiter im höheren Erwerbsalter beispielsweise wichtig, von vornherein „die richtigen Leute“ zu rekrutieren.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die genannten Maßnahmen zur Förderung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter kaum Bezug zum Alter eines Beschäftigten aufweisen. Häufig werden recht allgemeine Maßnahmen genannt, die sich unabhängig vom Alter auf alle Mitarbeiter anwenden lassen wie z.B. eine intensivere Kommunikation sowie Motivation und

Wertschätzung von Mitarbeitern. Lediglich vier Probanden sehen keine Möglichkeiten, die Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter anzuregen. Ältere Beschäftigte seien dahingehend nicht mehr zu bewegen. So gehe bei manchen älteren Mitarbeitern „nichts mehr“ (I17). Sie „können nicht motiviert werden“ (I17). Auch wisse man ja um das Sprichwort „alte Bäume verpflanzt man nicht“ (I16). Dass sich nur so wenige Befragte zu dieser Sicht bekennen (und die meisten anderen Antworten so allgemein und altersunspezifisch ausfallen), kann natürlich auch durch den Druck zur sozial erwünschten Antwort erklärt werden.

4.2 Bedingungen für innovatives Verhalten älterer Mitarbeiter

Auf die Fragen nach den Bedingungen für das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter – es wurde gefragt, was Führungskräfte tun können und welche Persönlichkeitseigenschaften älterer Mitarbeiter wichtig sind, damit diese innovatives Verhalten zeigen – wurde sehr differenziert geantwortet. Die Probanden gingen nicht nur auf ihr eigenes Führungsverhalten oder ihre Persönlichkeitseigenschaften ein, sondern nannten auch Aspekte, die sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder sonstige Rahmenbedingungen im Unternehmen beziehen. Deshalb wird in der Ergebnisdarstellung nicht nur auf Verhaltensweisen der Führungskraft und Eigenschaften älterer Mitarbeiter eingegangen, sondern weitere Aspekte berücksichtigt. Im Folgenden werden die Ergebniskategorien darüber hinaus separat zu den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses erläutert. Begonnen wird mit den Bedingungen, die in der ersten Phase des Innovationsprozesses – der Phase der Ideengenerierung – aus Sicht der Probanden vorherrschen sollten, um das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter zu fördern, bevor auf die Bedingungen in der Phase der Ideenförderung und -implementierung eingegangen wird. Hierbei werden die Ergebniskategorien je Phase mit einer Übersicht zum Kategoriensystem eingeleitet. Im Anschluss an diese Übersicht werden die einzelnen Kategorien der jeweiligen Phase näher erläutert und in Tabellenform mit Beispielen aus dem Interviewmaterial zusammenfassend dargestellt.

4.2.1 Bedingungen in der Phase der Ideengenerierung

Abbildung 1¹⁹ liefert einen Überblick zu den Bedingungen, welche die Ideengenerierung bei älteren Mitarbeitern aus Sicht der Probanden fördern. Die Nennungen wurden zunächst in drei

¹⁹ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden weitere Unterkategorien weggelassen, die zu den Bedingungen gehören, die in der Person der Führungskraft liegen (Verhalten der Führungskraft; nicht monetäre Anreize). Diese finden sich jedoch in den anschließenden Tabellen wieder.

Hauptkategorien zusammengefasst: (1) Allgemeine Innovationsbedingungen, (2) Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen und (3) Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen (vgl. Tabelle 1 bis 3).

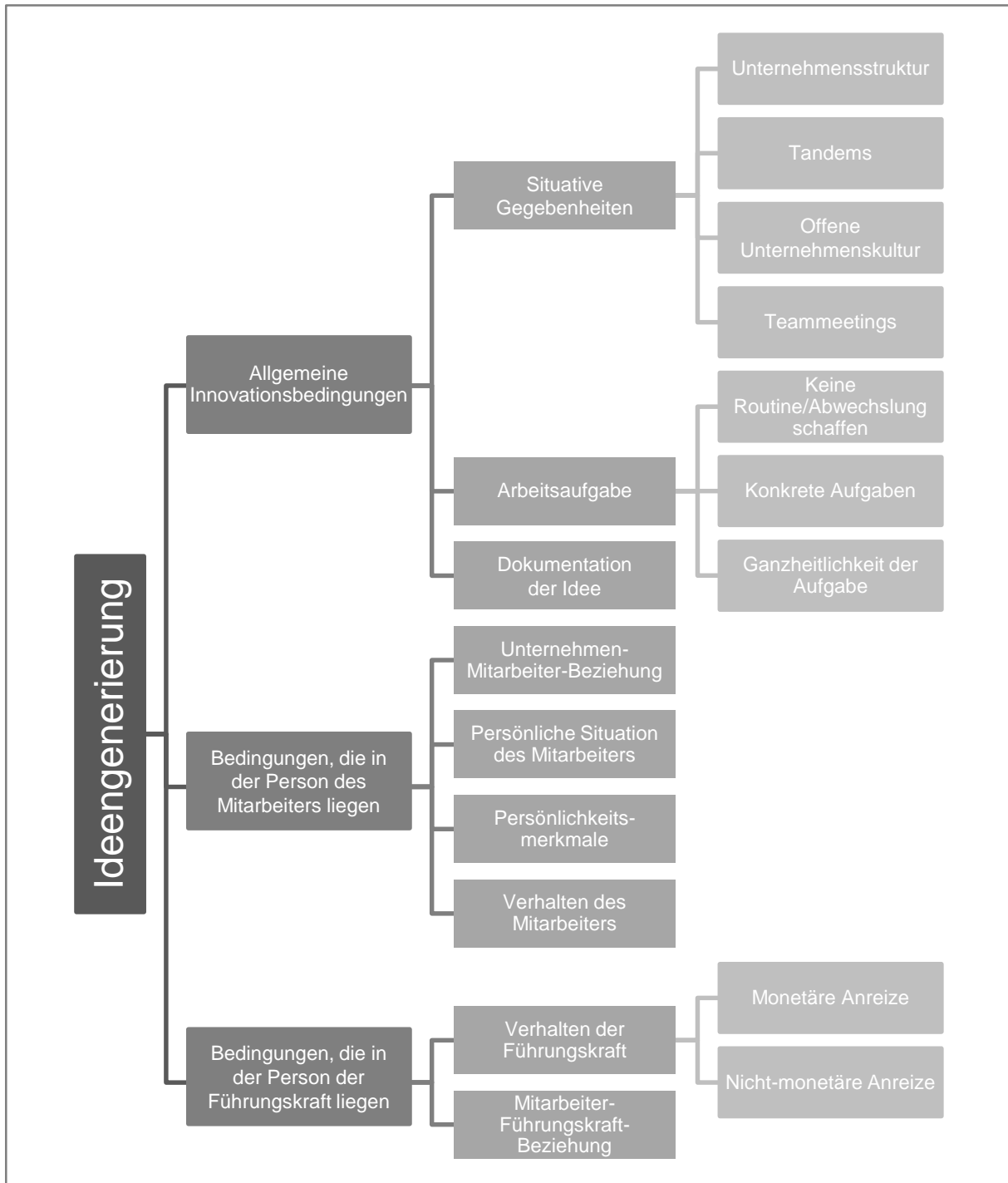


Abbildung 1: Bedingungen in der Phase der Ideengenerierung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Oberkategorie **Allgemeine Innovationsbedingungen** umfasst verschiedene Unterkategorien wie *situative Gegebenheiten*, *Arbeitsaufgabe* und *Dokumentation der Idee*. Die meisten Nennungen konnten der Kategorie *situative Gegebenheiten* zugeordnet werden. Sie umfasst

Aussagen, die sich auf die äußeren, durch das Unternehmen vorgegebenen Bedingungen beziehen und die Generierung von Ideen älterer Mitarbeiter beeinflussen können. Zu ihnen zählen die Unterkategorien *Unternehmensstruktur*, *Tandems*, *offene Unternehmenskultur* und *Teammeetings* (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Phase der Ideengenerierung: Allgemeine Innovationsbedingungen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Kodiereinheiten	Beispiel für Kodiereinheiten
<i>Situative Gegebenheiten</i> (7 Interviews, 8 Items)			
<i>Unternehmensstruktur</i>	1	2	„Größe des Hauses“ (I22), „kurze Wege“ (I22)
<i>Tandems</i>	1	1	Tandems (I4)
<i>Offene Unternehmenskultur</i>	3	3	„aufgeschlossene Atmosphäre Vorschlägen gegenüber“ (I35), „Offenheit“ (I29), „offene Unternehmenskultur“ (I39)
<i>Teammeetings</i>	2	2	„regelmäßige Teammeetings“ (I19), „kleine Gesprächsrunden“ (I12)
<i>Arbeitsaufgabe</i> (4 Interviews, 5 Items)			
<i>Keine Routine/ Abwechslung schaffen</i>	2	2	„nicht einbinden in ermüdendes Tagesgeschäft“ (I26), „aus der Tagesroutine öfter ausscheiden“ (I8)
<i>konkrete Aufgaben</i>	1	2	„gerade ältere Mitarbeiter mit ganz konkreten Dingen beauftragen“ (I38), „ältere Mitarbeiter brauchen eine Zielstellung“ (I38)
<i>Ganzheitlichkeit der Aufgabe</i>	1	1	„ganzen Prozess gestalten“ (I13)
<i>Dokumentation der Idee</i> (1 Interview, 1 Item)	1	1	„Auf Flipchart, Papier aufschreiben“ (I39)

Hinsichtlich der *Unternehmensstruktur* wurden die „Größe des Hauses“ (I22) oder „kurze Wege“ (I22) genannt, welche die Entwicklung von Ideen durch ältere Mitarbeiter bedingen. Auch seien „Tandems“ (I4) und eine *Unternehmenskultur*, die durch eine „aufgeschlossene Atmosphäre Vorschlägen gegenüber“ (I35) oder „Offenheit“ (I29) geprägt ist, förderlich für das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter in dieser Innovationsphase. Auch „regelmäßige

Teammeetings“ (I19) und „kleine Gesprächsrunden“ (I12) könnten zu einem solchen Mitarbeiterverhalten beitragen.

Unter der Kategorie *Arbeitsaufgabe* wurden Nennungen subsumiert, die sich auf die Art der Verrichtung der Tätigkeit eines Mitarbeiters im Unternehmen beziehen. So tragen – aus Sicht der Befragten – insbesondere abwechslungsreiche Aufgaben dazu bei, dass ältere Mitarbeiter Ideen entwickeln: „Das klappt meistens, wenn wir sie nicht einbinden in ermüdendes Tagesgeschäft, sondern wenn wir ihnen Freiräume lassen, wo sie zum einen berichten können wie die Arbeit früher erledigt wurde“ (I26). Darüber hinaus kann die Generierung von Ideen durch ältere Mitarbeiter dadurch gefördert werden, dass die Arbeitsaufgabe möglichst konkret formuliert wird: „Ich glaube, man muss gerade ältere Mitarbeiter mit ganz konkreten Dingen beauftragen. Die brauchen eine Zielstellung“ (I38). Zudem sollten ältere Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, Arbeitsaufgaben ganzheitlich zu betrachten, damit sie innovatives Verhalten in dieser Phase des Innovationsprozesses zeigen können.

Ferner scheint die *Dokumentation der Idee* wesentlich. So äußert sich ein Interviewpartner wie folgt: „Wir setzen uns zu dritt oder zu viert hin, ein großes Flipchart-Papier wird genommen und es wird dort alles aufgeschrieben, aufgemalt und zusammengetragen, um eine Verbesserung herbei zu führen“ (I39).

