

# WISO

## Netzwerk: Alter werden. Zukunft haben! Die Einführung von Instrumenten des strukturierten Wissenstransfers am Beispiel der Agemanagement Verbundberatung

1. Ausgangssituation und Ziele	96
2. Das Projektdesign	102
3. Der Beratungsprozess	105
4. Die Projektergebnisse am Beispiel des E-Werk Wels	106
4.1. Ausgangssituation – bisherige Aktivitäten zu Altersmanagement	106
4.2. Projektergebnisse	107
4.3. Auf Basis der Wissenslandkarte umgesetzte Maßnahmen	107
4.4. Weitere umgesetzte/wesentliche Elemente	107
5. Zusammenfassung und Ausblick	108

*Doris  
Formann*

*Beraterin in der  
AK Consult  
(Beratungseinrich-  
tung der AK OÖ),  
Betriebswirtin,  
Supervisorin  
(ÖVS) und zertifi-  
zierte Mediatorin*

Auszug aus WISO 1/2010

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@akooe.at](mailto:wiso@akooe.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

## Die Einführung von Instrumenten des strukturierten Wissenstransfers am Beispiel der Agemanagement Verbundberatung

### 1. Ausgangssituation und Ziele

Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung verändern alle Bereiche unseres Lebens – und machen auch vor der Arbeitswelt nicht halt.

Die Belegschaften der Betriebe werden älter, da weniger junge Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Die erwerbsfähige Bevölkerung in Österreich wird bis 2020 um 130.000 Personen zunehmen – bei den Jüngeren (15 – 45 Jahre) wird eine Abnahme von 240.000 und bei den Älteren eine Zunahme von 370.000 vorausgesagt. Zudem ist in einigen Unternehmen aufgrund von Einstellungsstopps vergangener Jahre ein Ungleichgewicht in der internen Betriebsdemografie hin zu einer alterszentrierten demografischen Struktur der Beschäftigten entstanden. (vgl. Netzwerk 2008, S. 4)

*EU-Projekt  
WAGE fokussiert  
„gut älter“  
werden*

Erstmals für Oberösterreich stellte das EU Projekt WAGE – Winning Age, Getting futurE im Jahre 2004 Fragen rund um eine altersgerechte Arbeitswelt in den Betrieben in den Mittelpunkt.

Nach vier Jahren engagierter Kooperation wurden und werden die Aktivitäten erfolgreich weitergeführt, und zwar im Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ Es ist dies eine Vernetzung von interessenpolitischen Einrichtungen, Institutionen, Organisationen und Betrieben in Oberösterreich, die durch konkrete Umsetzung von Altersmanagementmaßnahmen zur besseren Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt beitragen will.

Im Rahmen der gemeinsamen Angebotspalette zur alter(n)sgerichteten Gestaltung der Arbeitswelt arbeitet das Netzwerk deshalb kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Weiterverbreitung seiner Produkte.

*Wissen sich-  
ten und sichern  
als Element von  
Agemanagement*

Da in künftigen Arbeitsprozessen immer mehrere Generationen zugleich beteiligt sein werden, gewinnt Wissensmanagement kontinuierlich an Bedeutung und wird zum Bindeglied zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten: vorbeugend für jüngere, unterstützend für ältere und verbindend wie fördernd zwischen den Generationen. Das war einer der Gründe, das im Zuge von WAGE erfolgreich umgesetzte Konzept der Agemanagement Verbundberatung für das Thema Wissensmanagement weiterzuentwickeln.

*Exkurs: Wissen und Wissensmanagement*

**... zum Begriff**

Die organisatorische Wissensbasis wird durch das den Beteiligten einer Organisation prinzipiell zugängliche Wissen abgegrenzt.

Zunächst wird eine Differenzierung in implizites und explizites Wissen getroffen (Polanyi 1966; Kirsch 1992, S. 316).

