

Produktionsfaktor Wissen:
Die Bedeutung von Wissensmanagement für Unternehmen in
Zeiten des Demografischen Wandels

Bachelorarbeit I

am

Studiengang „Aging Services Management“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Stefanie Bonora
Matrikelnummer 1510759003

Begutachterin: Frau Prof.(FH) Mag. Dr. Waldherr Karin

Absam, Februar 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of loops and a final horizontal stroke.

Absam, 15. Januar 2018

Unterschrift

Abstract

Der Arbeitsmarkt unterliegt tiefgreifenden Veränderungen, welche unter anderem auf den Demografischen Wandel und dessen Folgen zurückzuführen sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Managementdisziplin des Wissensmanagements Ansätze bietet, um den Herausforderungen eines sich schnell verändernden Arbeitsmarktes zu begegnen. Diese Arbeit beleuchtet die Grundzüge des Wissensmanagements und richtet den Fokus auf die Kernprozesse der Wissenssicherung und des Wissenstransfers. Ebenso beleuchtet werden die erfolgskritischen Merkmale eines nachhaltigen intergenerationellen Wissenstransfers sowie die Verankerung dieser Merkmale im Generationenmanagement. Die Ergebnisse wurden mittels einer Literaturanalyse erarbeitet. Diese zeigen auf, dass Wissensmanagement Ansätze bietet, welche es ermöglichen die Ressource Wissen optimal einzusetzen und zu nutzen. Hierzu bedarf es dem Abbau von Vorurteilen und der Schaffung einer wertschätzenden Umgebung, in welcher der Austausch von Wissen zu einer Selbstverständlichkeit wird. Dieser effektiven Ressourcennutzung werden nachhaltige Innovations- und Wettbewerbsvorteile zugeschrieben, wenngleich sich im Verlauf der Arbeit zeigt, dass die Messbarkeit des Erfolges von Wissensmanagementmaßnahmen limitiert ist. Obgleich sich das Generationenmanagement in dessen Zielsetzung vom Wissensmanagement unterscheidet, finden sich dennoch die Bausteine der Wissensbewahrung und des Wissenstransfers in dessen Ansätzen wieder. Die Herausforderung der sich verändernden Belegschaftsstrukturen erfordert eine verstärkte Integration der Ansätze des Generationenmanagements in die des Wissensmanagements.

Schlüsselwörter: Demografischer Wandel, Arbeitsmarkt, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissenssicherung, Generationenmanagement

Abstract

Currently the labour market is subject to far reaching changes, partially due to a change in demographics and its consequences. This thesis addresses the management discipline of knowledge management and studies its application in view of a rapidly changing labour market. It reviews the basic principles of knowledge management, focusing on the core processes of knowledge security and knowledge transfer. Furthermore, it discusses essential features of sustainable intergenerational knowledge transfer as well as their embedding within generation management. For that purposes a literature review was conducted. The results show that knowledge management offers approaches to optimally apply and use knowledge as a resource. As a prerequisite prejudice must be reduced, and an appreciative environment must be established where exchange of knowledge becomes a matter of course. The effective use of resources is linked to sustainable innovation and competitive advantages, although, as becomes apparent in this thesis, the measurability of applied knowledge management methods is limited. Even though generation management differs in its objective from knowledge management, the modules of knowledge protection and knowledge transfer can be found in its rudiments. The challenge of changing workforce structures requires strengthened integration of generation management approaches into knowledge management.

Key Words: demographic change, labour market, knowledge management, knowledge transfer, knowledge backup, generation management

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Zielsetzung der Arbeit	2
1.2. Forschungsfragen	2
1.3. Methodische Vorgehensweise und Struktur	2
2. Begriffsdefinitionen	4
2.1. Demografischer Wandel.....	4
2.2. Wissen....	5
2.3. Organisationale Wissensbasis	5
2.4. Wissensgesellschaft.....	6
2.5. Wissensmanagement.....	6
2.6. Explizites Wissen	7
2.7. Implizites Wissen	7
2.8. Information	7
2.9. Informationsmanagement.....	7
2.10. Unternehmenskultur	7
3. Arbeitsmarkt im Wandel	8
3.1. Prognosen zur Entwicklung der Altersstruktur am Arbeitsmarkt	8
3.2. Herausforderungen für den Arbeitsmarkt.....	9
3.2.1. Der Krieg um die Talente („War for Talents“).....	9
3.2.2. Generation Baby Boomer	9
3.2.3. Generationenvielfalt	10
3.3. Zusammenfassung.....	10
4. Wissensmanagement.....	11
4.1. Reifegrad-Modell.....	12
4.2. Gestaltungsfelder im Wissensmanagement	14
4.3. Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Rombath	15
4.4. Wissensbewahrung (Wissenssicherung)	18
4.4.1. Wissensverluste	19
4.4.2. Prozesse und Instrumente der Wissenssicherung.....	20
4.4.2.1. Form der Individuelle Speicherung.....	21
4.4.2.2. Form der Kollektiven Speicherung.....	21
4.4.2.3. Form der elektronischen Speicherung.....	22
4.4.3. Konkrete Maßnahmen zur Wissenssicherung	23
4.4.4. Zusammenfassung.....	24
4.5. Wissenstransfer	26

4.5.1.	Rahmenbedingungen Wissenstransfer.....	26
4.5.1.1.	Maßnahmen nach Probst et al. (2012).....	26
4.5.2.	Hürden des Wissenstrfers	27
4.5.3.	Intergenerationeller Wissenstransfer	28
4.5.4.	Zusammenfassung.....	30
4.5.5.	Wissensmanagement als Bestandteil des Generationenmanagements.....	31
4.5.6.	Zusammenfassung.....	32
5.	Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen	33
6.	Conclusio.....	38
7.	Literaturverzeichnis	40
8.	Abbildungsverzeichnis	45
9.	Tabellenverzeichnis	45

1. Einleitung

Die Anzahl an Publikationen und Berichten über den Demografischen Wandel scheint nicht mehr überblickbar zu sein. Aufhorchen ließen dennoch die Vereinten Nationen im Jahr 2001, wobei sie den Demografischen Wandel als „...Beispiellos in der Geschichte der Menschheit“ und als „...tiefgreifend...“ beschrieben (Online: http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/pdf/german_execsum.pdf [Abruf am 26.10.2017]).

Die Bevölkerungsstruktur wird sich in den nächsten Jahren stark verändern. Diese Veränderungen wirken sich keineswegs ausschließlich auf das Gesundheits- und Sozialsystem aus, sondern ebenfalls auf den Arbeitsmarkt und Unternehmen (Brandenburg & Domschke, 2007, S.13). Diese sehen sich sowohl mit ökonomischen als auch gesellschaftlichen Herausforderungen, wie sich verändernden Belegschaftsstrukturen, einem Fachkräftemangel sowie mit Konflikten zwischen den Generationen konfrontiert, welche die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig beeinträchtigen können (Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), 2004, S. 1).

Betrachtet man die seitens Statistik Austria erstellten Erwerbsprognosen, so wird rasch klar, dass sich die Anzahl an Erwerbspersonen in den nächsten Jahren erhöhen wird. Ebenso erhöhen wird sich der Anteil an älteren ArbeitnehmerInnen. Entgegen der derzeit gängigen Maßnahmen zum Abbau von älteren ArbeitnehmerInnen, wie etwa der Frühpensionierung oder der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen, benötigt es, angesichts dieser Veränderungen, ein Umdenken seitens der Unternehmen (Online: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2003_2_MittAB_Bellmann_IAB.pdf, S.145 [Abruf 04.11.2017]). Ältere ArbeitnehmerInnen müssen als Wissens- und ErfahrungsträgerInnen begriffen werden, deren oftmals erfolgskritisches Know-how es optimal zu nutzen gilt (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 16). Der Wunsch, Wissen managebar zu machen, ist keinesfalls neu. In den 1990er Jahren entwickelte sich die Idee des Wissensmanagements als Werkzeug, um der stetig steigenden Bedeutung von Wissen für Unternehmen gerecht zu werden (Sauter & Scholz, 2015, S. 2).

Im Laufe der Jahre folgte die Erkenntnis, dass Wissensmanagement weit mehr ist, als die reine Sammlung und Speicherung von Informationen (Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html> [Abruf am 04.11.2017]).

1.1. Zielsetzung der Arbeit

Im Hinblick auf die Herausforderungen der Zukunft, bedingt durch den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt sowie durch die wachsende Bedeutung von Wissen für Unternehmen, wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung dem Wissensmanagement, und hier insbesondere den Kernbereichen der Wissenssicherung und des Wissenstransfers, zukommt. Anschließend sollen die Merkmale, welche ein erfolgreiches Wissensmanagement auszeichnen, aufgezeigt werden. Des Weiteren soll im Zuge dieser Arbeit eruiert werden, inwiefern eben diese Merkmale in den Ansätzen des Generationsmanagements zu finden sind.

1.2. Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund dieser Thematik wird folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- Welche Merkmale muss Wissensmanagement in Unternehmen aufweisen, um eine nachhaltige Sicherung und Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen zu gewährleisten?
- Inwiefern sind diese Merkmale eines nachhaltigen Wissensmanagements in Ansätzen des Generationenmanagements vertreten?

1.3. Methodische Vorgehensweise und Struktur

Diese Arbeit wurde mit Hilfe einer Literaturrecherche als methodische Vorgehensweise verfasst. Hierzu wurde einschlägige Fachliteratur in Form von Büchern sowie Zeitschriften herangezogen. Recherchiert wurde in der eBibliothek der Ferdinand Porsche FernFH sowie im Internet.

Es wurde gezielt nach Literatur zu folgenden Begriffen gesucht: Demografischer Wandel am Arbeitsmarkt, Demografischer Wandel und Wissensmanagement, Entwicklung Erwerbspotential, Generationenmanagement, Bestandteile Generationenmanagement,

Produktionsfaktor Wissen, Merkmale Wissensmanagement, Kritik Wissensmanagement, Generationenmanagement.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Auf die Thematik dieser Arbeit wird einleitend in Kapitel 1 eingegangen. Kapitel 2 befasst sich mit für diese Arbeit relevanten Begriffsdefinitionen, welche dem besseren Verständnis dienen sollen. In Kapitel 3 werden die, durch den Demografischen Wandel bedingten, Veränderungen am Arbeitsmarkt sowie die daraus resultierenden Folgen beschrieben. Kapitel 4 befasst sich mit dem Managementansatz des Wissensmanagements mit Fokussierung auf die Bereiche der Wissenssicherung und des intergenerativen Wissenstransfers. Ebenso wird im Zuge dieses Kapitels überblicksmäßig auf den Ansatz des Generationenmanagements und dessen Verbindung zur Disziplin des Wissensmanagements eingegangen. Im Anschluss erfolgt in Kapitel 6 die Beantwortung der Forschungsfragen sowie die daraus resultierenden Schlussfolgerungen im Rahmen des Kapitels 7.

2. Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel finden sich die wesentlichsten Fachbegriffe und deren Definitionen. Diese Definitionen und Erklärungen dienen der besseren Verständlichkeit der für diese Arbeit relevanten Begriffe.

2.1. Demografischer Wandel

Unter dem Begriff des Demografischen Wandels wird die Veränderung der Altersstruktur verstanden. Einem sinkenden Anteil von Menschen jüngeren Alters (15 Jahre und jünger) steht ein steigender Anteil an Menschen höheren Alters (60 Jahre und älter) gegenüber. Bedingt werden eben diese Veränderungen der Bevölkerungsstruktur durch sinkende Fertilitäts- und Mortalitätsraten sowie durch Zu- und Abwanderungen (Online: http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/pdf/german_execsum.pdf [Abruf am 29.10.2017]).

Betrachtet man die seitens Statistik Austria vorausberechneten Entwicklungen der Bevölkerungsstruktur in Tabelle 1, so wird ein Bevölkerungswachstum von 16 Prozent bis zum Jahre 2080 prognostiziert. Prognosen hinsichtlich einer Veränderung der Bevölkerungsstruktur zeigen, dass der Anteil an über 65-jährigen stark ansteigen wird. Lag dieser im Jahre 2015 noch bei 18,5 Prozent so werden es im Jahre 2060 bereits 28,4 Prozent sein. Gleichzeitig ist eine Abnahme der unter 20-jährigen sowie der 20 bis 64-jährigen zu beobachten. Waren im Jahre 2015 noch 19,6 Prozent der Bevölkerung unter 20 Jahren so werden es im Jahre 2060 nur noch 18,9 Prozent der Bevölkerung sein. (Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html [Abruf am 29.10.2017])

Tabelle 1 Entwicklung Bevölkerungsstruktur Österreich

Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2015-2100 laut Hauptszenario

Jahr	Bevölkerungsstruktur						
	Insgesamt	Unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 und mehr Jahre	Unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 und mehr Jahre
	absolut				in %		
2015	8.629.519	1.692.442	5.342.640	1.594.437	19,6	61,9	18,5
2016	8.739.130	1.711.427	5.412.970	1.614.733	19,6	61,9	18,5
2017	8.813.858	1.716.704	5.461.088	1.636.066	19,5	62,0	18,6
2018	8.883.827	1.724.447	5.500.004	1.659.376	19,4	61,9	18,7
2019	8.949.503	1.734.369	5.531.186	1.683.948	19,4	61,8	18,8
2020	9.010.815	1.745.431	5.553.706	1.711.678	19,4	61,6	19,0
2021	9.067.850	1.757.679	5.565.479	1.744.692	19,4	61,4	19,2
2022	9.120.539	1.769.832	5.569.342	1.781.365	19,4	61,1	19,5
2023	9.169.773	1.781.423	5.569.233	1.819.117	19,4	60,7	19,8
2024	9.215.952	1.792.655	5.563.846	1.859.451	19,5	60,4	20,2
2025	9.258.903	1.803.005	5.552.654	1.903.244	19,5	60,0	20,6
2030	9.432.086	1.847.458	5.430.362	2.154.266	19,6	57,6	22,8
2040	9.646.812	1.850.641	5.289.431	2.506.740	19,2	54,8	26,0
2050	9.771.160	1.825.455	5.275.328	2.670.377	18,7	54,0	27,3
2060	9.825.196	1.853.361	5.183.545	2.788.290	18,9	52,8	28,4
2070	9.907.212	1.875.122	5.174.676	2.857.414	18,9	52,2	28,8
2080	10.010.938	1.877.493	5.211.608	2.921.837	18,8	52,1	29,2
2090	10.059.279	1.888.332	5.217.855	2.953.092	18,8	51,9	29,4
2100	10.096.328	1.900.525	5.226.922	2.968.881	18,8	51,8	29,4

Quelle: Statistik Austria (Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/027308.htm [Abruf am 29.10.2017])

2.2. Wissen

Es existiert keine allgemein gültige Definition von Wissen (Lutz et al., 2015, S. 14). Probst und KollegInnen bezeichnen Wissen als: „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (Probst, Raub, & Romhardt, 1999, S. 44).