Unter der Oberkategorie *Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen*, zählt neben den Aspekten der *Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung* auch die *persönliche Situation des Mitarbeiters*, *Persönlichkeitsmerkmale* und *Verhalten des Mitarbeiters* (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: Phase der Ideengenerierung: Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung</i> (2 Interviews, 2 Items)	2	2	„hohe Identifikation mit dem Unternehmen“ (I37)
<i>Persönliche Situation des Mitarbeiters</i> (4 Interviews, 4 Items)	4	4	„Familienumfeld, private Situation berücksichtigen“ (I39), „Unzufriedenheit mit der IST-Situation“ (I24)
<i>Persönlichkeitsmerkmale</i> (4 Interviews, 4 Items)	4	4	„Leute, die auch Lust darauf haben“ (I3), „geistige Flexibilität“ (I38)
<i>Verhalten des Mitarbeiters</i> (3 Interviews, 5 Items)	3	5	„bereit sein, alles zu hinterfragen“ (I38) „Rückmeldung, wie läuft es“ (I31)

Zur *Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung* – gemeint sind hier Einstellungen des Mitarbeiters gegenüber seinem Unternehmen – werden Aussagen gezählt, die sich auf die Identifikation mit dem Unternehmen beziehen (vgl. Tab. 4). Darüber hinaus ist es auch von der *persönlichen Situation des Mitarbeiters* abhängig – so die Befragten –, ob dieser Ideen im beruflichen Alltag entwickelt. Hierzu zählen neben Vorfällen im Privatleben der Beschäftigten auch berufliche Ereignisse, die die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter hemmen können: „Da wir nur mit Kranken zusammenarbeiten, gibt es bestimmte Prozesse im Umfeld, Familienumfeld, die diese Kreativität und Einsatzbereitschaft unheimlich hemmen. Schmerzen, irgendwelche Fälle im Umfeld, die geschehen sind (...) man muss herausfinden was es ist und woran es liegt und die Bedingungen dann so schaffen, dass die Person einfach glücklich und zufrieden ist“ (I39). Ebenso kann die allgemeine Lebenszufriedenheit die Motivation eines Mitarbeiters im Beruf wesentlich beeinflussen: „Na zum einen mal Unzufriedenheit mit der Ist-Situation. Das ist schon mal ein grundsätzlicher Motivator, zu sagen, ich muss irgendwas tun“ (I24).

Nach Aussagen der Befragten zählen auch *Persönlichkeitsmerkmale* zu wichtigen Bedingungen, die zur Ideengenerierung von älteren Beschäftigten beitragen. Neben der geistigen Flexibilität muss innovatives Verhalten intrinsisch motiviert sein: „Leute, die auch Lust darauf haben“ (I3). Eine weitere Kategorie bilden Aussagen zum *Verhalten des Mitarbeiters*. So sind Verhaltensweisen wie „Sachen hinterfragen“ (I37), „Rückmeldungen, wie es läuft“ (I31) oder „nicht einfach Tagesverlauf hingeben“ (I38) der Ideengenerierung für ältere Mitarbeiter besonders förderlich.

Zu den ***Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen*** gehören sowohl *Verhaltensweisen der Führungskraft* als auch *Merkmale der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung* (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5: Phase der Ideengenerierung: Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Verhalten der Führungskraft</i> (19 Interviews, 48 Items)			
<i>Monetäre Anreize</i>	3	3	„Ideen honorieren (finanziell)“ (I36)
<i>Nicht monetäre Anreize</i>	18	45	
<i>Freiräume für den Mitarbeiter schaffen</i>	1	1	„Freiräume lassen, wo sie berichten können, wie die Arbeit früher erledigt

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
			wurde“ (I26)
<i>Verantwortungsbereich schaffen</i>	2	3	„Leuten, denen du die Aufgabe gibst, denen du auch eine eigenständige Verantwortung gibst“ (I3), „Verantwortungsbereiche schaffen“ (I22)
<i>Stetiges Nachfragen</i>	2	2	„immer nachfragen/auffordern, ob es Vorschläge oder Ideen gibt“ (I20)
<i>Motivation</i>	2	2	„motivieren“ (I17)
<i>Ermutigung (zum Gedankenmachen)</i>	4	8	„Ältere muss man ermutigen“ (I37), „Leute gezielt anstoßen“ (I37)
<i>Wertschätzung</i>	1	1	„Wertschätzung“ (I25)
<i>Unterstützung</i>	3	3	„Hilfe zur Seite stellen“ (I4), „unterstützen“ (I28)
<i>Kommunikation</i>	3	3	„Sich mit ihnen unterhalten“ (I28), „kommunizieren“ (I25), „persönliches 4-Augen-Gespräch“ (I12), „täglicher Austausch“ (I29)
<i>Lenken und steuern</i>	2	2	Es muss von oben gesteuert werden, d.h. die Idee muss zum Chef kommen. Der Chef muss sagen: „So Betriebsleiter, kümmere dich mal darum. Sieh zu, dass da was verändert wird.“ (I8), „lenken und steuern“ (I37)
<i>Nachdenken zulassen</i>	1	2	„Mitarbeiter zeigen, es gibt erstmal keine Denkverbote“ (I37), „nachdenken zulassen“ (I37)
<i>Schaffen einer offenen Gesprächsatmosphäre</i>	5	6	„Offenes Ohr für Probleme oder Hinweise und Ideen.“ (I22), „an der Basis hören“ (I31), „dass, was sie sagen auch gehört wird“ (I17), „Gehör schaffen können“ (I19), „auf ihre Belange eingehen“ (I28), „hinhören“ (I31)
<i>Feedback</i>	1	2	„Vorschlag nicht einfach verwerfen, sondern erläutern warum“ (I35), „vernünftig mit Lob und Kritik umgehen“ (I35)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Wissen und Weiterbildung</i>	1	4	„Mitarbeiter animieren, Fachzeitschriften zu lesen“ (I35), „Mitarbeiter zu Weiterbildungsveranstaltungen schicken“ (I35), „über den Tellerrand gucken dürfen“ (I35)
<i>Aussicht auf Umsetzung der Idee liefern</i>	2	2	„Wenn sinnvoll, auch umgesetzt wird (I17)
<i>Auf persönliche Belange des Mitarbeiters eingehen</i>	1	1	„Bedingungen so schaffen, dass Person glücklich und zufrieden ist“ (I39)
<i>Vorschläge positiv aufgreifen</i>	2	5	„Dinge zulassen einfach und nicht von vornherein abblocken“ (I37)
Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung (2 Interviews, 2 Items)	2	2	„persönlicher Kontakt“ (I22)

Die Kategorie *Verhalten der Führungskraft* umfasst alle Verhaltensweisen einer Führungskraft, die dazu beitragen, dass ältere Mitarbeiter Ideen generieren. Wie in Tabelle 5 ersichtlich, sind dabei sowohl monetäre Anreize als auch nicht-monetäre Anreize dieser Unterkategorie zuzuordnen. Zu den *monetären Anreizen* zählen Aussagen wie „Geld“ (I25), „Prämie“ (I28) und „Ideen finanziell honorieren“ (I36). Die *nicht-monetären Anreize* lassen sich in 16 Unterkategorien aufteilen. Vorgesetzte sollten älteren Mitarbeitern demnach *Freiräume schaffen*: „(...) wenn wir ihnen Freiräume lassen, wo sie zum einen berichten können wie die Arbeit früher erledigt wurde (...)“ (I26). Ebenso kann die Ideengenerierung der älteren Mitarbeiter gefördert werden, indem Führungskräfte einen *Verantwortungsbereich für den Mitarbeiter schaffen*. Auch kann ein *stetiges Nachfragen* nach neuen Ideen oder Änderungsvorschlägen seitens der Mitarbeiter dazu beitragen: „Also wir bitten sie immer, um nicht zu sagen aufzufordern, aber wir bitten sie immer, gute Ideen einzubringen und sich dort darzustellen und das machen wir ständig, das gehört gewissermaßen fast zum Alltag. Besonders auf den Seminaren (...) und Schulungsabteilung, wir fragen am Ende immer, gibt es Vorschläge – und auch zwischendurch – oder Ideen, über das mitgeteilte Wissen“ (I20) oder „nicht nur sagen: ‚Unser Umsatz hängt. Wir müssen was anders machen‘, sondern meinetwegen alle 14 Tage zusammenholen: ‚Leute wie läuft es? Was gibt es für Besonderheiten in der Abteilung? Was könnten wir besser machen? Gibt es irgendwelche Vorschläge, die wir verfolgen könnten?‘“ (I8). Darüber hinaus sollten Führungskräfte ältere Mitarbeiter zur Ideenentwicklung *motivieren* und *ermutigen*: „Ich glaube viele Ältere, die Erfahrung habe ich früher gemacht, hier jetzt

nicht, scheuen sich da mitunter etwas zu sagen aus Angst es ist nicht mehr zeitgemäß oder so etwas. Da muss man schon, wenn sie es von sich aus nicht tun, auch schon ermuntern, indem man sagt: ‚Sagen sie doch mal. Sie haben doch so viele Erfahrungen. Was meinen sie denn dazu? (...) was glauben Sie, was könnte man anders machen? Wenn man dann mal Sachen anpikt und sagt: ‚Machen Sie sich doch dazu mal Gedanken. Probieren Sie es doch mal aus!‘ (I37). Ein Proband äußerte weiterhin, dass eigene Beispiele vorgebracht werden könnten, um ältere Mitarbeiter zu ermutigen, sich Gedanken zu machen: ‚(...) indem man sagt: ‘Denk mal drüber nach‘ oder ein eigenes Beispiel bringt und sagt: ‚Wir könnten es zum Beispiel auch so machen‘ (I37). Demnach sollten ältere Mitarbeiter stets das ‚Gefühl haben, ich komm mit meinen Ideen an‘ (I24).

Ferner konnten Nennungen zu den Unterkategorien *Wertschätzung*, *Unterstützung* und *Kommunikation* zusammengefasst werden. So ist es aus Sicht der Probanden wesentlich, älteren Mitarbeitern ‚Wertschätzung‘ (I25) entgegenzubringen und unterstützend ‚Hilfe zur Seite stellen‘ (I4). Auch die *Kommunikation* zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter kann entscheidend dafür sein, ob ältere Mitarbeiter Ideen im Arbeitsalltag einbringen. Hierzu zählt ein ‚persönliches 4-Augen-Gespräch‘ (I12) ebenso wie ein ‚täglicher Austausch‘ (I29).

Ein Geschäftsführer stellte weiterhin fest, ‚(...) es muss von oben gesteuert werden, d.h. die Idee muss zum Chef kommen, der Chef muss sagen, so, Betriebsleiter, kümmere dich mal darum, sieh zu, dass da was verändert wird.‘ (I8). Diese und andere Aussagen wurden zur Kategorie *lenken und steuern* zusammengefasst. Ein Befragter äußerte auf die Frage, was er als Führungskraft tun könne, damit ältere Mitarbeiter Ideen entwickeln können: ‚Man muss dem Mitarbeiter zeigen, es gibt erst einmal keine Denkverbote‘ (I37) und ‚man muss das Nachdenken zulassen‘ (I37). Diese Aussagen wurden unter der Kategorienbezeichnung *Nachdenken zulassen* zusammengefasst. Fünf Befragte sehen in einer *offenen Gesprächsatmosphäre* eine weitere Möglichkeit, ältere Mitarbeiter zur Ideengenerierung anzuregen. Aussagen wie ‚das dass, was sie sagen auch gehört wird‘ (I17), ein ‚offenes Ohr für Probleme oder Hinweise und Ideen‘ (I22) haben oder ‚an der Basis hören‘ (I31) wurden dieser Kategorie zugeordnet.

Die Kategorie *Feedback* kam in zwei Antworten von einem Befragten zum Tragen und umfasst die Aussagen ‚Vorschlag nicht einfach verwerfen, sondern erläutern warum‘ (I35) und ‚vernünftig mit Lob und Kritik umgehen‘ (I35). Ebenso können *Wissen und Weiterbildung* dazu beitragen, dass ältere Mitarbeiter eher Ideen generieren. So hebt ein Interviewter hervor:

„(...) dass man auch die Voraussetzungen schafft. Das heißt, dass sie auch über den Teller-
rand gucken dürfen, indem man sie auch mal zu Weiterbildungsveranstaltungen oder Erfah-
rungsaustauschen schickt oder sie animiert Fachzeitschriften zu lesen“ (I35). Auch die *Aus-
sicht auf Umsetzung der Idee* könnte für ältere Mitarbeiter einen Anreiz darstellen, Ideen zu
generieren. Dazu trägt auch bei, dass Führungskräfte auf die *persönlichen Belange des Mitar-
beiters eingehen*. So äußerte ein Befragter: „Da wir nur mit Kranken zusammenarbeiten gibt
es bestimmte Prozesse im Umfeld, Familienumfeld, die diese Kreativität und Einsatzbereit-
schaft unheimlich hemmen. Schmerzen, irgendwelche Fälle im Umfeld die geschehen sind
etc., man muss herausfinden was es ist und woran es liegt und die Bedingungen dann so
schaffen, dass die Person einfach glücklich und zufrieden ist, soweit es geht und möglich ist“
(I39). Weiterhin sollten *Vorschläge* von Mitarbeitern *positiv aufgegriffen* werden, um sie zu
motivieren, Ideen zu generieren: „Dinge zulassen einfach und nicht von vornherein abblo-
cken“ (I37).

Die Kategorie *Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung* umfasst Aussagen, die die Beziehung
beider Beteiligten untereinander beschreiben. Damit ältere Mitarbeiter Ideen generieren, sollte
die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft durch „persönlichen Kontakt“ (I22)
und „Vertrauen“ geprägt sein (I34).