Implizites Wissen ist schwer formalisierbar, kommunizierbar und teilbar, da es in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist (embodied knowledge). Subjektive Einsichten und Intuition sind implizites Wissen, es ist tief in den Handlungen und Erfahrungen von Individuen verankert, ebenso wie in den Idealen, Werten oder Gefühlen. Implizites Wissen lässt sich in die Dimensionen technisch und kognitiv segmentieren. Erstere umfasst die informalen und schwer dokumentierbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten, umschrieben mit dem Begriff „Know-how“. Letztere setzt sich aus Schemata, mentalen Modellen, Überzeugungen und Wahrnehmungen, die wir für selbstverständlich halten, zusammen. Die kognitive Dimension spiegelt unsere Vorstellung von der Wirklichkeit (Was ist) und unsere Vision der Zukunft (Was sollte sein) wider (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 8).

*implizites  
Wissen*

Explizites Wissen hingegen ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert (disembodied knowledge). Es kann daher einfach mittels elektronischer Datenverarbeitung verarbeitet, übertragen und gespeichert werden.

*explizites  
Wissen*

Die Beschaffenheit des impliziten Wissens erschwert eine Verarbeitung, Übertragung und Speicherung in einer systematischen und logischen Art und Weise. Um implizites Wissen in einer Organisation verarbeiten, übertragen und speichern zu können, muss es in dokumentiertes explizites Wissen überführt werden (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 9).

Des Weiteren wird privates und kollektives Wissen unterschieden.

Privates Wissen befindet sich nur für einzelne Individuen im Zugriff, kollektives Wissen hingegen für mehrere zur gleichen Zeit. Ist implizites Wissen gleich in verschiedenen Köpfen vorhanden, so ist

*privates und  
kollektives  
Wissen*

es kollektiv. Ist explizites Wissen für andere nicht, sondern durch Verschluss oder Verschlüsselung nur für ein Individuum erreichbar, so ist es privat. Von einer Kollektivierung von Wissen wird gesprochen, wenn ursprünglich nur wenigen Individuen zugängliches Wissen durch Maßnahmen mehreren zugänglich gemacht wird.

In sozialen Systemen wie Unternehmen kann jedoch im Gegensatz zu einer organisatorischen Wissensbasis davon ausgegangen werden, dass Wissen nicht gleichmäßig verteilt ist und sich lokale Wissensbasen bilden (Kirsch 1992, S. 316f.).

Die Zugänglichkeit von Wissen ist bei Betrachtung der Kollektivität von Wissen und der organisatorischen Wissensbasis von Bedeutung, da eine Trennung nach Zugänglichkeit weitere Klassifikationen erlaubt.

Die Unterscheidung in implizites und explizites Wissen unterstreicht die Sichtweise von Organisationen als lebende Systeme und nicht nur als informationsverarbeitende Gebilde. Ist erst einmal die wichtige Rolle, die implizites Wissen in einer Organisation spielt, identifiziert, wird Innovation nicht nur als Zusammenbringen von Daten und Informationen begriffen, sondern als individueller Prozess persönlicher und organisatorischer Selbsterneuerung. Den konventionellen Lernmethoden wäre der Rücken zu kehren und den weniger formalen und weniger systematischen Charakteristika von Wissen mehr Aufmerksamkeit zu schenken (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 9ff.).

### **... zur Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement**

Als Mitbegründer des Wissensmanagements können die Japaner Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi mit ihrem 1995 veröffentlichten Buch „The Knowledge Creating Company“ angesehen werden.

Aufbauend auf dem 1966 von Michael Polanyi vorgestellten Begriff des impliziten Wissens entwerfen sie ein Modell, bei dem Wissen in einer kontinuierlichen Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen erzeugt wird. Durch aufeinander folgende Prozesse der „Externalisierung“ (implizit zu explizit), „Kombination“ (explizit zu explizit), „Internalisierung“ (explizit zu implizit) und „Sozialisation“ (implizit zu implizit) wird Wissen innerhalb einer Organisation spiralförmig von individuellem Wissen auf höhere Organisationsstufen

wie Personengruppen und ganze Firmen gehoben.