2.3. Organisationale Wissensbasis

Eben diese Wissensbasis liefert die Grundlage für Organisationen, um die Aufgaben zu bewältigen. Diese entsteht durch die Zusammensetzung von individuellen und kollektiven Wissensbeständen (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 24).

2.4. Wissensgesellschaft

Wir erleben eine rasch fortschreitende Technologisierung, in welcher sowohl einfache als auch komplexe Produktionsschritte bereits von Maschinen durchgeführt werden. Dies führt zu einer Verlagerung der Arbeitsplätze, insofern werden gewisse Berufsbilder verschwinden und neue entstehen (Online: <https://www.uibk.ac.at/newsroom/dossiers/arbeit/> [Abruf am 05.11.2017]). Dieser Grad an Technologisierung ist unter anderem auf die, für die Allgemeinheit gut zugänglichen, Bildungswege sowie die breitgefächerten Informationstechnologien zurückzuführen.

Unter einer Wissensgesellschaft wird folge dem eine Gesellschaft verstanden, in welcher Wissen, das durch die Verarbeitung von Informationen entstanden ist, gesellschaftliche Entwicklungsprozesse prägt und vor allem als grundlegendes Kapital angesehen wird (Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wissensgesellschaft> [Abruf am 26.10.2017])

2.5. Wissensmanagement

Es finden sich in den Publikationen verschiedene Verständnisse von Wissensmanagement. Eine einheitliche Definition konnte nicht gefunden werden. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass Wissensmanagement mehrere Gestaltungsfelder umfasst und es sich um einen multi-dimensionalen Ansatz handelt (Lutz et al., 2015, S. 14).

Für die vorliegende Arbeit wurden zwei Definitionen herangezogen:

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.“ (Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html> [Abruf am 26.11.2017])

„Wissensmanagement fördert die Beteiligten bei der effizienten Nutzung von Wissen im Rahmen einer lernenden Organisation. Das Ziel des Wissensmanagements besteht darin, die Ressource Wissen systematisch einzusetzen, um letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu steigern.“ (Online: http://www.koblank.de/ideethek/d_wissman.pdf [Abruf am 26.11.2017])

2.6. Explizites Wissen

Polanyi (1966) bezeichnet explizites Wissen als Wissen, welches formulierbar und reproduzierbar ist. Dieses Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es durch eine formale, systemische Sprache einfach vermittelt werden kann.

2.7. Implizites Wissen

Hierbei handelt es sich um Wissen, welches personengebunden ist und aus Erfahrung entstanden ist. Dieses ist in den Köpfen der Personen gespeichert und zeichnet sich dadurch aus, subjektiv zu sein (Online: http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/05/0505behernd_p.pdf [Abruf am 14.12.2017]). Dieses Wissen lässt sich nur sehr schwer von Personen abkoppeln.

2.8. Information

Kogut et al. (1992) halten fest, dass Informationen die Grundlage von Wissen darstellen, Information wird zu Wissen, indem diese mit bereits vorhandenem Vorwissen verknüpft wird (Bruce Kogut & Zander, 1992).

2.9. Informationsmanagement

Das Informationsmanagement beschäftigt sich mit einem wirtschaftlichen und zielgerichteten Umgang mit den Informationen eines Unternehmens. Informationen sollen adäquat bereitgestellt und genutzt werden (Online: <http://www.bwl-wissen.net/definition/informationsmanagement> [Abruf am 14.12.2017]).

2.10. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur entsteht im Laufe der Zeit und spiegelt die Werte- und Normvorstellungen wieder. Diese Kultur zeigt sich sowohl im Auftreten als auch in den Kommunikationsweisen des Unternehmens. Beeinflusst wird diese von Werten und der Persönlichkeit der GründerInnen sowie von Erlebtem. Die Normen geben den MitarbeiterInnen meist unbewusst einen Rahmen und eine Orientierung vor (Online: <http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm> [Abruf am 14.12.2017]).

3. Arbeitsmarkt im Wandel

Der Arbeitsmarkt unterliegt derzeit tiefgreifenden Veränderungen. Diese werden durch den technischen Fortschritt, die Globalisierung sowie den Demografischen Wandel bedingt (Online: https://www.wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlaetter/009_Eichhorst.pdf [Abruf am 05.11.2017]). Im folgenden Kapitel werden Auswirkungen und Herausforderungen anhand von Entwicklungsprognosen beschrieben.

3.1. Prognosen zur Entwicklung der Altersstruktur am Arbeitsmarkt

Betrachtet man die von Statistik Austria errechneten Erwerbsprognosen, so wird deutlich, dass die Altersstruktur der Personen im erwerbsfähigen Alter, aufgrund der Veränderung der Bevölkerungsstruktur, einem Wandel unterliegt. Die Gesamtanzahl an Erwerbspersonen wird sich von rund 4,2 Millionen im Jahr 2015 auf rund 4,3 Millionen bis zum Jahr 2050 erhöhen. Im Jahr 2030 wird ein zwischenzeitlicher Rückgang an Erwerbspersonen prognostiziert, unter anderem bedingt durch den Übergang der Baby Boomer in den Ruhestand. Deutlich wird, dass der Anteil an älteren ArbeitnehmerInnen insgesamt ansteigen wird. Lag die Anzahl an erwerbstätigen Personen ab dem 45. Lebensjahr im Jahr 2015 noch bei rund 1,6 Millionen so wird diese im Jahr 2050 bereits bei rund 1,8 Millionen liegen. Das in Tabelle 2 dargestellte Hauptszenario der Statistik Austria zeigt eine deutliche Verschiebung der Altersstrukturen der Erwerbspersonen auf. Tabelle 3 zeigt, dass einem sinkenden Anteil an jüngeren ArbeitnehmerInnen (15 – 29 Jahre) ein steigender Anteil an älteren ArbeitnehmerInnen (45 Jahre und älter) gegenüber steht (Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html [Abruf am 29.10.2017]).

Tabelle 2 Erwerbspersonen 2015 bis 2050 nach breiten Altersgruppen (laut Hauptszenario)

Alter	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Insgesamt	4.219.738	4.362.160	4.365.255	4.323.078	4.309.799	4.336.130	4.368.370	4.384.101
15 bis 29 Jahre	1.045.366	1.064.782	1.010.475	972.790	977.626	996.407	1.011.111	1.009.846
30 bis 44 Jahre	1.550.665	1.605.674	1.684.606	1.676.553	1.624.434	1.560.281	1.529.805	1.538.605
45 Jahre u. mehr	1.623.707	1.691.704	1.670.174	1.673.735	1.707.739	1.779.442	1.827.454	1.835.650

Quelle: Statistik Austria (Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html [Abruf am 04.11.2017])

Tabelle 3 Altersstruktur der Erwerbspersonen 2015, 2030 und 2050 (laut Hauptszenario)

Bundesland	2015				2030				2050			
	Frauenanteil (in %)	Altersstruktur (in %)			Frauenanteil (in %)	Altersstruktur (in %)			Frauenanteil (in %)	Altersstruktur (in %)		
		15-29 Jahre	30-44 Jahre	45 u. mehr Jahre		15-29 Jahre	30-44 Jahre	45 u. mehr Jahre		15-29 Jahre	30-44 Jahre	45 u. mehr Jahre
Österreich	44,7	24,8	36,7	38,5	45,7	22,5	38,8	38,7	47,1	23,0	35,1	41,9

Quelle: Statistik Austria (Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html [Abruf am 04.11.2017])

3.2. Herausforderungen für den Arbeitsmarkt

Diese Veränderung der Altersstruktur bei den Erwerbspersonen stellt Unternehmen vor neuartige Herausforderungen. Im Folgenden wird auf drei zentrale Herausforderungen für Unternehmen überblicksmäßig eingegangen.

3.2.1. Der Krieg um die Talente („War for Talents“)

Durch den sinkenden Anteil an jüngeren Arbeitskräften (15 – 29 Jahre) (s. Tabelle 3) wird es für Unternehmen zukünftig zusehends schwieriger werden, junge und vor allem gut qualifizierte ArbeitnehmerInnen zu akquirieren (Jochmann & Gechter, 2007, S.74). Dies führt zu einem Wettbewerb zwischen den Unternehmen und zu steigenden Personalkosten (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 15). Unternehmen werden sich zukünftig vermehrt mit dieser Problematik konfrontiert sehen, insbesondere da sich das Erwerbspotential, durch den höheren Anteil an aus dem Erwerbsleben ausscheidenden verglichen mit den nachrückenden ArbeitnehmerInnen, verringern wird. (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 27).

3.2.2. Generation Baby Boomer

Darunter fallen Personen, welche zwischen 1955 und 1969 geboren wurden. Diese Generation erlebte eine Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs und kennzeichnet sich unter anderem durch den Wunsch sich selbst verwirklichen zu wollen (Aichinger & Deutsch, 2013, S. 18). ArbeitnehmerInnen, welche dieser Generation angehören, verfügen aufgrund der langjährigen Berufs- und Betriebserfahrung meist über erfolgskritisches Unternehmenswissen. Bereits jetzt ist der Übergang dieser Generation in den Ruhestand im Gange und stellt Unternehmen vor eine neue Herausforderung.

Zum Einen bringt dies die Gefahr des Wissensverlustes mit sich und zum anderen müssen je nach Altersstruktur der ArbeitnehmerInnen eines Betriebes eine gewisse Anzahl an Stellen zeitgleich nachbesetzt werden.

3.2.3. Generationenvielfalt

Unternehmen sehen sich mit den Herausforderungen einer aus drei bis vier Generationen bestehenden Belegschaft konfrontiert. Diese Vielfalt birgt ein gewisses Maß an Konfliktpotential, insofern sich die Generationen im Bezug auf unterschiedliche Sichtweisen teilweise stark voneinander unterscheiden. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzt, insofern Vorurteile im Vorfeld abgebaut werden, Potentiale frei (Aichinger & Deutsch, 2013, S. 103ff.).

3.3. Zusammenfassung

Unternehmen werden sich also zukünftig mit der Thematik einer immer älter werdenden Belegschaft, einer Generationenvielfalt sowie mit der Herausforderung junge Arbeitskräfte zu gewinnen, konfrontiert sehen. Diese Herausforderungen sind per se nicht unbewältigbar, sie erfordern jedoch die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und vor alledem ein Umdenken in Bezug auf die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen. War es doch gerade diese ArbeitnehmerInnengruppe, welche in den letzten Jahren im Fokus von Abbaumaßnahmen im Zuge von Restrukturierungen sowie Frühpensionierung stand (Online: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2003_2_MittAB_Bellmann_IAB.pdf, S.145 [Abruf am 04.11.2017]).

Um den aufgezeigten Herausforderungen zu begegnen, gibt es eine Reihe von betrieblichen Handlungsfeldern und Maßnahmen. Die Erläuterung dieser würden den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

Im Hinblick auf die herannahende Pensionierungswelle der Baby Boomer und einem damit einhergehenden drohenden Verlust von erfolgskritischem Wissen, wird im Folgenden auf die Potentiale des Wissensmanagements eingegangen.

„Nimm die Erfahrung und die Urteilskraft der Menschen über 50 heraus aus der Welt, und es wird nicht genug übrig bleiben, um ihren Bestand zu sichern“

Henry Ford

4. Wissensmanagement

Die Sichtweise von Wissen als Produktionsfaktor und damit als Wettbewerbsvorteil gewinnt seit einigen Jahren stetig an Bedeutung. Dabei rückte die Managementdisziplin des Wissensmanagements in den letzten Jahren in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Wissensmanagement beschäftigt sich mit unternehmensrelevantem Wissen und zeigt dessen Bedeutung als Unternehmensressource, welche es effektiv einzusetzen, zu sichern und zu transferieren gilt, auf (Sauter & Scholz, 2015, S. 4). Um den effektiven Einsatz von Wissensmanagement sicherzustellen, benötigt es eine Einbindung in verschiedene Unternehmensdivisionen wie das Personalmanagement, IT-Management sowie das Prozessmanagement (North, 2013 zitiert in Lutz et al., 2015, S. 14).