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass in der Phase der Ideengenerierung allgemeine Inno-
vationsbedingungen, Bedingungen die in der Person des Mitarbeiters und in der Person der
Führungskraft liegen, von Bedeutung sind. Während allgemeine Innovationsbedingungen,
durch situative Gegebenheiten, die Arbeitsaufgabe und Dokumentation der Idee beschrieben
werden, sind die Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen, durch die Unter-
nehmen-Mitarbeiter-Beziehung, die persönliche Situation des Mitarbeiters, Persönlichkeits-
merkmale und das Verhalten des Mitarbeiters und Bedingungen, die in der Person der Füh-
rungskraft liegen, durch das Verhalten der Führungskraft und durch die Mitarbeiter-
Führungskraft-Beziehung charakterisiert. Auffällig in dieser Phase ist die Bedeutung der Ka-
tegorie Verhalten der Führungskraft. Insgesamt konnten 16 Unterkategorien identifiziert wer-
den, welche auf die Wichtigkeit der Führungskraft hindeuten.

4.2.2 Bedingungen in der Phase der Ideenpromotion

In der zweiten Phase des Innovationsprozesses, sind Mitarbeiter bestrebt, sich von Vorgesetz-
ten oder Kollegen Unterstützung für die von ihnen entwickelte Idee zu suchen. Auch zu dieser
Phase wurden die Probanden gebeten zu erläutern, was sie selber tun können, um diese Art

von innovativem Mitarbeiterverhalten zu fördern und welche Eigenschaften ältere Mitarbeiter besitzen sollten, um für ihre Ideen zu werben. Wie in der ersten Phase, der Phase der Ideengenerierung, lassen sich auch hier alle Nennungen grob in drei Oberkategorien unterteilen: (1) Allgemeine Innovationsbedingungen sowie (2) Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters bzw. (3) in der Person der Führungskraft liegen (vgl. Abb. 2).

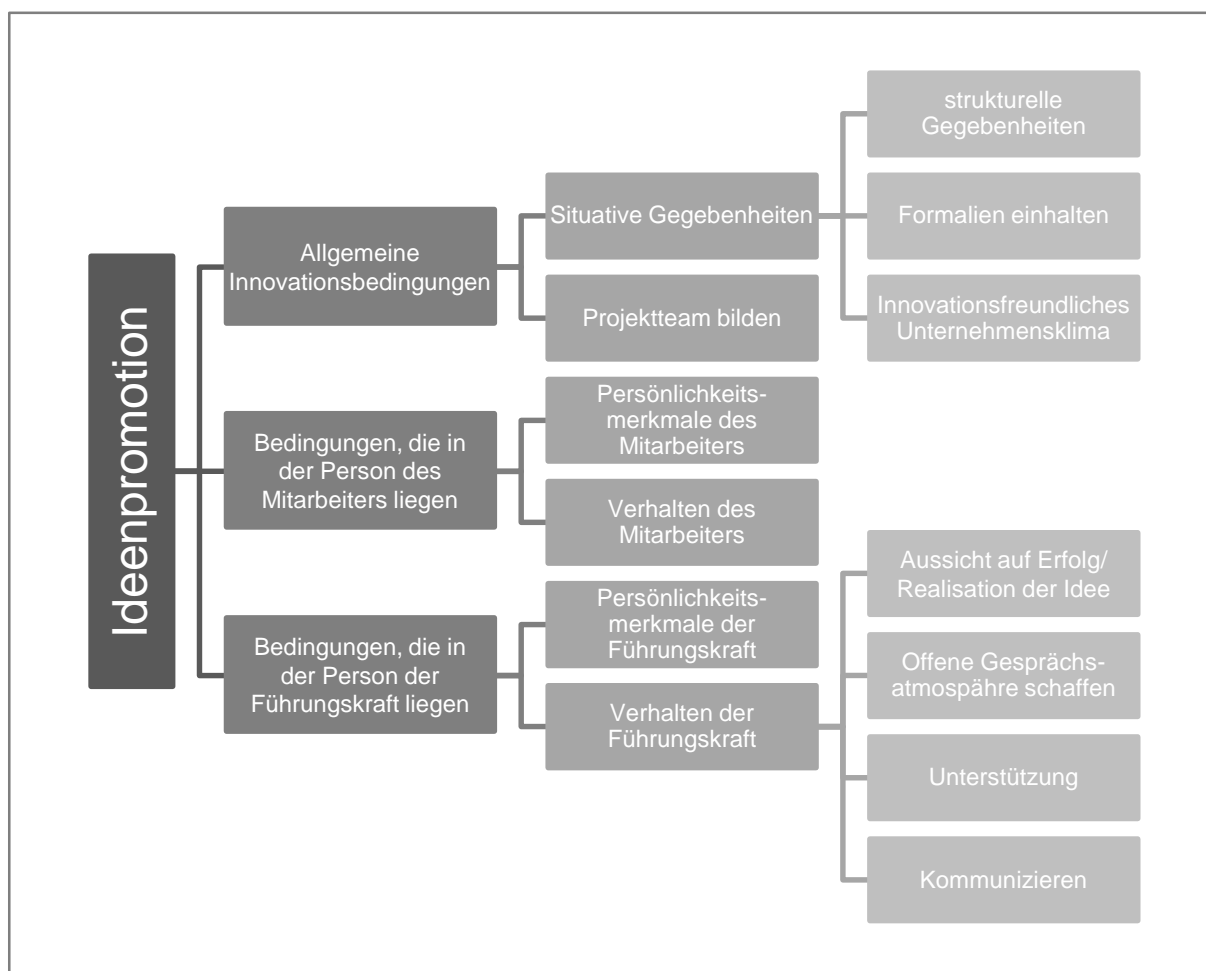


Abbildung 2: Bedingungen in der Phase der Ideenpromotion (Quelle: eigene Darstellung)

Die **allgemeinen Innovationsbedingungen** umfassen dabei die beiden Kategorien *situative Gegebenheiten* und *Projektteam bilden* (vgl. Tab. 6).

Tabelle 6: Phase der Ideenpromotion: Allgemeine Innovationsbedingungen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Situative Gegebenheiten</i> (3 Interviews, 6 Items)			
<i>strukturelle Gegebenheiten</i>	2	4	„keine unnötigen Hierarchien aufbau-

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
			en“ (I37)
<i>Formalien einhalten</i>	1	1	„Formular ausfüllen“ (I36)
<i>Innovationsfreundliches Unternehmensklima</i>	1	1	„innovationsfreundlich sein“ (I26)
Projektteam bilden (1 Interview, 1 Item)	1	1	„Projektteam bzw. Qualitätszirkel bilden“ (I24)

Wie in Tabelle 6 ersichtlich ist, zählen zur Kategorie *situative Gegebenheiten* – gemeint sind damit alle äußeren, durch das Unternehmen vorgegebenen Bedingungen, die Einfluss auf das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter ausüben – die Unterkategorien *strukturelle Gegebenheiten*, *Formalien einhalten* und *innovationsfreundliches Unternehmensklima*. In die Unterkategorie *strukturelle Gegebenheiten* eines Unternehmens fallen Aussagen, die sich auf flache Hierarchien sowie „kurze Wege“ (I19) im Unternehmen oder ganz allgemein auf die „Unternehmensgröße“ (I19) beziehen. Zur Kategorie *Formalien einhalten* – gemeint ist die Einhaltung bürokratischer Wege – äußert sich ein Proband: „Also es gibt ein richtiges Verbesserungsmanagement. Da fließen die Ideen ein. Die einzige Hürde, die ein Mitarbeiter zu nehmen hat, er muss Formulare ausfüllen. Ja also es gibt ein klassisches Formular dazu und da kann er mir seine Idee reinschreiben (...) so dringt die erstmal an mein Ohr und wenn jemand das mündlich macht, dann sagen wir: ‚Nicht mündlich, ich möchte das Formular haben‘ (I36). Auch ein *innovationsfreundliches Unternehmensklima* trägt nach Aussagen der Befragten dazu bei, dass Mitarbeiter Unterstützung für ihre Idee suchen. Des Weiteren sei es wichtig, einen Rahmen für die Ideenpromotion zu schaffen: „(...) dass wir dann auch ein Projektteam oder eben ein Qualitätszirkel bilden, der sich dann mit der Thematik auseinandersetzt und da was erarbeitet“ (I24). Dies spiegelt sich in der Kategorie *Projektteam bilden* wider.

Zu den **Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen**, zählen die *Persönlichkeitsmerkmale* und das *Verhalten des Mitarbeiters* (vgl. Tab. 7).

Tabelle 7: Phase der Ideenpromotion: Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters	1	6	„gewisse Offenheit für die Meinung anderer“ (I37)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Verhalten des Mitarbeiters</i>	1	1	„Begeisterung für die Idee und die zu transportieren“ (I37)

So meinte beispielsweise ein Interviewpartner: „Sicherlich muss man in der Lage sein, seine Idee zu artikulieren, sodass die anderen sie verstehen. Man muss sicherlich auch in der Lage sein, eine gewisse Begeisterung für die eigene Idee zu entwickeln und die zu transportieren. Man muss auch bereit sein auf eine Diskussion, weil nur die Idee in den Raum zu werfen ist zwar das eine und die zu präsentieren und dann wegzugehen und zu sagen: Das war es jetzt. Das kann es nicht sein. D.h. man muss auch bereit sein sachlich über die eigene Idee zu diskutieren, ohne sich persönlich gleich auf den Schlipps getreten zu fühlen (...) Also auch da eine gewisse Offenheit für die Meinung anderer“ (I37). In dieser Äußerung stecken sowohl *Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters* (wie z.B. in der Lage sein, Ideen zu artikulieren) als auch *Verhaltensweisen* (wie z.B. sachlich zu diskutieren) (vgl. Tab. 7).

Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen, lassen sich ebenfalls in *Persönlichkeitsmerkmale* und *Verhaltensweisen der Führungskraft* unterteilen. Tabelle 8 liefert eine zusammenfassende Übersicht zu den im Rahmen der Auswertung identifizierten Kategorien von Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen nebst entsprechenden Unterkategorien.

Tabelle 8: Phase der Ideenpromotion: Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft</i> (1 Interview, 1 Item)	1 (18)	1	„Offen für Neues“ (I18)
Verhalten der Führungskraft (7 Interviews, 10 Items)			
<i>Aussicht auf Erfolg/ Realisation der Idee</i>	1	1	„Chance einer Realisation muss erkennbar sein“ (I24)
<i>Offene Gesprächsatmosphäre schaffen</i>	1	1	„Es darf jeder ansprechen, was er denkt.“ (I39)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Unterstützung</i>	3	4	„Bitte denkt darüber nach und kommt zu uns“ (I38)
<i>Kommunizieren</i>	4 (19, 38, 21, 37)	4	Mit den Mitarbeitern reden (38)

Als ein *Persönlichkeitsmerkmal*, was dazu beitragen kann, dass ältere Mitarbeiter, Unterstützung für ihre Ideen suchen, ist die Offenheit des Vorgesetzten für Neues. So meinte ein Befragter: „Ich bin offen für Neues. Also bei mir haben sie damit keine Schwierigkeiten. Also wenn das eine sinnvolle Sache ist, bin ich immer sofort dabei“ (I18). Darüber hinaus sehen es die Befragten als förderlich für das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter speziell in dieser Phase an, wenn „jeder ansprechen darf, was er denkt“ (I39), wenn also eine *offene Gesprächsatmosphäre* geschaffen wird. Im Rahmen der Interviews wurde von den Befragten oftmals erwähnt, sie selber können – um Mitarbeiter zu mehr innovativem Verhalten zu bewegen, gerade in der Phase der Ideenpromotion – den Mitarbeitern *Unterstützung* anbieten. Gemeint ist damit konkret, die Mitarbeiter direkt anzusprechen „bitte denkt darüber nach und kommt zu uns“ (I38) oder das „Thema kontinuierlich auf den Tisch bringen“ (I38) und „dafür einspringen“ (I22). Dazu gehört auch dafür Sorge zu tragen, dass ältere Mitarbeiter ihre Ideen auch umsetzen können. So nannte ein weiterer Proband: „dann muss ich dafür sorgen, dass sie auch das wirklich realisieren kann“ (Interview-Nr.39).