2004 haben Nonaka und Takeuchi Wissensmanagement so definiert:

*"knowledge management is defined as the process of continuously creating new knowledge, disseminating it widely through the organization, and embodying it quickly in new products/services, technologies and systems"*

...und weiter: *„In einer Wirtschaftswelt, in der Veränderung das einzig Sichere ist, ist Wissen eine Quelle für dauerhaften Wettbewerbsvorteil.“*

Der Kombinationsprozess der klassischen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Arbeit, Werkstoffe und Betriebsmittel, bei dem es sich um planende, orientierende und koordinierende Tätigkeiten handelt, erfordert den Einsatz von Wissen, da die über das gesamte betriebliche Geschehen vorliegenden Informationen zweckorientiert vernetzt werden müssen.

In diesem Sinne sieht man heute Wissen als eigenen Produktionsfaktor neben Arbeit, Kapital und Boden.

Die Aufgabe des Wissensmanagements muss darin bestehen, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen, damit die organisatorische Wissensbasis genutzt, verändert und fortentwickelt werden kann. Die zunehmende Komplexität der Umwelt und die Fluktuation menschlicher Wissensträger macht den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien für die Unterstützung einer lernenden Organisation und damit der organisatorischen Wissensbasis unabdingbar (Stein/Zwass 1995, S. 90). Gleichzeitig ist zu betonen, dass der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie nur einen Teil der organisatorischen Wissensbasis zu unterstützen vermag (Stein/Zwass 1995, S. 91).

#### **... zur Wissenserzeugung**

Es wird die Annahme getroffen, dass individuelles Wissen durch die soziale Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen entsteht. Diese Interaktion wird als „Wissenskonvertierung“ bezeichnet und stellt einen sozialen Prozess zwischen Individuen und nicht

*Definition  
Wissensma-  
nagement*

*Wissen als  
vierter Produkti-  
onsfaktor*

begrenzt auf ein Individuum dar (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 61). Grundsätzlich wird in jeder Organisation auf individueller Ebene nach vier Grundmustern Wissen erzeugt, die in dynamischer Interaktion miteinander verbunden sind.

Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge in strukturierter Form.

Abb. 1: Die vier Grundmuster der Wissenserzeugung und der Wissensinhalte (in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi 1995, S. 72)

Wissens-  
konvertierung

		Implizites Wissen	Explizites Wissen
		zu	
von	Implizites Wissen	(Sozialisation) erlebtes Wissen	(Explikation) konzeptuelles Wissen
	Explizites Wissen	(Internalisierung) optionales Wissen	(Kombination) systemisches Wissen

Die Grundmuster im einzelnen (Nonaka 1992, S. 97f.):

- Von implizit zu implizit (Sozialisation)  
Dies ist der Fall, wenn zwei Personen implizites Wissen direkt austauschen, indem z.B. eine Person die andere bei der Arbeit beobachtet und auf diese Art und Weise lernt. Das Gelernte wird Teil des eigenen impliziten Wissens. Man spricht auch von Lernen durch Sozialisation. Da aber bei diesem Grundmuster das Wissen nicht expliziert wird, bleibt es für das gesamte Unternehmen nicht zugänglich.
- Von implizit zu explizit (Explikation)  
Erst in diesem Grundmuster wird neues, für das gesamte Unternehmen verwertbares Wissen erzeugt, da implizites Wissen durch Explikation für alle zugänglich dokumentiert werden kann. Die Explikation wird typischerweise in der Erstellung eines Konzeptes gesehen und wird durch Dialog oder kollektives Nachdenken ausgelöst. Innerhalb der vier Grundmuster der Wissenskonvertierung ist die Explikation der Schlüssel zur Wissenserzeugung, denn es werden neue explizite Konzepte impliziten Wissens erzeugt (Nonaka/Takeuchi 1995, S. 66).

- Von explizit zu explizit (Kombination)  
In diesem Grundmuster wird neues explizites Wissen durch Zusammensetzung bereits Bekannten expliziten Wissens erzeugt. Das Gesamtwissen eines Unternehmens wird dadurch aber nicht vermehrt, da bereits bekanntes nur zusammengefasst oder in einer anderen Form dargestellt wird.
- Von explizit zu implizit (Internalisierung)  
Das dokumentierte (explizierte) Wissen muss nun von den Mitarbeitern durch Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung ihres Wissens internalisiert werden. Dieser Prozess ist eng verwandt mit „Learning by Doing“.