Vereinfacht könnte man Wissensmanagement wie folgt beschreiben:

„Wissensmanagement heißt, aus vorhandenen Informationen neue Dienstleistungen bzw. Produkte zu kreieren.“ (Friedrich-Elbert-Stiftung, 2007, S. 12)

Die Ansätze des Wissensmanagements sind keinesfalls neu. Man denke an Mehrgenerationen-Betriebe, in welchen das Wissen von Generation zu Generation weitergegeben wird. Bereits in den 1990er Jahren entwickelte sich Wissensmanagement, welches allerdings stark systemgetrieben war und selten zum Erfolg führte. Zum einen, da oftmals der Bezug zu den Unternehmenszielen fehlte und zum anderen wurden Rahmenbedingungen und soziale Komponenten nicht berücksichtigt (Sauter & Scholz, 2015, S.2, 14).

„Oft scheitern Initiativen zum Wissensmanagement an dem naiven Glauben, ein IT-System könne alle Probleme lösen. Wenn das Wertesystem, die Anreize und die Kultur im Unternehmen stimmen, ist die EDV ein Verstärkungsfaktor. Alleine ist sie nur wie ein Schraubenschlüssel und wenn sie nicht wissen, wie sie mit ihm umgehen sollen, stiftet er eher Schaden, weil er nämlich Geld kostet.“ (Kluge, Stein, Licht, Kloss, & Bendler, 2003, S. 22).

Dem erneuten Bedeutungszuwachs von Wissensmanagement liegen grundlegende Trends zu Grunde. So stieg die Quantität des Wissens in den letzten Jahren exponentiell an, dies ist auch auf die Weiterentwicklung der Informationstechnologien zurückzuführen (Sauter & Scholz, 2015, S. 9)

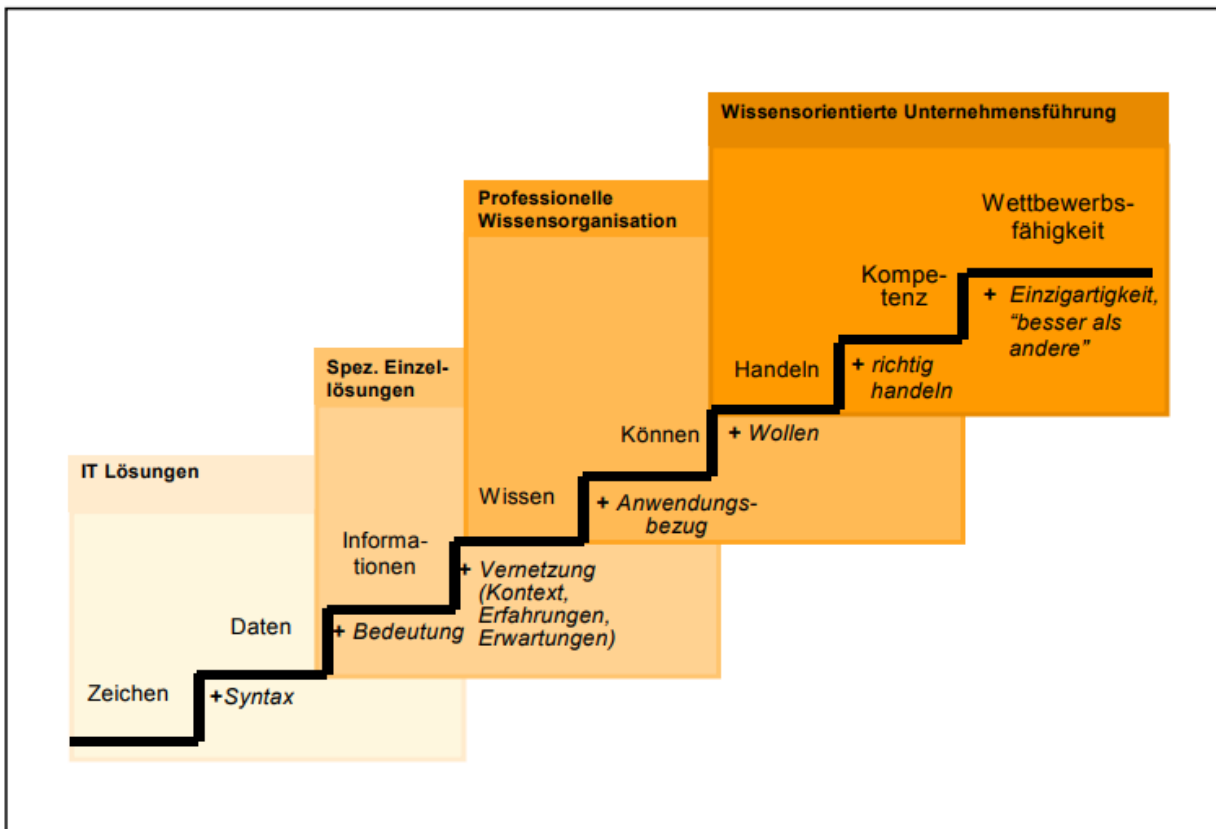
Unternehmensprozesse und Produkte werden wissensintensiver. Ebenso trug die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundene Verteilung von Know-how zu dieser Entwicklung bei (Sauter & Scholz, 2015, S. 9). Man denke an Smartphones, hierbei sind oft kaum noch Unterschiede zwischen einzelnen Anbietern erkennbar. In einer solchen Unternehmensumwelt eine Unique Selling Position aufzubauen, scheint kaum noch möglich zu sein. Es benötigt die Entwicklung neuer Alleinstellungsmerkmale, um im Wettbewerb bestehen zu können. (Rimser, 2014, S. 6).

An dieser Stelle muss auch die zunehmende Spezialisierung auf Fachgebiete, welche durch die enorme Menge an Wissen notwendig wurde, genannt werden (Probst et al., 2012, S. 6f). Der Demografische Wandel betrifft Unternehmen ebenso und fordert, unter anderem im Bezug auf den nahenden Ruhestand der Baby Boomer Generation, Konzepte.

4.1. Reifegrad-Modell

Mit Hilfe des Reifegrad - Modelles (s. Abbildung 1) kann spezifiziert werden, in welchen Bereichen Wissensmanagement im Unternehmen umgesetzt wurde (Online: <https://www.ihk-lahndill.de/share/wissen/downloads/Verbesserungen%20durch%20WM.pdf> [Abruf am 31.12.2017]).

Abbildung 1 Reifegrade des Wissensmanagements auf den Stufen der Wissenstreppe nach North, 2002



Quelle: North, 2002

(Online: <https://www.ihk-lahndill.de/share/wissen/downloads/Verbesserungen%20durch%20WM.pdf> [Abruf am 31.12.2017])

Unternehmen, welche sich im 1. Reifegrad der IT Lösungen befinden, begründen Wissensmanagement auf einem rein technischen Ansatz. Es werden Technologien genutzt, welche den Zugriff auf Wissen in der Organisation vereinfachen sollen wie beispielsweise Datenbanken. Aufgrund der Erkenntnis, dass technische Lösungen alleine nicht hinreichend genug sind, etablieren Unternehmen des 2. Reifegrades Wissensmanagement in einzelnen Unternehmensbereichen und schaffen Rahmenbedingungen. Unternehmen, welche Wissensmanagement in allen Bereichen verankert haben, können als „Wissensorganisationen“ bezeichnet werden. Diese schaffen Anreize zur Wissensweitergabe und unterstützen die MitarbeiterInnen in diesem Bestreben. Der vierte Reifegrad stellt demnach den Optimalzustand dar, in welchem die Unternehmensführung um die Bedeutung von Wissensmanagement Bescheid weiß und dies vorlebt.

In diesem Reifegrad verfügen die Unternehmen über effiziente Informationstechnologien und wissen um die Bedeutung von internem und externem Wissen Bescheid (Online: <https://www.ihk-lahndill.de/share/wissen/downloads/Verbesserungen%20durch%20WM.pdf> [Abruf am 31.12.2017]).

Wissensmanagement kann folge dem partiell oder aber ganzheitlich in einem Unternehmen eingeführt werden. Dabei wird Wissensmanagement als ein Prozess verstanden, welcher sich durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, Arbeits- und Lernprozessen und der Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur, von bloßen IT Lösungen zu einem ganzheitlichen Ansatz entwickeln kann (Sauter & Scholz, 2015, S. 14).

4.2. Gestaltungsfelder im Wissensmanagement

Wissensmanagement findet in den drei Gestaltungsfeldern Technik, Organisation und Mensch statt (s. Abbildung 2). Standen früher die Informationstechnologien im Mittelpunkt, so dienen diese nun in erster Linie als Vernetzungswerkzeuge und Speichermedium. Der Mensch ist Träger des Wissens und dieses soll möglichst effizient im Unternehmen verankert und geteilt werden.

Die Organisation ist der institutionelle Rahmen, welcher die Infrastruktur und die Kultur zur Verfügung stellt. Dies veranschaulicht das folgende TOM – Modell nach Lucko & Trauner, (2005).

Abbildung 2 Gestaltungsfelder Wissensmanagement



Quelle: Lucko & Trauner, 2005

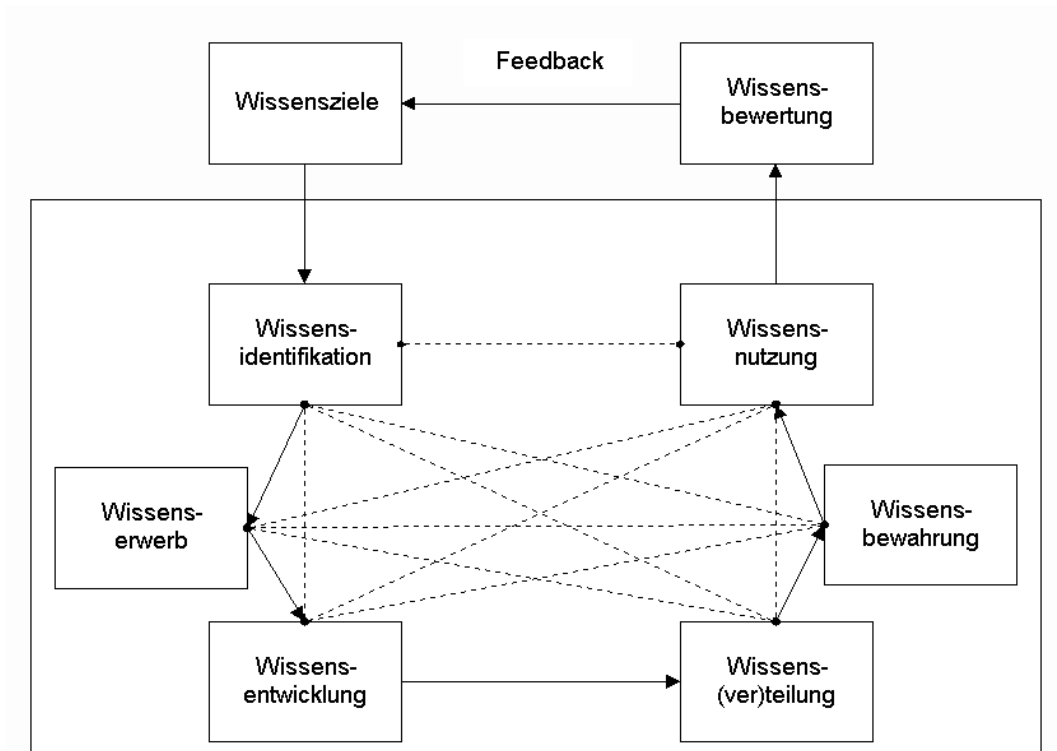
Vergleicht man die Ansätze des Wissensmanagements aus den 1990er Jahren mit den Ansätzen von heute, so findet sich in den neuen Ansätzen eine Fokussierung auf den Menschen als Wissensträger sowie die Ausrichtung als ganzheitliche Unternehmensstrategie. Diese Entwicklungen und die Erkenntnis, das individuelle Wissen der MitarbeiterInnen nutzen und speichern zu wollen, machen Wissensmanagement zu einer wichtigen Disziplin, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und die Gefahr eines Wissensverlustes zu senken.

4.3. Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Rombath

Wissen findet in Unternehmen auf verschiedenen Ebenen statt. Zum einen verfügen alle MitarbeiterInnen über individuelles Wissen, die Organisation und ihre Mitglieder an sich verfügen über kollektives und organisationales Wissen (Online: <https://www.sfg.at/cms/1995/#WM> 1 [Abruf am 31.12.2017]).

Dieses, auf allen genannten Ebenen, vorhandene Wissen soll im Rahmen der Etablierung von Wissensmanagement nutzbar gemacht werden. Hierzu systematisierten Probst et al. (2012) die erhobenen Problemstellungen und leiteten hieraus die in Abbildung 3 dargestellten acht Kernprozesse des Wissensmanagements ab. Ursprünglich umfasste das Konzept nur sechs Kernprozesse. Aufgrund der häufig fehlenden Verankerung des Wissensmanagements in der Unternehmenskultur- und -strategie wurde das Konzept um die Bausteine „Wissensziele“ und „Wissensbewertung“ ergänzt (Probst et al., 2012, S. 30ff).

