

Generationsübergreifender Wissenstransfer in Unternehmen und Mitarbeiter*innenbindung der Generation Y

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
“Executive Master of Business Administration”

eingereicht bei
Dr. Stefan Konlechner

Peter Trunk

12230000

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **PETER TRUNK**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "GENERATIONSÜBERGREIFENDER WISSENSTRANSFER IN UNTERNEHMEN UND MITARBEITER*INNENBINDUNG DER GENERATION Y", 97 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 08.08.2024

Unterschrift

Peter Trunk

Generationsübergreifender Wissenstransfer in Unternehmen und Mitarbeiter*innenbindung der Generation Y

Masterarbeit

:

Betreuer: Dr. Stefan Konlechner

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
1 Einleitung	4
1.1 Problemstellung	4
1.2 Zielsetzung der Arbeit	6
2 Der Fachkräftemangel und seine Bedeutung.....	7
2.1 Grundlagen des demografischen Wandels	9
2.2 Entwicklung der Bevölkerung in Österreich	11
2.3 Analyse der Einflussfaktoren.....	14
2.4 Auswirkung des Erwerbspersonenpotenzials	15
2.5 Mitarbeiter*innenbindung	17
2.5.1 Fluktuation versus Bindung	17
2.5.2 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenbindung	18
3 Wissensmanagement	20
3.1 Definition Wissen	21
3.2 Wissensformen	24
3.2.1 Implizites Wissen.....	25
3.2.2 Explizites Wissen.....	26
3.3 Bedeutung von Wissen und Wissenstransfer für Unternehmen.....	27
3.4 Wissen managen in Organisationen	29
3.4.1 Formen von Wissen in Organisationen	30
3.4.2 Organisationales Wissen	30
3.4.3 Organisationales Lernen.....	31
3.4.4 Wissen identifizieren, erwerben und entwickeln.....	31
3.4.5 Generationsübergreifender Wissenstransfer.....	34
3.4.6 Die implizite Dimension von Wissen in Organisationen.....	35

3.4.7	Agiles Lernen im Unternehmen	36
4	Methodisches Vorgehen.....	40
4.1	Die Österreichische Post AG	40
4.2	Datenerhebung und Analyse.....	42
5	Forschungsergebnisse.....	44
5.1	Statistische Angaben zu den Befragungsteilnehmer*innen	44
5.2	Einschulungsphase.....	47
5.3	Wissenstransfer nach der Einschulungsphase.....	59
6	Diskussion und Schlussfolgerungen	78
6.1	Limitation und zukünftige Forschungsaufgaben	83
	Literaturverzeichnis.....	84
	Abbildungsverzeichnis.....	87
	Tabellenverzeichnis.....	91
	Anhang	92
	Kommunikation der Umfrage.....	92
	Inhalt des Fragebogens „Generationsübergreifender Wissenstransfer“	92

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der gegenwärtige Arbeitsmarkt wird von den vier Generationen Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z geprägt, während die Generation Alpha kurz davorsteht, in das Berufsleben einzutreten. Viele Unternehmen sehen sich mit der Problematik konfrontiert, dass aufgrund der bevorstehenden Pensionierung eine große Anzahl von Arbeitskräften der Babyboomer-Generation mit langjähriger Betriebszugehörigkeit und hoher Fachkompetenz den Arbeitsmarkt verlassen wird (Bollessen, 2016, S. 10). Gleichzeitig tritt die Generation Z, welche sich durch den Wunsch nach hoher Flexibilität, ein hohes Maß an technologischer Affinität und das Motto „Arbeit sollte Spaß machen“ auszeichnet, ins Arbeitsleben ein (Thom & Hubschmid, 2012, zitiert nach Perrig-Chiello, 2012, S. 81-93). Verstärkt durch die zunehmende Bereitschaft der Generation Z, den Job öfter zu wechseln, kommt es auf dem Arbeitsmarkt in einzelnen Branchen zu einem Arbeitskräftemangel (Institut für Generationenforschung, 2024). In der folgenden Abbildung werden die sozialwissenschaftlichen Bezeichnungen der verschiedenen Generationen dargestellt (Abb. 1). Im weiteren Verlauf des Textes wird jedoch ausschließlich auf die Generationen Babyboomer, X, Y und Z eingegangen, die derzeit auf dem Arbeitsmarkt präsent sind.

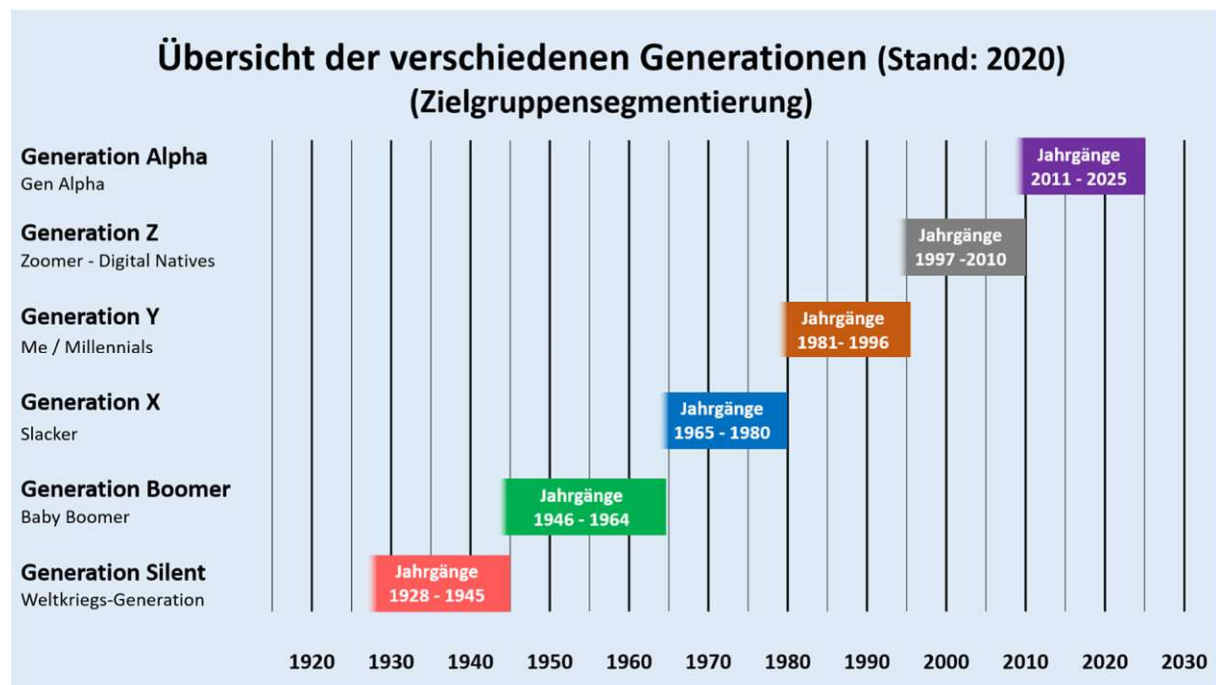


Abbildung 1: Generationsübersicht, PEW Research Center, 2020

Der demografische Wandel, beginnend im 20. Jahrhundert, wird sich im 21. Jahrhundert noch weiter verstärken. Im Jahr 1970 lag der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter (20-64-Jährige) in Österreich bei 55%, jener der unter 20-Jährigen bei 31%. Im Jahr 2022 erhöhte sich der Anteil der 20-64-Jährigen auf 61%, jener der unter 20-Jährigen verringerte sich auf 19% (Statistik Austria, 2022).

Die Babyboomer-Generation erreicht allmählich das Pensionsalter, was nicht nur eine Herausforderung für die Finanzierbarkeit des Pensionssystems bedeutet, sondern für betroffene Unternehmen einen enormen Wissensverlust verursachen kann.

Der Umgang mit dem androhenden potenziellen Verlust des „Human Capital“ wird in den nächsten Jahren eine zentrale Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Fluktuations- und Personalbeschaffungskosten für Organisationen darstellen. Die Frage, mit welchen Strategien und Karriereperspektiven die Generationen Y und Z an Unternehmen gebunden werden können, wird für Arbeitgeber*innen immer mehr in den Fokus rücken. Die Mitarbeiter*innenbindung stellt dabei die Umkehrung der unerwünschten Fluktuation dar – dies ist für Unternehmen wiederum mit Folgekosten durch Rekrutierung sowie Einarbeitungszeit verbunden (Bollessen, 2016).

Als Gegenmaßnahme verstärken Organisationen die Ressourcen in Kommunikation und Wissensmanagement, wobei das Verhältnis des informellen und formellen Wissens in der Organisation nicht immer ganz eindeutig ist. Zudem stellt sich die Frage, wie viel informelles Wissen, also Wissen das nicht durch festgeschriebene Regeln und Prozessabläufe definiert ist, beim sogenannten „Kaffeeklatsch“ unter den Mitarbeiter*innen weitergegeben wird (Schiesterl, 2012). *„Implizites Wissen ist personen- und kontextgebunden – zugleich ist es schwer kommunizier- und interpersonell vermittelbar“* (Katenkamp, 2011, S. 63). Laut Thier ist der *„soziale Übertragungsweg“* des impliziten Wissens, also Wissen, welches unbewusst und erfahrungsbewusst vorhanden ist, in Sprache begrenzt möglich (Thier, 2004, S. 47). Es sind jedoch verschiedene Situationen denkbar, wie implizites Wissen angeeignet wird, beispielsweise durch implizites Lernen (Fraud, 2000).

Die Interessen von Wissensträger*innen und die Interessen des jeweiligen Unternehmens können teilweise stark abweichen. So möchten z. B. ältere Mitarbeiter*innen weniger Stunden arbeiten und eine geringere physische Arbeitsbelastung haben. Das Unternehmen benötigt jedoch mehr Zeit von diesen Mitarbeiter*innen zur Einschulung neuer Mitarbeiter*innen. Wollen Unternehmen Wissenstransfer fördern und festigen, ist dies in der Organisation zu berücksichtigen (Güttel, 2013).

In besonderen Fällen können individuelle Schlüsselmitarbeiter*innen zu unersetzlichen Wissensträger*innen werden – bei einer freiwilligen (Ruhestand, Pension...) bzw.

unfreiwilligen (Kündigung) Trennung von ihrem Unternehmen ist es für gewöhnlich sehr schwer, die hinterlassene Wissenslücke zu ersetzen (Probst, 2012).

Während Unternehmen auf neue Lernmethoden für Einzelpersonen setzen, favorisiert Willke nicht eine personenbezogene Kompetenzsteigerung, sondern eine organisationale Intelligenz: *„Auf der Ebene der Personen lässt sich nicht mehr allzu viel verbessern. Umso mehr aber auf der Ebene der Organisation und des Organisierens von Expertise.“* (Willke, 2002, S. 134, zitiert nach Katenkamp, 2011, S. 396).

Besonders von der demografischen Entwicklung betroffen ist die Österreichische Post AG (in Folge ÖPAG). Zum einen sind die Arbeitsprozesse durch das vielfältige Produktangebot (Werbepost, Massensendungen, Bankdienstleistung, Telekommunikation...) vielfältig und zusätzlich gibt es aufgrund des Postmarktgesetzes Rahmenbedingungen, welche die Mitarbeiter*innen bei der täglichen Arbeit berücksichtigen müssen. So steht im Postmarktgesetz unter § 1. (1) z. B.: *„Dieses Bundesgesetz soll gewährleisten, dass der Bevölkerung und der Wirtschaft vielfältige, preiswerte und qualitativ hochwertige Postdienste angeboten werden. Es soll insbesondere a) für die Bevölkerung im gesamten Bundesgebiet eine ausreichende und preiswerte Grundversorgung mit Postdiensten (Universaldienst) gewährleisten und b) einen fairen Wettbewerb beim Erbringen von Postdiensten ermöglichen“* (Postmarktgesetz, 2011, S. 1, § 1). Zum anderen gibt es bei den Mitarbeiter*innen derzeit einen hohen Anteil an Beamt*innen, welche in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der geplanten Arbeit ist es zu untersuchen, wie von Seiten der Arbeitgeber*innen neuen Mitarbeiter*innen unternehmensspezifisches Wissen vermittelt wird und insbesondere, wie das implizite Wissen der langjährigen Mitarbeiter*innen auf neue Mitarbeiter*innen transferiert werden kann. Neue Mitarbeiter*innen durchlaufen in Organisationen zumeist einen Ausbildungsplan, über den Wissen mittels verschiedener Methoden, wie beispielsweise Einweisungen, Seminare, E-Learnings, Prozessbeschreibungen, Handbücher oder das Intranet, vermittelt wird.

Für die Weitergabe des impliziten Wissens stehen acht verschiedene Werkzeuge zur Verfügung – *„dazu zählen Storytelling, Metaphern, Mentoring, Communities of Practice, Change Labs, transaktive Wissenssysteme, Reflecting Teams und der aufgabenorientierte Informationsaustausch“* (Katenkamp, 2011, S. 35). Für Unternehmen bedeutet dies einen direkten und indirekten Kontakt der Auszubildenden mit den Ausbilder*innen unter dem klassischen Bildungsformat *„Einlernen, Teilnehmen und Mitmachen“* (Katenkamp, 2011, S.

35). Dies stellt wiederum die Unternehmen vor die Herausforderung, dass das Vermitteln von implizitem Wissen eine enorme Bindung von zeitlichen Ressourcen bedeutet (Longmuß, 2021, S. 4).

