

ALTERNDE INSTITUTIONEN –
WISSENSTRANSFER IM GENERATIONENWECHSEL

von
Sylvia Kade



2004

BAD HEILBRUNN / OBB. • RECKLINGHAUSEN

Vorwort	
<i>Klaus Harney</i>	9
1. Einleitung: Alternde Institutionen	11
1.1 Die „alternde Gesellschaft“ unter Modernisierungsdruck	19
1.1.1 Neue Arbeits- und Beschäftigungsformen	21
• Deregulierung in „jungen Institutionen“	27
• Geschlossene Chancenstruktur in „alternden Institutionen“	31
1.2 Die neue Wissensordnung in der „reflexiven Moderne“	38
1.2.1 Wissensfundierte Berufe.	42
• Organisationswissen in Verwaltungsberufen	42
• Spezialistenwissen in technischen Berufen	43
• Professionswissen in akademischen Berufen	44
• Expertise in Expertenberufen.	45
1.2.2 Wissenstransfer: Wissensverwendung in Wissenschaft und Praxis	49
• Wissensarbeit: Expertise als wissensbasierte Dienstleistung	50
• Der Wissensbegriff: Daten, Information, Wissen.	51
• Experten für Expertise: Beratungs- vs. Bildungswissen	55
1) Beratungsarbeit: Bewältigung/Nicht-Bewältigung eines Problems	57
2) Bildungsarbeit: Vermittelbarkeit/Nicht-Vermittelbarkeit von Wissen	59
• Wissensformen: Programme zwischen Selbst- und Weltbezug	63
• Zur Differenz von Erfahrungs- und Innovationswissen.	67
1) Erfahrungswissen: Tiefenstruktur der Erfahrung	67
2) Innovationswissen: Öffnung für das Neue	69
• Organisationstypen: Traditionelle, moderne, intelligente Organisation	73

1.3	Das Untersuchungsfeld: Anlage und Methoden der Studie	78
	• Systemdimensionen: Lenkungs-, Laufbahn- und Wissensstruktur	78
	• Arbeitshypothesen: Wissenstransfer in der alternden Institution	80
	• Methoden der Fallstudie	83
1.4	Dimensionen der Erneuerungsdynamik alternder Institutionen	88
	1) Lenkungsstruktur: Profilierung, Serviceorientierung, Ökonomisierung	88
	2) Laufbahnstruktur: Verweiblichung, Verjüngung, Flexibilisierung	96
	3) Wissensstruktur: Informatisierung, Formalisierung, Vermarktlichung	102
2.	Problemaufriss: Ergebnisse und Diskussion	109
2.1	Lenkungsstruktur und Lenkungsstrategien	110
2.1.1	<i>Lenkungsstrukturen: Bürokratie, Mitgliedschaft, Markt, Selbststeuerung</i>	112
	• Leitungstypen: Patriarchen, Prinzen, Peers, Pioniere	120
	• Organisationstypen: Traditionelle, moderne, intelligente Organisation	122
	1) Traditionelle Organisation	122
	2) Moderne Organisation	125
	3) Intelligente Organisation	129
2.1.2	<i>Lenkungsstrategien: Entscheiden, Beteiligen, Effizienz, Verantworten</i>	137
	• Kernfunktion der Leitung: Absorption von Ungewissheit, Unsicherheit, Nichtwissen	139
	• Lenkungsstrategien: Zukunftsvertrauen durch Vertrauens- und Überzeugungsarbeit	141
	1) Entscheidungsstrategien im Bürokratiefeld	142
	2) Beteiligungsstrategien im Mitgliedschaftsfeld	143
	3) Effizienzstrategien im Marktfeld	146
	4) Verantwortungsstrategien im Selbststeuerungsfeld	147
	• Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeitern	151
	• Leitungsprobleme: Fallen der Macht	156
	• Anerkennungsbeziehungen: „Manus manum lavat“	161
	Schlussfolgerung	164

