

Jan Marco Leimeister · Helmut Krcmar  
Kathrin Möslein · Sandra Ohly *Hrsg.*

# Innovieren im demografischen Wandel

Methoden und Konzepte für ein modernes  
Innovationsmanagement



Springer Gabler

---

# Innovieren im demografischen Wandel

---

Jan Marco Leimeister • Helmut Krcmar  
Kathrin Möslein • Sandra Ohly (Hrsg.)

# Innovieren im demografischen Wandel

Methoden und Konzepte für ein modernes  
Innovationsmanagement

*Herausgeber*  
Jan Marco Leimeister  
Universität Kassel  
Deutschland

Kathrin Möslein  
Universität Erlangen-Nürnberg  
Deutschland

Helmut Krcmar  
Technische Universität München  
Deutschland

Sandra Ohly  
Universität Kassel  
Deutschland

Das Projekt TANDEM wurde im Rahmen des Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) über den Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT/DLR) gefördert (FKZ: 01HH11089-91).

ISBN 978-3-658-10867-0      ISBN 978-3-658-10868-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10868-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort

Bei dem vorliegenden Sammelband handelt es sich um eine Veröffentlichung des vom BMBF-geförderten Projekts TANDEM – Austausch von Innovation und Erfahrung im demografischen Wandel. Die Projektpartner Universität Kassel, die fortiss GmbH als Institut der Technischen Universität München und die HHL Leipzig Graduate School of Management haben sich in den drei Jahren der Projektlaufzeit zum Ziel gesetzt neue Wege des Innovierens, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, zu erproben.

In der Projektarbeit zeichnete sich die Entwicklung des TANDEM-Konzepts dadurch aus, dass sie über die Tandem-Ebene Alt-Jung weit hinausging. Es wurden weitere Tandem-Konstellationen erfolgreich für die Projektarbeit aufgesetzt und mit Leben gefüllt. Die Tandem-Ebene Praxis-Wissenschaft zahlte sich vor allen Dingen in der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungswegen in enger Kooperation zwischen wissenschaftlichen Partnern und den Umsetzungspartnern DATEV e. g., Volkswagen, BBraunMelsungen AG aus. Denn nur Forschung **mit** der Praxis erlaubt es auf der einen Seite anwendungsorientierte Ergebnisse zu generieren. Die forschersische Reflektion erlaubt es auf der anderen Seite wesentlichen wissenschaftlichen Fortschritt für den Innovationsstandort Deutschland zu erlangen. Die TANDEM-Ebene Virtualität und Physis hat sich ebenfalls in einem synergetischen Zusammenspiel sinnvoll und gewinnbringend ergänzt. Denn Innovieren kann in Unternehmen nachhaltig unterstützt werden, indem die Stärken von digitalen Instrumenten als auch die Potenziale von physischen Treffen genutzt werden. So ermöglichten speziell konzipierte Workshops das persönliche Kennenlernen und Zusammenarbeiten über die Kollaboration über die TANDEM-Community hinaus.

Mit diesem Sammelband gelingt es den Herausgebern die Projektergebnisse für Wissenschaft und Praxis verständlich zu präsentieren und spannend zur Nachahmung anzuregen.

Bei den Projektpartnern möchte ich mich im Auftrag des BMBF und für den PT-DLR ganz herzlich für die engagierte Projektarbeit bedanken und wünsche für die weitere Arbeit im weiten Feld Innovation – Demografie – Management viel Erfolg und Freude.

Ursula Bach  
PT, DLR<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PT = Projektträger; DLR = Deutsches Zentrum für Luft-und Raumfahrt