Schreyögg bezieht sich zudem auf die unternehmensspezifische Wissensgenerierung und die Weiterentwicklung innerhalb eines Unternehmens und sieht dies als wissensproduzierende Einheit: *„Unter den einzigartigen Unternehmensressourcen wird dem Wissen eine Schlüsselrolle zuerkannt, vor allem solchem Wissen, das innerhalb der Unternehmung entwickelt wurde und im impliziten Wissen wurzelt“* (Schreyögg, 2003, S. 5).

Wie bereits Güttel auf das organisationale Wissen durch einzelne Personen und die Zusammenhänge zwischen individueller und organisationaler Ebene hinweist (Güttel 2015, S. 119), besteht durch den Abgang (Pensionierung/Ruhestand) dieser langjährigen Mitarbeiter*innen (Wissensträger*innen) eine Gefahr des Wissensverlustes oder auch eine Chance, dieses individuelle Wissen vorab über den Feedforward-Prozess (Exploration) vom Individuum zum Team und in weiterer Folge auf die organisationale Ebene zu transformieren.

Zudem soll die Forschungsarbeit überprüfen, ob die Wissensweitergabe einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit, Mitarbeiter*innenzufriedenheit und Fluktuation einer Organisation hat. So behaupten Güttel und Konlechner beispielsweise: *„Nur Unternehmen, die es bewerkstelligen organisationale Lern- und Veränderungsprozesse strategisch zu steuern, können unter solchen Bedingungen nachhaltig erfolgreich sein.“* (Güttel & Konlechner, 2012, S. 5).

In Anlehnung an das genannte Forschungsinteresse ergeben sich zwei Forschungsfragen, die als Grundlage für die Masterarbeit dienen:

- Wie erfolgt der generationsübergreifende Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens?
- Wie kann der generationsübergreifende Wissenstransfer innerhalb der ÖPAG gesichert werden?

2 Der Fachkräftemangel und seine Bedeutung

Der Fachkräftemangel ist ein Begriff, der die Herausforderung beschreibt, mit der Unternehmen konfrontiert sind, wenn sie Schwierigkeiten haben, offene Stellen mit qualifizierten Arbeitskräften zu besetzen. *„Dementsprechend kann in der Theorie ein Fachkräftemangel angenommen werden, wenn das berufsfachliche Arbeitskräfteangebot über einen längeren Zeitraum hinweg geringer als die entsprechende Nachfrage danach ist, bei einer aktuellen Verknappung kann von einem Fachkräfteengpass gesprochen werden“*

(Mühlböck et al., 2023, S. 16). Dieses Phänomen des Zusammenspiels von Angebot und Nachfrage nach Fachkräften wurde vom Institut für Höhere Studien (in Folge IHS) in einer „Analyse des Fachkräftebedarfs in Österreich anhand ökonomischer Knappheitsindikatoren“ (Mühlböck et al., 2023) erforscht und sollte aufbauend auf die vorhandenen Daten als Analyseschema für neue Erkenntnisse des Fachkräftebedarfsscreenings für Österreich dienen.

Die ökonomischen Knappheitsindikatoren, wie z. B. der Bereich des Fachkräfteangebots (alle Beschäftigten sowie Arbeitssuchenden), der Bereich der Fachkräftenachfrage (alle offenen Stellen) und dem Zusammenhang zwischen Angebot und Nachfrage (Stellenandrangsziffer), wurden für den Zeitraum von 2011 bis 2021 in dieser Analyse empirisch erforscht und es konnte in mehreren Berufen ein Fachkräftemangel festgestellt werden. So gab es bei der Berufsgruppe der Krankenpflegefachkräfte im Beobachtungszeitraum einen leicht wachsenden Beschäftigungsstand, der 2021 bei über 100 000 Personen lag. Demgegenüber befand sich innerhalb des gesamten Zeitverlaufs die Arbeitslosenquote auf einem geringen Niveau, welches im Jahr 2021 im Jahresmittel bei 1,2% lag. Im gleichen Zeitraum verzeichnete diese Berufsgruppe im Beobachtungszeitraum einen Anstieg des Nettostundenlohns von 12,90 Euro im Jahr 2011 auf 18,70 Euro im Jahr 2021. Diese Steigerung lag sowohl über dem durchschnittlichen Stundenlohn der Berufsgruppe und auch über der Tendenz der Gesamtgruppe aller Beschäftigten (Mühlböck et al., 2023, S. 97).

Der Fachkräftemangel resultiert aus einem Mangel an Personen mit spezifischen Fähigkeiten oder Qualifikationen, den sogenannten Wissensträger*innen, die von den Arbeitgeber*innen benötigt werden. Der weltweite demografische Wandel trägt ebenfalls dazu bei, da eine alternde Bevölkerung, vor allem in Europa, dazu führt, dass weniger Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten, während ältere Arbeitnehmer*innen in Pension bzw. in den Ruhestand gehen. Die Globalisierung verstärkt diesen Effekt, da Unternehmen nun in einem globalen Wettbewerb um Talente stehen und hochqualifizierte Arbeitskräfte schwerer zu finden und zu binden sind. Bollessen beschrieb bereits 2016 die Zuspitzung des Fachkräftemangels hinsichtlich der steigenden Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung und des Strukturwandels (Bollessen, 2016, S. 14). Die schnelle Erholung der Wirtschaft nach der Corona-Pandemie verschärfte den Arbeitskräftemangel noch weiter und in einigen Berufsfeldern, wie Pflegekräften, Köch*innen oder Handwerker*innen gibt es sogar ein Rekordhoch an offenen Stellen (Statistik Austria, 2022). Die Auswirkungen des Fachkräftemangels können weitreichend sein und die Wirtschaft wiederum negativ beeinflussen. Dies äußert sich in der Verringerung der Produktivität, Verzögerungen bei Projekten und signifikanten Anstiegen der Lohnkosten, da Unternehmen gezwungen sind, attraktivere Angebote zu machen, um qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen (Mühlböck et al., 2023, S. 24). Die Bewältigung des Fachkräftemangels erfordert daher eine Vielzahl von

Strategien, darunter Investitionen in Aus- und Weiterbildung, die Förderung der beruflichen Mobilität und die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen. Namhafte Ökonomen, wie zum Beispiel Karl Aiginger, Friedrich Schneider und Andreas Pyka, meinen auch, dass zusätzlich Automatisierung einem Teil des Arbeitskräftemangels entgegenwirken kann.

2.1 Grundlagen des demografischen Wandels

Die Einflussfaktoren eines demografischen Wandels sind sehr umfangreich und haben sich in den letzten Jahrhunderten wesentlich verändert. Gab es in Europa in den letzten drei Jahrhunderten eine hohe Geburtenrate und eine gleichzeitig hohe Sterberate, so setzte sich in den Industrieländern seit Ende der 1960er-Jahre ein Geburtenrückgang ein (Bujard, 2011, S. 3). Gleichzeitig kommt es mit der besseren medizinischen Versorgung zu einer Überalterung der Gesellschaft und die sogenannte Alterspyramide wird bis zum Jahr 2060 in Deutschland auf den Kopf gestellt (Behrens-Potratz, 2015, S. 186). Ein ähnliches Bild der Bevölkerungspyramide zeigt sich auch in Österreich, wo es bis 2060 zu einer signifikanten Alterung der Bevölkerung kommt (Statistik Austria, 2023). Die Bezeichnung „Demografie“ beschäftigt sich mit der Zusammenstellung der Altersstruktur einer Population entweder an sich oder speziell in Bezug auf divergierte, gesellschaftlich ausgeprägte Merkmale und der Untersuchung ihrer Dynamik und ihrer zeitlichen Entwicklung. Dabei versucht sie aus der Analyse der Dynamik der Vergangenheit Vorhersagen für die Zukunft zu entwickeln. Der demografische Wandel bezieht sich wiederum auf langfristige Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur einer Gesellschaft. Die Grundlagen dieses Wandels umfassen verschiedene Faktoren und tragen maßgeblich zum Wohlstand und dem wirtschaftlichen Wachstum bei und prägen die Entwicklung des demografischen Wandels (Preißing & Dagmar, 2010, S. 4). Bollessen beschreibt den Begriff des demografischen Wandels wie folgt: *„Der Begriff, demografischer Wandel“ steht für eine veränderte Zusammensetzung in der Bevölkerungsgröße und der Bevölkerungsstruktur. Die Einflussfaktoren Geburtenrate, Lebenserwartung, Sterblichkeitsrate und Wanderungsrate ragen maßgeblich zum Wohlstand und dem wirtschaftlichen Wachstum bei und prägen die Entwicklung des demografischen Wandels“* (Bollessen, 2016, S. 4).

Im Nachfolgenden werden die Geburtenrate, Sterberate, Migration, Alterung der Bevölkerung, Familienstruktur und Lebensstile sowie Bildung und Beschäftigung als wesentliche Faktoren des demografischen Wandels näher erläutert:

Geburtenrate (Fertilität): Die Geburtenrate ist eine demografische Kennzahl und bezeichnet die Anzahl der lebendgeborenen Kinder pro tausend Einwohner*innen in einer bestimmten Region oder Bevölkerungsgruppe innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Sie reflektiert das Maß der Fortpflanzung in einer Gesellschaft und wird von Faktoren wie Bildung, Einkommen,

Familienplanung, Kultur und Regierungspolitik beeinflusst. Die Geburtenrate ist ein wichtiges Element bei der Bestimmung der Bevölkerungsentwicklung und kann Auswirkungen auf die Altersstruktur, den Arbeitsmarkt, die Wirtschaft und das soziale Sicherungssystem haben (Bujard, 2011, S. 7).

Sterberate (Mortalität): Die Sterberate, auch bekannt als Mortalitätsrate, ist eine statistische Kennzahl, die angibt, wie viele Menschen einer bestimmten Bevölkerungsgruppe oder Region innerhalb eines bestimmten Zeitraums gestorben sind. Fortschritte in der Medizin und Gesundheitsversorgung können die Sterberate senken und die Lebenserwartung erhöhen (Behrens-Potratz, et al., 2015, S. 188).

Migration: Migration lässt sich auf die Bewegung von Menschen von einem Ort zu einem anderen zurückführen, sei es binnen eines Landes oder über nationale Grenzen hinaus. Diese Bewegung kann freiwillig oder erzwungen sein. Sie kann verschiedene Gründe haben, wie z. B. wirtschaftliche, soziale, politische oder umweltbedingte Gründe. Ein- und Auswanderung können das Bevölkerungswachstum sowie die ethnische und kulturelle Vielfalt beeinflussen (Behrens-Potratz et al., 2015, S. 208).

Alterung der Bevölkerung: Die Alterung der Bevölkerung benennt den Prozess, durch den der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung einer Region oder eines Landes zunimmt, während der Anteil jüngerer Altersgruppen abnimmt. Diese Veränderung in der Altersstruktur wird durch eine Kombination aus niedrigen Geburtenraten, steigender Lebenserwartung (durch bessere medizinische Versorgung und verbesserte Lebenserwartungen) und sinkender Sterberaten älterer Menschen verursacht (Behrens-Potratz et al., 2015, S. 206).

Familienstruktur und Lebensstile: Veränderungen in der Familienstruktur und -größe, wie etwa die Zunahme von Einpersonenhaushalten (im Jahr 2021 haben in Deutschland z. B. 45% der Familien nur ein Kind) oder die Veränderung der Rollen von Frauen und Männern, beeinflussen die Geburtenrate und andere demografische Trends (Sabas, 2021, S. 3).

Bildung und Beschäftigung: Die Zunahme der höheren Bildungsabschlüsse in den letzten Jahrzehnten, bekannt als Bildungsexpansion, hat zur Folge, dass auf dem Arbeitsmarkt die jüngere Generation mit höheren Bildungsabschlüssen die ältere Generation mit vergleichsweise geringeren Qualifikationen ersetzt. Ein steigendes Bildungsniveau der jüngsten Altersgruppen führt jedoch auch dazu, dass zunächst weniger Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, da sie sich länger in der Ausbildung befinden (Bildungsberichterstattung, 2010, S. 12).

Interessant ist, dass es bei einer Zunahme der Bildungsbeteiligung von Frauen sogar zu einem gegenteiligen Effekt kommen kann, wenn familienpolitische Maßnahmen, wie z. B. Angebote

zur Kinderbetreuung, fehlen (Bujard, 2011, S. 25). Diese Grundlagen interagieren miteinander und können komplexe demografische Muster in einer Gesellschaft erzeugen. Der demografische Wandel hat weitreichende Auswirkungen auf Wirtschaft, Politik, Gesundheitssysteme und soziale Strukturen und erfordert oft Anpassungen in verschiedenen Politikbereichen.

2.2 Entwicklung der Bevölkerung in Österreich

Die Bevölkerungsentwicklung in Österreich ist das Ergebnis komplexer Wechselwirkungen zwischen demografischen, sozioökonomischen und politischen Faktoren, welche sich zudem auch auf den Arbeitsmarkt auswirken. Während es am Anfang des 20. Jahrhunderts durch die zwei Weltkriege und zusätzlich durch wirtschaftliche Krisen zu einer Verjüngung der Bevölkerung kam, gab es nach dem Zweiten Weltkrieg und den Jahrzehnten danach die Phase des Wiederaufbaus und des wirtschaftlichen Wachstums, begleitet von einem Anstieg der Geburtenrate (der Babyboomer). Eine sinkende Geburtenrate ab den 70er Jahren und eine stetige Steigerung der Lebenserwartung durch verbesserte Lebensbedingungen und medizinische Versorgung der österreichischen Bevölkerung führten zu einem demografischen Wandel und einer geänderten Altersstruktur.