Abbildung 3 Kernprozesse des Wissensmanagements



Quelle: Probst et al. (2012, S. 34)

Nach Probst et.al. (2012) werden die Kernprozesse wie folgt definiert:

- *Wissensidentifikation:* Internes und Externes Wissen muss transparent gemacht werden, es bedarf einer Analyse und einer Beschreibung des Wissensumfeldes. Hierbei richtet sich der Fokus darauf, zu wissen über welches Wissen die Organisation verfügt.
- *Wissenserwerb:* Unternehmen beziehen ihr Wissen teilweise aus externen Quellen (Kooperationen, LieferantInnen, ExpertInnen etc.). Dies ermöglicht die Schaffung neuer Kompetenzen.
- *Wissensentwicklung:* In diesem Prozessschritt steht der Aufbau neuen Wissens im Vordergrund. Dies umfasst die Entwicklung neuer Prozesse, Konzepte und Produkte. Die Schaffung von neuen Fähigkeiten und die Entstehung von Wissen in verschiedenen Unternehmensbereichen stehen im Vordergrund. Im Zuge dieses Prozessschrittes wird der Unternehmensumgang mit Ideen und Kreativität der MitarbeiterInnen evaluiert.

- *Wissens(ver)teilung:* Im Zuge dieses Prozessschrittes wird bereits vorhandenes Wissen im Unternehmen verteilt. Hierzu ist es notwendig, festzulegen wer welche Informationen erhalten soll, hier muss das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung bedacht werden. Das Wissen muss entsprechend zugänglich und nutzbar gemacht werden. Um eine Wissensverteilung zu ermöglichen, müssen entsprechende Systeme zur Verfügung gestellt werden. In der Unternehmenskultur bedarf es der Verankerung der Weitergabe und der Nutzung von Wissen.

- *Wissensnutzung:* Hierunter wird der produktive Einsatz von organisationalem Wissen verstanden. Die beiden vorangegangenen Prozessschritte haben jedoch nicht zwangsläufig die Nutzung dieses Wissens zur Folge. Hierzu bedarf es der Bereitschaft der MitarbeiterInnen das Wissen anderer zu nutzen. Dies kann durch die Integration des Wissensmanagements in Arbeits- und Lernprozesse gelingen.

- *Wissensbewahrung:* Wissensverluste sollen durch Wissensselektion-, -speicherung, -aktualisierung vermieden werden. Hierzu bedarf es dem Einsatz von Speichermedien sowie der Etablierung von Prozessen. Altes Wissen muss vergessen und neues Wissen aktuell gehalten werden.

- *Wissensziele:* Diese definieren die Richtung, in welche die Aktivitäten des Wissensmanagements gehen sollen. Während normative Wissensziele die Verankerung des Wissensmanagements in der Unternehmenskultur zum Ziel haben, richten sich die operativen Ziele auf die konkrete Umsetzung der Wissensmanagementmaßnahmen, unter Berücksichtigung der normativen- und strategischen Zielvorgaben. Wissensmanagement muss auf der Stabs- und Strategieebene verankert werden.

- *Wissensbewertung:* Die Schaffung von Wissenszielen macht Maßnahmen zur Bewertung dieser notwendig. Hierbei muss die Wirksamkeit der eingesetzten Ressourcen belegt werden. Es bedarf eines permanenten Controlling-Prozesses, um mögliche Probleme zu erkennen und gegenzusteuern. Wissen, an und für sich ein abstrakter Begriff, muss objektiv messbar gemacht werden. Als Beispiele können hier die Entwicklung von Wissensindikatoren und die Erstellung von Wissensbilanzen genannt werden.

Wissensmanagement ist also weit mehr als die reine Ansammlung und Speicherung des Wissens der MitarbeiterInnen. Ökonomisch betrachtet besitzt Wissen jedoch nur einen Wert, wenn dieses dazu dient das Unternehmen in der Erreichung der Ziele zu unterstützen (Güldenbergs & Helting, 2004, S. 530f).

Das Modell der acht Kernprozesse findet sich bereits in Unternehmen wieder, angemerkt werden muss an dieser Stelle, dass dieses Modell, trotz der relativ einfachen Umsetzbarkeit, eine Schwäche aufweist. Die Unternehmensziele werden in diesem Modell nicht berücksichtigt, wenngleich diese für eine Zielsetzung des Wissensmanagements durchaus von Bedeutung sind (Sauter & Scholz, 2015, S. 12).

Auf alle der genannten Kernprozesse einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Aufgrund der nahenden Pensionierungswelle der Baby Boomer sowie der aktuellen Generationenvielfalt in Unternehmen werden im Folgenden die Bereiche der Wissensbewahrung (Wissenssicherung) und des Wissenstransfers beleuchtet.

4.4. Wissensbewahrung (Wissenssicherung)

Einen der zentralen Bereiche des Wissensmanagements stellt die Wissenssicherung dar. Durch eben diese sollen individuelles und organisationales Wissen gesichert und im Unternehmen verankert, sowie Wissensverluste vermieden werden. Eben diese können katastrophale Folgen für Unternehmen nach sich ziehen.

„In unserem Forschungszentrum haben wir eine kleine Anzahl absoluter Produktexperten. Der erfahrenste und anerkanntest Meister ist vor einigen Tagen in den Ruhestand gegangen. Wir sind uns sicher, dass mit ihm ein äußerst wichtiger Teil unserer Produktkompetenz von Bord geht, doch wir wissen nicht, wie wir sein Erfahrungswissen für die Zukunft sichern können.“ (Forschungs- und Entwicklungsleiter eines Nahrungsmittelkonzernes zitiert in Probst et al., 2012, S. 199)

Dieses Szenario ist keinesfalls ein Einzelfall und wird mit dem Übergang der Baby Boomer Generation in den Ruhestand in den nächsten Jahren vielfach auftreten. Unternehmen werden sich zukünftig zusehends mit der Herausforderung konfrontiert sehen organisationales Wissen managebar zu machen und Wissen im Unternehmen zu sichern und zu verankern. Im Rahmen dieses Kapitels widmet sich die Arbeit der Frage, wodurch Wissensverluste entstehen können, deren Folgen und den Handlungsansätzen zur Wissensspeicherung.

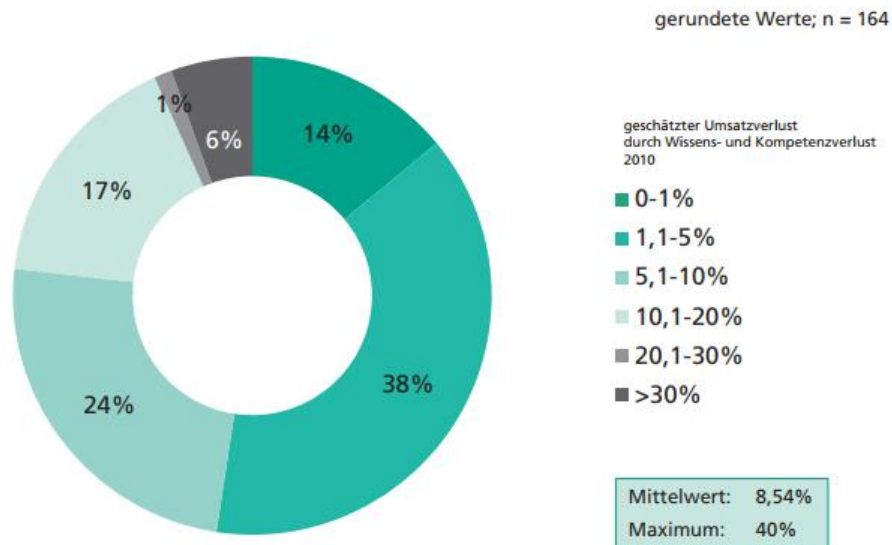
4.4.1. Wissensverluste

Nach Probst et.al (2012) tritt Wissensverlust meist im Zusammenhang mit dem Ausscheiden von MitarbeiterInnen mit erfolgskritischem Wissen sowie in Folge von Downsizing-Maßnahmen auf. Ersteres zeigt sich vor allem dann, wenn erfolgsentscheidendes organisationales Wissen nicht entsprechend gesichert wurde und sich in den Köpfen der scheidenden MitarbeiterInnen verbirgt. Dies kann zu einem unwiederbringlichen Wissensverlust führen. Ein ebensolcher kann im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen (Verjüngung, Verschlankung) und daraus resultierenden Entlassungen erfolgen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten greifen Unternehmen zur Kostensenkung auf Maßnahmen zur Reduktion des Personals zurück, ohne dabei an mögliche Folgen für die Wissensbasis des Unternehmens zu denken. In solchen Situationen werden ebenso für den Wissenstransfer wichtige soziale Netzwerke zerstört, und das Wissen der MitarbeiterInnen geht verloren.

An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, welche Folgen ein derartiger Wissensverlust mit sich bringt. Produkte und Dienstleistungen werden wissensintensiver und MitarbeiterInnen verfügen vermehrt, vor allem bei langjähriger Betriebszugehörigkeit, über erfolgskritisches Wissen. Scheiden MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen (PionierInnen, KonstrukteurInnen, ManagerInnen) aus dem Unternehmen aus, kann dies zu einer Reduzierung der Innovationsfähigkeit und in weiterer Folge zu dem Verlust des Wettbewerbsvorsprunges führen. Auch kann Unternehmen der Verlust der Kernkompetenzen drohen. Scheiden mehrere MitarbeiterInnen aus, so kann dies die Effizienz massiv beeinträchtigen (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 175). Diese Faktoren können in weiterer Folge zu Umsatzverlusten führen.

Im Zuge der Studie „Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft, Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO aus dem Jahr 2011 wurden im Rahmen der Studie 203 Fragebögen ausgewertet. Die untenstehende Grafik zeigt, wie hoch die Unternehmen die Umsatzverluste, welche durch Wissens- und Know-how – Mangel entstehen, einschätzen. Umsatzverluste entstehen beispielsweise durch nicht realisierbare Aufträge, durch Personalknappheit oder fehlendes Wissen.

Abbildung 4 Geschätzter Umsatzverlust durch Wissens- und Kompetenzverlust



Quelle: Fraunhofer IAO 2011

(Online: <http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fachkraeftemangel-und-know-how-sicherung-in-der-it-wirtschaft.pdf> [Abruf am 14.12.2017])

Ersichtlich ist, dass die befragten Unternehmen den Umsatzverlust unterschiedlich hoch einschätzen, sich dem Risiko, welches durch Wissens- und Kompetenzverluste entsteht, aber durchaus bewusst sind (s. Abbildung 4).

4.4.2. Prozesse und Instrumente der Wissenssicherung

Wissensverluste können, insbesondere wenn diese die Effektivität und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen, gravierende Folgen haben. Im Folgenden werden Strategien und Instrumente des Wissensmanagements beschrieben, die Möglichkeiten zur Speicherung von Wissen aufzeigen. Hierzu wurden die Handlungsempfehlungen von Probst et.al (2012) und der Studie des Fraunhofer Institutes herangezogen.

Probst et al. (2012) beschreiben den Vorgang der Wissensbewahrung als einen Prozess, welcher mit der Selektierung des Bewahrungswürdigen beginnt, es folgt die Speicherung des Selektierten und an dessen Ende eine stetige Aktualisierung des Gespeicherten Unternehmen können auf drei verschiedene Arten der Wissensspeicherung zurückgreifen (Probst et al., 2012, S. 200ff):

- Form der Individuellen Speicherung
- Form der Kollektiven Speicherung
- Form der elektronischen Speicherung

4.4.2.1. Form der Individuellen Speicherung

Zentrale Elemente der Individuellen Speicherung stellen Maßnahmen dar, die MitarbeiterInnen nicht an einen Austritt denken lassen sollen. Es soll durch die Schaffung eines entsprechenden Unternehmensumfeldes verhindert werden, dass MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen möchten beziehungsweise sollen Austrittsbarrieren geschaffen werden (Probst et al., 2012, S. 208). Durch diese Maßnahmen sollen Unternehmen folgedem gar nicht in die Situation kommen, WissensträgerInnen zu verlieren. Kommt es dennoch zu einem Verlust von eben diesem, empfiehlt Probst et. al (2012) den Aufbau von Kooperierungsmechanismen mit ehemaligen SchlüsselmitarbeiterInnen. Als Beispiele können hier Funktionen als TrainerInnen und BeraterInnen genannt werden. Auf diese Weise kann das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden der MitarbeiterInnen auf deren Wissen zurückgreifen. Eben diese Möglichkeit würde sich im Speziellen bei pensionierten MitarbeiterInnen anbieten (Probst et al., 2012, S. 208ff). Durch die steigende Anzahl an Jahren in guter Gesundheit und das wertvolle Wissen der pensionierten MitarbeiterInnen, sollte vermehrt von Maßnahmen dieser Art Gebrauch gemacht werden. Gerade Pensionierungen sind bereits Monate im Vorhinein bekannt, hier kann auf den gezielten Aufbau einer Nachfolgerin bzw. eines Nachfolgers bereits frühzeitig geachtet werden. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, dass diese Übergabe schrittweise und über einen längeren Zeitraum erfolgt. Dies kann nur gelingen, wenn scheidende MitarbeiterInnen bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben. Bei Kündigungen bleibt den Unternehmen oft nicht genug Zeit eine adäquate Nachfolge zu finden. Hier empfehlen sich strukturierte, von MentorInnen geleitete Austrittsgespräche. Im Rahmen eben dieser wird das erfolgskritische Wissen selektiert und dokumentiert (Probst et al., 2012, S. 210f).