Die Problematik liegt in der Überführung des impliziten in explizites Wissen (Nonaka 1992, S. 99f.). Zur Lösung dieses Problems setzen Methoden und Instrumente des strukturierten Wissenstransfers an.

Organisationen als solche können Wissen nicht erzeugen. Das implizite Wissen von Individuen ist die Basis für die Erzeugung organisatorischen Wissens. Durch die Interaktion von implizitem und explizitem Wissen werden beide Wissenstypen in ihren Ausmaßen immer größer. Angefangen auf der individuellen Ebene weitet sich das Wissen durch die Zunahme der am Wissensprozess Beteiligten über Gruppen, Abteilungen, Bereichen und das Unternehmen als solches bis über die Unternehmensgrenzen hinaus aus. (Nonaka/ Takeuchi 1995, S. 72)

### **... zu Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements**

Auf Basis des eben skizzierten theoretischen Zugangs müssen zur Umsetzung von Wissensmanagement auf der betrieblichen Ebene in einem ersten Schritt Wissensziele definiert werden.

Methoden und Instrumente des Wissensmanagements unterstützen dann die konkrete Umsetzung von Wissenszielen im Unternehmen. Exemplarisch und mit Rückblick auf die hier vorgestellte Verbundberatung seien die Instrumente strukturierter Wissenstransfer und Firmenwiki als konkrete Wissensmanagement-Tools kurz erwähnt.

- Methode TransferWerk (vgl. Terhoeven 2008, S.1)  
Das TransferWerk ist der strukturierte Prozess der Wissensübergabe zwischen einem Mitarbeiter, der, aus welchem Grund auch immer, seinen bisherigen Arbeitsplatz, an dem er Erfahrungs- und Expertenwissen erworben hat, aufgibt, und einem oder mehreren Nachfolgern. Das Ziel des TransferWerkes ist der Erhalt von

*Methode  
TransferWerk*

*Jobmap als  
Sammlung aller  
relevanten Wis-  
sensbereiche*

wertvollem Erfahrungs- und Fachwissen für das Unternehmen und eine verkürzte Einarbeitungszeit für den oder die Nachfolger.

Zentrales Element ist dabei die Erstellung einer Jobmap:

Die gemeinsame Erstellung der Jobmap dient der Sammlung der zu übertragenden Wissensbereiche, gibt ihnen eine Struktur und ist damit schon eine erste Wissensübertragung. Sie gibt dem Nachfolger einen genaueren Überblick über die Aufgaben und Anforderungen an ihn auf seinem neuen Arbeitsplatz. Deshalb ist der einzige Maßstab für die Detailliertheit der Ausarbeitung der einzelnen Äste das Bedürfnis des Nachfolgers. Während der Erarbeitung kann der Wissensnehmer viele Nebeninformationen zu den einzelnen Punkten schon erfragen. Deshalb kann und sollte dann auch die Erstellung der Jobmap so lange dauern, bis Inhaber und Nachfolger mit ihr zufrieden sind. Die Jobmap ist die Grundlage für die Auswahl der Wissensbewahrungsmaßnahmen. Sowohl vom Inhalt wie von den beteiligten Personen und den jeweiligen Rahmenbedingungen ist die Erarbeitung der Jobmap jeweils recht unterschiedlich und einzigartig.

*Firmenwikis*

Firmenwikis (vgl. Dückert 2009, S. 3)

Der Begriff Wiki kommt aus dem Hawaiianischen und bedeutet „einfach“ oder „schnell“. Ein Wiki ist eine Sammlung von Webseiten, die von den Wikinutzern nicht nur gelesen, sondern direkt online geändert und miteinander vernetzt werden können.

Die beiden wichtigsten Besonderheiten eines Wiki sind die einfache Bearbeitung der Inhalte und die Möglichkeiten der Vernetzung.

*Exkurs: Ende*

## 2. Das Projektdesign

Hinter dem Konzept der Agemanagement Verbundberatung verbirgt sich das Angebot an vier bis sechs Klein- und Mittelbetriebe, unter der Begleitung von Fachexperten zum Bereich Wissensmanagement und Prozessberatern im Firmenverbund Instrumente des strukturierten Wissenstransfers sowie Wissensmanagement-Tools zu entwickeln.