# Inhalt

Vorwort Ursula Bach, PT-DLR.....	5
<b>A. Einleitung.....</b>	<b>9</b>
Hintergrund und Zielsetzung des TANDEM-Projektes.....	11
<i>Jan Marco Leimeister, Sandra Ohly, Helmut Krcmar, Kathrin Möslein</i>	
Aufbau und Ablauf des TANDEM-Projektes.....	18
<i>Jan Marco Leimeister, Sandra Ohly, Helmut Krcmar, Kathrin Möslein</i>	
<b>B. Instrumente und Methoden für das Innovations- und Wissensmanagement in altersgemischten Teams.....</b>	<b>27</b>
Kompetenzentwicklung in altersgemischten Teams.....	29
<i>Dorothea Kissel, Sandra Ohly, Laura Plückthun</i>	
Wissenstransfer in altersgemischten Teams – Das TANDEM-Workshopkonzept.....	45
<i>Eva Bittner, Jan Marco Leimeister</i>	
Workshop-Konzept für erfahrungsheterogene Innovatoren-Gruppen .....	75
<i>Hanna Plieth, Hagen Habicht, Kathrin Möslein</i>	
Gemeinschaftliche Geschäftsmodellentwicklung – Wie in heterogenen Teams innovative Geschäftsmodelle geschaffen werden können.....	97
<i>Philipp Ebel, Jan Marco Leimeister</i>	
<b>C. IT-Unterstützung für ein altersgemischtes Innovationsmanagement .....</b>	<b>125</b>
Technische Umsetzung der TANDEM-Community - Ein IT- Tool zur gemeinschaftlichen Erstellung von Geschäftsmodellen .....	127
<i>Michael Huber, Philipp Ebel, Helmut Krcmar</i>	

Entwicklung einer positiven Community Kultur.....	142
<i>Dorothea Kissel, Sandra Ohly</i>	
<b>D. Führungselemente .....</b>	<b>171</b>
Entwicklung eines Innovationsreifegradmodells.....	173
<i>Hanna Plieth, Hagen Habicht, Kathrin Möslein</i>	
Möglichkeiten der Motivation zur Beteiligung an IT-gestützten Innovationsprozessen - Ein Anreizkonzept für virtuelle Teams.....	202
<i>Dorothea Kissel, Sandra Ohly, Laura Plückthun</i>	

# **A. Einleitung**

# Hintergrund und Zielsetzung des TANDEM-Projektes

Jan Marco Leimeister, Sandra Ohly, Helmut Krömer, Kathrin Möslin

## 1 Hintergrund: Der demografische Wandel in Deutschland

Bereits seit dem Jahr 2003 ist die Bevölkerungszahl in Deutschland rückläufig. Aktuellen Statistiken zufolge wird erwartet, dass unsere Bevölkerung von ca. 82 Millionen Einwohnern in 2008 auf ca. 65 bis 70 Millionen Einwohner bis zum Jahr 2060 abnehmen wird (Statistisches Bundesamt 2009b). Diese Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur sind auf den demografischen Wandel zurückzuführen und insbesondere durch eine steigende Lebenserwartung und eine gleichzeitig abnehmende Geburtenrate geprägt (Boehm, Kunisch & Boppel, 2011). So ist die Zahl der Geburten bereits zwischen 1991 und 2008 um 18%, von 830.000 auf 683.000 Neugeborene gesunken. Bis zum Jahr 2030 wird erwartet, dass die Zahl der Neugeborenen um weitere 15% auf 580.000 zurückgeht (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011). Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung. Während für zwischen 2006 und 2008 geborene Kinder noch von einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 77,2 Jahren für Jungen und 82,4 Jahren für Mädchen ausgegangen wird, steigt die Lebenserwartung für im Jahr 2030 Geborene auf 81,0 Jahre für Jungen und 85,7 Jahre für Mädchen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011).

Diese Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Altersstruktur in Deutschland sind bereits heute spürbar und wirken sich auch auf den Arbeitsmarkt und die Strukturen von Belegschaften in Unternehmen aus. So ist die Erwerbsbevölkerung heute insbesondere durch Schrumpfung und Alterung betroffen. Es wird erwartet, dass die Gesamtzahl der Erwerbstätigen von 50 Millionen in 2008 auf 36 Millionen in 2060 deutlich zurückgeht. Dies entspricht einer Schrumpfung um 27% (Statistisches Bundesamt 2009b). Zusätzlich altert die Erwerbsbevölkerung. Während 2008 20% der Erwerbsbevölkerung zwischen 20 und unter 30 Jahren, 49% zwischen 30 und unter 50 Jahren und 31% zwischen 50 und unter 65 Jahren waren, verschiebt sich diese Verteilung in den kommenden Jahren hin zu den älteren Erwerbstätigen. Bereits bis zum Zeitraum 2017-2024 wird erwartet, dass jeweils 40% der Erwerbspersonen zwischen 30 und unter 50 Jahren sowie zwischen 50 und unter 65 Jahren sind (Statistisches Bundesamt 2009b). Zwischen 2020 und 2030 wird dann die geburtenstarke Generation der Babyboomer (geboren zwischen 1946 und 1964; Twenge 2010) aus dem Erwerbsleben ausscheiden, was zu einer sinkenden Gesamtzahl der Erwerbspersonen führt (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2013).