Das Wirtschaftsforschungsinstitut (in Folge WIFO) erstellte im Jahr 2021 mit dem von Spielauer (Spielauer, 2020, zitiert nach Horvath et al., 2022, S. 85) entwickelten dynamischen Mikrosimulationsmodell (microDEMS) eine *„detaillierte Projektion der künftigen Größe und Zusammensetzung des Arbeitskräftepotenzials und der Erwerbsbevölkerung in Österreich im Hinblick etwa auf dessen Altersstruktur sowie qualifikatorische und gesundheitliche Aspekte“* (Horvath et al., 2022, S. 85). microDEMS ermöglicht die Berücksichtigung von soziodemografischen Merkmalen (wie Ausbildung, Gesundheitszustand, Alter, Herkunft) und institutionellen Rahmenbedingungen (wie pensionsrechtlichen Bestimmungen) auf individuelle Erwerbsverläufe. Zudem kann das Modell bestehende Bevölkerungsprognosen in Bereichen wie internationale Migration, Sterblichkeit und Geburtenrate reproduzieren. Sie bildet Lebensläufe realistisch im familiären und institutionellen Kontext ab und bleibt dabei konsistent mit demografischen Prognosen. Eine besondere Stärke ist die explizite Modellierung der Ursachen gesellschaftlicher Veränderungen (Horvath et al., 2022, S. 85).

Ein weiterer Faktor ist die Internationalisierung der Bevölkerung durch einen signifikanten Anstieg der Einwanderung, sowohl aus EU-Mitgliedsstaaten als auch aus Drittstaaten. Dieser Zustrom von Migrant*innen hat dazu beigetragen, demografische Herausforderungen, wie z. B. den Fachkräftemangel, etwas abzumildern. Laut Bevölkerungsprognose der Statistik Austria wächst die österreichische Bevölkerung im Zeitraum von 2018 bis 2040 kontinuierlich

an. Verstärkt wird dieser Trend von einem positiven Wanderungssaldo von jährlich 30.000 Personen pro Jahr (Statistik Austria, November 2023).

In der folgenden Grafik (Abb. 2) hat das WIFO für den Zeitraum 2018 bis 2040 die demografische Entwicklung in Österreich grafisch dargestellt, wobei eine markante Steigerung der österreichischen Bevölkerung erkennbar ist (Horvath et al., 2022, S. 95).

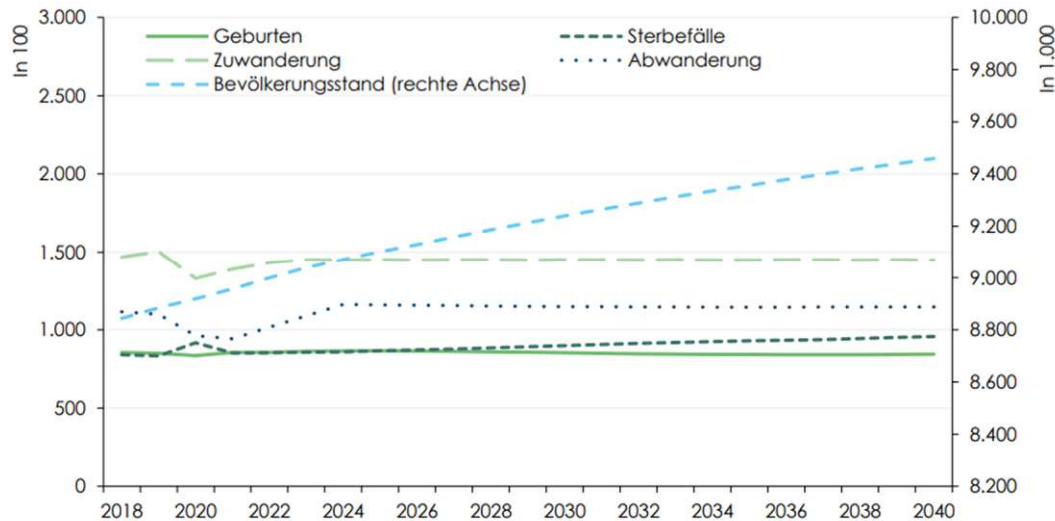


Abbildung 2: Geburten, Sterbefälle, internationale Wanderungen und Bevölkerungsstand (im Jahresdurchschnitt), WIFO, November 2021

Im Gegensatz zur Entwicklung der Gesamtbevölkerung im Jahr 2022 von 9,05 Mio. auf über 9,65 Mio. im Jahr 2040 zeigt sich bei der Bevölkerungsgruppe im Erwerbsalter (20 bis 65 Jahre) eine differente Dynamik. So sind in Österreich im Jahr 2022 über 5,56 Mio. (61%) Personen im arbeitsfähigen Alter (20 bis 65 Jahre). Dieser Personenkreis wird sich laut Bevölkerungsprognose der Statistik Austria bis 2040 auf 5,30 Mio. (55%) reduzieren, zugleich steigt der Bevölkerungsanteil der über 65-Jährigen von 20% auf über 27% (Abb. 3) (Statistik Austria, 2023).

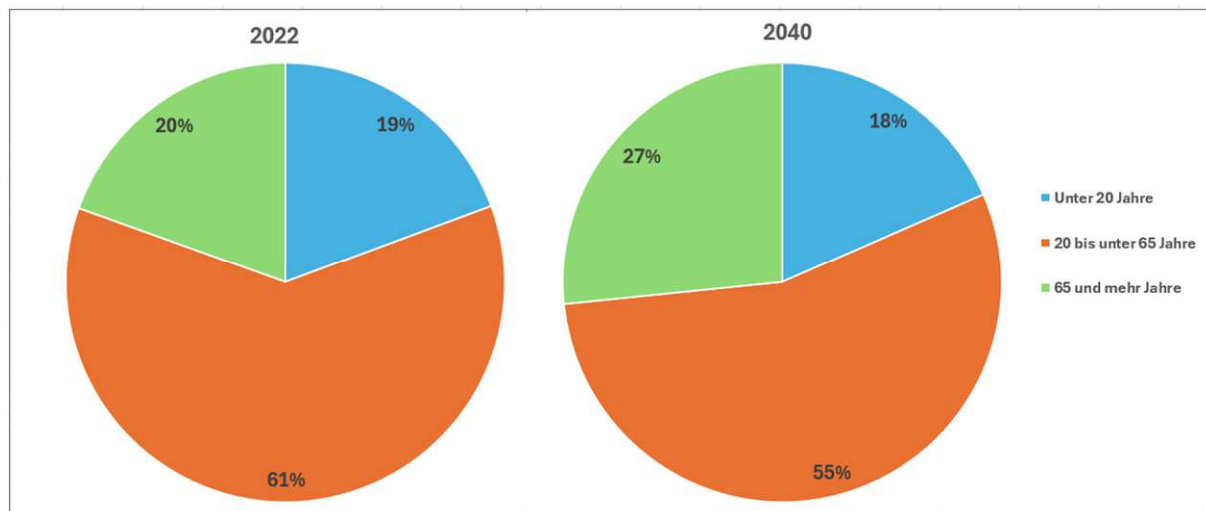


Abbildung 3: Bevölkerungsstruktur in Österreich, Ist Daten 2022 und Bevölkerungsprognose erstellt 2023, Daten Statistik Austria, eigene Darstellung

In Bezug auf Bevölkerungswachstum in Österreich sticht vor allem die Entwicklung der über 65-Jährigen hervor. Im Jahr 1910 gab es bei einer Bevölkerungszahl von 6,65 Mio. nur 0,4 Mio. über 65-Jährige, im Jahr 2022 gab es bereits 1,77 Mio. über 65-Jährige bei einer Bevölkerungszahl von 9,05 Mio. – dies entspricht bereits einem Anteil von 19,5%. Laut Bevölkerungsprognose der Statistik Austria wird sich dieser Anteil bis 2080 auf 29,1% erhöhen. Im Jahr 2022 lebten in Österreich erstmals mehr Senior*innen 65 Jahren als Kinder und Jugendliche unter 20 Jahren (Abb. 4).

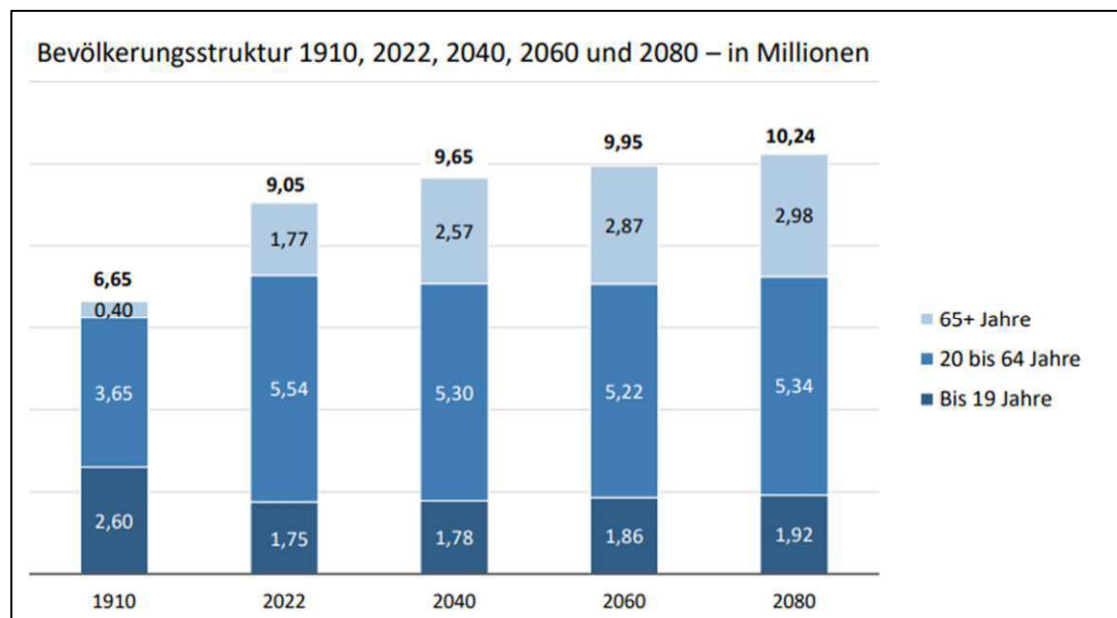


Abbildung 4: Bevölkerungsstand, ab 2023 Bevölkerungsprognose in Österreich, Statistik Austria, 2023

2.3 Analyse der Einflussfaktoren

Die Faktoren, welche die erwerbsfähige Bevölkerung im Wesentlichen beeinflussen, sind die Geburtenrate, die Einwanderung und die Erwerbsquote. Bei der im Jahr 2009 vom Statistischen Bundesamt in Deutschland durchgeführten Bevölkerungsvorausberechnung bleibt die Geburtenrate zumindest bis zum Jahr 2060 auf einem niedrigen Niveau. Zugleich wird im selben Zeitraum die Sterblichkeitsrate die Geburtenrate übersteigen und es kommt in Deutschland im Jahr 2030 zu einem Geburtendefizit von über 410.000 Kindern. In diesem Zeitraum wird die Geburtenquote pro Frau zwischen 1,2 und 1,6 Kindern liegen (Destatis, 2009, S. 9 bis S. 17). Um den Bevölkerungsstand zu halten, müsste jedoch eine Fertilitätsrate von mindestens 2,1 Kinder pro Frau erreicht werden (Bruch et al. 2010).

Durch eine höhere Zuwanderung von qualifizierten Personen (Bevölkerungsbewegung über die Landesgrenzen hinaus) kommt es zu einer positiven Beeinflussung des Erwerbsalters. Bei einer positiven Nettozuwanderungsrate in Summe kann es zudem zu einer Steigerung der Einwohnerzahl und somit auch zu einem vorteilhaften ökonomischen Effekt kommen (Bollessen, 2016, S. 10). Die österreichische Bevölkerung wird laut Prognose der Statistik Austria bis 2080 durch den Zuwanderungseffekt weiter steigen: *„Nachdem die Bevölkerungszahl Österreichs durch die Zuwanderung aus der Ukraine die Neun-Millionen-Marke bereits 2022 erreicht hat, wird sie bis 2040 um 6,6 % auf 9,7 Mio. wachsen, bis 2080 schließlich um 13,1% auf 10,2 Mio.“* (Statistik Austria, 2023, S. 1).

In Bezug auf die Bevölkerung im Erwerbsalter (15-64 Jahre) gibt es jedoch eine deutlich geringere Steigerung als in der Gesamtbevölkerung und ab dem Jahr 2024 kommt es sogar zu einer Verringerung bis 2040. Die größte Steigerung laut Statistik Austria gibt es bei den 50- bis 64-Jährigen bis 2028 und ab 2030 gibt es eine jährliche Verringerung. Zugleich sinkt der Anteil der 15- bis 24-Jährigen jährlich bis 2040 (Abb. 5).