*gemeinsame  
Arbeit im  
Firmenverbund*

Der spezielle Nutzen dieses Konzeptes für die Betriebe ergibt sich durch den Kompetenzaufbau, durch die Möglichkeit betriebsindividuelle Lösungen zu entwickeln und durch den Erfahrungsaustausch untereinander.



Gearbeitet wird dabei auf zwei Ebenen:

- Einerseits treffen sich die Projektteams (in der Regel zwischen zwei und fünf Personen) der teilnehmenden Betriebe innerhalb eines Zeitraumes von zirka einem halben Jahr an fünf Workshoptagen.

Jeder Workshoptag besteht zu einem Teil aus dem Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben zu Ausgangssituation, Projektstand und Projektfortschritt. Ein weiterer Teil des Workshoptages ist dem Know-how-Aufbau zu Wissensmanagement allgemein und vertiefenden Aspekten gewidmet. Die zu vertiefenden Aspekte werden von den Firmen selbst gewählt.

Und ein Teil des Workshoptages besteht aus Vereinbarungen konkreter Arbeitsschritte im Sinne des Transfers aus den Workshops in den eigenen Betrieb.

- Andererseits arbeitet jedes Projektteam zwischen den Workshoptagen im Betrieb vor Ort anhand der in den jeweiligen Workshops vereinbarten Arbeitsschritte an betriebspezifischen Fragen.

Die Beraterinnen und Berater stellen das notwendige und nachgefragte Fach-Know-how zur Verfügung und steuern den Beratungsprozess dahingehend, dass sie die Betriebe beim Schnüren der firmenspezifischen Maßnahmenpakete und beim Transfer im Sinne der Nachhaltigkeit begleiten, beraten und unterstützen.

Das bedeutet konkret, es besteht personelle Kontinuität in der Prozessbegleitung, die Inputgeber zu den fachlichen Aspekten rund um Wissensmanagement wechseln je nach gewähltem Schwerpunkt.

Anders als beim „Prototyp“ des Verbundberatungskonzeptes, bei dem alle teilnehmenden Betriebe die gleiche Ausgangssituation hatten, nämlich den Punkt Null zur Einführung von Altersmanagement, war bei der aktuellen Verbundberatung zum Thema Wissensmanagement die Ausgangssituation völlig unterschiedlich und daher zentral.

Als Angebot des Netzwerks „Älter werden. Zukunft haben!“ richteten sich die Akquiseaktivitäten an oberösterreichische Klein- und Mittelbetriebe, die im Netzwerk vertreten sind und somit bereits einiges an betrieblichen Maßnahmen zum Thema Altersmanagement vorzuweisen haben.

## Netzwerk: Älter werden. Zukunft haben! – Doris Formann

Vor dem Hintergrund, einen möglichst breit gefächerten Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, achteten die Projektverantwortlichen auf eine heterogene Zusammensetzung der teilnehmenden Betriebe unter der Maßgabe, dass die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Interessenlagen in Bezug auf Wissensmanagement nicht zu stark divergieren.

Letztendlich gelang es mit den Netzwerkbetrieben E-Werk Wels AG Gruppe und der Firmengruppe sabtours Reisebüro und Autobusbetrieb (beide Unternehmen beschäftigen sich schon seit Jahren mit Altersmanagement), Kneissl Touristik GmbH, dem Magistrat der Stadt Wels, den Seniorenhäusern des Magistrats der Stadt Wels und der Firma WAG – Wohnungsanlagen GmbH einen Branchenmix zustande zu bringen.