## 2 Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel

Aus diesen Veränderungen ergeben sich für Unternehmen bereits heute verschiedenste Herausforderungen, die sich in vier zentralen Punkten zusammenfassen lassen: (1) Engpass an jüngeren Arbeitskräften, (2) steigendes Durchschnittsalter in Unternehmen, (3) Zunahme der Diversität innerhalb der Belegschaft sowie (4) Verlust von Erfahrungswissen durch altersbedingtes Ausscheiden von Arbeitnehmern (Boehm, Kunisch & Boppel, 2011). Diese

Herausforderungen wirken sich auch auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus (Reichwald, Möslein, Dumbach & Plieth, 2014). So steht Unternehmen durch die sinkende Zahl jüngerer Arbeitskräfte weniger aktuelles innovationsrelevantes Wissen zur Verfügung und durch die Verrentung großer Teile der Belegschaft besteht die Gefahr des Abflusses von innovationsrelevantem Erfahrungswissen. Das steigende Durchschnittsalter und die Zunahme der Diversität wirken sich auf die Zusammenarbeit im Unternehmen aus, was mit Chancen sowie Risiken für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen verbunden sein kann. Um dem steigenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können, dürfen Unternehmen diese Herausforderungen nicht ignorieren. Es besteht eine Gestaltungsaufgabe im Zuge der Sicherung der Innovationsfähigkeit.

In der bisherigen Diskussion zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel wurde unter den Begriffen „Defizit-Hypothese“ oder „Defizit-Modell“ die Annahme thematisiert, ältere Menschen wären weniger innovativ (Prezewowsky 2007; Winkels 2007). Diese Einschätzung beruht auf der Annahme, dass älteren Arbeitnehmern eine geringere Aufnahmefähigkeit zugeschrieben wird als zur Entwicklung neuer Verfahren und Produkte notwendig ist (Schneider 2008). Außerdem wird die geringere Innovationsfähigkeit mit einer geringeren Aufgeschlossenheit und Kompetenz von älteren Mitarbeitern im Umgang mit neuen Technologien in Verbindung gebracht (de Koning und Gelderblom 2006; Meyer 2008; Schleife 2006). Damit einher geht die Beobachtung, dass ältere Arbeitnehmer weniger oft ihren Arbeitgeber wechseln, wodurch alternde Belegschaften vor dem Hintergrund des demografischen Wandels folglich zunehmend geschlossene Systeme bilden (Fagerberg 2005). Die Diskussion, ob alternde Belegschaften (bedingt durch den demografischen Wandel) für Unternehmen in erster Linie ein Problem darstellen, da sie die Innovationsfähigkeit bremsen, wird jedoch zunehmend in Frage gestellt. Obwohl Jüngere in der Regel eine höhere Technologiekompetenz sowie aktuelleres akademisches Wissen besitzen (Meyer 2008; Pavitt 2005), verfügen ältere Arbeitnehmer über ausgeprägtes innovationsrelevantes Erfahrungswissen (Frosch 2009). Dies kommt insbesondere in Unternehmen vor, die Produkte herstellen, denen eine hohe Wissensintensität anhaftet, d.h. an deren Herstellung und Erbringung viele Prozessbeteiligte mit praktischer Expertise und hoher Erfahrung beteiligt sind. Darüber hinaus zeigen andere Studien, dass ältere Mitarbeiter – unter an sie angepassten Arbeitsbedingungen – kreativer sein können als jüngere (Binnewies 2008).

Für die Innovationsentwicklung in Unternehmen, von der Initiierungs- bis zur Umsetzungsphase, ist folglich sowohl aktuelles Fachwissen jüngerer Mitarbeiter als auch Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter relevant. Durch ein Öffnen von Innovationsprozessen können Unternehmen aktiv sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter in Innovationsaktivitäten einbeziehen. Entscheidend ist dabei, das Wissen und die Erfahrungen älterer und jüngerer Mitarbeiter gleichermaßen zu berücksichtigen. An diesem Punkt setzt das Verbundprojekt TANDEM an und entwickelt Lösungen für die folgenden zentralen Fragestellungen:

Wie können ältere und jüngere Mitarbeiter gleichermaßen in organisationale Innovationsprozesse integriert werden, um gemeinsam zur Innovationsentwicklung im Unternehmen beizutragen?

