

Inhalt

1	Einführung	1
1.1	Grundidee, Aufbau und Ziel der Arbeit	6
1.2	Gegenstand der Arbeit	9
2	Alter(n) – Leistung – Innovation	11
2.1	Das Alter(n) – begriffliche Grundlagen	13
2.2	Altern und Leistungsfähigkeit	16
2.2.1	Die Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Verlauf des Erwerbslebens aus der Sicht der differentiellen psychologischen Gerontologie	18
2.2.2	Das Alter hat keinen <i>direkten</i> Einfluss auf die Arbeitsleistung – ein Modell von Salthouse/Maurer	28
2.2.3	Die Beziehung Alter – Leistung bei Führungskräften	34
2.3	Altern und Innovationsfähigkeit	38
2.4	Die Wertschätzung beruflicher Erfahrung in den Unternehmen	50
2.5	Zusammenfassung	61
3	Erfahrung als Leistungsfaktor in der ökonomischen Theorie	65
4	Theoretischer Bezugsrahmen für die Beschreibung von Erfahrung	77
4.1	Erfahrung als Forschungsthema	77
4.2	Das Verhältnis von Lebenserfahrung, Alltagserfahrung und Berufserfahrung	79
4.3	Eine Typisierung von Erfahrung	87
4.4	Die Operationalisierung von Berufserfahrung	92
4.5	Erfahrungslernen, implizites Lernen und erfahrungsgeleitetes Arbeiten	98
4.5.1	Erfahrungslernen – Schwimmen lernt man nur im Wasser	98
4.5.2	Implizites Lernen	118
4.5.3	Erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln	121
4.6	Taxonomie der Wissensbegriffe	130
4.6.1	Explizites und implizites Wissen – Implizites Wissen als Ergebnis von Erfahrungsprozessen	133
4.6.1.1	Forschungsansätze zum impliziten Wissen	144
4.6.1.2	Die Fehlerhaftigkeit impliziten Wissens	150
4.6.1.3	Implizites Wissen – alles und nichts?	151

4.6.2	Deklaratives und prozedurales Wissen	154
4.6.3	Die Prozeduralisierung des Wissens beim Fertigkeitserwerb (ACT*)	159
4.7	Zusammenfassung	164
5	Der erfahrene Mensch – eine Gegenposition	169
5.1	Die Trägheit in der Erfahrung	170
5.2	Der Dogmatismus im Antizipationsmoment der Erfahrung	174
5.3	Lernen impliziert Verlernen: Der aktive Prozess des ‚Verlernens‘ als Voraussetzung für die Annahme neuer Erfahrungen	178
5.4	Die Veränderungsresistenz impliziten und prozeduralisierten Wissens	181
5.5	Offenheit für neue Erfahrungen	183
5.6	Fazit	186
6	Führungskräfte als multidimensionale Erfahrungsträger	187
6.1	Zum Verhältnis von Management und Führung	192
6.2	Wie Führungskräfte ‚schwimmen lernen‘	196
6.2.1	Trockenübungen in der institutionellen Ausbildung	196
6.2.2	Erfahrungsbasiertes ‚Schwimmenlernen‘ im Trainingsbecken der Praxis	205
6.3	Was tun Manager? Die empirische Managementforschung antwortet.	220
6.4	Der Manager als erfahrener ‚information worker‘	235
6.5	Soziales und organisatorisches Erfahrungswissens als konstitutive Faktoren für Führungshandeln	241
6.6	Führungskräfte als wissensorientierte Vorreiter – ein Fallbeispiel	248
6.6.1	Datenerhebung – Zur Charakteristik und Ausführung des Interviews	250
6.6.2	Portrait eines ‚Vordenkers‘	252
6.6.3	Auswertung des Interviews – ‚Denken in großen Entwürfen‘	257
6.7	Führen durch extrarationale, erfahrungsbasierte Prozesse	264
6.7.1	Erfahrungsgelitetes Arbeiten bei Management- und Führungsaufgaben	268
6.7.2	Intuition als Ausdruck impliziten Wissens	272
6.7.3	Die Kunst zu führen als meisterhaft eingesetzte Intuition	286
6.8	Die Gestalt des Erfahrungsraums von Führungskräften	292

7	Der Transfer des Erfahrungswissens von älteren Führungskräften auf Nachwuchskräfte	297
7.1	Wissenstransfer liegt in der Kommunikation	299
7.2	Wissenstransfer: Wie kann implizites Wissen transportiert werden?	307
7.3	Wissenstransfer als konstruktiver Prozess	312
7.4	Weitergabe impliziten Wissens in der Meister-Lehrling-Beziehung	316
7.4.1	Cognitive Apprenticeship: Vermittlung anwendungsrelevanten Wissens in Anlehnung an das klassische Meister-Lehrling-Verhältnis	323
7.4.2	Wissenstransfer im Tandem-Modell	326
7.4.3	Wissenstransfer beim Mentoring	331
8	Schlussbetrachtung	339
8.1	Zusammenfassung	339
8.2	Implikationen für das Human-Resource-Management	346
8.3	Implikationen für die Führungskräfte-Ausbildung	350
8.4	Empfehlungen für weitere Forschung	353
	Literatur	357