4.4.2.2. Form der Kollektiven Speicherung

Der Vorteil von dieser Speicherform liegt darin, dass sich unterschiedliche Sichtweisen der Individuen auf tun und vereinen (Probst et al., 2012, S. 212). So ist es Personengruppen möglich, gemeinsam mehr Wissen zu speichern, als einzelne Personen es könnten. MitarbeiterInnen greifen also auf das Erinnerungsvermögen der KollegInnen zu und sind so im Stande Erinnerungen und Wissen zu bewahren und zu nutzen. Im Rahmen dieser Form der Speicherung werden Maßnahmen, wie etwa die Dokumentation von Prozessen und das Protokollieren von eben diesen genannt. Unternehmen haben eine Geschichte und bestimmte

Erfahrungen bleiben in den Köpfen der MitarbeiterInnen bestehen. Diese Erinnerungen müssen im Rahmen des Wissensmanagements gezielt genutzt werden. Man denke beispielsweise an fehlgeschlagene Projekte etc. (Probst et al., 2012, S. 213f).

4.4.2.3. Form der elektronischen Speicherung

Diese Art der Speicherung dürfte jedem ein allzu bekannter Begriff sein. Die Speicherkapazität von Rechnern hat sich in den letzten Jahren rasant erhöht. Dokumente werden heute vielfach nahezu ausschließlich digital bearbeitet und gespeichert (Probst et al., 2012, S. 214). Die Vorteile dieser Art des Speicherns sind, dass Informationen schnell auffindbar, überall zugänglich, veränderbar und vor allem kostengünstig speicherbar sind. Diese Entwicklung führt zu einer großen Menge an Daten, welche systematisch abgelegt werden müssen, um auf eben diese bei Bedarf schnell zurückgreifen zu können. Diese Form der Speicherung bringt auch Herausforderungen mit sich. Fehlerhafte Ablagesystematik, lokale Speicherung, sowie unübersichtliche Laufwerk- und Ordnerstrukturen. Um dieser Problematik zu begegnen, benötigt es unternehmensweite Ablagestrukturen, eine klare Kommunikation sowie eine einheitliche Unternehmenssprache (Probst et al., 2012, S. 216).

Die korrekte Speicherung des Wissens ist daher ebenso wichtig wie die Aktualisierung von eben diesen Daten. Informationen müssen stets aktuell sein, um auf Basis von eben diesen fundierte Entscheidungen treffen zu können. Das Überleben des Wissenssystems hängt von dem Vertrauen in das System ab.

Einmal gespeichertes Wissen ist jedoch keinesfalls vor Verlust geschützt. Organisationen können von dem Verlust von Wissen im Rahmen aller drei genannten Formen der Speicherung betroffen sein, wie die folgende Grafik zeigt (Probst et al., 2012, S. 216f).

Abbildung 5 Formen des organisationalen Vergessens

Bewahrungsebene Art des Vergessens		<u>Individuell</u>	<u>Kollektiv</u>	<u>elektronisch</u>
		<u>Inhalte werden gelöscht durch:</u>		<ul style="list-style-type: none"> - Kündigung - Todesspirale
<u>Zugriff nicht möglich</u>	<u>befristet</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Versetzung - Krankheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Tabuisierung alter Routinen - Kollektive Sabotage 	Reversibler Datenverlust durch: <ul style="list-style-type: none"> - Befristete Überlastung - Schnittstellenprobleme
	<u>Auf Dauer</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente Überlastung - Innere Kündigung 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkauf von Unternehmensstellen - Abwanderung von Teams 	<ul style="list-style-type: none"> - Dauerhafte Inkompatibilität von Systemen - Falsche Kodifizierung

Quelle: Probst et al., 2012 S. 219)

Wie in Abbildung 5 erkennbar, gibt es verschiedene Ursachen für den Verlust von kollektiven Erinnerungen. Es kann zu einer unwiederbringlichen Löschung der Daten, etwa auf Grund von Frühpensionierungen, Outsourcing oder Hardwareproblemen kommen. Auch Zugriffseinschränkungen auf individueller, kollektiver oder aber elektronischer Ebene stellen ein Risiko dar.

4.4.3. Konkrete Maßnahmen zur Wissenssicherung

Aus der im Zuge dieses Kapitels beschriebenen Theorie lassen sich die folgenden konkreten Maßnahmen ableiten:

- Dokumentation von Prozessen und erfolgskritischem Wissen
- Führung von Protokollen
- Schaffung einer einheitlichen Unternehmenssprache im Ablagesystem
- Schaffung einer Plattform für den Austausch, um das kollektive Wissen zu stärken
- Befähigung der MitarbeiterInnen, die Systeme zur Speicherung des Wissens zu nutzen

Im Zuge der Studie „Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft, Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO aus dem Jahr 2011 wird die Stärkung des informellen Wissensaustausches empfohlen. Unternehmen sollten eine Wissenskultur schaffen, welche wertschätzend ist und den Austausch unter KollegInnen fördert. Wie Probst et. al. (2012) empfehlen auch die AutorInnen dieser Studie die Anwendung sogenannter „Tandem-Modelle“. Bei eben diesen, arbeiten ausscheidende MitarbeiterInnen mit den NachfolgerInnen über eine begrenzte Zeit zusammen und geben auf diese Weise ihr Wissen gezielt weiter. Auch wird die Implementierung von systematischen Übergabesystemen wie etwa „Story Telling“ oder mit MentorInnen geführte Gespräche empfohlen. Augenmerk wurde im Rahmen dieser Studie auch auf die Bedeutung der „lebensphasenorientierten Aufgaben-, Kompetenzen- und Karriereplanung“ für das Wissensmanagement gelegt. Dieses Modell orientiert sich an den Lebensphasen und beschäftigt sich mit dem optimalen Einsatz und der damit einhergehenden Kompetenzerhaltung. Diese Modelle können beispielsweise nach Eintritt in die Pension oder aber in Familienphasen angewendet werden und werden in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Ein bislang wenig Bekanntes, aber an Bedeutung gewinnendes, Instrument stellt das Modell der „generationsübergreifenden Erfahrungsdialoge“ dar. Eben diese sollen Wissensressourcen aufzeigen und durch intensive Gespräche zwischen den Generationen Wissensverluste verhindern. Auf technischer Ebene werden Standardisierte Dokumentationen, Wissensdatenbanken sowie eigens für den Wissensaustausch geschaffene Plattformen beschrieben (Online: <http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fachkraeftemangel-und-know-how-sicherung-in-der-it-wirtschaft.pdf> [Abruf am 14.12.2017], Probst et al. 2012, S. 126ff).

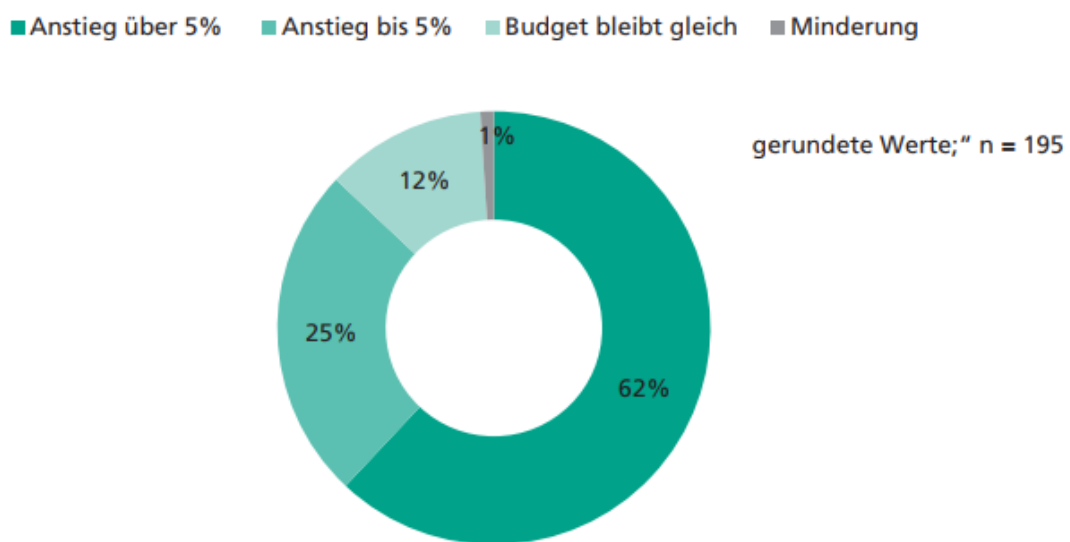
4.4.4. Zusammenfassung

Es existieren bereits zahlreiche Ansätze wie organisationales Wissen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen verankert werden kann. All diese Instrumente setzen allerdings die Bereitschaft der MitarbeiterInnen voraus, ihr Wissen preiszugeben. Hier drängt sich die Frage auf, ob von diesem Umstand ausgegangen werden kann. Man denke an Entlassungen im Rahmen von Downsizing-Maßnahmen, und die Situation der betroffenen ArbeitnehmerInnen. In einer solchen Situation werden ArbeitnehmerInnen kaum bereit sein ihr Wissen an das Unternehmen weiterzugeben. Aber auch mit Übertritt in den Ruhestand tritt ein Wissensverlust ein. Hier wird es in den nächsten Jahren Strategien, wie etwa Kooperationen bedürfen, um über deren Wissen weiter verfügen zu können. All diese Instrumente und Maßnahmen sind zielgerichtet und eine Notwendigkeit, um Wissensverluste zu begrenzen. Deren Erfolg hängt aber letztlich auch von der Unternehmens- und Wissenskultur sowie der Verankerung in eben

diesen und dem Wissen um die Sichtweise der Organisation als Ganzes ab. Ebenso lässt sich implizites Wissen nur sehr schwer dokumentieren, hier wird eine Wissensübertragung nur in einem entsprechenden informellen Rahmen gelingen.

Wie aus der Studie des Fraunhofer Institutes (2011) hervorgeht, scheinen sich Unternehmen der zukünftigen Bedeutung der Wissens- und somit Kompetenzsicherung durchaus bewusst zu sein (Online: <http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fachkraeftemangel-und-know-how-sicherung-in-der-it-wirtschaft.pdf> [Abruf am 14.12.2017]).

Abbildung 6 Geplante Entwicklung des Budgets für die Sicherung von Wissen und Kompetenzen in den nächsten 5 Jahren



Quelle: Fraunhofer IAO 2011

(<http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fachkraeftemangel-und-know-how-sicherung-in-der-it-wirtschaft.pdf> [Abruf am 14.12.2017])

Abbildung 6 kann entnommen werden, dass 62% der befragten Unternehmen planen, ihr Budget für die Sicherung von Wissen und Kompetenzen in den nächsten fünf Jahren um mehr als 5% anzuheben. Nur 1 % der Unternehmen plant das Budget zu senken. Die Bedeutung der Wissenssicherung in Zeiten des Fachkräftemangels und des Demografischen Wandels nimmt zu.

4.5. Wissenstransfer

Wie Probst et. al (2012) bereits schrieben: „Wissen ist die einzige Ressource die sich vermehrt, wenn man sie teilt“. Es ist nicht ausreichend, organisationales Wissen zu speichern, vielmehr muss dieses in aufbereiteter Form an die MitarbeiterInnen weitergegeben und dadurch im Unternehmen verankert werden. Wissen gilt auch heute noch als Machtinstrument und wird dementsprechend auch nicht immer preisgegeben (Probst et al., 2012, S 143). Unternehmen werden sich in den nächsten Jahren mit dem Übergang der geburtenstarken Jahrgänge der Baby Boomer in den Ruhestand konfrontiert sehen. Um erhebliche Wissensverluste zu verhindern, benötigt es Maßnahmen um deren Wissen an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben und somit zu bewahren. Im Rahmen dieses Unterkapitels wird auf die Merkmale sowie die Rahmenbedingungen des Wissenstransfers eingegangen.

„An die freiwillige Abgabe von Wissen ist bei uns nicht zu denken. Besonders seit die Direktion die letzte Reengineering-Aktion durchgedrückt hat hütet jeder eifersüchtig sein Terrain. Hier läuft alles unter dem Motto: „Sich nur nicht überflüssig machen. Wer weiß, wer beim nächsten Mal dran glauben muss“.“ (Abteilungsleiter eines Automobilzulieferbetriebes zitiert in Probst et al., 2012, S. 145).

Nach Probst et al. (2012) ist die Wissensverteilung in einem Unternehmen einer der größten Herausforderungen und für den Erfolg von Wissensmanagement-Aufgaben von entscheidender Bedeutung (Probst et al., 2012, S. 145).

4.5.1. Rahmenbedingungen Wissenstransfer

Im Rahmen des Kapitels Wissenssicherung wurde bereits auf die Bedeutung des kollektiven Wissens eingegangen. Durch die Virtualisierung der Arbeitsplätze ist ein Zugriff auf dieses kollektive Wissen durch fehlende informelle Informationswege schwieriger geworden. Der Wissenstransfer muss daher bewusst in allen physischen, technischen und organisatorischen Belangen gesteuert werden.

