

	<b>Vorwort</b>	
	<i>Klaus Harney</i> . . . . .	9
<b>1.</b>	<b>Einleitung: Alternde Institutionen</b> . . . . .	11
1.1	Die „alternde Gesellschaft“ unter Modernisierungsdruck . . . . .	19
1.1.1	<i>Neue Arbeits- und Beschäftigungsformen</i> . . . . .	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	<i>Wissensfundierte Berufe</i> . . . . .	42
	• Organisationswissen in Verwaltungsberufen . . . . .	42
	• Spezialistenwissen in technischen Berufen . . . . .	43
	• Professionswissen in akademischen Berufen . . . . .	44
	• Expertise in Expertenberufen. . . . .	45
1.2.2	<i>Wissenstransfer: Wissensverwendung in Wissenschaft und Praxis</i> . . .	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	<b>Das Untersuchungsfeld: Anlage und Methoden der Studie . . . . .</b>	78
	• Systemdimensionen: Lenkungs-, Laufbahn- und Wissensstruktur . . . . .	78
	• Arbeitshypothesen: Wissenstransfer in der alternden Institution . . . . .	80
	• Methoden der Fallstudie . . . . .	83
1.4	<b>Dimensionen der Erneuerungsdynamik alternder Institutionen . . . . .</b>	88
	1) Lenkungsstruktur: Profilierung, Serviceorientierung, Ökonomisierung . . . . .	88
	2) Laufbahnstruktur: Verweiblichung, Verjüngung, Flexibilisierung . . . . .	96
	3) Wissensstruktur: Informatisierung, Formalisierung, Vermarktlichung. . . . .	102
2.	<b>Problemaufriss: Ergebnisse und Diskussion . . . . .</b>	109
2.1	<b>Lenkungsstruktur und Lenkungsstrategien . . . . .</b>	110
2.1.1	<b><i>Lenkungsstrukturen: Bürokratie, Mitgliedschaft, Markt, Selbststeuerung . . . . .</i></b>	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	<b><i>Lenkungsstrategien: Entscheiden, Beteiligen, Effizienz, Verantworten . . . . .</i></b>	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.	<b>Laufbahnstrukturen und Laufbahnstrategien</b> . . . . .	169
	• Berufsbiographien: Zur Differenz von Kompetenz- und Laufbahnentwicklung . . . . .	169
2.2.1	<b>Laufbahnstrukturen: Nachfolge-, Einstiegs-, Aufstiegs-, Ausstiegsregeln</b> . . . . .	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	<b>Laufbahnstrategien: Lebensphasen- und Biographiebezug</b> . . . . .	195
2.2.2.1	<b>Lebensphasenspezifische Strategien: Einstieg, Aufstieg, Ausstieg</b> . . . . .	195
	1) Einstiegsstrategien . . . . .	195
	2) Aufstiegsstrategien . . . . .	197
	3) Ausstiegsstrategien . . . . .	199
2.2.2.2	<b>Berufsbiographische Strategien: Macht, Bewährung, Leistung, Autonomie</b> . . . . .	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	<b>Wissensstrukturen und Lernstrategien</b> . . . . .	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.	<b>Ausblick: Wissenstransfer im Generationswechsel</b> . . . . .	307
3.1	<b>Wechselseitige Anerkennung als Schlüsselkategorie</b> . . . . .	310
	Tabellenverzeichnis . . . . .	318
	Literaturverzeichnis . . . . .	319