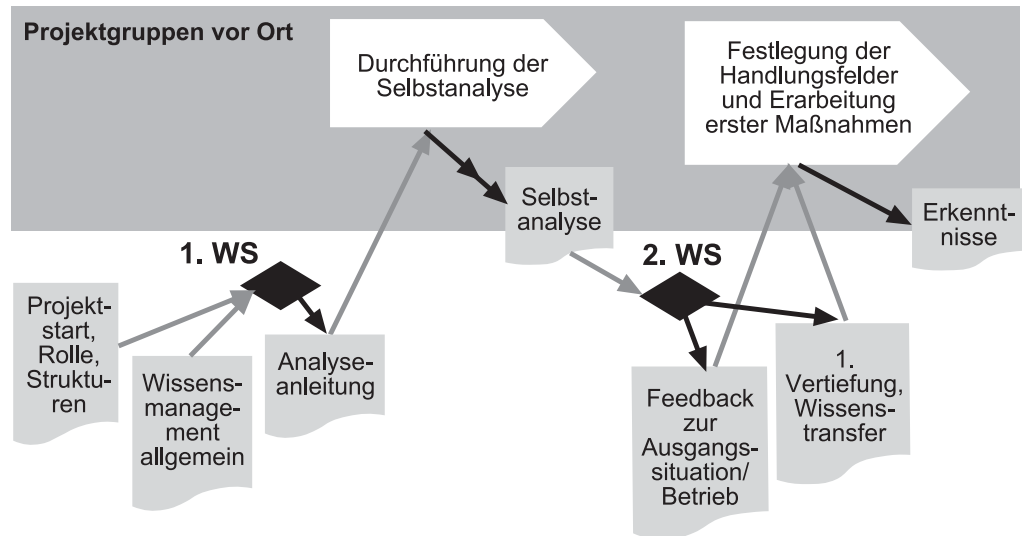
*zentrale  
Fragen zum  
Wissenstransfer  
im Projekt*

Alle teilnehmenden Betriebe beschäftigten sich über den Zugang Altersmanagement im Bereich Wissenstransfer/-management mit folgenden Fragen:

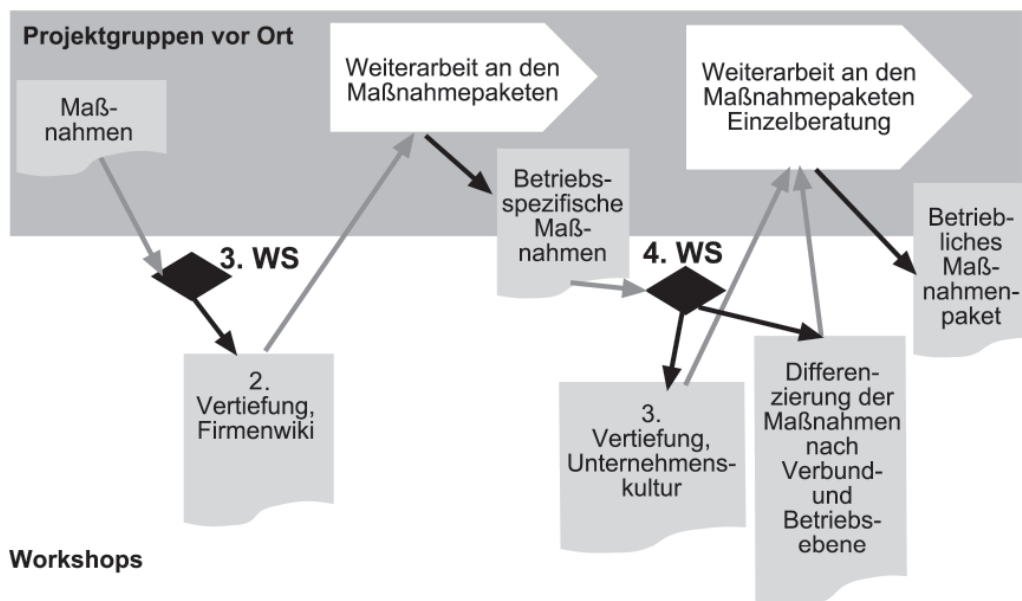
- Was passiert mit dem über Jahrzehnte angesammelten Wissensschatz der älteren ArbeitnehmerInnen, wenn sie aus dem Erwerbsleben ausscheiden?
- Welche Art Wissen ist überhaupt gemeint, wenn man von Know-how-Transfer in Bezug auf den Berufsaustritt spricht?
- Was sind wesentliche Voraussetzungen, dass Wissen erfolgreich gesichert und weitergegeben werden kann?
- Welche positiven Rückkoppelungen innerhalb des Unternehmens hat gelungener Wissenstransfer?