4.5.1.1. Maßnahmen nach Probst et al. (2012)

- Identifizierung der WissensträgerInnen (nicht jeder muss alles wissen)
- Schaffung paralleler Strukturen (Kommunikations- und Informationstechnologien, Group Ware-Technologien), um Wissensmanagement zu verankern
- Arbeitsplatzorganisation: Teams räumlich strategisch gut platzieren

- Dokumentation von Fehlern und Bereitstellung dieser Informationen an alle relevanten Beteiligten, um zu vermeiden, dass Fehler wiederholt gemacht werden
- Intensive Schulungen, um das Bewusstsein des individuellen Wissens und die Teilungsbereitschaft zu fördern
- Verankerung in der Unternehmenskultur

Die seitens des Bundeskanzleramtes herausgegebene Publikation „Wissensmanagement Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen“ (2017), nennt neben der Schaffung einer entsprechenden Organisationskultur, die Etablierung von Systemen zum Austausch von Wissen. Im Rahmen dieser Publikation werden vermehrt Tools empfohlen, welche auf einem persönlichen Austausch beruhen (Meetings, Tiefeninterviews, Wissensmentoring etc.) (Rosenbichler, Grünwald, Kallinger, Nikolov-Bruckner, & Wenzel, 2017, S. 86ff).

4.5.2. Hürden des Wissenstransfers

Damit der Prozess des Wissenstransfers gelingen kann, gilt es mögliche Hürden frühzeitig zu erkennen und in einem weiteren Schritt abzubauen. Diese treten bei Wissensmerkmalen, dem Prozess des Transfers sowie bei den Wissensträgern auf (Bendt, 2000, S. 51).

Wie bereits erwähnt wird zwischen Implizitem und Explizitem Wissen unterschieden. Während Explizites Wissen verhältnismäßig einfach übertragbar ist, gestaltet sich dies bei Implizitem Wissen schwieriger, da dieses eng mit dem Wissensträger verbunden ist. Dieses lässt sich nur bedingt und durch persönliche Interaktionen übertragen. Der Erfolg von Wissensmanagement ist quantitativ kaum messbar und gerade hier können sich Barrieren für einen erfolgreichen Transfer bilden. Die Nützlichkeit der Übertragung kann nur sehr schwer belegt werden. Dies könnte sich auf die Bereitschaft der Wissensübertragung auswirken, insofern keine Belege über die Nützlichkeit der Informationen vorgelegt werden können (Szulanski, 1996 zitiert in Bendt, 2000, S. 51f).

Wie Probst et al (2012), beschreibt auch Bendt (2000) das Phänomen der mangelnden Bereitschaft zur Weitergabe des Wissens als einen Schlüsselfaktor. Dies ist auf die Bedeutung von Wissen als Machtinstrument zurückzuführen. Aber auch mangelndes Wissen über die Funktionsweise von Transferprozessen, sowie fehlendes Vertrauen können zu Problemen führen. Dies gilt gleichermaßen für den Wissenssender sowie den Empfänger (Probst et al., 2012, S. 167f, Bendt, 2000, S. 52).

4.5.3. Intergenerationeller Wissenstransfer

Die Grundzüge des Wissenstransfers wurden im vorangegangenen Abschnitt erläutert, im Folgenden werden die Merkmale und Herausforderungen des Wissenstransfers zwischen den Generationen behandelt.

Wissen wird keinesfalls ausschließlich von älteren ArbeitnehmerInnen an jüngere ArbeitnehmerInnen weitergegeben, sondern dieser Prozess des Transfers findet auch umgekehrt statt. Bei dem Wissenstransfer von Alt zu Jung kommt es zu der Vermittlung von Erfahrungswissen, beziehungsweise auf die informelle Struktur sowie der Vermittlung von Methodenkenntnissen. Dieses Wissen der älteren ArbeitnehmerInnen wurde durch eine lange Betriebszugehörigkeit erworben, insofern steht bei der Vermittlung von deren Wissen das „Gewusst- WIE“ im Vordergrund. Dennoch verfügen auch die Jüngeren über Wissen, gerade im Hinblick auf den Einsatz von neuen Technologien, von welchem die Älteren profitieren können, insofern diese bereit sind Neues zu erlernen (Lutz et al., 2015, S. 129ff).

Dieser Wissens- und Erfahrungsaustausch wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Bereitschaft zur Wissensweitergabe und dem Erlernen von Neuem gegeben sind. Doch gerade in diesem Punkt gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den ArbeitnehmerInnen. Interessant erscheint die Tatsache, dass die Bereitschaft, Wissen zu teilen, stark von der Generationenzugehörigkeit abhängt. Während Angehörige der Generation Babyboomer sich auf ihrem Wissen ausruhen und meist nicht oder unzureichend bereit sind dieses zu teilen, haben Angehörige der Generation Y das Bewusstsein erlangt, aufgrund der Fülle an Informationen, nicht mehr alles wissen zu können. Diese Generation teilt ihr Wissen insofern bereitwillig, als das sie um die allgegenwärtige Verfügbarkeit von eben diesem weiß (Tavolato, Reichstamm, & Müller, 2017, S. 114).

Gerade bei älteren ArbeitnehmerInnen handelt es sich vermehrt um implizites Wissen, welches für dessen Transfer die Etablierung neuer Kommunikationsformen notwendig macht (Rimser, 2014, S. 192f). Wie von Bendt (2000) erwähnt, verweist auch Buck (2002) auf die Bedeutung zur Bereitschaft der Wissensweitergabe und der Förderung eben dieser hin.

Hierzu empfiehlt Buck (2002) die Wissensweitergabe an nachfolgende Generationen als Teil des Tätigkeitsprofils festzulegen und materielle Anreize als Motivatoren zu schaffen. Um eine gezielte und effektive Wissensweitergabe zu gewährleisten, benötigt es die entsprechende Befähigung der WissensträgerInnen sowie die Schaffung von Möglichkeiten (räumlich und zeitlich). Die Zusammenstellung altersgemischter Teams ermöglicht die Förderung des

Austausches zwischen den Generationen und ermöglicht so, die Weitergabe des impliziten Wissens. Auf diese Art und Weise profitieren beide Seiten von der Erfahrung der jeweils anderen Generation und die WissensträgerInnen können in diesem Rahmen ihrer Aufgabe als WissensvermittlerInnen nachkommen. Diese Methoden werden nur erfolgreich sein, wenn Vorurteile abgebaut und Vertrauen aufgebaut wird und die MitarbeiterInnen nicht den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu befürchten haben. Der Einsatz von gezielten Coachingmaßnahmen soll implizites Wissen hervorbringen und die WissensträgerInnen durch Reflexion befähigen, zu entscheiden, welche Informationen von Nutzen sind (Rimser, 2014, S. 195f. , Buck, Kistler, & Mendius, 2002).

Scheiden MitarbeiterInnen altersbedingt aus einem Unternehmen aus, so führt dies keinesfalls nur zu einer Wissenslücke, sondern ebenso zu dem Verlust der funktionalen und sozialen Rolle im Unternehmen. Auch wenn primär die Erhaltung und der Transfer von erfolgskritischem Wissen im Vordergrund steht, so ist auch die Sicherung dieser Rollen von Bedeutung. Diese funktionalen und sozialen Rollen im organisationalen Geflecht sollen von nachkommenden ArbeitnehmerInnen übernommen werden. Dies kann durch den Einsatz des Tandem-Modelles gelingen. Dieses Modell zeichnet sich durch „Lernen aus der Begleitung, der Beobachtung und dem Mittun“ aus (Morschhäuser, Ochs, & Huber, 2005, S. 113). Ziel dieses Modelles ist eine ganzheitliche Befähigung der jüngeren ArbeitnehmerInnen. Die Übernahme der Tätigkeiten erfolgt schrittweise und bietet so die Möglichkeit, sich bestmöglich in die neue Aufgabe einzuarbeiten.

Durch altersgemischte Teams sowie den Einsatz von Tandem-Modellen profitieren die MitarbeiterInnen gegenseitig von dem Wissen und den Erfahrungen der jeweils anderen Generationen. Die Gründung von Wissensgemeinschaften kann ebenso die Weitergabe von Implizitem Wissen fördern. Hierzu bearbeiten ArbeitnehmerInnen in Gruppen ein bestimmtes Themenfeld und bringen hier ihr Wissen und ihre Expertise ein (Schmid & Österreichisches Zentrum für Begabtenförderung und Begabungsforschung, 2013, S. 20).

Ebenso eine Möglichkeit zur Weitergabe von Erfahrungswissen bietet das sogenannte „Storytelling“. Hierbei wird Erlebtes aus den Perspektiven der ArbeitnehmerInnen zusammengetragen, reflektiert und in Form von Erfahrungsberichten festgehalten. Durch diese Erfahrungsberichte kann das Unternehmen Rückschlüsse auf bestimmte Verhaltensweisen ziehen und diese für die Zukunft nutzen. An dieser Stelle muss auch das Lernen und die Weiterentwicklung der Organisation von „Good Practice“ Beispielen erwähnt werden. Hierbei steht das Lernen durch bereits umgesetzte Prozesse vom eigenen oder aber von anderen Unternehmen im Vordergrund (Lutz et al., 2015, S. 137f).

Während sich explizites Wissen verhältnismäßig einfach transferieren lässt, stellt dies bei implizitem Wissen eine Herausforderung dar. Selbst wenn die genannten Maßnahmen erfolgreich sind, so ist es dennoch nicht möglich all das über Jahre erworbene Wissen der ausscheidenden MitarbeiterInnen zu transferieren und so zu bewahren. Waren diese MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen tätig, so kann es empfehlenswert sein, Kooperationsverträge mit diesen zu vereinbaren. Auf diese Weise lässt sich auch bei Eintritt in den Ruhestand auf das Wissen zurückgreifen (Lutz et al., 2015, S. 135).

Als „Good Practice“ Beispiel wird an dieser Stelle die Schaffung eines internen „Beraterpools“ durch die BOSCH AG erwähnt. Die BOSCH AG gründete hierzu im Jahr 1999 eine Tochtergesellschaft, welche pensionierte ExpertInnen für Projekte an das Unternehmen vermittelt. Im Vorfeld wurden die MitarbeiterInnen gebeten ein Kompetenzprofil über ihre Fähigkeiten anzulegen. Dem Beraterpool gehören nunmehr 1500 SeniorexpertInnen weltweit an. So verfügt die BOSCH AG nunmehr über Know-how im Ausmaß von 40.000 Jahren an Berufserfahrung (Online: <http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/hintergrundinformation-seniorexperten-weltweit-fuer-bosch-im-einsatz-107713.html> [Abruf am 14.12.2017]).

Durch diese Maßnahme gelingt es Unternehmen dieses Wissen lange zu nutzen und über Zugriff auf FachexpertInnen zu Verfügung.

4.5.4. Zusammenfassung

In Unternehmen findet Wissenstransfer unbewusst tagtäglich in Form von Gesprächen statt. Um diesen nachhaltig und effizient zu gestalten, ist es von Bedeutung Methoden zu implementieren, welche sowohl den Transfer von Wissen (implizit und explizit) als auch die Weitergabe von sozialen und funktionalen Rollen, gewährleisten. Die Weitergabe von Wissen erfordert persönliche Interaktionen, räumliche und zeitliche Ressourcen und eine begleitende Übernahme der Tätigkeiten. Ob der Transfer von Wissen gelingt, hängt maßgeblich von der Unternehmenskultur und der Bereitschaft zur Wissensweitergabe ab. Von zentraler Bedeutung ist, ob es gelingt die Barrieren zu identifizieren und diese abzubauen. Entscheidend für einen erfolgreichen intergenerationellen Wissens- und Erfahrungstransfer ist der Abbau von gegenseitigen Vorurteilen, die Schaffung einer wertschätzenden Atmosphäre sowie die Betrauung der erfahrenen ArbeitnehmerInnen mit der Rolle der Lehrenden.

4.5.5. Wissensmanagement als Bestandteil des Generationenmanagements

Im nachfolgenden Teil wird überblicksmäßig auf das Generationenmanagement und dessen Verbindung zum Wissensmanagement eingegangen.

Das Generationenmanagement wird als Unternehmensstrategie verstanden, welche die Bedürfnisse und Stärken der MitarbeiterInnen erkennt und die altersbedingten Unterschiede wahrnimmt (Online: <http://www.wertarbeit.at/glossar.php> [Abruf am 14.12.2017]). Weitere Gesichtspunkte, an welchen das Generationenmanagement ansetzt, sind die veränderten Ansprüche der Generationen an die Arbeitswelt sowie die dadurch entstehenden Spannungsfelder (Klaffke, 2014, S. 4). Diese Spannungsfelder gilt es zu lösen, um die Potentiale einer Zusammenarbeit der Generationen nutzen zu können.

Nicht nur die Belegschaften altern, sondern auch die KonsumentInnen der Unternehmen. Auch vor diesem Gesichtspunkt ist es von zentraler Bedeutung die Generationenvielfalt und das daraus entstehende Innovationspotential zu fördern (Zölch, Mücke, Graf, & Schilling, 2009, S. 39).