Auch das *Kommunizieren* stellt nach Aussagen der Befragten eine Möglichkeit dar, Mitarbeiter dazu anzuregen, mehr Unterstützung für ihre Ideen zu suchen. Nennungen wie eine „offene Kommunikation“ (I19), „kommunizieren“ (I21), „durch Kommunikation das Eis aufbrechen“ (I37) oder „mit den Mitarbeitern reden“ (I39) wurden dieser Kategorie zugeordnet.

Insgesamt lässt sich zu den Nennungen in Bezug auf die Phase der Ideenpromotion feststellen, dass sich Allgemeine Innovationsbedingungen aus situativen Gegebenheiten und der Kategorie Projektteam bilden zusammensetzen. Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen, zielen auf die Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten eines Mitarbeiters ab. Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen, beinhalten das Verhalten, aber auch Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft. Das Verhalten der Führungskraft ist in dieser Phase mit lediglich vier Unterkategorien beschrieben.

4.2.3 Bedingungen in der Phase der Ideenimplementierung

In der Phase der Ideenimplementierung zeigt sich mit Blick auf die Art der Oberkategorien ein äquivalentes Bild, wie in den anderen beiden Phasen. Auch hier lassen sich *allgemeine Innovationsbedingungen, Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters bzw. in der Person der Führungskraft liegen*, identifizieren (vgl. Abb. 3).

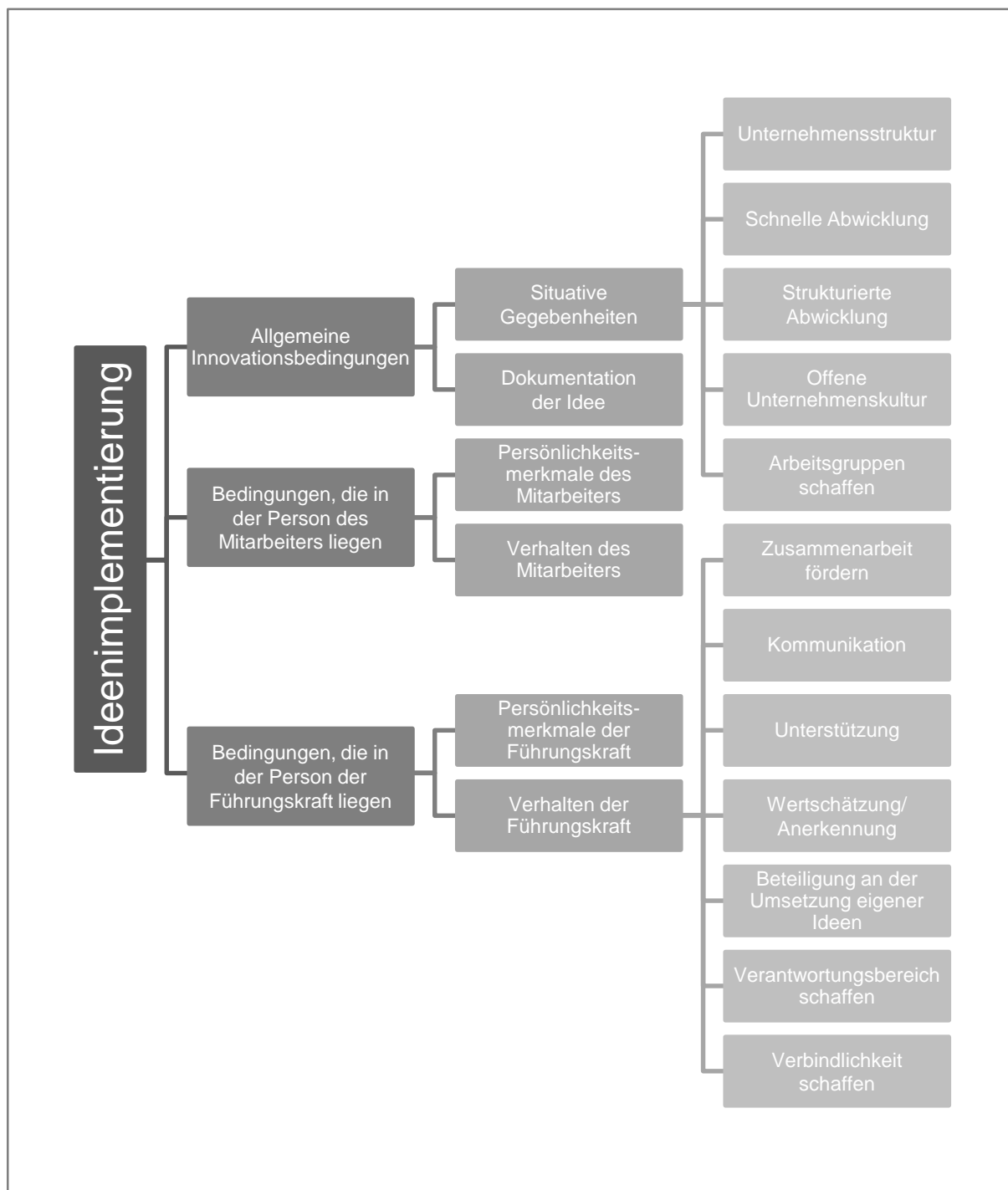


Abbildung 3: Bedingungen in der Phase der Ideenimplementierung (Quelle: eigene Darstellung)

Zu den **allgemeinen Innovationsbedingungen** zählen *situative Gegebenheiten* und *Dokumentation der Idee*. *Situative Gegebenheiten* umfassen dabei die Unterkategorien *Unternehmensstruktur*, *schnelle* und *strukturierte Abwicklung*, *offene Unternehmenskultur* und *Mitarbeiter in Arbeitsgruppen einbeziehen* (vgl. Tab. 9).

Tabelle 9: Phase der Ideenimplementierung: Allgemeine Innovationsbedingungen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Situative Gegebenheiten</i> (5 Interviews, 8 Items)			
<i>Unternehmensstruktur</i>	1	1	„Auf der Führungsebene alle hier auf einem Flur sitzen und das im Wochentakt entscheiden können „ (I25)
<i>Schnelle Abwicklung</i>	1	2	„Über diese Phasen schnell wegkommen und das umzusetzen“ (I25)
<i>Strukturierte Abwicklung</i>	2	3	„Rahmen vorgeben“ (I39)
<i>Offene Unternehmenskultur</i>	1	1	„Selbstverständnis herrscht im Unternehmen, dass ältere und jüngere Mitarbeiter sich nicht unterschiedlich sehen, sondern einfach als ergänzend und (...) als eine Einheit“ (I19)
<i>Mitarbeiter in Arbeitsgruppen einbeziehen</i>	1	1	„Projektgruppen, Arbeitsgruppen“ (I20)
<i>Dokumentation der Idee</i> (1 Interview, 2 Items)	1	2	„Idee aufs Papier bringen“ (Interview Nr. 20)

Hinsichtlich der *situativen Gegebenheiten* im Unternehmen wurde eine *Unternehmensstruktur* mit kurzen Wegen (z.B. dass „hier alle auf dem Flur sitzen“, I25) als Bedingung genannt, damit Mitarbeiter Ideen implementieren (vgl. Tab. 9). So äußert sich der Interviewte weiter: „Das geht immer ganz schnell. Wir haben den Vorteil, dass wir hier auf der Führungsebene alle (...) auf einem Flur sitzen und das im Wochentakt entscheiden können, d.h. das Problem, das andere haben, dass sie erst durch tausend Gremien müssen, das haben wir nicht. (...) Wir haben routinemäßig eine wöchentliche Geschäftsleitersitzung. (...) Diese Umsetzung geht rasend schnell“ (...) (I25). Ebenso kann eine *schnelle* und *strukturierte Abwicklung* dafür sorgen, dass ältere Mitarbeiter in dieser Phase innovatives Verhalten zeigen. Gemeint sind damit Dinge wie „Protokoll führen“, „Termine setzen und nachfragen: Wie weit ist es denn?“ (I37) und konkret einen „Rahmen vorgeben“ (I39). Auch eine *offene Unternehmenskultur* ist nach

Angaben der Befragten wichtig, um ältere Mitarbeiter für die Umsetzung einer Idee zu gewinnen. Ein Interviewpartner äußert sich dazu folgendermaßen: „(...) man muss einfach dafür sorgen, dass eine Selbstverständlichkeit im Unternehmen (...) herrscht, dass ältere und jüngere Mitarbeiter sich nicht als unterschiedlich sehen, sondern einfach als ergänzend und als eine Einheit“ (I19). Ein anderer Befragter hält es für sinnvoll, *Mitarbeiter in Arbeitsgruppen mit einzubeziehen*, damit diese gemeinsam an der Umsetzung der Ideen arbeiten.

Eine weitere, aus den Interviewaussagen abzuleitende Kategorie ist die *Dokumentation der Idee*. So ist es förderlich, wenn Mitarbeiter entweder „sich vor die Gruppe (...) hinsetzen und ihre Ideen dort (...) selber vermittel(n) (Interview-Nr.29) oder ihre „Ideen aufs Papier“ bringen (I20).

Wie in Tabelle 10 ersichtlich wird, umfassen die *Bedingungen, welche in der Person des Mitarbeiters liegen* – analog zur Phase der Ideenpromotion – *Persönlichkeitsmerkmale* und das *Verhalten des Mitarbeiters*.

Tabelle 10: Phase der Ideenimplementierung: Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters</i> (1 Interview, 5 Items)	1	5	„Dinge, Abläufe und sich selbst immer wieder hinterfragen und von allen Seiten betrachten,, (I38)
<i>Verhalten des Mitarbeiters</i> (2 Interviews, 3 Items)	2	3	„Sich selber gut organisieren“ (I37)

Nach Aussagen der Probanden ist es erforderlich „Dinge, Abläufe und sich selber immer wieder zu hinterfragen“ (I38), um erfolgreich eine Idee umzusetzen. Zudem sei es in dieser Phase des Innovationsprozesses wesentlich, dass Mitarbeiter „mitdenken“, „geistig flexibel sind“ und „Empathie“ bzw. ein gewisses „Einfühlungsvermögen“ (I38) besitzen. Ebenso ist es nach Meinung der Befragten bedeutsam für die Umsetzung einer Idee, dass sich Mitarbeiter „selber gut organisieren“ (37) können, „alles hinterfragen“ und „nicht einfach alles hinnehmen“ (38).

Auch die *Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen*, umfassen *Persönlichkeitsmerkmale* und das *Verhalten der Führungskraft* (vgl. Tab. 11).

Tabelle 11: Phase der Ideenimplementierung: Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen (Quelle: eigene Darstellung)

Unterkategorie	Anzahl Interviews	Anzahl Items	Beispiel
<i>Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft</i> (1 Interview, 1 Item)	1	1	„Offen sein, nicht abwehren“ (I20)
<i>Verhalten der Führungskraft</i> (6 Interviews, 7 Items)			
<i>Zusammenarbeit fördern</i>	1	1	„In Zusammenarbeit, sodass es ein Teamerfolg ist“ (I39)
<i>Kommunikation</i>	2	2	„Vernünftige Kommunikation“ (I39)
<i>Unterstützung</i>	2	2	„Chef muss dahinter stehen und selbst dafür einsetzen“ (I8)
<i>Wertschätzung/ Anerkennung</i>	1	1	„Vorhebung dieser Leistung gegenüber Kollegen“ (I23)
<i>Beteiligung an der Umsetzung eigener Ideen</i>	1	1	„Ideengeber muss an Umsetzung beteiligt werden“ (I41)
<i>Verantwortungsbereich schaffen</i>	1	1	„Verantwortungsbereich schaffen, damit Handlungsspielraum“ (I39)
<i>Verbindlichkeit schaffen</i>	1	1	„Leute in die Verantwortung nehmen“ (I25)

Wie in Tabelle 11 dargestellt, sollten Führungskräfte in dieser Phase des Innovationsprozesses „offen sein“ und „nicht alles gleich abwehren“ (I20), um eine erfolgreiche Umsetzung von Ideen der Mitarbeiter zu gewährleisten. Nennungen, die sich darüber hinaus auf *Verhaltensweisen einer Führungskraft* beziehen, lassen sich in die Unterkategorien *Zusammenarbeit fördern*, *Kommunikation*, *Unterstützung*, *Wertschätzung/ Anerkennung*, *Beteiligung an der Umsetzung eigener Ideen*, *Verantwortungsbereich* sowie *Verbindlichkeit schaffen* unterteilen. Den Befragten ist es in der Phase der Ideenimplementierung wichtig, dass Führungskräfte die *Zusammenarbeit* im Team *fördern*. Ebenso sei eine „vernünftige“ (I39) bzw. „offene Kommunikation“ (I19) notwendig, damit sich ältere Mitarbeiter an der Umsetzung der Idee beteiligen. Als Aufgabe der Führungskraft sehen es die Befragten weiterhin an, den Mitarbeiter bei der Umsetzung zu *unterstützen*. So berichtet einer der Interviewten: „(...) als er [der Mitarbeiter] gesehen hat, jawohl der Chef steht dahinter, hat es genehmigt, hat sich selbst dafür eingesetzt, (...) setzt er sich auch persönlich ein und führt das durch“ (I8). Zudem sollten sich Füh-

rungskräfte als Ansprechpartner zur Verfügung stellen: “(...) für den Fall, dass es bei der Umsetzung Probleme gibt, bereithalten und immer sagen: Wenn es bei der Umsetzung Schwierigkeiten gibt – das ist auch schon vorgekommen, funktioniert nicht ganz so wie wir uns das gedacht haben, weil es das technische Problem gibt – dann wird nochmal darüber nachgedacht und diskutiert. Dann wird ein bisschen abgewandelt im Zweifel oder der Zeitraum wird verlängert“ (I37). Ebenso ist die *Wertschätzung* bzw. *Anerkennung* – gemeint ist die „Vorhebung der Leistung gegenüber Kollegen“ (I23) – und die *Beteiligung an der Umsetzung eigener Ideen* wichtig, um ältere Mitarbeiter zu motivieren, sich in dieser Phase des Innovationsprozesses zu beteiligen.