Daher kristallisierte sich als gemeinsames Projektziel der Know-how-Aufbau zur Wissenssicherung und zum strukturierten Wissenstransfer heraus.

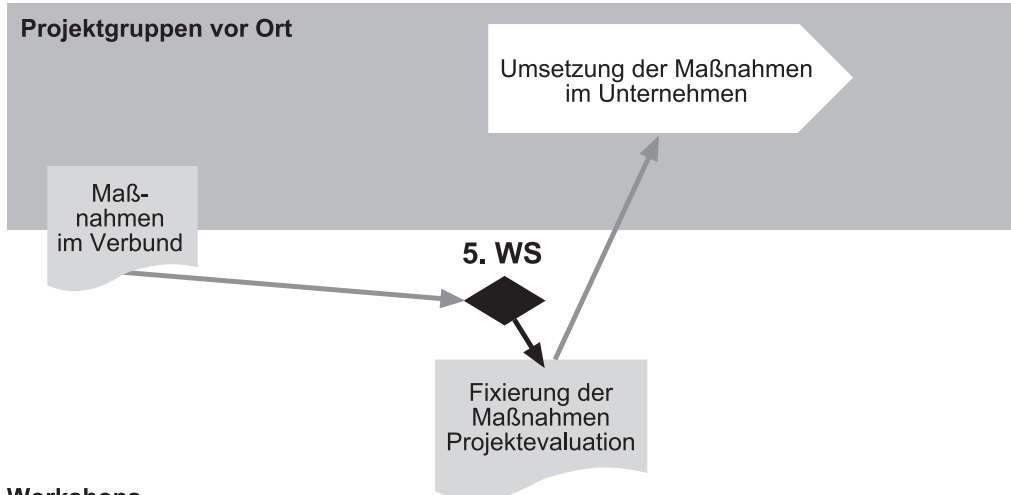
### 3. Der Beratungsprozess



#### Workshops



#### Workshops



#### Workshops

#### 4. Die Projektergebnisse

Beispielhaft ist an dieser Stelle das betriebspezifische Maßnahmenbündel der E-Werk Wels AG Gruppe dargestellt (vgl. Formann 2009, S. 10):

##### 4.1. Ausgangssituation – bisherige Aktivitäten zu Altersmanagement

Maßnahmen aus dem Projekt WAGE – winning age, getting future:

Wissensmanagement: Konsumentenmodell für Weitergabe des Wissens

*bisherige Aktivitäten der E-Werk Wels AG Gruppe zum Altersmanagement*

Arbeitszeitthematik: Folgeprojekt „Arbeitszeit nach Maß“

Motivation: Anlaufstelle für Innovations- und Ideenmanagement

Fach- und Expertenkarrieren: Qualifikation von Führungskräften bzgl. Umgang mit älter werdenden Mitarbeitern („Age-Awareness“)

Stressmanagement

Kostenwahrheit (JUNG + ALT) „Durchschnittskalkulation?“

Beginn des Aufbaus einer Wissens- und Erfahrungs-Datenbank

##### 4.2. Projektergebnisse – E-Werk Wels

Erstellung einer Wissenslandkarte:

*die Wissenslandkarte*

**Dynamisches Wissen:**

Interner Lehrausbildungsplan, Kultur- und Sportaktivitäten (z.B.

Sprachkurs), Wissens- und Verhaltensfeedback, Kommunikation JUNG zuALT, Personal-Entwicklungs-Team, E-Werk Wels-Akademie

**Erfahrungswissen:**

Interner Lehrausbildungsplan, Richtiger Umgang mit älter werdenden MitarbeiterInnen, Betriebs-, Pensionistenausflug, Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräch, Abteilungsfeiern, Bildungsreise

Betriebsveranstaltungen

**Lineares Wissen:**

Mitarbeiter-Zeitung, DPW, SDK, Navision, GIS, MIS, Intranet, Bibliothek, Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräch

**Fachwissen:**

Lehre, Lehrabschluss, Interne Schulungen (z.B. Excel), Vorbereitung auf die Berufsreife, Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräch, Werkmeister, E-Werk Wels-Akademie, Externe Aus- und Weiterbildung

**4.3. Auf Basis der Wissenslandkarte umgesetzte Maßnahmen**

**Dynamisches Wissen/Erfahrungswissen:**

Übergabegespräch (Instrument Wissensstaffette) bei:

Jobwechsel, Abteilungswechsel, Pensionierung, Kündigung, Entlassung

Tätigkeitsbeschreibung (Instrument Jobmap)

Wer macht was? Warum macht wer was? Wen bedient man mit dieser Tätigkeit? Welche Qualifizierung ist nötig für diese?