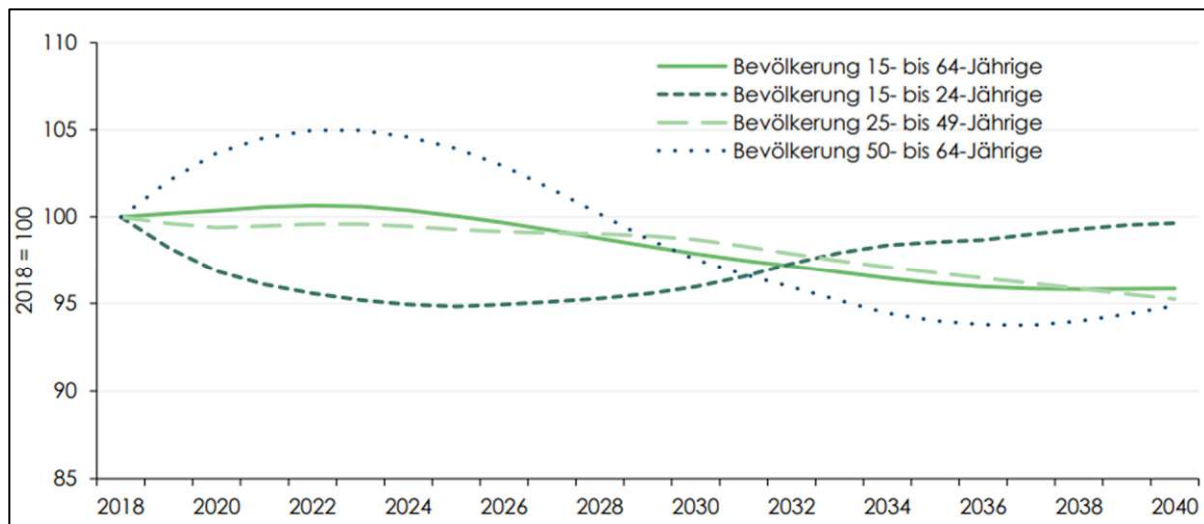


Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen 2018-2040, Statistik Austria, November 2021

2.4 Auswirkung des Erwerbspersonenpotenzials

Die schrumpfende Bevölkerungszahl beeinflusst auch das Erwerbspersonal. Die Altersstruktur der berufstätigen Bevölkerung verändert sich zunehmend und wirkt sich auf die Zusammensetzung der Arbeitnehmer*innen in den Betrieben aus (Bollessen, 2016, S. 7).

Das Erreichen des Pensionsalters der Babyboomer führt in den kommenden Jahren dazu, dass personengebundene Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen – also impliziertes Wissen – verloren gehen (Bollessen, 2016, S. 50).

Die Bevölkerungszahl der geburtenstarken Jahrgänge, der über 50-Jährigen, wird bis 2028 noch steigen und stellt das größte Erwerbspotenzial dar. Diese geburtenstarken Jahrgänge werden jedoch in den nächsten Jahren aus dem Arbeitsleben ausscheiden (Bollessen, 2016, S. 13). Die Definition „Erwerbspersonenpotenzial“ bedeutet, dass zuerst *„alle Erwerbspersonen gezählt werden und damit das realisierte Arbeitsangebot der unselbständigen und selbständigen Erwerbstätigen und das nicht realisierte Arbeitsangebot der registrierten und/oder aktiv arbeitssuchenden arbeitslosen Personen“* (Mühlböck et al., 2023, S. 17). Zusätzlich kommt noch die „Stille Reserve“ hinzu.

In die „Stille Reserve“ fällt unter anderem die versteckte Arbeitslosigkeit, wie zum Beispiel Ausbildung, Krankheit, Betreuungspflicht, etc. und somit hat dieser Personenkreis einen inaktiven Arbeitsmarktstatus. Dieser Personenkreis würde unter ihren angepassten Rahmenbedingungen und Bedürfnissen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Eine weitere stille Reserve ist die Berücksichtigung der Unterbeschäftigung. Diese wird auch als unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung definiert (Mühlböck et al., 2023, S. 18).

Interessant ist die Erwerbsquote in Österreich. So ist die Erwerbsquote bei den 25- bis 54-Jährigen mit 85% am höchsten und bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen (15- bis 24-Jährigen) mit 52% aufgrund der Ausbildung noch sehr gering. Eine nicht zu unterschätzende Auswirkung hat zudem der frühzeitige Abgang der 55- bis 64-jährigen Bevölkerungsgruppe in die Pension. So sind es im Jahr 2021 laut Statistik Austria nur mehr 55% der Bevölkerung, welche noch erwerbstätig sind (Statistik Austria, 2021, S. 40) (Abb. 6).

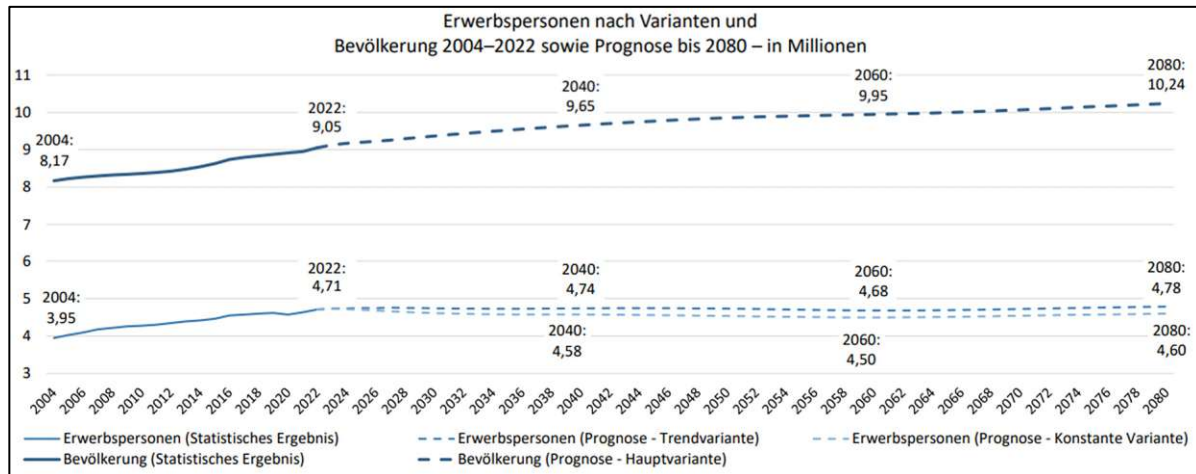


Abbildung 6: Bevölkerung bis 2022 Statistik des Bevölkerungsstands, ab 2023 Bevölkerungsprognose, Statistik Austria, 2023

Anhaltend fehlende Fachkräfte sind laut Wirtschaftskammer und der Industriellenvereinigung in Österreich zu einer der größten Wohlstandsbedrohungen geworden und der Wirtschaftskammerpräsident Harald Mahrer prognostiziert für das Jahr 2040 ein Fehlen von über 360.000 Arbeitskräften (Standard, 25.05.2024, S. 9). Verschärft wird die Situation in den sogenannten Mangelberufen, deren Zahl in den letzten zehn Jahren von 22 auf über 110 Berufe, wie z. B. Mechaniker*innen, Pflegepersonal und Ärzt*innen, angewachsen ist (migration.gv.at, 2024).

Bei der Detailbetrachtung im Beobachtungszeitraum Q3 2014 bis Q3 2023 bleibt der Fach- und Arbeitskräftemangel (Abb. 7) trotz Bevölkerungswachstum jedoch gleich hoch bzw. hat sich dieser ab Q3 2021 bis Q3 2023 sogar erhöht und die Differenz zwischen offenen Stellen und Arbeitssuchenden laut Arbeitsmarktservice erreichte im Q3 2023 mit 81,1 mittlerweile den Höchststand (Statistik Austria, November 2023, S. 12).

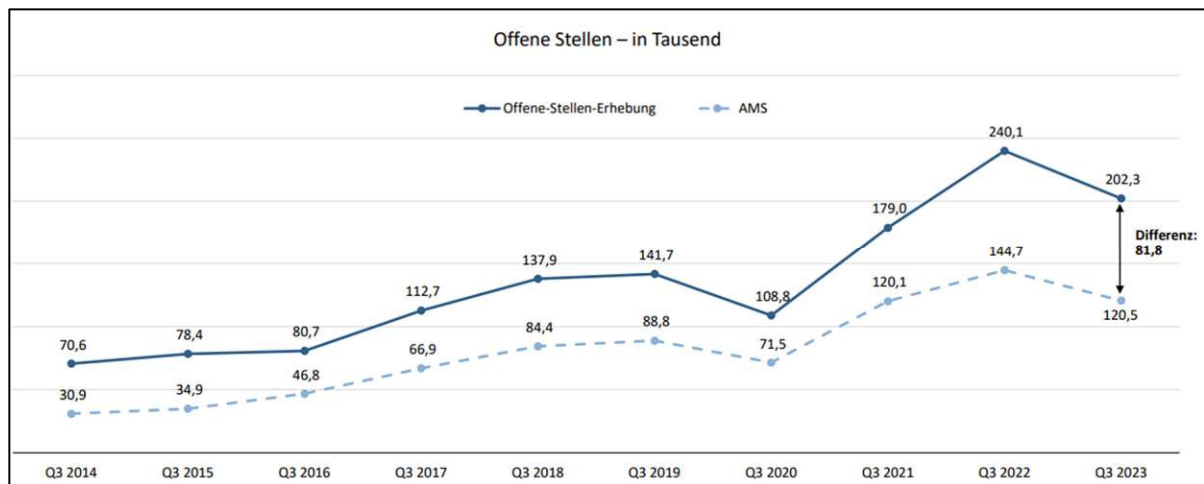


Abbildung 7: Offene-Stellen-Erhebung, Statistik Austria, November 2023

2.5 Mitarbeiter*innenbindung

Mitarbeiter*innenbindung ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Sie bezieht sich darauf, wie gut dieses seine Mitarbeiter*innen langfristig engagiert und motiviert sowie an sich zu binden vermag. Ziel ist es, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt, motiviert und zufrieden fühlen. Dies fördert wiederum die Zusammenarbeit und den Teamgeist und trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden stärker mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren (North, 2021, S. 299). Zudem kann eine offene Kommunikation das gegenseitige Vertrauen aufbauen und stärken. Eine starke Mitarbeiter*innenbindung führt zu einer höheren Mitarbeiter*innenzufriedenheit und zufriedene Mitarbeiter*innen sind in der Regel loyal und engagiert – dies wirkt sich wiederum auf eine geringere Fluktuationsrate aus und steigert zudem die Produktivität (Chalupa, 2007, S. 141).

Durch die Reduzierung von Personalwechseln werden auch die Kosten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen reduziert und vor allem bewirkt dies eine Verringerung des Wissensverlustes. Darüber hinaus trägt eine hohe Mitarbeiter*innenbindung dazu bei, ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Nicht zuletzt wirkt sich eine starke Mitarbeiter*innenbindung positiv auf das Unternehmensimage aus, macht es attraktiver für potenzielle Bewerber*innen und stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit (Chalupa, 2007, S. 7).

2.5.1 Fluktuation versus Bindung

Unter dem Begriff Fluktuation im arbeitsmarktbezogenen Kontext versteht man „*alle Abgänge in einem Betrieb, die auf freiwilliger oder unfreiwilliger Basis geschehen*“ (Bollessen, 2016, S. 40). Die Fluktuationsrate wird nach folgender Formel berechnet: T (Turnover

Rate/Fluktuationsrate) = Anzahl Austritte / durchschnittlicher Personenstand x 100 (Bollessen, 2016, S. 41). Um eine Stelle nach einem Austritt wiederzubesetzen, sind ein Anwerben, eine Auswahl und Einstellung und in weiterer Folge die Einarbeitung zu berücksichtigen. Zusammengefasst fallen diese Faktoren in die Fluktuationskosten, in denen noch nicht Wissens- und Erfahrungsverlust berücksichtigt sind. Zusätzlich kommt noch der Verlust des impliziten Wissens des*der ausscheidenden Mitarbeiter*in, welches unwiederbringlich verloren geht, hinzu (Bollessen, 2016, S. 41). Um die Fluktuationsdeterminanten zu hinterfragen, griff Bollessen auf Studien von über 30 Autoren zurück, kategorisierte die von Unternehmen primär beeinflussbaren Faktoren und bewertete diese nach Häufigkeit. Diese Bewertung ergab, *„dass in 23 Studien die Arbeitszufriedenheit, in 13 Studien das Betriebsklima und in 8 Studien die monetären Anreize eine entscheidende Rolle spielte“* (Bollessen, 2016, S. 41).

Mitarbeiter*innenbindung bezieht sich auf die Umkehrung der Fluktuation und Maßnahmen und Strategien, die ein Unternehmen einsetzt, um seine Mitarbeiter*innen langfristig zu halten und ihre Loyalität zu sichern. *„Mitarbeiter[*innen] werden sich eher gegen einen Stellenwechsel entscheiden, wenn sie sich mit den Werten und Zielen sowie dem Wunsch der Organisation identifizieren können“* (Bollessen, 2016, S. 45). Diese Bindung wird auch als Organisations-Commitment bezeichnet. Nicht zu vergessen sind die älteren Generationen, welche in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen werden. Diesen gilt es in der Schlussphase ihres Arbeitslebens mehr Arbeitszufriedenheit zu bieten, um zu erreichen, dass die sogenannte kristalline Intelligenz (die Fähigkeit, die im Laufe des Lebens erlernt wurde) für die Erreichung der Unternehmensziele länger zur Verfügung steht (Thom, 2014, S. 6).

2.5.2 Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter*innenbindung

Bei der Steigerung der Mitarbeiter*innenbindung muss auf unterschiedliche Mitarbeiter*innenbindungsinstrumente auf Basis einer altersgemischten Belegschaft eingegangen werden (Bollessen, 2016, S. 45).

Eine neue Studie zum Thema *„Was verschiedene Generationen im Job motiviert“* (Bauer & Berger, 2024, S. K1) gibt Aufschlüsse darüber, welche Werte den unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt wichtig sind (Abb. 8) und welche Umstände deren Leistung steigert (Abb. 9). Bauer und Berger betonen, dass Gehaltssysteme nicht nur auf junge Arbeitnehmer*innen ausgerichtet sein sollten, sondern die Unternehmenskultur insgesamt attraktiv für alle Generationen gestaltet werden muss. Überdurchschnittliche Bezahlung und flexible Arbeitszeiten sind wichtige Motivatoren. Die Studie zeigt, dass die Werte und Motivationen der Generationen ähnlich sind und dass eine positive Unternehmenskultur zentral für die Zufriedenheit ist. Führung sollte generationsübergreifend und anpassungsfähig

sein, indem sie auf Beteiligung, Autonomie und ethische Prinzipien setzt (Bauer & Berger, 2024, S. K1).

