

INHALTSVERZEICHNIS

1 Einleitung 4

1.1 Ausgangssituation, Problemstellung und Fragestellung..... 4

1.2 Aufbau des Buches 5

2 Theorieteil..... 6

2.1 Definition von älteren MitarbeiterInnen..... 6

2.2 Unterscheidung zwischen Daten, Information und Wissen..... 6

2.3 Definition von Wissen 7

2.4 Wissensgenerierung..... 9

2.4.1 Von implizitem Wissen zu explizitem Wissen..... 9

2.5 Das ‚ba‘-Konzept..... 10

2.5.1 Originating ‚ba‘ 10

2.5.2 Dialoguing ‚ba‘ 10

2.5.3 Systemising ‚ba‘ 11

2.5.4 Exercising ‚ba‘ 11

2.5.5 Das ‚ba‘-Konzept am Beispiel Toyotas..... 11

2.6 Wissenstransfer..... 12

2.7 10 Stufen der Transformation von Wissen 13

2.7.1 Wissenstransfer zwischen einzelnen Fachleuten..... 14

2.7.2 Wissenstransfer von Einzelnen zu externen Strukturen 14

2.7.3 Wissenstransfer aus externen Strukturen zu Einzelnen..... 15

2.7.4 Wissenstransfer von der individuellen Kompetenz zu interner Struktur... 15

2.7.5 Wissenstransfer von interner Struktur zu individueller Kompetenz 16

2.7.6 Wissenstransfer innerhalb externer Strukturen 16

2.7.7 Wissenstransfer von externen in interne Strukturen..... 17

2.7.8 Wissenstransfer von der internen in externe Strukturen..... 17

2.7.9 Wissenstransfer innerhalb interner Strukturen 17

2.7.10 Wissenstransfer – Das große Ganze 18

2.8 Kulturelle Voraussetzungen für Wissenstransfer 18

2.9 Wissensspeicher 20

2.10 Wissensmanagement 20

2.11	Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement	21
2.11.1	Wissensfreundliche, wissensorientierte Kultur	22
2.11.2	Technische und organisatorische Infrastruktur	22
2.11.3	Unterstützung durch das Topmanagement	23
2.11.4	Kopplung an wirtschaftlichen Nutzen	23
2.11.5	Prozessorientierung	23
2.11.6	Klarheit in Vision und Sprache	23
2.11.7	Wirksame Motivationshilfen	24
2.11.8	Wissensstruktur	24
2.11.9	Multiple Kanäle für den Wissenstransfer	24
2.12	Die lernende Organisation	24
2.13	Single-Loop-Lernen/Double-Loop-Lernen/Deutero Learning.....	27
2.14	Die fünf Disziplinen des organisationalen Lernens.....	28
2.15	Demografische Entwicklung in Österreich.....	29
2.16	Demografische Entwicklung des Arbeitsmarktes in Österreich.....	31
2.17	Agemanagement.....	34
2.18	Stärken und Schwächen älterer ArbeitnehmerInnen	35
2.19	Weiterbildung/Lebenslanges Lernen.....	37
2.20	Die ‚Nestor‘- bzw. ‚Nestor ^{Gold} ‘-Zertifizierung.....	39
3	Forschungsleitende Unterfragestellungen	42
4	Empirischer Teil	43
4.1	Methodische Vorgangsweise.....	43
4.2	Auswahl der InterviewpartnerInnen	43
4.3	Interviewsituation	45
4.4	Vorgehen bei der Analyse der Interviews	45
4.5	Inhaltsanalyse der qualitativen Interviews	47
4.5.1	Maßnahmen hinsichtlich Wissensmanagement und Wissenstransfer	47
4.5.2	Kriterien bzw. Voraussetzungen für Wissenstransfer	48
4.5.3	Hindernisse für Wissenstransfer.....	50
4.5.4	Altersspezifische Aussagen bzw. Altersspezifika	51
4.5.5	Weiternutzung des Erfahrungswissens älterer MitarbeiterInnen.....	53
4.5.6	Weiterbildung.....	53

4.5.7	Verbesserungsmaßnahmen	54
4.5.8	Lernen	55
4.6	Ergebnisinterpretation	55
4.6.1	Besonderheiten in den befragten Unternehmen.....	55
4.6.2	Maßnahmen hinsichtlich Wissensmanagement und Wissenstransfer	58
4.6.3	Kriterien bzw. Voraussetzungen für Wissenstransfer	61
4.6.4	Hindernisse für Wissenstransfer	64
4.6.5	Altersspezifische Aussagen bzw. Altersspezifika	66
4.6.6	Weiternutzung des Erfahrungswissens älterer MitarbeiterInnen.....	69
4.6.7	Weiterbildung	70
4.6.8	Verbesserungsmaßnahmen	71
4.6.9	Lernen	72
5	Zusammenfassung	73
5.1	Resümee	73
5.2	Ausblick.....	74
6	Literaturverzeichnis.....	77
7	Abbildungsverzeichnis	80
8	Tabellenverzeichnis	81
9	Abkürzungsverzeichnis	82
10	Anhang	83
10.1	Inhaltsanalyse Paraphrase - Generalisierung - 1. Reduktion.....	83
10.2	Zweite Reduktion und Zusammenfassung	107