Wie kann ein gegenseitiger Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern im Unternehmen unterstützt werden?

Das Verbundprojekt TANDEM entwickelt und erprobt Maßnahmen, die den Einbezug von jüngeren (noch unerfahreneren) Mitarbeitern und älteren (erfahreneren) Mitarbeitern in

Innovationsaktivitäten unterstützen und zusätzlich einen gleichberechtigten Austausch von Wissen und Erfahrung zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen fördern.

### **3 Austausch von Innovation und Erfahrung im demografischen Wandel als Lösungsansatz – das Verbundprojekt TANDEM**

#### **3.1 Ziele des Projekts TANDEM**

Die in diesem Abschlussband vorgestellten Ergebnisse entstanden im BMBF-geförderten Verbundprojekt TANDEM, welches zum Ziel hat, ein Gesamtkonzept für eine systematische, Altersgrenzen von Unternehmensmitarbeitern überschreitende Innovationsentwicklung in Unternehmen zu entwickeln. Im Rahmen des Verbundprojekts wurden verschiedene Methoden und Instrumente erprobt, die die Integration und Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen im Innovationskontext unterstützen. Durch das TANDEM-Konzept soll die Innovationsfähigkeit von Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Unternehmen gesichert werden. Um das Innovationspotenzial von alten und jungen Mitarbeitern nutzbar zu machen, ist dabei das gesamte sozio-technische System der Institution „Innovationsentwicklung“ innerhalb eines Unternehmens zu betrachten.

Kernidee des Konzeptes ist die Initiierung altersdiversifizierter Communities (die wir TANDEMs nennen), die sich aus jungen und alten Mitarbeitern eines Unternehmens rekrutieren. Gemeinsames Ziel dieser TANDEMs soll es sein, auf einer Community-Plattform Innovationen zu generieren, zu bewerten und im Rahmen gemeinsamer Entwicklungsprojekte umzusetzen. Das besondere Innovationspotenzial dieses Ansatzes ergibt sich direkt aus den TANDEMs. So kommt es durch die Kombination von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters, mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen, Fähigkeiten und Kompetenzen einerseits zu einer Kreativitätssteigerung. Andererseits kommt es durch die Teambildung auch zu einer Kombination unterschiedlicher, für die Innovationsentwicklung benötigter Wissensarten und -stände. Während jüngere Mitarbeiter nämlich in der Regel über aktuelles Wissen aus ihrer Ausbildung verfügen und mit den neuesten technologischen Trends vertraut sind (Meyer 2008; Pavitt 2005), besitzen Ältere umfangreiches Erfahrungswissen (Frosch 2009). Dies beinhaltet insb. Wissen über interne Abläufe und Strukturen eines Unternehmens sowie dessen Umwelt (z.B. Wissen über die Kunden, Konkurrenten und Partner eines Unternehmens) aber auch Wissen über die Produkte des Unternehmens.

Die Zusammenarbeit führt aus der Sicht jedes einzelnen Mitarbeiters zu einer *individuellen Kompetenzentwicklung*. Aus der Sicht des Unternehmens erfolgt eine *Komplementierung des Innovationspotenzials*. Dieser Prozess kann dazu beitragen, sowohl bestehende Produkte weiterzuentwickeln (inkrementelle Innovationen) als auch radikale Innovationen hervorzubringen. In diesem Sinne ermöglicht das Erfahrungswissen der Älteren eine Anwendung des Technologiewissens der Jüngeren und dessen Kommerzialisierung im Rahmen neuer Produkte (Teece 2007). Auf diese Weise kommt es auch als Nebenprodukt der kollaborati-

ven Tätigkeiten zu einer Überwindung der Probleme, die aus den demografischen Gefällen in Belegschaften resultieren.