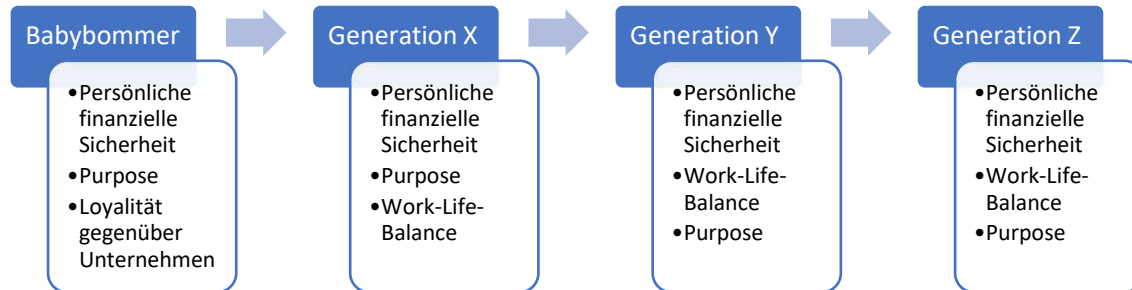


Abbildung 8: Die wichtigsten Werte der Generationen, eigene Darstellung nach Kienbaubaum & DerStandard, Mai 2024

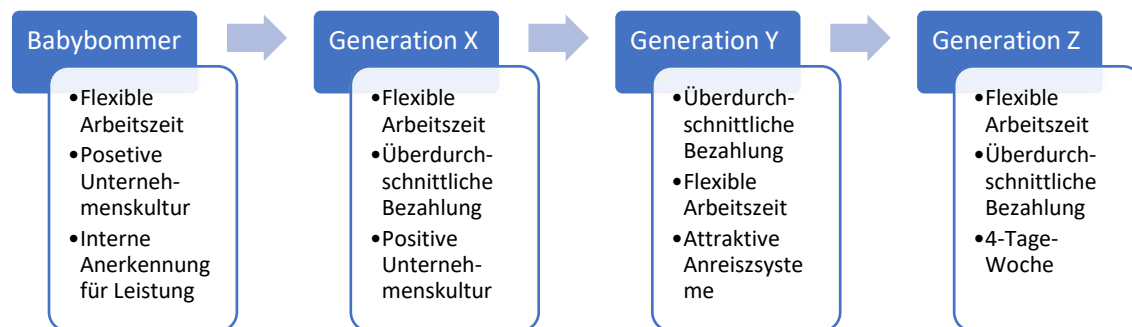


Abbildung 9: Faktoren der Leistungssteigerung der jeweiligen Generation, eigene Darstellung nach Kienbaubaum & DerStandard, Mai 2024

North und Guldenberg sprechen in Bezug auf die Bindung der Mitarbeiter*innen zum Unternehmen auch die Auswirkungen auf Managementtheorie und -praxis an. Führungskräfte, die oft als alleinige Entscheidungsträger*innen gesehen werden und Top-Down-Anweisungen geben, können ein negatives Arbeitsklima schaffen und die Mitarbeiter*innenbindung sowie die Bereitschaft zum Lernen und zur Zusammenarbeit verringern (North & Guldenberg, 2009, S. 24).

Die Frage, wann man von Mitarbeiter*innenzufriedenheit spricht, geht auf die theoretische Anreiz Beitrags-Theorie aus dem Jahr 1958 von Bernard, Simon und March zurück und diese besagt, „wenn der empfangene Beitragsnutzen (materielle oder immaterielle Anreize) des eingesetzten Anreizsystems höher oder zumindest gleich den geleisteten Beiträgen

(Arbeitseinsatz) ist“, stellt sich Mitarbeiter*innenzufriedenheit ein (Bolleson, 2016, S. 43). In einer empirischen Studie von 2007 wurde zudem festgestellt, dass zum einem ein hohes Maß an Mitarbeiter*innenbeiträgen und Leistungsbereitschaft und „eine loyale, freundschaftliche Zusammenarbeit mit der Führungskraft“ zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen führt. Mitarbeiter*innen, die sich stark einbringen, identifizieren sich mehr mit ihren Aufgaben und Zielen, was zu einer engeren Bindung zum Unternehmen beiträgt (Chalupa, 2007, S. 153). Zum anderen gelten Monotonie und Unterforderung durch fehlende Herausforderungen und fehlende abwechslungsreiche Tätigkeiten als demotivierend und „als K.-o.-Kriterien für eine langfristige Mitarbeiter[*innen]bindung“ (Sass, 2019, S. 111).

3 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist entscheidend für Unternehmen, die in der Wissensgesellschaft bestehen und ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken wollen. Während klassische Produktionsfaktoren weitgehend ausgeschöpft sind, bietet Wissensmanagement noch große Zukunftspotenziale. Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Anwendung vermehrt. Immer mehr Unternehmen nehmen sich dem Wissensmanagement an und ziehen daraus Nutzen. Die Wissensexplosion, eingeschränkte Wissenslebensdauer und die steigende Wissensintensität aller Managementprozesse stellen eine große Komplexität für Wissensmanager*innen dar (Probst et al., 2012, S. 1).

Rehäuser und Krmar leiten Wissensmanagement aus den drei Grundfunktionen Führung, Planung und Organisation ab. Wissensmanagement ist ein integraler Bestandteil des Unternehmensmanagements und ist untrennbar mit der Führungsaufgabe verbunden (Rehäuser & Krmar, 2021, S. 18). Götz meint, die „Zielstellung von Wissensmanagement ist die Optimierung des Bestehenden“ (Götz, 2008, S. 36).

Laut North sind nicht die Intelligenz und das Wissen der einzelnen Mitarbeiter*innen für einen überdurchschnittlichen Leistungserfolg eines Unternehmens ausschlaggebend, sondern die Kommunikation, Interaktion und Beziehung zwischen den einzelnen Mitarbeiter*innen, denn „erst die Kommunikation macht das eigene Wissen den anderen Gruppenmitgliedern zugänglich“ (North, 2009, S. 69). Wenn im Unternehmen nicht bekannt ist, wer Expert*in ist und welchen Stellenwert das Wissen hat, besteht die Gefahr, dass durch Fluktuation wichtige Kompetenzen unwiderruflich verloren gehen, ohne dass dies bemerkt wird oder jemand sagen kann, wo das Fachwissen geblieben ist und wie es wiederbeschafft werden kann. Die Identifikationsphase, welches Wissen für das Unternehmen strategisch wichtig ist, aber auch welche Kompetenzen leicht ersetzbar oder veraltet sind und demnach nicht übertragen werden müssen, gehört zu jedem Wissensmanagement (Güttel et al., 2013, S. 135).

3.1 Definition Wissen

Zum Begriff Wissen gehen die Vorstellungen zur Definition je nach Fragestellung weit auseinander, „Praktiker[*innen] und Wissenschaftler[*innen] definieren dabei ihre jeweils eigene[n] Wissensbegriffe“ (Probst, 2012, S. 16). North (2021, S. 33) illustriert anhand einer Wissenstreppe die verschiedenen Ebenen und die Entwicklung von Wissen und deren Zusammenhänge (Abb. 10).

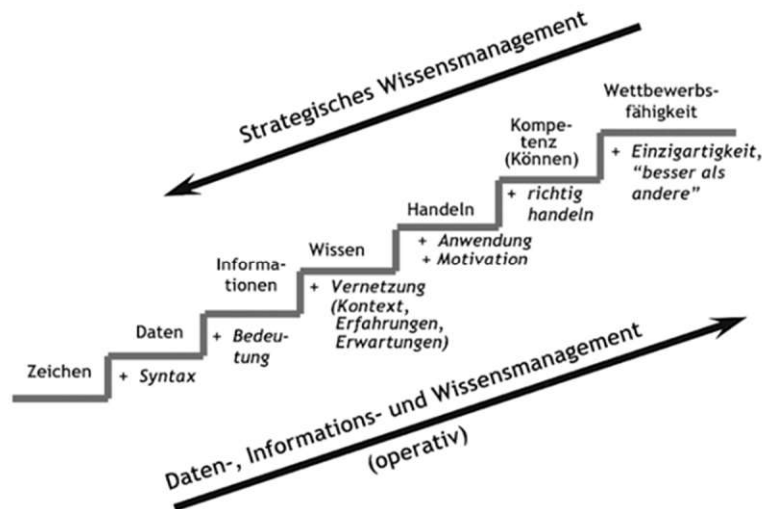


Abbildung 10: Darstellung der Wissenstreppe, North, 2021, S. 32

Wissen ist laut North nicht einfach ein statischer Datenspeicher, sondern ein dynamischer Prozess der Informationsvernetzung, der stark von individuellen Erfahrungen und dem Kontext abhängt. Während Wissen selbst nicht in Datenbanken gespeichert werden kann, können Datenbanken genutzt werden, um bestimmte Teile von Wissen in Form von Informationen zu erhalten. Spannend ist auch, wie unterschiedlich die Interpretation von Informationen aufgrund unterschiedlicher kultureller Herkunft sein kann, so wird „Kopfnicken bei uns als Zustimmung interpretiert, in Griechenland wird Kopfnicken – in etwas anderer Form – jedoch als Nein interpretiert“ (North, 2021, S. 37).

Probst et al. hingegen bezeichnen Wissen als „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 et al. 2012, S. 23). Die Entstehung von Wissen beschreiben Probst et al. als individuellen Prozess. Es stützt sich auf Daten und Informationen, wird von Individuen konstruiert und manifestiert sich in der Handlung der einzelnen Personen.

Bei den verschiedenen betrieblichen Funktionen wie Datenadministration, Informations- und Wissensmanagement ist eine Differenzierung der Begriffsinhalte von Zeichen, Daten, Information und Wissen notwendig und hat sich auch so etabliert. Gleichzeitig ist es wesentlich, deren Zusammenhänge zu erkennen und daraus Maßnahmen abzuleiten (Probst et al., 2012, S. 17). Daten, Informationen und Wissen stehen in enger Verbindung. Zum besseren Verständnis werden nachfolgend die Definitionen zu den genannten Begriffen angeführt.

Daten: Darunter versteht man im Allgemeinen Rohinformationen, die durch Beobachtungen, Messungen oder Erhebungen gewonnen werden. Diese Daten können Zahlen, Texte, Bilder, Töne oder andere Formate umfassen, sind oft in einer strukturierten Form dargestellt und können aus einzelnen Zeichen oder auch aus einer Folge von Zeichen bestehen. Daten an sich sind meist noch unverarbeitet und müssen analysiert oder weiterverarbeitet werden, um nützliche Erkenntnisse oder Wissen zu gewinnen. Auf dieser Stufe kann noch keine Aussage über den Verwendungszweck getroffen werden. Beispiel: Durch die Zeichen „2“, „5“ und dem Sonderzeichen „%“ kommt z. B. die Zahl „25%“ heraus. Diese Zahl impliziert in ihrer Form einen Bezug, durch den ein Sachverhalt genauer beschrieben oder eine Aussage getroffen wird. Dies kann z. B. eine Aussage des Geschäftsanteils der Eigentümer*innen eines Unternehmens sein, wobei über den Zusammenhang dieser Angabe noch keine Aussage erfasst wird (Rehäuser & Krcmar, 2021, S. 5).

Informationen: Informationen sind verarbeitete Daten, die in einem bestimmten Kontext Sinn ergeben und somit Bedeutung und Wert liefern. Sie ermöglichen das Verständnis und die Entscheidungsfindung. Informationen sind in einen Kontext eingebettet, der ihnen Bedeutung verleiht und systemrelativ ist: *„Eine Information ist nur dann konstituiert, wenn ein beobachtendes System über Relevanzkriterien verfügt und einem Datum eine spezifische Relevanz zuschreibt.“* (Willke, 2016, S. 8). Beispielsweise geben Daten wie „25%“ ohne Kontext wenig Aufschluss, aber als Information im Kontext zu einem Preisnachlass helfen sie, die Höhe des Rabatts zu verstehen. Zumeist sind Informationen strukturiert und organisiert und erleichtern ihre Interpretation. Beispielsweise können Rohdaten aus einer Umfrage in einer Tabelle oder einem Bericht strukturiert werden, um Trends und Muster aufzuzeigen. Um von Daten zu Informationen zu gelangen, müssen die Daten analysiert, interpretiert und oft auch zusammengefasst werden. Dieser Verarbeitungsprozess transformiert rohe Daten in eine verständliche und anwendbare Form.