Generationenmanagement kann auf unterschiedlichen Unternehmensebenen integriert werden. Zu diesen zählen das Gesundheitsmanagement, die Personalplanung- und -entwicklung, die Unternehmenskultur sowie das Diversity Management. Aufgrund der Heterogenität der Belegschaften wird die Implementierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik empfohlen. Diese soll dem Demografischen Wandel und der damit einhergehenden Veränderung der Altersstruktur Rechnung tragen. Auch ist es von Bedeutung eine altersgerechte Karriereplanung zu etablieren und Strukturen zu schaffen, welche einen drohenden Wissensverlust verhindern (Haas, 2013, S. 45f). Ebenso benötigt es die Entwicklung von neuen Lernformen und unterstützenden Technologien, welche die Wissensbewahrung (Wissenssicherung) und den Wissenstransfer von individuellen Wissen sicherstellen (Klaffke, 2014, S. 166f). Die Implementierung von Generationenmanagement erfordert, wie auch diese von Wissensmanagement, eine Verankerung in der Unternehmenskultur. In diesem Kontext kommt der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Beseitigung von Unsicherheiten und der Schaffung einer wertschätzenden Umgebung besondere Bedeutung zu (Oertel, 2007, S. 251). Die Etablierung eines Diversity Managements bzw. Vielfaltsmanagements zielt darauf ab, altersbedingte Unterschiede optimal zu nutzen. Auch müssen die veralteten Ansichten, ältere ArbeitnehmerInnen seien generell weniger leistungsfähig, verbannt werden. Die Alterung der Belegschaften erfordert einen differenzierten und altersgerechten Führungsstil, welcher in der Lage ist Potentiale zu

fördern, Arbeitsprozesse neu zu gestalten und Spannungsfelder zwischen den Generationen zu lösen. Eine solch altersgerechte Führung soll den Wissenstransfer zwischen den Generationen nachhaltig fördern (Haas, 2013, S. 49ff).

Verbindungen zum Wissensmanagement

Schnittstellen zum Wissensmanagement finden sich insbesondere in den Bereichen des intergenerationellen Wissenstransfers sowie des Erfahrungsaustausches (Rimser, 2014, S. 204). Generationenmanagement schafft die Rahmenbedingungen für eben diese Zusammenarbeit indem es auf die Bedürfnisse der einzelnen Generationen eingeht.

Klaffke (2014) nennt unter anderem drei Handlungsfelder im Generationenmanagement:

- arbeitspolitische Rahmenbedingungen inklusive Trennungsmanagement
- Gesundheitsmanagement und Arbeitsplatzgestaltung
- Stärkung der Wertschätzung zwischen den Generationen durch den Abbau von Vorurteilen. Hierzu ist es von Bedeutung, dass Führungskräfte diese Wertschätzung vorleben. Hierzu empfehlen sich Generationen-Workshops, in welchen ein Grundwissen zu den Generationen und deren Eigenschaften vermittelt wird. Dies ist im Hinblick auf generationsbedingte unterschiedliche Wertvorstellungen sowie differenzierte Vorstellungen von zentraler Bedeutung. (Klaffke, 2014, S. 7, 18ff).

4.5.6. Zusammenfassung

Generationenmanagement kann als eine Unternehmensstrategie verstanden werden, welche die Generationenvielfalt in Unternehmen steuerbar machen und die Potentiale jeder Generation nutzbar machen soll. Hierbei gilt es, eine wertschätzende und diskriminierungsfreie Atmosphäre zu schaffen. Dieser unternehmensgeführte Abbau von Vorurteilen zwischen den Generationen schafft die Voraussetzungen, welche für einen erfolgreichen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch notwendig sind. Sowohl der Wissenstransfer als auch der Erfahrungsaustausch sind integrale Bestandteile des Generationenmanagements. Auch erhebt das Generationenmanagement den Anspruch auf eine Verankerung in der Unternehmenskultur.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die oben genannten Merkmale (Wissensbewahrung und Wissenstransfer) des Wissensmanagements im Generationenmanagement wiederfinden. Weitere Bestandteile des Wissensmanagements fanden sich in den Ansätzen des Generationenmanagements nicht.

5. Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen

Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt in einem ersten Schritt die Diskussion der Rechercheergebnisse. In einem weiteren Schritt widmet sich dieses Kapitel der Beantwortung der Forschungsfragen.

Die Literaturrecherchen zeigten auf, dass sich die Bevölkerungsstruktur laut Statistik Austria bis zum Jahr 2050 insofern verändern wird, als dass die Anzahl an über 45-jährigen stark ansteigen wird. Diese Entwicklung wirkt sich auf die Belegschaftsstrukturen der Unternehmen aus und konfrontiert diese mit Herausforderungen. An dieser Stelle können der Fachkräftemangel, bedingt durch eine geringe Anzahl an gut qualifizierten Nachwuchskräften, der nahende Ruhestand der Baby Boomer Generation sowie das Zusammentreffen mehrerer Generationen innerhalb eines Betriebes, genannt werden. Als mögliche Managementansätze zur Begegnung dieser Herausforderungen wurden im Zuge dieser Arbeit das Wissens – und Generationenmanagement beleuchtet.

Es fanden sich bei den Recherchen keine einheitlichen Definitionen für die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“, was wiederum die Abstraktheit und Komplexität dieser Begriffe widerspiegelt. Dies machte eine vergleichende quantitative Forschung auf diesem Gebiet bislang nicht möglich, aus diesem Grund sind auch kaum allgemeingültige Studien zu dieser Thematik zu finden (Helm, Meckl, & Sodeik, 2007, S. 234).

Als zentrale Elemente des Wissensmanagements können das Wissen, welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist, die Entwicklung und die Beschaffung von neuem Wissen sowie die Aktualität des Wissens, beschrieben werden (Hatzenbichler, 2002, S. a19). Ergänzend werden an dieser Stelle die Prozesse der Wissenssicherung, -nutzung, sowie des Transfers genannt (Probst et al., 2012, S. 32). Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass sich Wissensmanagement mit der Implementierung und Weiterentwicklung von Maßnahmen befasst, welche alle Prozesse von der Wissensbeschaffung bis zur Wissensverteilung unterstützt und steuerbar macht. Neu ist der Wunsch, das organisationale Wissen managebar machen zu wollen nicht.

Bereits in den 1990er Jahren kam die Idee des Wissensmanagements auf, meist allerdings nur in Form von Datenbanken oder ähnlichem. Oft wurde diese Form des Wissensmanagements top-down verordnet und führte aufgrund mangelnder Teilungsbereitschaft des Wissens nicht zum Erfolg.

Wissensmanagement kann als ein Prozess verstanden werden, welcher sich im Laufe der Zeit von einer rein technischen, hin zu einer ganzheitlichen Sichtweise entwickelt hat (Sauter & Scholz, 2015, S. 2ff). Das TOM-Modell von Lucko & Trauner (2005) veranschaulicht, dass Wissensmanagement in einem Umfeld aus Technik, Organisation und Mensch erfolgen muss (Lucko & Trauner, 2005).

In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, welche Merkmale Wissensmanagement aufweisen muss, um der Unternehmenswertschöpfung zu dienen. Bei den Recherchen zu dem Thema des Wissensmanagements fanden sich zahlreiche Publikationen und Beiträge zu eben diesem Gesichtspunkt. Auffallend war, dass sich kaum empirische allgemeingültige Forschungsergebnisse betreffend den kritischen Erfolgsfaktoren eines erfolgreichen Wissensmanagements finden ließen (Helm et al., 2007, S. 211).

Sowohl Probst et al. (2012), als auch Sauter & Scholz (2015) sowie Helm et al. (2007) empfehlen in einem ersten Schritt die Verankerung der Ansätze des Wissensmanagements sowohl in der Unternehmenskultur als auch in den Visionen des Unternehmens. Wissensmanagement wird nur funktionieren, wenn die MitarbeiterInnen bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Hierfür benötigt es eine wertschätzende Umgebung, in welcher die Nutzung des Wissens der anderen zu einer Selbstverständlichkeit wird sowie die Sicherheit, durch diese Wissensteilung nicht ersetzbar zu werden. Die Schaffung der strukturellen Bedingungen stellt ebenso einen zentralen Bereich dar. Diese Systeme müssen einfach in der Handhabung und effizient sein. Des Weiteren wird empfohlen, Wissensmanagement in allen relevanten Unternehmensbereichen einzubinden (Probst et al., 2012, S. 281ff, Sauter & Scholz, 2015, S. 35, Helm et al., 2007, S. 228).

Ein erfolgreiches Wissensmanagement vermag es, durch den effektiven Einsatz der Ressource Wissen, Wettbewerbsvorteile zu sichern und auszubauen (Helm et al., 2007, S. 214). Die Schwierigkeiten hierbei liegen klar in der Bewertung des Erfolges von Wissensmanagementmaßnahmen. Während für gängige Produktionsfaktoren zahlreiche Bewertungsmethoden zur Verfügung stehen, stellt sich die Bewertung von Maßnahmen des Wissensmanagements als schwierig heraus (Probst et al., 2012, S. 33).

Während sich das Wissensmanagement also mit der bewussten Steuerung von organisationalem Wissen befasst, hat es sich das Generationenmanagement zur Aufgabe gemacht, die altersspezifischen Potentiale zu identifizieren, die entstehenden Spannungsfelder zu lösen und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu erkennen. Generationenmanagement wird auf verschiedenen Ebenen implementiert, wobei die Bereiche des Gesundheitsmanagements und des Personalmanagements von zentraler Bedeutung sind (Haas, 2013, S. 45).

Gemein haben diese beiden Managementansätze die Empfehlung zur Etablierung von Prozessen zur Wissenssicherung und des Wissenstransfers zur Vermeidung eines Wissensverlustes sowie den Abbau von Vorurteilen und die Schaffung einer wertschätzenden Umgebung (Klaffke, 2014, S. 4, 18).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Einsatz von Wissensmanagement den Umgang mit der Ressource Wissen effektivieren kann. Dies ist insbesondere von Bedeutung, als dass Prozesse stetig wissensintensiver werden und die Gefahr eines Wissensverlustes, auch durch die Pensionierungswelle, groß ist. Dem Wissensmanagement kann also eine große Bedeutung zugemessen werden. Dennoch muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass der Einsatz von Wissensmanagement, insbesondere im Hinblick auf die Veränderungen der Belegschaftsstruktur, nicht hinreichend genug ist, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Um auf die, durch den Demografischen Wandel bedingten Veränderungen, zu reagieren, empfiehlt sich ebenso die Etablierung des Generationenmanagements.

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Bedeutung von Wissensmanagement für Unternehmen. Vor diesem Hintergrund wurden zwei zentrale Fragestellungen erarbeitet:

- Welche Merkmale muss Wissensmanagement in Unternehmen aufweisen, um eine nachhaltige Sicherung und Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen zu gewährleisten?
- Inwiefern sind diese Merkmale eines nachhaltigen Wissensmanagements in Ansätzen des Generationenmanagements vertreten?

Die ausführliche Literaturrecherche führte zu der folgenden Beantwortung der Forschungsfragen:

Welche Merkmale muss Wissensmanagement in Unternehmen aufweisen, um eine nachhaltige Sicherung und Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen zu gewährleisten?

Die Recherchen ergaben, dass Wissensmanagement, welches einen rein technischen Ansatz verfolgt und top-down von der Unternehmensleitung verordnet wurde, nicht funktioniert. Vielmehr benötigt es die Verankerung von Wissensmanagement in der Unternehmenskultur sowie in den Unternehmenszielen. Hierbei benötigt es, eine frühzeitige Einbindung der MitarbeiterInnen, die Kommunikation der Wissensziele sowie die Schaffung von Strukturen und Prozessen. Der Erfolg von Wissensmanagement hängt maßgeblich von der Bereitschaft der MitarbeiterInnen ab, deren Wissen zu teilen. „Wissen ist Macht“ diese Sichtweise vertreten auch heute noch viele MitarbeiterInnen und fürchten, durch die Teilung ihres Wissens an Macht zu verlieren. Diesen MitarbeiterInnen muss die Angst genommen werden, ihre Macht oder aber ihren Status dadurch einzubüßen. Dies bedarf der Schaffung einer wertschätzenden und wissensförderlichen Atmosphäre, in welcher es eine Selbstverständlichkeit ist, das Wissen anderer zu nutzen. MitarbeiterInnen müssen befähigt werden zu entscheiden, welches Wissen von Bedeutung ist und wie sie dieses weitergeben können. Gerade beim Transfer von Wissen zwischen Alt und Jung müssen im Vorfeld Vorurteile abgebaut werden. Die Erkenntnis, dass implizites Wissen gar nicht oder nur schwer von Personen abgekoppelt werden kann und nur durch Beobachtungen und Mitarbeiten an die nachfolgende Generation weitergegeben werden kann.

Um eine nachhaltige Sicherung und Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen zu gewährleisten, benötigt es die Schaffung von kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen sowie entsprechende Methoden und Maßnahmen zur Wissenssicherung und dem Wissenstransfer. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, bedarf es aufgrund der dynamischen Unternehmensumfelder einer laufenden Evaluierung und Anpassung der Maßnahmen.

Inwiefern sind diese Merkmale eines nachhaltigen Wissensmanagements in Ansätzen des Generationenmanagements vertreten?

Das Generationenmanagement unterscheidet sich in der Zielsetzung und dessen Bestandteilen vom Wissensmanagement insofern, als dass es Rahmenbedingungen schafft, welche die MitarbeiterInnen befähigen ihre Arbeitsleistung zu erbringen und die Potentiale der Generationenvielfalt zu nutzen.