2.2.	Laufbahnstrukturen und Laufbahnstrategien	169
	• Berufsbiographien: Zur Differenz von Kompetenz- und Laufbahnentwicklung	169
2.2.1	Laufbahnstrukturen: Nachfolge-, Einstiegs-, Aufstiegs-, Ausstiegsregeln	172
	• Chancenstrukturen: Laufbahnprofile der Generation	175
	1) Laufbahnen der 1940er-Kohorten	175
	2) Laufbahnen der 1950er-Kohorten	178
	3) Laufbahnen der 1960er-Kohorten	180
	• Berufseinstieg: Laufbahngestaltung im Übergang	183
	• Integration: Temporale, kognitive, lokale und soziale Nähe.	191
2.2.2	Laufbahnstrategien: Lebensphasen- und Biographiebezug	195
2.2.2.1	Lebensphasenspezifische Strategien: Einstieg, Aufstieg, Ausstieg	195
	1) Einstiegsstrategien	195
	2) Aufstiegsstrategien	197
	3) Ausstiegsstrategien	199
2.2.2.2	Berufsbiographische Strategien: Macht, Bewährung, Leistung, Autonomie	203
	1) Machtstrategien im Bürokratiefeld	205
	2) Bewährungsstrategien im Mitgliedschaftsfeld	208
	3) Leistungsstrategien im Marktfeld	209
	4) Autonomiestrategien im Selbststeuerungsfeld	211
	• Personalentwicklung durch Kompetenz- und Laufbahnförderung	215
	• Unterstützungsbeziehungen: Vertrauensbasierte vs. strategische Kooperation	220
	• Kooperation in Gruppen: Homogene vs. heterogene Gruppen	222
	• Kooperation der Organisation: Systemvertrauen vs. personales Vertrauen	226
	• Laufbahnkonflikte: Konfliktstrukturen und Konfliktbearbeitung	229
	1) Konfliktentstehung	230
	2) Konflikttypen	231
	2) Konfliktdarstellung	232
	3) Konfliktbearbeitung	234
	Schlussfolgerung	237

2.3	Wissensstrukturen und Lernstrategien	240
	• Organisationswissen durch Wissensorganisation	240
	• Generationsdiskurse: Die Zeitdimension des Wissens.	242
	• Vertrauen als Basis des Wissenstransfers.	245
2.3.1	<i>Wissensstrukturen: Distribution, Zirkulation, Aneignung und Produktion</i>	247
	1) Wissensdistribution: Datentransfer und Information	252
	2) Wissenszirkulation: Direkte und indirekte Kommunikation	255
	• Generationskluft: Formelle vs. informelle Kommunikation	263
	3) Wissensaneignung: Neue Wissensimpulse und Weiterbildung.	267
	• Neue Wissensimpulse: Altersabhängigkeit von Strategien	267
	• Weiterbildung: Lernen am Arbeitsplatz, interne und externe Fortbildung	271
	4) Wissensproduktion: Produktivitäts- und Leistungspotenziale	275
	• Performanzzwänge: Beobachtung und Darstellung von Leistungen	276
	• Leistungspotenziale: Die Altersabhängigkeit der Produktivität	280
2.3.2	<i>Lernstrategien: Personales Lernen, Gruppenlernen, Organisationslernen</i>	283
	1) Personales Lernen: Situiertes Lernen vs. funktionales Lernen	284
	• Situiertes Lernen durch Fallarbeit.	289
	• Funktionales Lernen durch systematische Lehre	289
	2) Gruppenlernen: Die Arbeit an Differenzen	292
	3) Organisationslernen: Expertise als Basis der Veränderung	296
	• Kommunikative Wissensstrukturierung: Beobachten, Beschreiben, Bewerten	302
3.	Ausblick: Wissenstransfer im Generationswechsel	307
3.1	Wechselseitige Anerkennung als Schlüsselkategorie	310
	Tabellenverzeichnis	318
	Literaturverzeichnis	319