Gestartet im Bereich Zentraleinkauf

**Fachwissen/lineares Wissen:**

E-Werk Wels Wiki: Start im Bereich Arbeitssicherheit

*das Instrument  
Wissensstaffette*

**4.4. Weitere umgesetzte/wesentliche Elemente**

Verankerung der Grundhaltung „Wissen ist eine wichtige Ressource“ als Element der Unternehmenskultur durch:

begleitende Arbeitsstrukturen, wie z.B. ein Kernteam zur Weiterentwicklung des E-Werks Wels Wiki, sowie Wissensmanagement als Aufgabe des Personalentwicklungs-Teams.

*Unternehmens-  
kultur als Basis*

**5. Zusammenfassung und Ausblick**

Die im Rahmen des Projektes initiierten Maßnahmen haben innerhalb der teilnehmenden Betriebe auf allen Ebenen einen Um-denkenprozess eingeleitet, nicht nur was den Umgang mit Alter und

*Wissensmanagement und Wertschätzung*

älteren MitarbeiterInnen anbelangt, sondern auch mit Wissen und WissensträgerInnen.

Ernsthaft betriebenes Wissensmanagement bedeutet Anerkennung und Respekt auf allen Unternehmensebenen. Wertschätzung ist eine Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte kreativ und innovativ sein können, dass sie ihre Potentiale voll ausschöpfen und dem Betrieb zur Verfügung stellen und so Betrieb und Beschäftigte gewinnen. Strukturiertes Wissensmanagement setzt hierbei sichtbare Impulse für Offenheit, Ehrlichkeit und ein faires Miteinander.

Auf die Frage nach dem Resultat antwortet Szilard Zimanyi vom Human Resources Management der E-Werk Wels AG Gruppe: „Ich kann nur beschreiben, wo wir jetzt gerade stehen. Das Gesamtbild ist immer noch in Arbeit. Es kommt Neues dazu, es wird ergänzt und verbessert, der Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen. Man muss Geduld und einen langen Atem haben, um die Dinge nachhaltig wachsen und optimal reifen zu lassen. Und man benötigt auch innerhalb des Unternehmens eine Gruppe gewichtiger Promotoren, um weiterhin kontinuierlich Aktivitäten im Bereich Alters- und Wissensmanagement vorantreiben zu können.“

**Literatur:**

- Dückert, S., Workshopunterlage – Wikis in Organisationen, Linz 2009
- Formann, D., Projektdokumentation Verbundberatung, Linz 2009
- Kirsch, W. und zu Knyphausen, D., Unternehmen als „autopoietische“ Systeme? In: Managementforschung 1, Staehle, W. H. und Sydow, J. (Hrsg.), Berlin New York 1991, S. 75-101.
- Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ (Hrsg.), Beispiele guter Praxis. Miteinander handeln – Jeder in seiner Verantwortung, Linz 2008
- Nonaka, I., Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvardmanager 2/1992, S. 95-103.
- Nonaka, I. und Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York Oxford 1995.
- Polanyi, M., The Tacit Dimension, London 1966.
- Stein, E.W. und Zwass, V., Actualizing Organizational Memory with Information Systems. In: Information Systems Research 6 (June 1995) 2, S. 85-117.
- Terhoeven, G., Workshopunterlage – TransferWerk – ein Leitfaden, Salzgitter 2008

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:\* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)  
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00  
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(\* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at))

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at).



Oberösterreich

## BESTELLSCHEIN\*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

\* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

### BESTELLADRESSE:

ISW  
Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz  
Tel. ++43/732/66 92 73  
Fax ++43/732/66 92 73-28 89  
E-Mail: [wiso@akoee.at](mailto:wiso@akoee.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)