Im Rahmen des Verbundprojektes wurde das TANDEM-Konzept als solches entwickelt. Darüber hinaus entstanden spezifische Instrumente und Methoden zur modulartigen Unterstützung des TANDEM-Konzepts. Aus technischer Sicht wurde für das TANDEM-Konzept eine IT-basierte Plattform, welche im Intranet des Unternehmens verfügbar ist, entwickelt. Die IT-basierte Plattform stellt eine wichtige Teilkomponente im TANDEM-Konzept dar, da sie das Forum/den Raum für die Interaktionen der Community-Mitglieder darstellt. Insofern kann das TANDEM-Konzept insgesamt als ein sozio-technisches Gesamtsystem angesehen werden. Parallel zu den Teilvorhaben „TANDEM-Konzept“ und „TANDEM-Plattform“ wurde das Teilvorhaben „TANDEM-Reifegradmodell“ durchgeführt. Es konzipiert, implementiert und evaluiert ein Führungsunterstützungswerkzeug für offene Innovationsprozesse mit peripheren internen Innovatoren. Dabei stehen Fragen des Monitorings, d.h. der Herstellung von Transparenz über Innovationsaktivitäten in altersgemischten Innovatoren-Teams im Vordergrund. Abbildung 1 visualisiert diese Zusammenhänge.

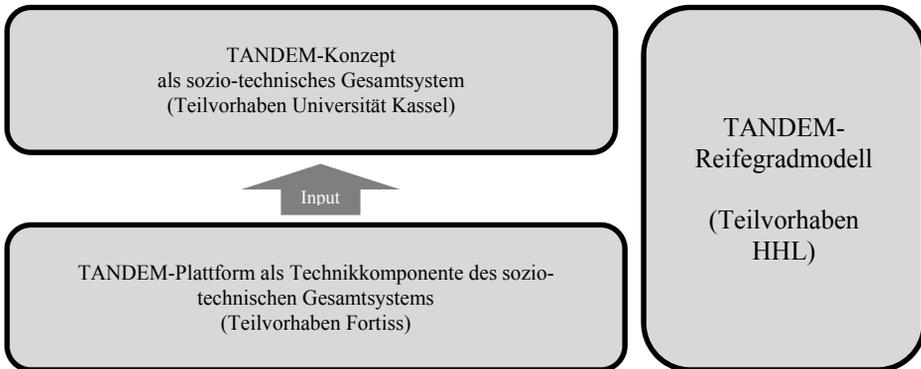


Abbildung 1: Struktur des Verbundprojektes

Das Verbundprojekt TANDEM wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Europäischen Union gefördert. Die wissenschaftlichen Perspektiven des Projekts wurden vom Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik und vom Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (beide Universität Kassel), von der fortiss GmbH (An-Institut der Technischen Universität München) und dem Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC, HHL Leipzig Graduate School of Management) untersucht. Die DATEV eG unterstützte das Projekt als Value Partner durch die Erprobung und Evaluierung entwickelter Instrumente und Methoden. Beim Pilotierungspartner Volkswagen wurden die TANDEM-Workshops erprobt. SAP wirkte als Partner bei der Pilotierung der Community und unterstützender Werkzeuge mit.

### 3.2 Nutzen und Beiträge des Projektes TANDEM

Das Projekt setzt an der Integration von Mitarbeitern aller Altersgruppen in Innovationsaktivitäten an. Im Zentrum steht die gemeinschaftliche Innovationsarbeit von Mitarbeitern, durch die ein gegenseitiger Austausch von Wissen und Erfahrungen erfolgt. Für die erfolgreiche Bearbeitung einer Idee vom ersten Ideensplitter bis zur Präsentation eines ausgearbeiteten Konzepts ist eine enge Zusammenarbeit in alters- und erfahrungsgemischten TANDEMs notwendig. Die Erkenntnisse aus dem Projekt zeigen, dass die älteren TANDEM-Partner ihre Erfahrungen und ihr Wissen in den Ideenentwicklungsprozess einbringen und die jüngeren TANDEM-Partner mit ihrem aktuellen Fachwissen und ihrer Unvoreingenommenheit zum Prozess beitragen. Die gemeinsame Arbeit wirkt sich positiv auf die Ergebnisse der Innovationsarbeit aus und führt gleichzeitig zu einem Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen jüngeren und älteren TANDEM-Teilnehmern.