Wie das Wissensmanagement, misst auch das Generationenmanagement den Bereichen der Wissensbewahrung (Wissenssicherung) sowie dem intergenerationellen Wissenstransfer eine große Bedeutung zu. Der bewusste Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen findet sich ebenso in den Ansätzen des Generationenmanagements wieder, wie der Abbau von Vorurteilen sowie die Schaffung einer wertschätzenden Umgebung. Das Generationenmanagement bedient sich hierzu an Methoden zur Stärkung der Zusammenarbeit der Generationen und setzt dadurch nachhaltige Potentiale frei.

Ein weiteres Merkmal des Wissensmanagements, der Anspruch auf Verankerung in der Unternehmenskultur, findet sich auch in den Ansätzen des Generationenmanagements wieder.

Das Generationenmanagement integriert untenstehende Bestandteile des Wissensmanagements:

- Wissensbewahrung (Wissenssicherung)
- intergenerationeller Wissenstransfers und Erfahrungsaustausch
- Abbau von Vorurteilen
- Schaffung einer wertschätzenden Umgebung
- Verankerung in der Unternehmenskultur

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Merkmale eines nachhaltigen Wissensmanagements partiell in den Ansätzen des Generationenmanagements vertreten sind.

6. Conclusio

Die Forschungsfragen wurden mittels einer Literaturrecherche beantwortet. Kritisch anzumerken ist, dass es der empirischen Forschung bislang an allgemein gültigen Studien zu den Erfolgsmerkmalen des Wissensmanagements fehlt. Hier würde es in einem ersten Schritt der Konkretisierung des Begriffes „Wissensmanagement“ bedürfen sowie der Entwicklung von allgemein anerkannten Instrumenten zur Bewertung der Wissensziele.

Des Weiteren fanden sich in den Publikationen keine konkreten Handlungsempfehlungen betreffend einer frühzeitigen und stetigen Kommunikation der Ziele, welche durch die Etablierung von Wissensmanagement erreicht werden sollen. Derartige Konzepte laufen, aufgrund ihrer meist langen Umsetzungsdauer, oftmals Gefahr in Vergessenheit zu geraten ehe sie vollständig implementiert werden konnten.

Kommt es zu keiner oder aber einer mangelnden Kommunikation und Einbindung der MitarbeiterInnen scheitern Managementansätze oft am Widerstand der MitarbeiterInnen. Dieser erwächst durch mangelnde Integration der MitarbeiterInnen in die Pläne und Ziele der Unternehmensleitung. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, die MitarbeiterInnen bereits frühzeitig in den Implementierungsprozess des Wissensmanagements miteinzubeziehen. Aus dieser Maßnahme ergeben sich zwei Vorteile. Zum einen kann die frühzeitige Einbindung ein „Wir-Gefühl“ erzeugen und die Bereitschaft zur Wissensteilung fördern. Zum anderen können Erfahrungen und Bedenken der MitarbeiterInnen evaluiert, und bei der Implementierung berücksichtigt werden.

Sowohl das Wissens- als auch das Generationenmanagement umfassen Strategien, welche Unternehmen befähigen, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, insofern sich Unternehmen der Folgen des Demografischen Wandels und dem daraus resultierenden Handlungsbedarf bewusst sind. Vor diesem Hintergrund ist es umso verwunderlicher, dass in den heimischen Unternehmen nach wie vor eine jugendzentrierte Kultur herrscht. Ältere ArbeitnehmerInnen werden meist als zu teuer und nicht mehr leistungsfähig angesehen. Restrukturierungsmaßnahmen auf Kosten der älteren ArbeitnehmerInnen erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit. Gerade diese Maßnahmen sind es, die den Unternehmen vielfach in Form von Wissensverlusten zum Verhängnis werden. Im Falle des Ausscheidens von MitarbeiterInnen versuchen Unternehmen oftmals das Wissen in Form von Dokumentationen

zu bewahren. Dass diese Niederschrift allenfalls das explizite Wissen bewahrt, aber keineswegs das implizite Wissen, scheint vielen Unternehmen nicht bewusst zu sein.

Das Konzept des Wissensmanagements kann als abstrakt und komplex beschrieben werden, was eine sorgfältige und tiefgreifende Einarbeitung in die Thematik nötig macht. Es finden sich in den Publikationen zwar Handlungsansätze zu der erfolgreichen Implementierung von Wissensmanagement, kritisch zu hinterfragen ist jedoch, inwiefern diese von Unternehmen tatsächlich umgesetzt werden können. Um ein ganzheitliches und in allen Unternehmensbereichen verankertes Wissensmanagement zu implementieren, bedarf es der Unterstützung von ExpertInnen. Als weitere Gründe, für die oftmals nur partielle Umsetzung in Form von IT-Lösungen, können die fehlenden allgemein gültigen Studien sowie der Mangel an Instrumenten zur Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen genannt werden.

Die Management-Ansätze des Wissens- und des Generationenmanagements beinhalten folgedem unter anderem Strategien, um den Folgen der sich verändernden Bevölkerungsstruktur zu begegnen und leiten daraus Handlungsempfehlungen ab. Das Generationenmanagement ersetzt, wie den Ausführungen des vorangegangenen Kapitels entnommen werden kann, keinesfalls die Etablierung eines Wissensmanagements. Dies verhält sich kongruent bei der Etablierung des Wissensmanagements. Das Generationenmanagement befähigt Unternehmen die Alters-Diversitäten optimal zu nutzen und die Zusammenarbeit zu fördern. Die enthaltenen Bausteine des Wissensmanagements sind jedoch nicht hinreichend genug, um das organisationale Wissen optimal zu nutzen. Dem Wissensmanagement fehlen wiederum Bausteine des Generationenmanagements, insbesondere bezugnehmend auf den Abbau von Vorurteilen und die Stärkung der Zusammenarbeit der Generationen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, dahingehende Elemente des Generationenmanagements bei der Etablierung des Wissensmanagements einzubauen. Unternehmen sollten sich intensiv mit den unternehmenseigenen Anforderungen und der Unternehmenskultur auseinandersetzen und dahingehend die Potentiale beider Ansätze nutzen.

7. Literaturverzeichnis

- Aichinger, E., & Deutsch, T. (2013). *Jung & gierig - alt & müde? Karrieren und Generationenkonflikte im modernen Management*. (H. Friedrichsmeier & F. Josef, Hrsg.). Wien: Facultas.wuv.
- Bendt, A. (2000). *Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Brandenburg, U., & Domschke, J.-P. (2007). *Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruce Kogut, & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Buck, H., Kistler, E., & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). (2004). LIMPACT Leitprojekte I – Informationen Compact, (08). Abgerufen von https://www.bibb.de/dokumente/pdf/limpact_8.pdf
- Friedrich-Elbert-Stiftung, A. M. und P. (2007). *Wissensmanagement - Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände* (1. Aufl.). Abgerufen von <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/05134.pdf>
- Güldenbergs, S., & Helting, H. (2004). Wissensmanagement falsch verstanden? Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements, 64(5). Abgerufen von <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers-Alfred/Wissensmanagement%20falsch%20verstanden%20%28DBW%202004%29.pdf>
- Haas, O. U. (2013). *Generationenmanagement im Unternehmen: Möglichkeiten zur Gestaltung des demografischen Wandels*. Hamburg: Diplomica Verl.
- Hatzenbichler, G. (2002). Innovation durch Wissensmanagement: In einer Zeit der rasanten technologischen Entwicklungen und Beschleunigung aller Abläufe können sich Unternehmen nur unter maximaler Nutzung all ihrer Ressourcen Wettbewerbsvorteile

- erarbeiten und Kundenbeziehungen weiterentwickeln. *e & i Elektrotechnik und Informationstechnik*, 119(10), a19–a20. <https://doi.org/10.1007/BF03159346>
- Helm, R., Meckl, R., & Sodeik, N. (2007). Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *Journal of Business Economics*, 77(2), 211–241. <https://doi.org/10.1007/s11573-007-0017-4>
- Jochmann, W., & Gechter, S. (Hrsg.). (2007). *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin: Springer.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kluge, J., Stein, W., Licht, T., Kloss, M., & Bendler, A. (Hrsg.). (2003). *Wissen entscheidet: wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen - eine internationale Studie von McKinsey*. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Lucko, S., & Trauner, B. (2005). *Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis* (2. Aufl.). München: Hanser.
- Lutz, B., Bochert, S., Schneider, S., Weißels, D., Borkert, K., Dirschl, C., ... Wimmer, P. (2015). *Wissen verändert. Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2014* (S.). Edition Donau-Universität Krems. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2598.5684>
- Morschhäuser, M. (Hrsg.). (2002). *Gesund bis zur Rente: Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik*. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verl.
- Morschhäuser, M., Ochs, P., & Huber, A. (2005). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (2. Aufl.). Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Polanyi, M., & Sen, A. (2009). *The tacit dimension*. Chicago ; London: University of Chicago Press.

- Probst, G. J. B., Raub, S., & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (3. Aufl). Frankfurt am Main: Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland [u.a.].
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management: nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel* (Nachdr). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rosenbichle, U., Grünwald, A., Kallinger, M., Nikolov-Bruckner, E., & Wenzel, C. (2017, Mai). Wissensmanagement Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen. Bundeskanzleramt Österreich. Abgerufen von https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement/170523_Publikation_Wissensmanagement_BF.pdf?63hw3u
- Sauter, W., & Scholz, C. (2015). *Kompetenzorientiertes Wissensmanagement: gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmid, F., & Österreichisches Zentrum für Begabtenförderung und Begabungsforschung (Hrsg.). (2013). *Potenziale intergenerationell entfalten und lebenslang entwickeln: Tagungsband zum ÖZBF-Symposium zum Tag der Talente 2012*. Salzburg.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm*. London ; Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tavolato, P., Reichstamm, H., & Müller, H. (2017). *OrganisationsEntwicklung*, (4), 113–116.
- Zölch, M., Mücke, A., Graf, A., & Schilling, A. (Hrsg.). (2009). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (1. Aufl). Bern: Haupt.

Internetquellen

Behrend, Unternehmertun: Die Theorie des impliziten Wissens:

http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/05/0505behrend_p.pdf [Abruf am 14.12.2017]

Bosch AG:

<http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/hintergrundinformation-seniorexperten-weltweit-fuer-bosch-im-einsatz-107713.html> [Abruf am 14.12.2017]

BWL Wissen:

<http://www.bwl-wissen.net/definition/informationsmanagement> [Abruf am 14.12.2017]

Definition Duden:

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Wissensgesellschaft> [Abruf am 26.10.2017]

Fraunhofer IAO Studie:

<http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/fachkraeftemangel-und-know-how-sicherung-in-der-it-wirtschaft.pdf>

Forschungsnetzwerk:

http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2003_2_MittAB_Bellmann_IAB.pdf [Abruf am 04.11.2017]

Gabler Wirtschaftslexikon:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html> [Abruf am 04.11.2017 & 26.11.2017]

IBIM Unternehmenskultur

<http://www.ibim.de/ukult/1-2.htm> [Abruf am 14.12.2017]

Koblank: Was ist Wissensmanagement:

http://www.koblank.de/ideethek/d_wissman.pdf [Abruf am 26.11.2017]

North, K. & Schmidt, A. *Nutzenbeurteilung von Wissensmanagement- Ergebnisse des Awards*

„Wissensmanager 2002 & 2003“ Online: <https://www.ihk-lahndill.de/share/wissen/downloads/Verbesserungen%20durch%20WM.pdf> [Abruf am 31.12.2017]

SFG: Warum Wissensmanagement:

https://www.sfg.at/cms/1995/#WM_1 [Abruf am 12.12.2017]

[Abruf am 14.12.2017]

Statistik Austria Bevölkerungsprognose:

[file:///C:/Users/Stefanie%20Bonora/Downloads/presentation_bevoelkerungsprognose_2016_bis_2080_fuer_oesterreich_und_die%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Stefanie%20Bonora/Downloads/presentation_bevoelkerungsprognose_2016_bis_2080_fuer_oesterreich_und_die%20(2).pdf) [Abruf 04.11.2017]

Statistik Austria Bevölkerungsprognose:

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html [Abruf 04.11.2017]

UN Bericht Worldageing:

http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/pdf/german_execsum.pdf [Abruf am 26.10.2017]

Universität Innsbruck: Arbeitsmarkt im Wandel:

<https://www.uibk.ac.at/newsroom/dossiers/arbeit/> [Abruf am 05.11.2017]

WERTARBEIT Glossar:

<http://www.wertarbeit.at/glossar.php> [Abruf am 14.12.2017]

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Reifegrade des Wissensmanagements auf den Stufen der Wissenstreppe nach North, 2002	13
Abbildung 2 Gestaltungsfelder Wissensmanagement.....	14
Abbildung 3 Kernprozesse des Wissensmanagements	16
Abbildung 4 Geschätzter Umsatzverlust durch Wissens- und Kompetenzverlust.....	20
Abbildung 5 Formen des organisationalen Vergessens	23
Abbildung 6 Geplante Entwicklung des Budgets für die Sicherung von Wissen und Kompetenzen in den nächsten 5 Jahren.....	25

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Entwicklung Bevölkerungsstruktur Österreich	5
Tabelle 2 Erwerbspersonen 2015 bis 2050 nach breiten Altersgruppen (laut Hauptszenario)	8
Tabelle 3 Altersstruktur der Erwerbspersonen 2015, 2030 und 2050 (laut Hauptszenario)	9