Eine weitere Bedingung für innovatives Verhalten sehen die Befragten im *Verantwortungsbereich* der Mitarbeiter. Hier ist es notwendig – den Aussagen zufolge – dass ein Verantwortungsbereich geschaffen werden muss, damit die Mitarbeiter mehr „Handlungsspielraum“ (39) haben. Zudem sollten Vorgesetzte – so ein Befragter – „Leute in die Verantwortung nehmen“ (I25). So ist es Aufgabe von Führungskräften und Personalverantwortlichen in der Phase der Ideenimplementierung gewisse *Verbindlichkeit zu schaffen*.

Bei den Nennungen zur Phase der Ideenimplementierung ist insgesamt auffällig, dass allgemeine Innovationsbedingungen die Kategorien situative Gegebenheiten und die Dokumentation der Idee umfassen. Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters als auch in der Person der Führungskraft liegen, beschränken sich auf Persönlichkeitsmerkmale und auf das Verhalten eines Mitarbeiters bzw. einer Führungskraft.

5 Diskussion der Ergebnisse

Ziel der Befragung von Personalverantwortlichen, Inhabern und Geschäftsführen von KMU der Maritimen und der Gesundheitswirtschaft war es, herauszufinden, (1) wie die befragten Führungskräfte und Personalverantwortlichen die Veränderungsbereitschaft – die als wesentlich für Innovationen gilt – älterer Mitarbeiter einschätzen und (2) welche Stereotype die Befragten von älteren Mitarbeitern haben. Zudem wurde (3) hinterfragt, ob sich ein positives versus negatives Altersstereotyp auch auf die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft älterer Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen auswirkt. Abschließend wurde (4) untersucht, welche Bedingungen in den Phasen Ideengenerierung, Ideenförderung und Ideenimplementierung des Innovationsprozesses vorherrschen sollten, damit sich ältere Beschäftigte innovativ verhalten.

Im Ergebnis zeigt sich, dass ältere Beschäftigte von den Befragten als weniger veränderungsbereit eingeschätzt wurden als ihre jüngeren Kollegen. Dieses Ergebnis deckt sich mit dem weit verbreiteten Stereotyp, nach dem ältere Mitarbeiter weniger Bereitschaft für Veränderungen aufweisen (Ng & Feldman, 2012) beziehungsweise resistenter gegenüber Veränderungen seien als ihre jüngeren Kollegen (Posthuma & Campion, 2009).

Mit Blick auf die identifizierten *Altersstereotypen* lässt sich feststellen, dass die Befragten häufig auf die langjährige Erfahrung und das Wissen von älteren Mitarbeitern abzielen. Neben der Gelassenheit älterer Mitarbeiter – welche sich vermutlich aus der vergleichsweise langen Berufs- und Lebenserfahrung sowie Betriebszugehörigkeit älterer Mitarbeiter ableiten lässt – und der „lobenswerten Arbeitsweise“, sind dies Bilder von älteren Beschäftigten, die durchaus als positiv bewertet werden können. Hinweise auf das Bild älterer Mitarbeiter als Innovationshemmnis liefern Nennungen, die sich auf den unsicheren Umgang älterer Mitarbeiter mit Technik und Neuem im Unternehmen beziehen. Auch die körperliche Verfassung älterer Beschäftigter wird eher negativ eingeschätzt. Die in dieser Untersuchung identifizierten Altersstereotypen bestätigen weitestgehend bereits diskutierte Altersbilder in früheren Forschungsarbeiten (vgl. Abschnitt 2.2). Offensichtlich hat sich das Bild gegenüber älteren Mitarbeitern bis dato kaum verändert. Ng und Feldman (2012) konnten in ihrer Metaanalyse allerdings zeigen, dass einige der hier erwähnten negativen Altersstereotypen empirischen Befunden²⁰ widersprechen. Die Autoren zogen für ihre Auswertung Studien heran, die den Zusammenhang zwischen dem Alter und „veränderungsorientierten Variablen“ erhoben haben. Diese Variablen beinhalten Einstellungen zum Unternehmenswandel, Risikobereitschaft, Selbstwirksamkeitserwartung in Bezug auf kreatives Verhalten, veränderungsbereite Verhaltensweisen, innovatives Verhalten, Selbstwirksamkeit in Bezug auf den Umgang mit Computern und proaktives Verhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass das Alter positiv – wenn auch schwach – mit dem innovativem Verhalten und veränderungsorientierten Verhaltensweisen korreliert. Mit allen anderen Verhaltens- bzw. Einstellungsvariablen zeigt sich kein Zusammenhang.

Ferner ist zu konstatieren, dass ältere Befragte tendenziell häufiger ein negatives Bild über ältere Mitarbeiter haben als jüngere Befragte (siehe Abschnitt 4.1.2). Zu diesem Ergebnis

²⁰ Insgesamt wurden 380 empirische Studien zur Auswertung herangezogen. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Feldstudien, die auf der Individualebene erhoben wurden. Die Operationalisierung aller Variablen erfolgte überwiegend auf Basis von Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter (Ng & Feldman, 2012).

kommen auch Hassell und Perrewé (1995), die als Erklärung dafür – dass sich ältere Führungskräfte von älteren Mitarbeitern abgrenzen – anführen, dass sie sich selbst nicht als Mitglied der Gruppe ‚ältere Mitarbeiter‘ sehen. Führungskräfte vertreten – zufolge der beiden Autoren – die Überzeugung, sie würden sich von älteren Mitarbeitern unterscheiden, obwohl sie allein aufgrund ihres objektiven Alters derselben Gruppe zuzuordnen sind. Sie glauben, dass sie – im Gegensatz zu älteren Mitarbeitern – dem Unternehmen auch im hohen Alter von Nutzen sein können. Eine derartige Abgrenzung von der objektiv gleichen sozialen Gruppe könnte auch darin begründet liegen, dass die befragten Führungskräfte ihren Selbstwert erhalten wollen und deshalb ihre Identität nicht allein auf ihr kalendarisches Alter reduzieren (vgl. Tajfel & Turner, 1986).

Erwähnenswert ist auch, dass insgesamt 23 Befragte ein allgemein positives und nur elf Befragte ein allgemein negatives Altersbild besitzen. Ob dieses Ergebnis allein auf sozial erwünschtes Antwortverhalten zurückzuführen ist, kann abschließend nicht gesagt werden. Ferner war festzustellen, dass ältere Beschäftigte stets als weniger veränderungsbereit eingeschätzt wurden als jüngere Mitarbeiter, unabhängig davon, ob die Probanden ein allgemein positives oder negatives Bild von älteren Mitarbeitern haben. Es hat den Anschein, dass es einen Kern von Überzeugungen bzw. bestimmte Konstanten innerhalb der Altersstereotypen gibt, der unabhängig von positiven oder negativen Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern ist. Obwohl viele Autoren die Notwendigkeit des Abbaus bestehender negativer Altersstereotypen immer wieder betonen (Ries, Diestel, Wegge, & Schmidt, 2012; Verworn, 2009a; Wegge et al., 2012), um diskriminierendes Verhalten gegenüber älteren Mitarbeitern zu verhindern, bleibt unklar, welche speziellen Altersstereotypen einen Einfluss auf ganz konkrete Verhaltensweisen einer Führungskraft haben.

Darüber hinaus konnten Maßnahmen ermittelt werden, die die Befragten als sinnvoll erachten, um die Veränderungsbereitschaft älterer Beschäftigter zu erhöhen. Zehn Befragte nennen allgemeine Maßnahmen wie Kommunikation und Information. Es sei wichtig, insbesondere ältere Mitarbeiter über die Notwendigkeit von Veränderungen aufzuklären, um somit ein besseres Verständnis für Innovationen zu schaffen. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie Maßnahmen der Mitarbeiterbeteiligung im Innovationsprozess, der Motivation, der Wertschätzung und der Förderung des Austausches zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern seien darüber hinaus der Steigerung der Veränderungsbereitschaft zuträglich. Spezielle Rahmenbedingungen – gemeint sind bestimmte zeitliche und geldliche Rahmenbedingungen, Gesundheitsmaßnahmen und Maßnahmen zur Förderung einer vertrauensvollen Unternehmens-

kultur, können zudem dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter wohlfühlen und ihre Veränderungsbereitschaft stärken. Auch die Beteiligung älterer Mitarbeiter z.B. an Schulungen kann dem dienen. Auffällig ist hierbei, dass diese Maßnahmen kaum mit altersspezifischen Besonderheiten begründet und recht allgemein formuliert werden. So wird nicht darauf eingegangen, warum beispielsweise ältere Mitarbeiter zur Stärkung ihrer Veränderungsbereitschaft mehr Kommunikation oder Wertschätzung bedürfen als ihre jüngeren Kollegen. Mögliche Ursachen für dieses Antwortverhalten liegen entweder an der Erhebungsmethode – ggf. mangelhaftes Nachhaken des Interviewers, wo die altersspezifischen Unterschiede liegen – oder an der Tatsache, dass die Praktiker generell nicht oder kaum altersspezifisch agieren, sprich keine anderen Maßnahmen für ältere Beschäftigte im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern ergreifen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Nennungen zu den Bedingungen für das innovative Verhalten älterer Mitarbeiter in den drei Phasen des Innovationsprozesses. Es werden keine oder kaum Maßnahmen genannt, die sachlogisch auf das Erwerbsalter eines Mitarbeiters zurückzuführen sind. Zudem werden einige Bedingungen in mehr als nur einer Phase genannt, sodass sich phasenunabhängige und phasenabhängige Einflussfaktoren unterscheiden lassen. So spielen beispielsweise in allen drei Phasen *allgemeine Innovationsbedingungen* – genauer gesagt situative Gegebenheiten – eine Rolle. Jedoch unterscheiden sich die Nennungen zur Phase der Ideenimplementierung inhaltlich stark von den ersten beiden Phasen. Während in der ersten und zweiten Phase Bedingungen wie flache Hierarchien, kurze Wege und ein offenes Unternehmensklima von Bedeutung sind, stehen in der Phase der Ideenimplementierung eher eine schnelle und strukturierte Abwicklung im Vordergrund. Ein weiteres phasenspezifisches Merkmal war darüber hinaus in der Phase der Ideenförderung zu erkennen. Damit Mitarbeiter Verbündete für die Umsetzung ihrer Ideen finden, scheint es demnach wesentlich, bürokratische Hürden im Unternehmen zu meistern. Insbesondere hier herrscht der Zwang, bestimmte Formalien im Unternehmen einzuhalten. Die Merkmale der Organisationsstruktur (vgl. Kapitel 2.2.5), die für die Ideengenerierung förderlich sind, scheinen für die Phase der Ideenpromotion und -implementierung nicht notwendig. In diesen beiden Phasen ist es wichtig – wie auch schon Damanpour (1991) postulierte – sich an bestimmte Formalien, die im Unternehmen bestehen, zu halten und eine schnelle und v.a. strukturierte Abwicklung voranzutreiben. Zudem spielen in der Phase der Ideengenerierung Bedingungen eine Rolle, die in der Arbeitsaufgabe liegen, während dies in den beiden anderen Phasen nicht der Fall ist. So scheinen abwechslungsreiche Aufgaben und eine gewisse Autonomie bei der Arbeit für die Ideengenerierung eines Mitarbeiters notwendig. Dies ist – den Ergebnissen folgend – für die Suche nach

Verbündeten oder für die Umsetzung der Ideen jedoch kaum relevant. Ebenso ist die Dokumentation von Ideen oder deren Umsetzung allein in den Phasen der Ideengenerierung und -implementierung gleichermaßen von Bedeutung. Die Forschungsliteratur zur Wirkung der Komplexität einer Aufgabe auf das innovative Verhalten eines Mitarbeiters ist sich uneinig, ob sich diese innovationsfördernd oder -hemmend auswirkt (vgl. Kapitel 2.2.3). Die vorliegende Arbeit unterstützt die Ergebnisse von Oldham und Cummings (1996), die eine positive Wirkung für die Phase der Ideengenerierung zeigen konnten. Speziell für ältere Beschäftigte – bislang konnte keine Wirkung weder für die Phase der Ideengenerierung noch -implementierung gezeigt werden (Molter et al., 2007) – sind anscheinend abwechslungsreiche, weniger von Routine geprägte Arbeitsaufgaben für die Ideengenerierung notwendig. Darüber hinaus scheint es für das Generieren von Ideen erforderlich, älteren Mitarbeitern konkrete Aufgaben mit einer klaren Zielstellung zu übertragen. Hervorzuheben ist, dass die Kategorie Arbeitsaufgabe die einzige Äußerung enthält, in der speziell ältere Mitarbeiter angesprochen wurden.