Die zentralen Beiträge des Projektes liegen in den folgenden Bereichen:

- Erstmalige Integration von verteilten Akteuren in die gemeinschaftliche Geschäftsmodellentwicklung. So wird eine zeit – und ortsunabhängige Bearbeitung möglich, die die Grundlage für Einbindung weiterer Akteure bildet, die in ortsgebundene Zusammenarbeit nicht eingebunden werden konnten.
- Wiederverwendbare Techniken zur Bildung von Shared Understanding und zum Wissenstransfer in erfahrungsgemischten Arbeitsgruppen stehen für Designer von Kollaborationsprozessen zur Verfügung.
- Instrumente zur Messung von Kompetenzen, die Voraussetzung für innovative Arbeit in altersdiversen Teams sind, so dass Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.
- Ein Maßnahmenkatalog zur Förderung der Community Kultur einer innerbetrieblichen Online-Plattform
- Beispielhafte, konkrete Maßnahmen für Anreize zur Teilnahme an einer innerbetrieblichen Online-Plattform
- Erkenntnisse zum Management der Zusammenarbeit altersgemischter Innovatoren-
- Eine Checkliste für die Ausgestaltung altersgemischter Workshop-Reihen zur Anwendung in der betrieblichen Praxis
- Community Kollaborationsplattform als pilotiertes Werkzeug zur gemeinschaftlichen Entwicklung von Business Plänen bereitgestellt.
- Darüber hinaus wurden noch zahlreiche weitere Beiträge zur Forschung und Praxis erarbeitet, die in den jeweiligen Kapiteln erläutert werden.

## 4 Literatur

Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (2009b). Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf;jsessionid=0E5F9BE411C32AE85C18691417D29CDD.cae2?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf;jsessionid=0E5F9BE411C32AE85C18691417D29CDD.cae2?__blob=publicationFile).

Zugegriffen: 12.06.2014.

- Bevölkerungsentwicklung 2013. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel (2013). [http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung\\_2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=12). Zugegriffen: 07.05.2014.
- 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.
- Boehm, S. A., Kunisch, S., & Boppel, M. (2011). An integrated framework for investigating the challenges and opportunities of demographic change. In S. Kunisch, Boehm, S. A., Boppel, M. (Hrsg.), *From grey to silver: Managing the demographic change successfully* (S. 3–21). Berlin Heidelberg: Springer.
- de Koning, J. & Gelderblom, A. (2006). ICT and Older Workers: No Unwrinkled Relationship. *International Journal of Manpower*, 27(7), 467-490.
- Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1 (2011). [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 12.06.2014.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, Mowery, D. C., Nelson, R. R. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Frosch, K. (2009). *Do only new brooms sweep clean? A review on workforce age and innovation*. Paper presented at the MPIDR Working Paper 005.
- Meyer, J. (2008). *The Adoption of New Technologies and the Age Structure of the Workforce*. Paper presented at the ZEW, Discussion Paper No. 08 - 045, Mannheim.
- Pavitt, K. (2005). Innovation Processes. In J. Fagerberg, Mowery, D. C., Nelson, R. R. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Innovation*. (S. 86-114). Oxford: The Oxford Handbook of Innovation.
- Prezewowsky, M. (2007). *Demografischer Wandel und Personalmanagement*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Reichwald, R., Möslein, K. M., Dumbach, M. & Plieth, H. (2014). Informelle Gemeinschaften und die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. *Denkströme – Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften, Heft 12*, 60-76.
- Schleife, K. (2006). Computer Use and the Employment Status of Older Workers. *LABOUR: Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 20(2), 325-348.
- Schneider, L. (2008). Alterung und technologisches Innovationspotential - eine Linked-Employer-Employee-Analyse. *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaften*, 33(1), 37-54.
- Statistisches Bundesamt (2009a). Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf;jsessionid=2D15CEF25773753E3D61AAD3AD89AFD6.cae1?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf;jsessionid=2D15CEF25773753E3D61AAD3AD89AFD6.cae1?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 20.11.2014.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

Winkels, R. S. (2007). *Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung*. Münster.

## 5 Autoreninformation

Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Leitung Fachgebiet Wirtschaftsinformatik Universität Kassel sowie Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik Hochschule St. Gallen, Email: leimeister@uni-kassel.de

Prof. Dr. Sandra Ohly, Leitung Fachgebiet Wirtschaftspsychologie Universität Kassel, Email: ohly@uni-kassel.de

Prof. Dr. Kathrin M. Möslein, Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik I, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Email: kathrin.moeslein@fau.de

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Leitung Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik Technische Universität München, Email: Krcmar@in.tum.de