Wissen: In Bezug auf Information hat der Begriff Wissen in der betriebswirtschaftlichen Literatur, ausgenommen von den wissensbasierten Systemen, kaum Aufmerksamkeit erfahren (Rehäuser & Krcmar, 2021, S. 6). Nach Rehäuser und Krcmar ist Wissen eine *„modellierte Wirklichkeit und ist damit immer nur Wissen über etwas oder jemanden“*. Wissen

ist kontextbezogen und entwickelt sich durch neue Erkenntnisse und Erfahrungen ständig weiter. Es ist entscheidend für Problemlösung, Innovation und Entscheidungsfindung und bildet die Grundlage für Bildung, Forschung und technologische sowie gesellschaftliche Entwicklungen. „Während Information als Kenntnis über Sachverhalte bezeichnet werden kann, ist Wissen begründete Kenntnis, im Gegensatz zur Meinung (als etwas Vorläufiges, Unbegründetes) und zum Glauben“ (Mittelstrass, 1990, zitiert nach Rehäuser & Krcmar, 2021, S. 6). Wer kennt nicht den Spruch von Francis Bacon „Wissen ist Macht“, diese Aussage ergänzt bzw. verändert Steinmüller 1993 zu „Wissen ist nicht Macht, sondern ermöglicht Macht.“ (Steinmüller, zitiert nach Rehäuser & Krcmar, 2021, S. 6). Ein vollständiges Wissen ist schier unmöglich. Es bezieht sich immer auf einen Zweck, wurde von Wissensträger*innen für diesen Zweck umgeformt und ist auch nur für diesen Zweckbereich gültig.

Wie vernetzt die Begriffshierarchie von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen ist, verdeutlichen Rehäuser und Krcmar in der folgenden Abbildung:

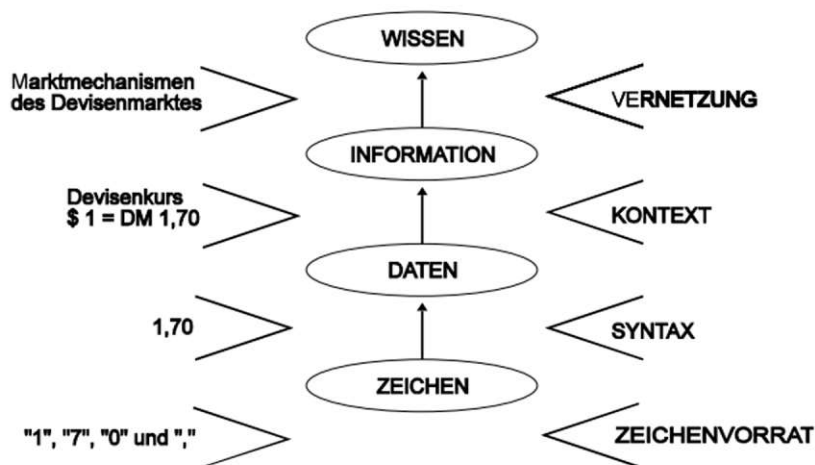


Abbildung 11: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie, Rehäuser & Krcmar, 2021

Probst spricht auch davon, dass eine Trennung von Daten, Information und Wissen nicht möglich ist, sondern es ein Kontinuum zwischen den Polen Daten und Wissen gibt. Somit werden auch Fähigkeiten und Wissen in kleinen Schritten erworben und diese fügen sich zu einer Vielzahl von Informationen, welche interpretiert werden, zusammen (Probst et al., 2012, S. 18). Die folgende Darstellung veranschaulicht diesen Entwicklungsprozess der Daten zu Informationen und schlussendlich zu einem Wissen:

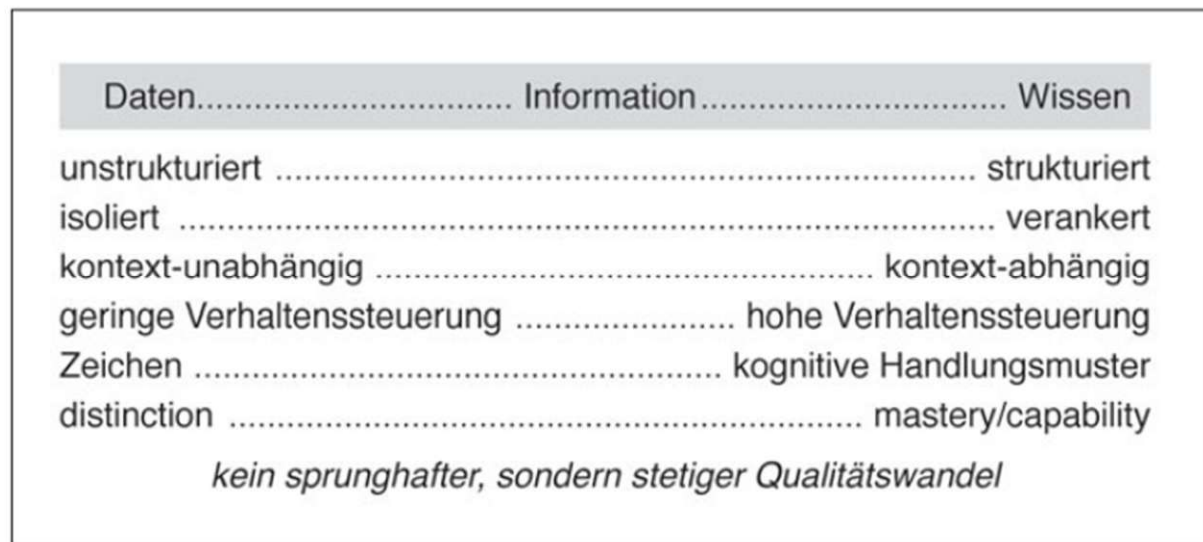


Abbildung 12: Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen, Probst, 2012, S. 18

Luhmann meint hingegen, dass das Wissen eine Form von Kommunikation ist, die in sozialen Systemen entsteht und zirkuliert. Wissen ist demnach nicht nur eine individuelle Gegebenheit, sondern wird durch Kommunikation in der Gesellschaft verbreitet, vermehrt und aufrechterhalten. Es dient der Reduktion von Komplexität und hilft, Unsicherheiten zu bewältigen, indem es Informationen strukturiert und verständlich macht, „*Wissen gibt es überall und mehr, als man wissen kann.*“ (Luhmann, 2018, S. 147).

Probst et al. meinen zudem, dass die individuellen Fähigkeiten von Wissensträger*innen wichtig für den Unternehmenserfolg und deren Wettbewerbsvorteil sind. Der Erfolg von Projekten und Strategien hängt jedoch davon ab, ob mannigfaltige Wissensbestandteile kombiniert werden und Wissensträger*innen effizient zusammenarbeiten. Daraus entsteht mehr oder weniger ein organisationales Lernen, und Problemlösungen basieren nicht nur auf individuellen Fähigkeiten, sondern stark auf kollektivem Wissen. Dieses kollektive Wissen, das mehr als die Summe einzelner Kenntnisse ist, ist entscheidend für das dauerhafte Überleben einer Organisation (Probst et al., 2012, S. 21).

3.2 Wissensformen

Um Wissen zu differenzieren, gibt es unzählige Möglichkeiten. In meiner Arbeit konzentriere ich mich auf die von Müller definierten Wissensformen und Wissensarten, vor allem auf explizites und implizites Wissen (Müller, 2018, S. 14). Erst durch die Vernetzung von bisherigem mit anderem Wissen entsteht neues Wissen in unterschiedlichen Wissensarten, Ebenen und -bereichen (Götz, 2008, S. 139).

Bei den Wissensformen unterscheidet Götz Produktwissen (ist explizit und bezieht sich auf Produkte und Verfahren), Expert*innenwissen (ist spezialisiertes explizites Wissen von z. B. bestimmten Abteilungen oder auch Berater*innen von außerhalb des Unternehmens), Führungswissen (ist kaum explizit und bildet die reale hierarchische Struktur und die organisationsspezifischen Standards einer Organisation ab), Milieuwissen (bildet ab, welche Erwartungen an jemand anderen gestellt werden und welche Initiativen erfolgreich sind, ist zudem nicht klar von Führungswissen abgrenzbar) sowie das gesellschaftliche Wissen (wirkt als permanente Wahrnehmung aller Rahmenbedingungen, wird jedoch in Organisationen kaum zum Thema gemacht) (Götz, 2008, S. 38).

3.2.1 Implizites Wissen

Wenn wir über implizites Wissen sprechen, kommt man an Michael Polanyi nicht vorbei. Seine literarischen Werke gelten heute als Basis des impliziten Wissens. Polanyi weist ein Ideal der wissenschaftlichen Distanziertheit des Wissens und die Möglichkeit, dieses zu entpersonalisieren, vehement zurück. Vielmehr tritt Polanyi dafür ein, *„dass Wissensakte leidenschaftlicher Art seien und dass diese Komponente kein Fehler im ansonsten sterilen wissenschaftlichen Universum, sondern eine Grundbedingung auch gerade dieser Wissensform darstelle“* (Polanyi, 2016, S. 8).

Katenkamp (2011) stellt sich die Frage *„inwiefern über Sprache das implizite Wissen explizierbar ist“* und kommt zu drei Problemen als Paradoxon der methodischen Forschung zu implizitem Wissen. Das erste Problem beschreibt das Sichtbarkeitsparadoxon – *“es ist sichtbar und doch nicht sichtbar”*: Implizites Wissen ist oft schwer in Worte zu fassen. Es zeichnet sich durch Handlungen und Praxis, aber nicht immer durch Sprache aus. Es gibt zwei Arten von implizitem Wissen: Jenes, welches mit explizitem Wissen verknüpft ist und jenes, welches im expliziten Wissen nicht direkt auftaucht. Die Frage ist, ob Sprache (z. B. Metaphern oder Geschichten) als sekundäres Hilfsmittel dient, um implizites Wissen zu erkennen. Wie können wir das implizite Wissen “lesen” oder erkennen, obwohl es nicht offensichtlich ist?

Das zweite Problem bezieht sich auf das Paradoxon der Prägung – *“es prägt das Begreifen, aber nicht unser Bewusstsein”*: Hier geht es darum, wie Situationen und Strukturen den impliziten Akt des Begreifens formen, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Das implizite Wissen wird durch Praxis und Handlungen “kodierte”, ohne dass wir es direkt “lesen” können. Es ist wie ein verborgener Prozess, der dennoch unser Verständnis beeinflusst.

Das dritte Problem umfasst das Paradoxon der methodischen Entschlüsselung – *“es ist entdeckbar, aber nicht identifizierbar”*: Nachdem wir implizites Wissen entdeckt haben, stellt sich die Frage, wie wir es entschlüsseln können. Die operative Entschlüsselung bleibt eine Herausforderung. Manchmal fühlen wir uns unbehaglich, weil wir nicht genau wissen, wie wir

implizites Wissen identifizieren können. Es ist ein "blinder Fleck" in der Methodik, der verschiedene Theorien und Ansätze beeinflusst (Katenkamp, 2011, S. 235).

Ein Beispiel von einer klassischen Weitergabe von implizitem Wissen (Sozialisation) ist die Lehrlingsausbildung in Österreich, bei dem der*die Auszubildende*r von seinem Ausbilder*in durch Nachahmung und Beobachtung lernt. Implizites Wissen ist auch mehr als Arbeits- und Erfahrungswissen: Es ist Wissen über Normen, Regeln und vor allem ungeschriebene Gesetze (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 338).

3.2.2 Explizites Wissen

„Explizites Wissen ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann leicht elektronisch verarbeitet, übertragen und gespeichert werden“ (Rehäuser & Krcmar, 2021, S. 7). Laut Polanyi kommt explizites Wissen niemals ohne implizites Wissen aus, jedoch ist *„implizites Wissen im ontologischen Aspekt ein Verstehen, was sowohl ein peripheres, unaussprechliches, körperliches Wissen als auch ein angebbares, aber nicht rein formalisierbares Wissen in der triadischen Integration enthält“* (Polanyi, 1985, zitiert nach Katenkamp, 2011, S. 73). Schiersmann und Thiel bezeichnen explizites Wissen als solches, *„das in grammatischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten, Protokollen, Büchern etc. dokumentiert ist. Über dieses Wissen kann eine Person relativ problemlos sprechen“* (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 337). Eine wesentliche Rolle beim expliziten Wissen kommt der Transformation von implizitem Wissen in explizites Wissen zu. Man spricht von Externalisierung von Wissen. Vor allem wenn bei schnell expandierenden Organisationen bzw. bei einer hohen Fluktuation durch unbewusste Annahmen, Erwartungen und Überzeugungen sich Regeln und Mythen bilden, welche als implizite Annahmen präsent sind, jedoch nicht offengelegt werden (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 337, S. 338).

Alle Techniken zur Externalisierung erfordern, dass Wissensträger*innen bereit sind, ihr Wissen zu verbreiten. Dies wird oft als Überlassung von Expert*innenwissen gesehen und führt zu Ängsten bei den Betroffenen. Wenn Expert*innen ihr Wissen teilen müssen, um entbehrlich zu werden, verlieren sie das Vertrauen. Trotz des hohen Aufwands bleibt ein großer Teil des Wissens unteilbar und der Verlust eines*r Experten*in bedeutet immer einen großen Verlust für die Organisation. Externalisierungsaktivitäten können diesen Verlust nur mildern, nicht verhindern. Die Fähigkeit, Expert*innenwissen sichtbar zu machen und zu übertragen, ist daher für eine Organisation und deren Wissensmanagement entscheidend (Probst et al., 2012, S. 126).

3.3 Bedeutung von Wissen und Wissenstransfer für Unternehmen

Wissen in einem Unternehmen steht für Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und ist in der heutigen Wissensgesellschaft einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Es ermöglicht, innovativer zu sein, bessere Entscheidungen zu treffen und produktiver zu arbeiten. Durch eine immer schneller werdende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Wissen systematisch zu identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen und zu bewahren (Probst et al. 2012, S. 30).