Ferner konnten *Bedingungen* innovativen Mitarbeiterverhaltens ermittelt werden, *die in der Person des Mitarbeiters liegen*. Auch hier sind phasenspezifische Unterschiede zu erkennen. So spielt die Beziehung des Mitarbeiters zum Unternehmen allein in der Phase der Ideengenerierung eine Rolle. Ob Mitarbeiter eigene Ideen entwickeln, scheint demnach stark davon abhängig zu sein, ob diese sich mit dem Unternehmen identifizieren. Weiterhin war auffällig, dass je nach Phase des Innovationsprozesses andere Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters relevant erscheinen. So sind in der ersten Phase insbesondere geistige Flexibilität und Spaß dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter Ideen entwickeln, während in der Phase der Ideenförderung eher Durchsetzungsvermögen und Offenheit für die Meinung anderer von einem Mitarbeiter verlangt wird. Im Prozess der Ideenimplementierung sind es Persönlichkeitseigenschaften wie die Fähigkeit Dinge selber zu organisieren oder Abläufe immer wieder selbst zu hinterfragen, die der Umsetzung von Ideen dienen. Wie bereits von Hammond et al. (2011) postuliert, hat die Offenheit für Erfahrungen einen Einfluss auf das innovative Verhalten eines Mitarbeiters. Die vorliegende Studie betont darüber hinaus, dass die Offenheit für die Meinung anderer Personen in der Phase der Ideenpromotion bedeutend ist. Gerade in dieser Phase ist es essentiell, eine gewisse Begeisterung für die Idee zu entwickeln und in der Lage zu sein, diese auch zu transportieren. Mit Blick auf diese phasenspezifischen Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters stellt sich die Frage, ob ein Mitarbeiter alle relevanten Persönlichkeitsmerkmale in sich vereinen kann oder ob je nach Phase Verantwortungen an unterschiedliche Personen übergeben werden sollten.

Darüber hinaus waren in den *Bedingungen, die in der Person der Führungskraft* liegen, phasenspezifische Unterschiede festzustellen. Mit Blick auf die Anforderungen an das Verhalten der Führungskraft ist auffällig, dass schwerpunktmäßig in der *Phase der Ideengenerierung* eine Vielzahl möglicher Maßnahmen genannt wurde. Quantitativ gesehen, stehen nicht-monetäre Anreize im Vergleich zu monetären Anreizen (wie z.B. Prämien) hierbei im Vordergrund. Hierzu zählen mitunter Verhaltensweisen wie den Mitarbeiter (zum Gedankenmachen) ermutigen, eine offene Gesprächsatmosphäre schaffen, Feedback und Wertschätzung entgegenbringen. Die Tatsache, dass solche Maßnahmen insbesondere in der Phase der Ideengenerierung genannt wurden, betont die besondere Rolle der Führungskraft zu Beginn des Innovationsprozesses. Das Konzept der transformationalen Führung spiegelt sich in Verhaltensweisen wie Motivation (inspirierende Motivierung) und auf persönliche Belange des Mitarbeiters eingehen (individualisierte Berücksichtigung) wider. Schon Pundt und Schyns (2005) konnten nachweisen, dass sich inspirierende Motivierung ganz allgemein positiv auf das innovative Verhalten von Mitarbeitern auswirkt. Lassen Führungskräfte keine neuen Ideen zu und unterstützen ihre Mitarbeiter dahingehend nicht, werden Mitarbeiter dementsprechend keine Ideen einbringen. Ferner sind es eher nicht-monetäre Anreize (wie z.B. Wertschätzung und Unterstützung) als geldliche Vergütungen, die genannt wurden und demzufolge auch eher zur Förderung der Ideenentwicklung bei Mitarbeitern beitragen. Auch wurde allein in dieser Phase des Innovationsprozesses die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter betont. Besteht ein persönlicher Kontakt zwischen beiden Parteien, werden betriebliche Innovationen durch die Mitarbeiter demnach eher angestoßen. Die hohe Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft – betont durch die Kategorien Freiräume schaffen und Unterstützung geben – scheint eine wesentliche Rolle in der Phase der Ideengenerierung zu spielen. Mit Blick auf den gesamten Innovationsprozess kann gesagt werden, dass die transformationale Führung in allen Phasen – in der vorliegenden Arbeit durch die Kategorie Unterstützung gekennzeichnet – eine Rolle spielt. Die Art der Unterstützung seitens der Führungskraft variiert jedoch und wird an unterschiedlichen Aspekten in den verschiedenen Phasen festgemacht. In der Phase der Ideengenerierung wird ganz allgemein von Unterstützung gesprochen, in der Phase der Ideenpromotion hingegen ist die Unterstützung so zu verstehen, dass Führungskräfte die vorgeschlagenen Ideen immer wieder thematisieren, sich für die Ideen einsetzen und immer wieder eine Aussicht auf die Realisierung der Ideen geben. In der Phase der Ideenimplementierung ist es wesentlich, als Ansprechpartner für die Mitarbeiter zur Verfügung zu stehen, insbesondere wenn Probleme bei der Umsetzung auftreten. Für die Phase der Ideengenerierung sind dennoch mehrere Faktoren wie beispielsweise die

Motivation, Feedback geben, auf persönliche Belange eingehen und Freiräume schaffen entscheidend.

Gründe für phasenunabhängige Bedingungen – wie z.B. ein offenes und innovationsfreundliches Klima oder Unterstützung und Kommunikation durch die Führungskraft – können dabei mitunter auch in der methodischen Vorgehensweise liegen. So ist es denkbar, dass einige Probanden nicht in der Lage waren, die drei Phasen des Innovationsprozesses kognitiv zu trennen. Andererseits ist es auch möglich, dass bestimmte kontextunabhängige Bedingungen existieren, die in allen Phasen eine Rolle spielen.

Festzuhalten bleibt, dass entgegen der in der Literatur vorherrschenden Vermutung, ältere Mitarbeiter würden gesonderte Bedingungen zur Förderung ihres innovativen Handelns benötigen (Molter et al., 2007), in der vorliegenden Untersuchung vorwiegend altersunabhängige Bedingungen identifiziert wurden. Beispielsweise wird in der Phase der Ideengenerierung die Kategorie Dokumentation der Idee durch einen Interviewpartner z.B. dadurch beschrieben, dass sie sich im Team zusammensetzen, die Idee auf ein Flipchart-Papier aufnehmen, um so eine Verbesserung herbeizuführen. Ob dies ausschließlich für ältere Mitarbeiter gilt, bleibt jedoch unklar. So kann im Rahmen dieser Untersuchung abschließend nicht geklärt werden, ob Führungskräfte bzw. Personalverantwortliche zwischen Mitarbeitern unterschiedlichen Erwerbsalters z. T. nicht differenzieren können oder dies aufgrund sozial erwünschten Antwortverhaltens vermeiden. Mit Blick auf die Ergebnisse bleibt demnach auch fraglich, ob altersspezifische Strategien bereits existieren oder ob Führungskräfte diese bis dato noch weitestgehend vernachlässigen. Letzteres kann darin auch begründet liegen, dass Führungskräfte noch gar nicht über das Wissen verfügen, welche Maßnahmen konkret bei älteren Mitarbeitern zum innovativen Verhalten beitragen.

6 Zusammenfassende Wertung

6.1 Zusammenfassung

Mit den Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen konfrontiert und dem Ziel, die betriebliche Innovationsfähigkeit zu fördern, müssen Personalverantwortliche lernen, mit zunehmend alternden Belegschaften und altersgemischten Teams umzugehen. Betriebliche Innovationserfolge hängen u.a. von der Innovationsbereitschaft und dem innovativen Verhalten der Beschäftigten ab. Im Rahmen des Projekts PerDemo wurden 53 leitfadengestützte Interviews mit Entscheidungsträgern kleiner und mittlerer Unternehmen durchgeführt. Ziel

der Befragung war es zu ergründen, wie Führungskräfte und Personalverantwortliche die Veränderungsbereitschaft v.a. älterer Mitarbeiter einschätzen und welchen Einfluss vorherrschende Altersstereotypen der Befragten auf die Einschätzung der Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern haben, die als wesentlich für alle weiteren notwendigen innovativen Verhaltensweisen gelten. Darüber hinaus sollten Bedingungen einer Beteiligung älterer Mitarbeiter am Innovationsgeschehen identifiziert werden. Grundlage hierfür ist die Berücksichtigung eines mehrstufigen Phasenmodells.

Die Ergebnisse zeigen, dass ältere Mitarbeiter als weniger veränderungsbereit eingeschätzt werden als ihre jüngeren Kollegen. Auch das Altersstereotyp einer Führungskraft – ob positiv oder negativ – ändert an dieser Einschätzung nichts. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich sowohl positive als auch negative Altersbilder bei Führungskräften finden lassen. Ältere Mitarbeiter werden als erfahren, gelassen und routiniert beschrieben. Darüber hinaus sind sie mit sehr viel Wissen ausgestattet und haben eine lobenswerte Arbeitsweise (arbeiten vorausschauend, systematischer und weniger fehlerbehaftet). Dagegen stellen sie ein Innovationshemmnis für einige Befragte dar, welches sich darin äußert, dass sie Schwierigkeiten mit neuer Technik haben, nicht veränderungswillig sind und generell Schwierigkeiten haben, sich an Neues zu gewöhnen. Auch die den Älteren unterstellte Routine wird hier negativ bewertet. Desweiteren wird die körperliche Verfassung als negativ beurteilt.

Bedingungen, die dazu führen, dass insbesondere ältere Mitarbeiter innovative Verhaltensweisen zeigen – differenziert nach den drei Phasen des Innovationsprozesses Ideengenerierung, Ideenpromotion und Ideenimplementierung – können in *allgemeine Innovationsbedingungen* und *Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters* und *in der Person der Führungskraft liegen* unterteilt werden, die wiederum in phasenabhängige und phasenunabhängige Bedingungen separiert werden können. *Allgemeine Innovationsbedingungen* umfassen über die drei Innovationsphasen situative Gegebenheiten, die Arbeitsaufgabe, die Dokumentation der Idee und die Kategorie Projektteam bilden. Die situativen Gegebenheiten wie beispielsweise die Unternehmensstruktur, eine offene Unternehmenskultur sowie ein innovationsfreundliches Unternehmensklima scheinen in jeder Phase, d.h. für unterschiedliche innovative Verhaltensweisen, relevant zu sein. Die Ausprägungen der Unternehmensstruktur unterscheiden sich jedoch von Phase zu Phase. So scheinen in der Ideengenerierung und -implementierung eher die Größe des Hauses und kurze Wege von Bedeutung zu sein, in der Phase der Ideenpromotion hingegen flache Hierarchien. Die Beschaffenheit der Arbeitsaufgabe, gemeint ist keine Routine aufkommen zu lassen sowie das Bestimmen ganz konkreter

Aufgaben gerade für ältere Beschäftigte, ist für das Generieren von Ideen entscheidend, die Dokumentation der Idee nur für die Phase der Ideengenerierung und -implementierung. Ein Projektteam zu bilden scheint nur für die Phase der Ideenpromotion relevant.

Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters liegen schließen über die drei Innovationsphasen hinweg Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten des Mitarbeiters ein. In den verschiedenen Phasen spielen die Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten eines Mitarbeiters eine unterschiedlich wichtige Rolle. Die Unternehmen-Mitarbeiter-Beziehung und die persönliche Situation des Mitarbeiters spielen lediglich in der Phase der Ideengenerierung eine Rolle. *Bedingungen, die in der Person der Führungskraft liegen*, umfassen insgesamt die Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten einer Führungskraft sowie die Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung. Die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft kommen in der Phase der Ideenpromotion und der Ideenimplementierung zum Tragen, die Beziehung zwischen beiden allein in der Phase der Ideengenerierung. Das Verhalten der Führungskraft beinhaltet Facetten, die in allen drei Phasen wesentlich sind. So ist die Unterstützung und die Kommunikation seitens der Führungskraft phasenunspezifisch, Verhaltensfacetten wie Freiräume und Verantwortungsbereiche schaffen, stetiges Nachfragen und Ermutigung (Ideengenerierung), eine offene Gesprächsatmosphäre schaffen (Ideenpromotion) und die Zusammenarbeit fördern (Ideenimplementierung) phasenspezifisch.

6.2 Limitationen und Implikationen für die Forschung

Da es sich bei der vorgestellten Untersuchung um eine qualitative Studie handelt, die lediglich Tendenzen auf bestimmte Zusammenhänge aufzeigen kann, lassen sich dennoch für die zukünftige Forschung methodische und inhaltliche Ansatzpunkte finden. Zunächst werden jedoch die wesentlichen Limitationen der Arbeit dargelegt.

Ein grundlegendes Problem ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Wirtschaftsbereiche. Da sich die Ergebnisse auf lediglich zwei Branchen – die Gesundheitswirtschaft und die maritime Wirtschaft – beziehen und jeder Wirtschaftszweig besonderen individuellen Bedingungen unterliegt, ist dies nicht uneingeschränkt möglich. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten hier ansetzen und weitere Wirtschaftsbereiche miteinbeziehen. Das Hinzuziehen weiterer Branchen könnte solange durchgeführt werden, bis eine gewisse Sättigung, d. h. kein Erlangen von neuen Erkenntnissen, eintritt (König & Volmer, 2000). Damit könnte auch geprüft werden, ob Nennungen – insbesondere zu den Bedingungen innovativen Mitarbeiterverhaltens in den Phasen Ideengenerierung, Ideenpromotion und Ideenimplikation – die hier ver-

einzelnt auftraten, als allgemeine Auffassungen zu betrachten sind. Die Befunde zu den Bedingungen innovativen Mitarbeiterverhaltens sind vor dem Hintergrund einiger weiterer methodischer Beschränkungen mit Vorsicht zu betrachten. So könnte die Teilung des Innovationsprozesses in die drei Phasen Ideengenerierung, Ideenpromotion und Ideenimplementierung mit besonderen Schwierigkeiten für die Befragten verbunden gewesen sein. Eine theoretische Unterteilung ist möglich, inwieweit es allerdings für die Probanden zu bewerkstelligen war, diesen Prozess kognitiv zu trennen, bleibt fraglich. Für zukünftige Forschungen ist es daher zentral, diesen Ansatz für die Probanden während des gesamten Interviews transparent zu machen und sie immer wieder daran zu erinnern, auf welche Phase sich die Antworten der Probanden beziehen.

Eine weitere Limitation dieser Untersuchung liegt darin, dass die Ergebnisse auf Fremdeinschätzungen von Führungskräften beruhen. Es ist somit nicht auszuschließen, dass die identifizierten Bedingungen, die zu innovativem Mitarbeiterverhalten führen, lediglich die impliziten Theorien der Führungskräfte zu diesem Themenkomplex widerspiegeln (vgl. dazu Nerdinger, 2012). Ob ältere Beschäftigte dies genauso sehen oder aber andere Faktoren als wichtig erachten, kann nicht beantwortet werden. Weitere Forschungsarbeiten könnten die Perspektive älterer sowie jüngerer Beschäftigter in den Mittelpunkt entsprechender Untersuchungen stellen.

Zur Datenerhebung ist weiterhin kritisch anzumerken, dass die Interviews von unterschiedlichen Interviewern durchgeführt worden sind, was zu Verzerrungen geführt haben könnte (Froschauer & Lueger, 2003). Zudem könnten gerade die Aussagen der Führungskräfte zu ihren persönlichen Stereotypen über ältere Mitarbeiter sozial erwünschtem Antwortverhalten unterliegen.

Im Ergebnis liefert die Befragung erste Erkenntnisse zu den Bedingungen innovativen Verhaltens älterer Mitarbeiter entlang der drei Phasen Ideengenerierung, Ideenpromotion und Ideenimplementierung. So konnten allgemeine Innovationsbedingungen, Bedingungen, die in der Person des Mitarbeiters und in der Person der Führungskraft liegen, ermittelt werden. Darüber hinaus wäre wesentlich zu erfahren, welche Verhaltensweisen ältere Mitarbeiter in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses tatsächlich zeigen. Dieser Ansatz könnte weiteren Aufschluss darüber geben, welche gegebenenfalls weiteren Bedingungen für ältere Beschäftigte innovationsfördernd wirken. Weiterhin bleibt unklar, ob sich ältere wie jüngere Mitarbeiter gleichermaßen beispielsweise Unterstützung seitens ihrer Führungskraft wünschen und in

welcher Phase des Innovationsprozesses sie für sie von Nutzen ist. Hier könnte eine vergleichende Studie zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern Aufklärung schaffen. Dies dient vor allem dazu, unterschiedliche Sichtweisen zu den Bedingungen zu identifizieren.

Generell sollte bei allen ermittelten Bedingungen hinterfragt werden, unter welchen Umständen sie mit innovativem Verhalten in den drei Phasen in Verbindung stehen. So wurden beispielsweise für das Generieren von Ideen, die Größe des Hauses und kurze Wege als Bedingung genannt. Diese Bedingungen allein stehen allerdings nur dann in einem Zusammenhang mit der Ideengenerierung, wenn diese strukturellen Gegebenheiten auch dafür genutzt werden, sich Gedanken zu machen. Zur Fundierung der Erkenntnisse bedarf es quantitativer Studien zur Überprüfung.

Die vorliegende Untersuchung hat ferner verschiedene Altersstereotypen von Führungskräften identifiziert, sie konnte allerdings auch zeigen, dass es anscheinend einen bestimmten „Kern von Überzeugungen“ gegenüber älteren Mitarbeitern gibt, die unabhängig von einzelnen Überzeugungen existieren und einen starken Ausstrahlungseffekt haben (sogen. Halo-Effekt, vgl. Thorndike, 1920). Der Halo-Effekt ist eine kognitive Verzerrung, die darin besteht, dass ein bestimmtes hervorstechendes Merkmal einer Person auf unbekannte Eigenschaften schließen lässt. Diese Verzerrung macht es nur schwer möglich, Mitarbeiter tatsächlich nach ihrem Verhalten zu beurteilen (Nerdinger et al., 2011). In weiteren Studien könnte diese Annahme empirisch überprüft werden.

6.3 Praktische Implikationen für die Einbindung älterer Mitarbeiter in den Innovationsprozess

Ilmarinen und Tempel (2002) konnten in ihrer Studie zeigen, dass gutes Führungsverhalten der einzig hochsignifikante Faktor ist, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde. „Gutes“ Führungsverhalten aus der Sicht von älteren Beschäftigten umfasst dabei „eine aufgeschlossene, nicht stereotype Einstellung gegenüber dem Alter“ (Wegge et al., 2012, S. 348). Für die Unternehmenspraxis lässt sich daher festhalten, dass – gerade mit Blick auf die identifizierten negativen Stereotypen – Führungskräfte sich ihrer Haltung gegenüber älteren Mitarbeitern bewusst werden sollten, da diese zu diskriminierendem Verhalten führen kann (Wegge et al., 2012). Folglich ist es wesentlich, ein Bewusstsein für Altersdiversität zu schaffen, um so Stereotype gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen und diskriminierende Verhaltensweisen zu verringern (ebd.).

„Gutes“ Führungsverhalten ist für ältere Beschäftigte darüber hinaus dadurch geprägt, dass Führungskräfte „eine hohe Kooperationsbereitschaft“ aufweisen, sie die „Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung“ besitzen und „gute Kommunikationsfähigkeit“ (Wegge et al., 2012, S. 348) aufweisen. Besonders die individuelle Arbeitsplanung scheint für ältere Beschäftigte zentral zu sein, da sich im Laufe eines Berufslebens nicht nur die kognitiven Fähigkeiten, sondern auch die Bedürfnisse eines Mitarbeiters ändern (Brand, 2013). Eine differenzierte Betrachtung älterer und jüngerer Mitarbeiter – bezüglich einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Brand, 2013) – ist daher wesentlich. Für Führungskräfte heißt das konkret, dass sie sich der unterschiedlichen Lebenssituationen, in denen sich ihre Mitarbeiter befinden, bewusst werden, um gezielt innovatives Verhalten fördern zu können. So ist beispielsweise die Phase der beruflichen Einführung (15 – 29 Jahre) oft damit verbunden, die Rolle im Unternehmen zu finden, sich seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und eine Entscheidung für Beruf und/oder Familie zu treffen (Büdel & Gerhards, 2009). Bedürfnisse, Motive und Ziele der Mitarbeiter ändern sich jedoch über die Lebensspanne und bedürfen folglich einer differenzierten Handhabung. Auch das subjektive Gefühl der verbleibenden Zeit im Unternehmen eines Mitarbeiters hat einen Einfluss auf sein Verhalten (vgl. dazu die sozio-emotionale Selektivitätstheorie nach Carstensen, 2006). Mit dem Alter sinkt zum Beispiel das Weiterbildungsinteresse während der Wunsch nach Autonomie und Wissensweitergabe steigt (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011). In Bezug auf das innovative Arbeitshandeln älterer Mitarbeiter sollte darauf geachtet werden, dass der zeitliche Rahmen von Innovationen absehbar ist bzw. bleibt, um diese Verhaltensweisen zu fördern.

Die vorliegende Studie hat einige differenzierte Bedingungen ermittelt, die sich als bedeutsam für das Generieren von Ideen, für die Suche nach Verbündeten und für die Umsetzung der Idee herausstellten und ermöglicht es deshalb, einige Handlungsempfehlungen für die Unternehmen abzuleiten. Auf die Frage, was speziell Führungskräfte tun können, um diese Verhaltensweisen zu fördern, konnten für die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses u. a. verschiedene Verhaltensweisen von Führungskräften ermittelt werden. Diese Verhaltensweisen könnten in Führungskräftetrainings vermittelt werden, um sie in die Lage zu versetzen, Aufgaben im Innovationsprozess besser wahrzunehmen und individuell auf ihre Mitarbeiter zu reagieren. Personalverantwortliche könnten derartige Trainings in vorhandene Programme zur Führungskräfteentwicklung mit aufnehmen.

Es konnten darüber hinaus Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Innovationsprozess als Bedingungen innovativen Handelns identifiziert werden. Persönlichkeits-

merkmale der Mitarbeiter unterscheiden sich beispielsweise stark von Phase zu Phase. Vor allem im Rahmen von Innovationsteams könnte zukünftig darauf geachtet werden, Mitarbeiter hinsichtlich dieser Eigenschaften auszuwählen. Da kaum ein einzelner Mitarbeiter alle Anforderungen leisten kann, die der gesamte Innovationsprozess fordert, scheint es sinnvoll, das Innovationsteam so zusammenzustellen, dass die notwendigen Eigenschaften und Verhaltensweisen für die entsprechende Innovationsphase vorhanden sind. Auch Führungskräfte sollten sich ihrer Verhaltensweisen, die zu innovativem Mitarbeiterverhalten führen, bewusst werden, um diese gezielt einsetzen zu können.

Die demografischen Entwicklungen lassen es in den kommenden Jahren nicht zu, ältere Beschäftigte vom betrieblichen Innovationsgeschehen fernzuhalten. Die Potenziale, gerade die Stärken älterer Beschäftigter, sollten gezielt für die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses genutzt werden. Hierbei kann die Wissenschaft die Praxis unterstützen, indem sie weitere Rahmenbedingungen identifiziert, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter in jeder Lebensphase leistungsfähig, motiviert und innovativ bleiben.

7 Literaturverzeichnis

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 147-173.
- Anderson, N. & West, M. (1996). The team climate inventory: development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 53-66.
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 1-37.
- Angle, H. L. & Van de Ven, A. H. (1989). Suggestions for managing the innovation journey. In: A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies* (pp. 663-697). New York: Harper & Row.
- Ardts, J. C. A., Van Der Velde, M. E. G. & Maurer, T. J. (2010). The Influence of Perceived Characteristics of Management Development Programs on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (4), 411-434.
- Astor, M. (2000). Innovationsfähigkeit, Wissenskulturen und Personalstrategien. In: A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper & J. Reindl (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften* (S. 317-360). München u.a: Hampp.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 265-285.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance expectations. New York, NY: The Free Press.
- Basu, R. & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.

- Bergmann, B., Prescher, C. & Eisfeldt, D. (2006). Alterstrends der Innovationstätigkeit bei Erwerbstätigen. *Arbeit, 15* (1), 18-28.
- Binnewies, C. & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema, 24* (1), 100-105.
- Binnewies, C., Ohly, S. & Niessen, C. (2008). Age and creativity at work: The interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology, 23* (4), 438-457.
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science, 46* (4), 500-531.
- Brand, A. (2013). Lebensphasenorientierte Personalpolitik als unternehmerischer Attraktivitätsvorteil im demografischen Wandel. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen* (S. 647-650). Dortmund: GFA-Press.
- Büdel, O. & Gerhards, S. (2009). Lebenszyklusorientiertes Talent Management. In: W. Jäger & A. Lukasczyk (Hrsg.), *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (S. 151-159). Köln: Kluwer.
- Camisión-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M. & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies, 25* (3), 331-361.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly, 18*, 35-48.
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science, 312*, 1913-1915.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual dynamics of innovation-use behavior in organizations. *Human Performance, 17*, 397-414.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75* (4), 409-422.
- Cramme, C. & Lindstädt, H. (2005). Innovationsbereitschaft – die Bedeutung von Vergütung und Arbeitsumfeld. In: M. A. Weissenberger-Eibl (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationssystemen* (S. 137-162) Kassel: Cactus Group.

- Cuddy, A. J. & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content and function in stereotyping of older persons. In: T. D. Nelson (Ed.), *Ageism* (pp. 3-26). Cambridge: MIT Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13 (3), 375-402.
- De Jong, J. P. J. & den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- De Jong, J. P. J. & den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
- De Jong, J. P. J., Kemp, R. & Snel, C. (2001). Determinants of innovative ability. An empirical test of a causal model. *Research Report 0010/A*. Zoetermeer.
- Dettmers, J. (2010). Rolleninnovation und organisationale Innovativität: Entwicklung und Validierung des Fragebogens zur Rolleninnovation im Handwerk (FRI-H), *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (3), 105-116.
- Dewett, T. (2006). Exploring the role of risk in employee creativity. *Journal of Creative Behavior*, 40 (1), 27-45.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor leadership questionnaire“ (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (2), 61-78.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das Qualitative Interview*. WUV: Wien.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Gong, H., Shi, K. & Liu, D. (2010). The moderating effects of age stereotypes on the relationship between age and innovative behavior. In: T. Zhu, Q. Gao & B. Li (Eds.), *2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society* (pp. 637-642). Piscataway, NJ: IEEE Press.

- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Graen, G. B. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Grossmann, I., Karasawa, M., Izumi, S., Na, J., Varnum, M. E. W., Kitayama, S. & Nisbett, R. E. (2012). Aging and wisdom: Culture matters. *Psychological Science*, 23, 1059-1066.
- Gwet, K. (2012). *Handbook of inter-rater reliability*. Gaithersburg: Advances analytics.
- Hamilton, D. L. & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes. In: R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (pp. 1-68). Hillsdale: Erlbaum.
- Hameed, M. A., Counsell, S. & Swift, S. (2012). A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations. *Information and Management*, 49, 218-232.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5 (1), 90-105.
- Hassell, B. L. & Perrewe, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 457-468.
- Hayes, A. F. & Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures*, 1, 77-89.
- Hellström, C. & Hellström, T. (2002). Highways, alleys and by-lanes: Charting the pathways for ideas and innovation in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 11 (2), 107-114.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54, 624-641.
- Holz, M. (2007). Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften. In: M. Holz & P. Da-Cruz (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderungen für die strategische Personalplanung* (S. 127-141). Wiesbaden: Gabler.

- Holz, M. (2013). Organisationsstruktur, Organisationskultur, Organisationsklima und Innovation. In: D. E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*. Heidelberg: Springer.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R. & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business Psychology*, 27, 177–191.
- Howell, J. M., Shea, C. M. & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641-61.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
- Hülsheger, U. R., Maier, G. W. & Anderson, N. (2013). Innovation in Gruppen und Teams. In: D. E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*. Heidelberg: Springer.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1039-1050.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), 573-579.
- Jasper, G. (2001). Personal-Controlling: So verbessern Sie die Innovationsbedingungen im Unternehmen. *Der Controlling-Berater*, 2, 87-112.
- Jasper, G. & Fitzner, S. (2000). Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper & J. Reindl (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften* (S. 140-188). München u.a.: Hampp.

- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kauffeld, S. (2006). Warum nur so ungeliebt? Zur Kompetenz älterer Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60 (4), 274-284.
- König, E. & Volmer, G. (2000). *Systematische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden* (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 79-102.
- Krause, D. E. (2010). *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung* (2. korrigierte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Krause D. E. & Kobald, S. (2013). Führung und Innovation: Perspektiven zu Führung und Innovation und Validierung eines neuen Instruments zur Messung transformationaler Führung im deutschsprachigen Raum. In: D. E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship* (S. 251-284). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33 (1). 159-174.
- Lehr, U. (2007). *Psychologie des Alterns*. Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit – Eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 240-247.
- Levin, W. C. (1988). Age stereotyping: College student evaluations. *Research on Aging*, 10 (1), 134-148.
- Liu, D., Chen, X. & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 294-309.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication research: An assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research*, 28 (4), 587-604.

- Maier, G. (1998). Formen des Erlebens der Arbeitssituation: Ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 31 (2), 127-137.
- Maier, G. W. & Hülsheger, U. R. (2012). Innovation und Kreativität in Projekten. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement* (S. 248-262). Berlin: Springer
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie, D, III, 6* (S. 809-855). Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (11. überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Messmann, G. & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15 (1), 43-59.
- Molter, B., Noefer, K., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2007). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative Leistung älterer Beschäftigter. In: M. Schäper (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in realen und virtuellen Arbeitssystemen* (S. 809-812). Dortmund: GFA-Press.
- Morris, M. G. & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53, 375-403.
- Mühlbradt, T. & Schat, H.-D. (2009). Demografie und Innovation. In: A. Dehmel, H.-H. Kremer, N. Schaper & P.F. Sloane (Hrsg.), *Bildungsperspektiven in alternden Gesellschaften* (S. 127-154). Frankfurt u.a.: Lang.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. & Hii, J. (2001). A Framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two european regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2), 114-124.

- Nerdinger, F. W. (2012). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. (3., aktualisierte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (2. überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Nerdinger, F. W., Martins, E. & Pundt, A. (2011). *Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Ergebnisse aus dem Projekt BMIInno*. München & Mering: Rainer Hampp.
- Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2008). *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM - Transfer innovativer Unternehmensmilieus*. München & Mering: Rainer Hampp.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationship of age and tenure with innovation-related behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 86, 585-616.
- Niu, H.-J. (2014). Is innovation behavior congenial? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43 (2), 288-302.
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B. & Sonntag, K. (2008). Entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit als Mediator für den Zusammenhang von Feedback und Ideenimplementierung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (2), 61-69.
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3), 257-279.
- Oldham, G. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38 (1), 64-72.
- Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Wolff, H. (2000). *Zukunftreport demographischer Wandel*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35 (1), 158-188.
- Puggel, A. (2012). *Die Wirkung der organisationalen Absorptionsfähigkeit auf die Innovationsbereitschaft von Führungskräften. Modell und empirische Überprüfung im Kontext von Prozessinnovationen*. Universität Chemnitz: Dissertation. [<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa-83963>].
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). *Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells*. Rostock: Universität Rostock.
- Pundt, A., Martins, E. & Zimmermann, J. (2011). Betriebsräte und die Förderung des geplanten innovativen Verhaltens. In: F. W. Nerdinger, E. Martins & A. Pundt (Hrsg.). *Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Ergebnisse aus dem Projekt BMInno* (S. 133-176). München, Mering: Rainer Hampp.
- Pundt, A. & Schyns, B. (2005). Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4 (2), 55-65.
- Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2012). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Der Einfluss von Konflikten und Wertschätzung für Altersheterogenität. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66, 58-71.
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1976). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61 (2), 180-183.
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1977). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, 55 (6), 97-106.
- Rosenstiel, L. v. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Salthouse, T. A. (2009). When does age-related cognitive decline begin? *Neurobiology of Aging*, 30 (4), 507-514.

- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Schneider, L. (2008). Alterung und technologisches Innovationspotential: Eine linked employer-employee Analyse. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 33 (1-2), 37-54.
- Schuler, H., Gelléri, P., Winzen, J. & Görlich, Y. (2013). *Diagnose berufsbezogener Kreativität. Planung und Gestaltung (DBK-PG)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schumann, K. v. & Goldstein, C. (2009). Arbeitsfähig durch gute Chefs. *Personal*, 4, 32-34.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In: M. v. Cranach, H.-D. Schneider, H.-D., Ulich, E. & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen*, S. 95-116. Bern: Haupt.
- Sonntag, K. H. & Schäfer-Rauser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37 (4), 163-171.
- Staudinger, U. M. & Baltes, P. B. (1996). Interactive minds: A facilitative setting for wisdom-related performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 746-762.
- Stock, G. N., Greis, N. P. & Fischer, W. A. (2002). Firm size and dynamic technological innovation. *Technovation*, 22 (9), 537-539.
- Stones, M. J. & Kozma, A. (1985). Physical performance. In: N. Charness (Hrsg.), *Aging and human performance* (S. 261-291). Chichester, New York: Wiley.
- Streicher, B., Maier, G. W., Frey, D., Jonas, E. & Kerschreiter, R. (2006). Innovation. In: H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.). *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 565-574). Göttingen: Hogrefe.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological rating. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.

- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1137–1148.
- Tu, Q., Vonderembse, M. A., Ragu-Nathan, T. S. & Sharkey, T. W. (2006). Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 24 (5), 692–710.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), 249–259.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Verworn, B. (2009). Wie werden ältere IngenieurInnen im Vergleich zu jüngeren eingeschätzt? *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8 (2), 77-87.
- Verworn, B. (2009a). Einstellungen gegenüber älteren ArbeitnehmerInnen. Eine Analyse mit Hilfe des „Beliefs About Older Workers Questionnaires“ unter Berücksichtigung des Geschlechts. *Working Paper No. 6*. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität.
- Verworn, B., Hipp, C. & Schwarz, D. (2007). Gefährden alternde Belegschaften die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen? Ergebnisse einer ersten kritischen Analyse. *Working Paper No. 4*. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität.
- Wang, P. & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63, 1105-1128.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Piecha, A., Ellwart, T. Jungmann, F. & Liebermann, S. (2012). Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie*, 37 (9), 344-354.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In: M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 3-13). Chichester, New York: Wiley.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.
- Zhou, J. & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior*, 35, 151-167.

Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

- Zimmermann, J., Konrad, S. & Nerdinger, F. W. (2009). Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur Entwicklung einer internetbasierten Kommunikationsplattform zur Unterstützung des Forschungstransfers. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 1*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). "Alles unter einen Hut bringen?" Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 3*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Beile, J., Glass, E., Röhrig, R. & Stracke, S. (2010). Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 4*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Curth, C., Martins, E., Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2010). Innovatives Verhalten - Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 5*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Martins, E. & Breyer, T. (2010). Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 6*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Sprenger, W. (2011). Trade Unions and innovation – innovative unions? Experiences from selected EU member states. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 7*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Büttner, B. C., Maaß, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Wissenschaftliche Weiterbildung und Öffnung für nicht-traditionelle Zielgruppen als Herausforderungen für Hochschulen – Eine empirische Untersuchung zu den Sichtweisen von Hochschullehrern und Verwaltungsmitarbeitern an der Universität Rostock. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 9*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

-
- Stracke, S. & Haves, J. (2013). Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Gutschmidt, A. & Nerdinger, F. W. (2013). Expertenfeedback im Notfall-Management-Training. Eine experimentelle Studie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 11*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Klinger, C., Curth, S., Stracke, S. Reinke, S. & Nerdinger, F. W. (2013). Personalarbeit im demografischen Wandel. Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 12*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Maaß, S., Büttner, B. C. & Nerdinger, F. W. (2013). Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock – eine Fallstudie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 13*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.