Ein funktionierendes Wissensmanagement sollte in der Praxis pragmatisch, einfach und nutzbar sein. Probst et al. gruppierten in einer ihrer Forschungsarbeiten die in Unternehmen vorgefundenen Problemstellungen zu größeren Problemkategorien und das Ergebnis dieser Systemisierung waren Handlungen, die als Kernprozesse des Wissensmanagements bezeichnet wurden. Diese Kernprozesse sind eng miteinander verbunden und sollten bei einer Optimierung in den einzelnen Prozessen berücksichtigt werden (Abb. 5).

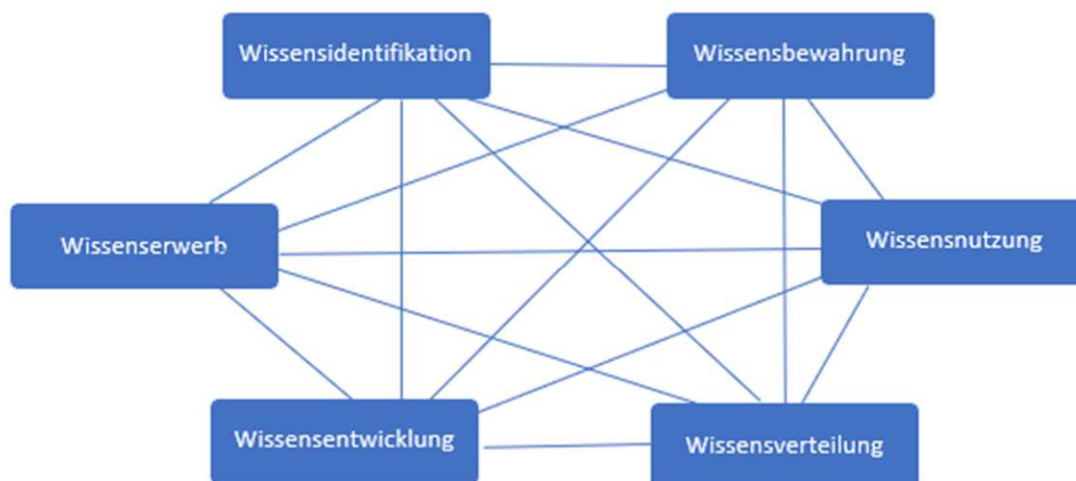


Abbildung 13: Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst et al., 2022, S. 30

Wissen und der Transfer von diesem stehen durch Umwelttrends, Spezialisierung und Globalisierung in laufender Veränderung. In Folge werden die drei Prozesse (Vermehrung, Fragmentierung und Globalisierung), in denen Wissen erzeugt, verbreitet und genutzt wird, näher beschrieben:

Die **Vermehrung** des Wissens bezieht sich auf den stetigen Anstieg von Informationen und Erkenntnissen in verschiedenen Bereichen. Dies geschieht durch wissenschaftliche Forschung, technologische Entwicklungen, formelle Bildungssysteme und Weiterbildungsmöglichkeiten. Das Internet und digitale Medien haben die Verbreitung und den

Zugang zu Informationen revolutioniert, was zu einer exponentiellen Zunahme des verfügbaren Wissens führt. Als Beispiel für diese exponentielle Zunahme führt Probst den Vergleich der Verdopplung des weltweiten Volumens der verfügbaren Informationsmedien an. Dauerte eine Verdopplung der verfügbaren Informationsmedien nach der Erfindung der Druckerpresse mehr als 300 Jahre, so sind es aktuell nur mehr fünf Jahre (Probst et al. 2012, S. 6). Zudem trägt die steigende Anzahl wissenschaftlicher Publikationen, Bücher und Datenbanken zur Vermehrung des Wissens bei.

Mit der Vermehrung des Wissens geht oft eine **Fragmentierung** einher. Diese bedeutet, dass Wissen in immer spezialisierteren und teilweise isolierten Bereichen entwickelt und gesammelt wird. Die zunehmende Spezialisierung in vielen wissenschaftlichen und beruflichen Bereichen führt dazu, dass Expert*innen sich auf immer engere Fachgebiete konzentrieren. Wissen wird häufig in disziplinären „Silos“ organisiert, was die Integration und den Austausch von Wissen zwischen verschiedenen Fachgebieten erschwert – dies führt sogar zu einer sogenannten „Überspezialisierung“ (Katenkamp, 2011, S. 366). Ein prägnantes Beispiel der Spezialisierung ist der Vergleich von Probst et al., dass nur zwei Wissenschaftler*innen die ersten beiden Auflagen der Encyclopaedia Britannica erstellt haben und heute für nur eine Auflage über 10.000 Expert*innen an einer Ausgabe arbeiten. Digitale Medien, wie z. B. soziale Netzwerke, können zusätzlich zur Fragmentierung beitragen, indem sie Informationen in leicht verdauliche, oft kontextlose Stücke zerlegen. So meint Probst weiter: *„Die zunehmende Spezialisierung des Wissens, verbunden mit den Entwicklungen der Informationstechnologie, trägt jedoch auch zu dem Erfolg innovativer Projekte wie beispielsweise „Wikipedia“ bei“* (Probst et al., 2012, S. 6).

Die Globalisierung der Wirtschaft hat auch zu einer **Globalisierung** des Wissens geführt. Internationale wissenschaftliche und akademische Kooperationen fördern den globalen Wissensaustausch und führen zur internationalen Verbreitung von Forschungsergebnissen. Das Internet ermöglicht den sofortigen Zugang zu Wissen weltweit und erleichtert den Austausch von Informationen und Ideen über geografische und kulturelle Grenzen hinweg. *„Die Erfolgsgeschichten von CNN und MICROSOFT symbolisieren diese Entwicklung hin zum globalen Dorf, in dem Raum- und Zeitdifferenzen eine immer geringere Rolle spielen“* (Probst et al., 2012, S. 7). Bildungsmigration, bei der Studierende und Forschende international mobil sind, trägt zur Verbreitung von Wissen bei, indem Wissen aus Heimatländern exportiert und neues Wissen aus anderen Ländern importiert wird. Multinationale Unternehmen und internationale Organisationen fördern den Wissenstransfer und die Verbreitung bewährter Praktiken über Ländergrenzen hinweg.

Diese drei Prozesse – Vermehrung, Fragmentierung und Globalisierung des Wissens – interagieren miteinander und formen die Eigenschaft, wie Wissen heutzutage erzeugt,

verbreitet und genutzt wird. Während die Vermehrung des Wissens zu einer tieferen und breiteren Wissensbasis führt, kann die Fragmentierung Herausforderungen für die Kohärenz und Integration des Wissens schaffen. Gleichzeitig ermöglicht die Globalisierung einen breiteren Zugang zu diesem Wissen und fördert dessen globale Anwendung und Weiterentwicklung (Probst et al., 2012, S. 6).

Nicht zu vergessen ist der immaterielle Wert des Wissens für Unternehmen. Als eine Form des immateriellen Wertes gilt das Humankapital, das im Personalbereich anzutreffen ist und beinhaltet *„das im Personal und Management inhärente Wissen, z. B. Ausbildung der Mitarbeiter[*innen], deren Kompetenz, z. B. Führungsqualität, sowie sonstige immaterielle Werte im Personalbereich, z. B. gutes Betriebsklima oder eine Wissensdatenbank“* (North, 2021, S. 213). Die Schwierigkeit besteht darin, diesen Wert in einem Unternehmen zu bilanzieren.

Die Frage, ob Mitarbeiter*innenwissen und -kompetenz in der Bilanz eines Unternehmens darstellbar ist und auch in der Rechnungslegung berücksichtigt werden kann, ist mittlerweile mit einem klaren „Ja“ zu beantworten. Im Gegensatz zu früher, wird Wissen in einem Unternehmen in der Bilanz auf der Aktiva Seite bewertet und gebucht und kann laut handelsrechtlicher Aktivierungskonzeption berücksichtigt werden, im Detail heißt es: *„Hinsichtlich der abstrakten Aktivierungsfähigkeit haben immaterielle Werte denselben Kriterien zu genügen, die auch für materielle gelten.“* (North, 2021, S. 214).

Mittlerweile haben das intellektuelle Kapital bzw. die immateriellen Vermögenswerte Eingang in die Standards der Rechnungslegung gefunden. Dies wurde auch im Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) als *„Immaterielle Vermögensgegenstände im Konzernabschluss“* unter DRS 24 verabschiedet (North, 2021, S. 213).

3.4 Wissen managen in Organisationen

Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeitenden sind entscheidende Elemente für die effiziente Arbeitsbewältigung im Unternehmen und Investitionen in Wissensaufbau der Mitarbeiter*innen sind heute in allen namhaften Unternehmen bereits Standard. Ebenso sind die Kontakte der Mitarbeiter*innen innerhalb und außerhalb des Unternehmens von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Dieses Know-how haben die Angestellten über die Jahre hinweg im und für das Unternehmen zusätzlich erworben. Wenn diese Personen das Unternehmen verlassen, ist es schwierig, ihr Wissen und ihre Kontakte zu ersetzen und der Wissensverlust kann nur durch präventive Maßnahmen vor dem Austritt abgeschwächt

werden und „Das Wissen muss durch organisationale Routinen bestätigt werden“ (Katenkamp, 2011, S. 57).

3.4.1 Formen von Wissen in Organisationen

Wie bereits in Kapitel 3.1 erwähnt, besteht in der Literatur hinsichtlich der Formen von Wissen in Organisationen kein einheitliches Verständnis (Katenkamp, 2021, S. 55). Hinsichtlich des Wissens in Organisationen unterscheidet North unterschiedliche Formen: Kontextwissen (z. B. gesetzliche Rahmenbedingungen, sozial- und wirtschaftspolitische Entwicklungen), Marktwissen (z. B. Marktpotenzial, Mitbewerber*innen, Trends), Kundenwissen (z. B. Kaufverhalten, Kundenanfragen, Kundenbedürfnisse), Produktwissen (z. B. Produktentwicklung, Servicewissen), Prozesswissen (z.B. Prozessmanagement, Prozessanalyse), Technologie-, Verfahrens- und Methodenwissen (z. B. Patente, Grundlagen- und Anwendungswissen) sowie Organisations- und Managementwissen (z. B. Werte und Organisationskultur, Wissen über Organisationsentwicklung und -formen) (North, 2021, S. 34).

3.4.2 Organisationales Wissen

Wenn wir über organisationales Wissen sprechen, also Wissen, das nicht mehr einzelnen Personen zugeschrieben werden kann, ist dieses Wissen in den personenneutralen, anonymisierten Regelsystemen eines sozialen Systems verankert. „*Organisationales Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation*“ (Willke, 2005, S. 17). Dazu gehören die Erläuterung von Standardverfahren, Richtlinien, Führungsanweisungen, Arbeitsprozessbeschreibungen oder Qualitätsmanagement-Handbüchern. Auch wenn Einzelpersonen die Organisation verlassen und Führungskräfte ausgetauscht werden, bleiben unternehmenspolitische Leitlinien, Führungsgrundsätze, Kulturen und Wertvorstellungen sowie Kenntnisse über spezifische Arbeitsabläufe weiterhin bestehen und überleben den personellen Wechsel. Willke bringt ein prägnantes Beispiel des organisationalen Wissens anhand der Kirche, welche seit Jahrhunderten, einige sogar seit Tausenden von Jahren, die Werthaltungen, Routinen und Traditionen von einer Generation zur nächsten Generation überliefert. Obwohl sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen über die Jahre verändern, ist es schwierig, eine etablierte Organisation zu verändern. Laut Willke wird organisationales Wissen dadurch interessant, dass „*bei geringer Eigenkomplexität ein Eigenleben beginnt, indem es in reflexiven Schleifen zum Gegenstand organisationalen Wissens und anderer Formen des Handelns der Organisation wird*“ (Götz, 2008, S. 19).

Neues organisationales Wissen generiert eine wissensbasierte Organisation, „*indem sie die schwierigen Übergänge zwischen implizitem und explizitem Wissen in routinisierte organisationale Prozesse fasst*“ (Schiersmann & Thiel, 2008, S. 338).

3.4.3 Organisationales Lernen

Organisationales Lernen ist ein erfahrungsgebundener Prozess, durch den die Organisationen Wissen erwerben, entwickeln und anwenden, um ihre Leistung zu verbessern und sich an Veränderungen anzupassen. Dieser Prozess umfasst sowohl das individuelle Lernen der Mitarbeiter*innen als auch kollektive Lernprozesse auf organisationaler Ebene. Organisationales Lernen strebt danach, geteiltes und konsensfähiges Wissen unternehmensweit zu kommunizieren. Es hinterfragt die bestehenden Normen, Paradigmen und alle widerstandsfähigen Faktoren innerhalb einer Organisation, einschließlich defensiver Routinen. Dabei wird "generatives Wissen" geschaffen, das durch verschiedene "Lerneingriffe" methodisch das Entlernen (bisheriges erlerntes Wissen wird bewusst aufgegeben) und die eigenständige Anpassung der Organisation an neue Handlungsabläufe sowie die Förderung dialogischer Kommunikation umfasst (Katenkamp, 2011, S. 84). Organisationales Lernen kann durch die Reflexion über Erfahrungen, den Austausch von Wissen und die Implementierung neuer Strategien und Praktiken gefördert werden. Um organisationales Lernen überhaupt zu erreichen, ist es notwendig, dass insbesondere Führungskräfte sich individuellen Veränderungen stellen und bereit sind, individuelles Lernen anzunehmen. Ziel ist es, die Organisation flexibler, innovativer und wettbewerbsfähiger zu machen (North & Guldenberg, 2009, S. 96). Probst beschreibt das organisationale Lernen als „*die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz*“. Während Wissensmanagement eine Interventionsabsicht darstellt, ist das organisationale Lernen ein Veränderungsprozess vom Umfang und der Struktur der organisationalen Wissensbasis mit Schöpfung neuer kollektiver Bezugsrahmen und der Steigerung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz einer Organisation (Probst et al., 2012, S. 24).

3.4.4 Wissen identifizieren, erwerben und entwickeln

„*Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß*“ (Probst, 2012, S. 67) – mit dieser Aussage bringt es Probst auf den Punkt. Wissen zu identifizieren ist in vielen Organisationen durch interne Intransparenz (fehlender Überblick über interne Fähigkeiten und Wissensbestände) und die stetig wachsende Informationsflut (E-Mails, Protokolle, Memos, ... usw.) keine leichte Aufgabe. Vor allem multinationale Großunternehmen beklagen, dass durch fehlende

Identifizierung des eigenen Wissens der Aufbau von organisationaler Kompetenz kaum bis gar nicht möglich ist (Probst et al., 2012, S. 65). Die mangelnde Wissenstransparenz in Unternehmen hat mehrere Ursachen. Eine davon ist, dass die Zuständigkeit für die Identifikation von Wissen selten klar geregelt ist. Während die Personalabteilung über die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen informiert sein sollte, bleiben andere Bereiche oft unwissend. Die Verantwortung ist schwer zu bestimmen: Sollten Führungskräfte Orientierung bieten oder tragen Mitarbeiter*innen selbst die Verantwortung? Letztlich können alle Beteiligten zur Verbesserung der internen Wissenstransparenz beitragen, aber die Organisation sollte geeignete Infrastrukturen bereitstellen (Probst et al., 2012, S. 67).

Noch schwieriger wird es bei der Identifizierung von implizitem Wissen. Die Frage ist nicht, ob implizites Wissen jemals artikuliert werden kann, sondern vielmehr, wie es in einer meta-aktiven Verständigung greifbar wird. Dies ist entscheidend für die Organisation der Wissensbasis eines Unternehmens – sie muss rekonstruierbar, analysierbar und unter bestimmten Umständen auch kommunizierbar sein (Katenkamp, 2011, S. 181).

In Theorie und Praxis werden zahlreiche Werkzeuge oder Medien zur Wissensorganisation empfohlen. Roehl hat diese Werkzeuge klassifiziert und kommentiert, dass die überlappenden Funktionsgruppen aufgrund der primären Ausrichtungen der Werkzeuge auf verschiedene Wissensformen entstehen (Roehl, 2001, S. 162). Es gibt Gruppen von wissensbezogenen Werkzeugen für räumlich-organisatorische, informations- und kommunikationstechnologische Infrastruktur sowie arbeits-, personen-, kommunikations- und problemlösungsbezogene Werkzeuge. Die Verbindungen innerhalb und zwischen diesen Gruppen werden durch Verbindungslinien dargestellt. Die Übersicht in Abbildung 14 zeigt die Vielfalt in Herkunft, Strukturen und Formen der ausgewählten Werkzeuge, die auf den ersten Blick wenig Verbundenheit aufweisen und sich vorweg einer vergleichenden Betrachtung zu entziehen scheinen. Dennoch haben sie alle das gemeinsame Ziel, Wissen in Organisationen zu organisieren (North, 2021, S. 286).

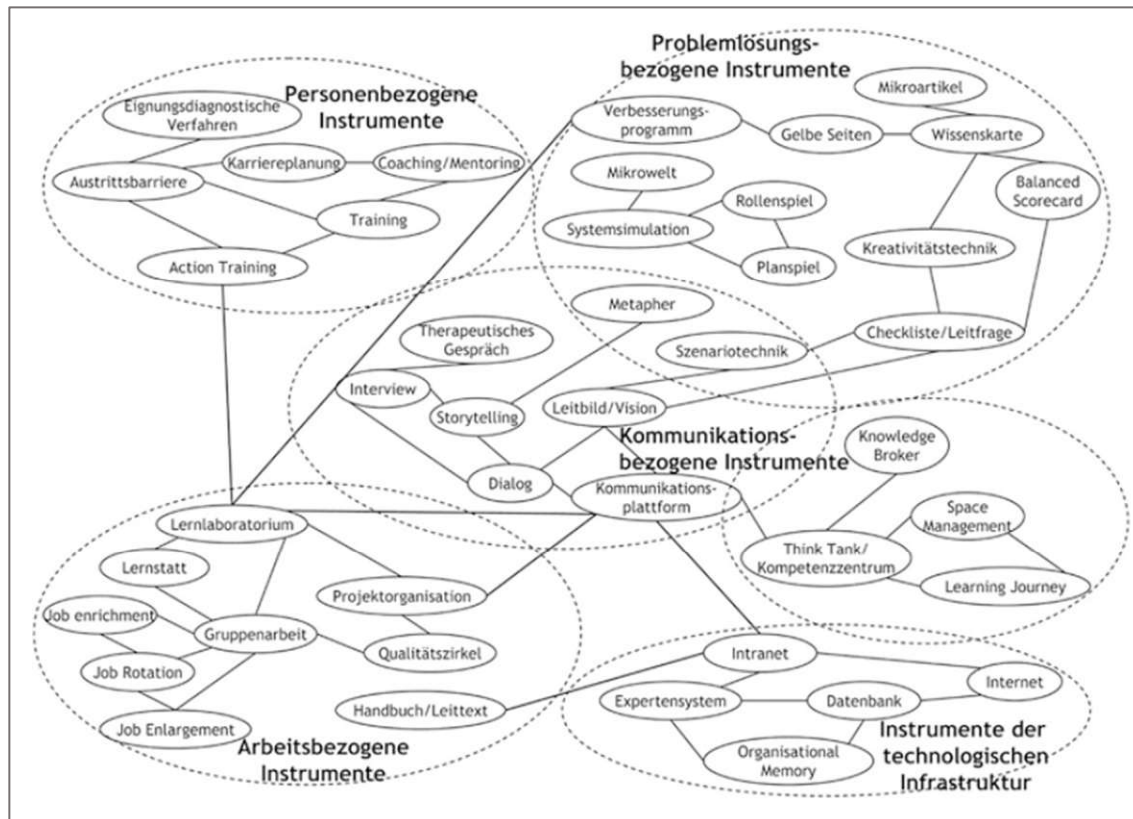


Abbildung 14: Instrumente und Prozesse der Wissensorganisation, North, 2021, S. 277

In weiterer Folge ist es nicht weniger unbedeutend, Wissenslücken zu orten und darauffolgend zu entscheiden, ob die Lücke extern erworben oder intern entwickelt wird (Abb. 15). Die Feststellung von Fähigkeitsdefiziten und Wissenslücken ist der Ausgangspunkt für Maßnahmen zur Wissenserweiterung. Unternehmen stehen vor Entscheidungen wie zum Beispiel der Auswahl externer Trainer*innen für Schulungen, der Vergabe von Aufträgen an interne oder externe Abteilungen, der Einstellung von Manager*innen als Wissensträger*innen und der Nutzung externer Informationsdienste. Letztlich geht es darum, ob das Wissen intern aufgebaut oder externe Quellen genutzt werden sollen (Probst, 2012, S. 89).

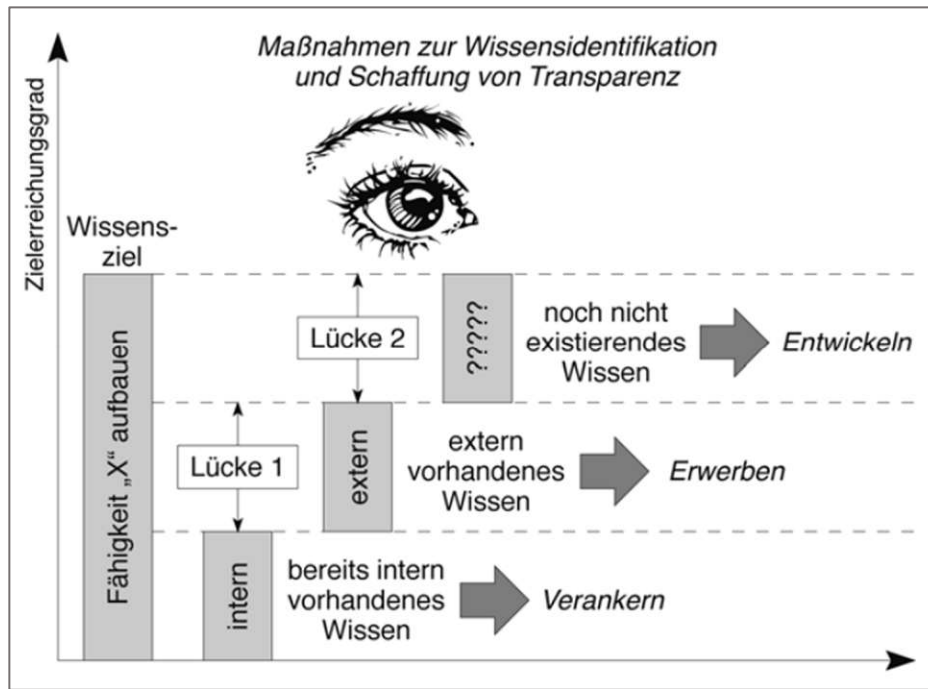


Abbildung 15: Arten von Wissenslücken, Probst et al., 2012, S. 90

3.4.5 Generationsübergreifender Wissenstransfer

Um den generationsübergreifenden Wissenstransfer zu fördern, verweist Thom auf die unterschiedlichen Merkmale der Generationen hin (Abb. 16). Der jüngeren Generation werden dabei die Attribute Kreativität, Innovations- und Tatkraft, der älteren Generation hingegen Erfahrungswissen, Verantwortungsbewusstsein und Loyalität zugeschrieben (Thom, 2014, S. 3).

Generation	Merkmale		
Baby Boomer	Workaholics	Sachlichkeit/Funktionalität	Strikt geführte Schul- und Arbeitssysteme
Generation X	Misstrauen gegenüber Fremden	Diversität bezüglich der zu erledigenden Aufgaben	Arbeit steht im Zentrum des Lebens
Generation Y	Flexibilität	Technologische Affinität	Arbeit sollte Spass machen

Abbildung 16: Ausgewählte Generationenmerkmale, Thom, 2016, S. 3

Diese Unterschiede der Generationen bergen Konfliktpotenzial aufgrund von unterschiedlichen Erfahrungen und Lösungsansätzen, aber auch untypische Möglichkeiten

von Personalentwicklungsprogrammen, bei denen z. B. die Affinität der jüngeren Generation zu den neuen Technologien genutzt wird, sodass bei Mentoring-Programmen etwa „*ein Generation Yer zum[*r] Mentor[*in] aus der älteren Generation avanciert*“ (Thom, 2016, S. 3).

Implizites Wissen liegt oft im Unternehmen vor, ist jedoch nicht im Informationssystem kodifiziert und daher noch verschlossen. In schnelllebigem Märkten ist eine rasche und im Unternehmen uneingeschränkte Verfügbarkeit von Wissen notwendig, um nicht „*Entscheidungen für morgen mit den Informationen und dem daraus generierten Wissen von vorgestern*“ (North, 2021, S. 53) zu treffen. Auch der Ort, an dem Wissen entsteht oder gebraucht wird, beeinflusst dessen Verfügbarkeit. Trotz elektronischer Medien sind persönliche Kontakte und Vertrauen, die nur durch regelmäßige Treffen entstehen, wichtig für den Wissensaustausch. Gemeinsame Erlebnisse und Geschichten (Storytelling) helfen, Wissen über Generationen hinweg zu teilen und fördern die Motivation zur Wissensteilung (North, 2021, S. 53). North meint weiter, dass durch eine Kompetenzbeschreibung verborgene Expert*innen identifiziert werden können und die Weitergabe von kritischem Wissen über Mitarbeiter*innengenerationen ermöglicht werden kann (North, 2021, S. 137). In weiterer Folge ist es zielführend, dass das Wissen auf mehrere Personen geteilt wird. Zusätzlich kann die Abhängigkeit von individueller Expertise verringert werden, indem die Rotation innerhalb und zwischen den Teams gefördert und Teams eingerichtet werden. Die Integration des Wissenstransfers in einen regelmäßigen Prozess zur Eingliederung und Übergabe von Mitarbeiter*innen ist unabdingbar. Zusätzlich gibt es laut North vier Maßnahmen auf der individuellen Ebene, nämlich „*Motivation für den Wissenstransfer, Erstellung eines (einfachen) Transferplans, Zeit für den Wissenstransfer und Begleitung des Transfers mit Mentoring oder Coaching*“ (North, 2021, S. 203).

3.4.6 Die implizite Dimension von Wissen in Organisationen

Implizites Wissen ist primär das individuelle Wissen, das sich schwer in Worte artikulieren lässt. Es beinhaltet kognitive und technische Elemente und ist ein intuitives Erfahrungswissen. Gemäß dieser Vorstellung beziehen sich die kognitiven Elemente auf die mentalen Modelle, die Individuen besitzen. Darunter fallen unter anderem Schemata, Paradigmen und Überzeugungen. Diese mentalen Modelle spielen eine zentrale Rolle dabei, wie ein Mensch seine Umgebung versteht, sich in ihr orientiert und in der Lage ist, persönliche Bedeutungen zu erschaffen und zu interpretieren. Die technischen Elemente beziehen sich hingegen auf implizites Wissen, welches die konkreten individuellen und persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten umfasst, die in spezifischen Kontexten angewendet werden (Schreygg & Geiger, 2003, S. 6). Implizites Wissen lässt sich somit nur durch gemeinsames Handeln und gemeinsame Erlebnisse übertragen und verteilen. Der Wissensaustausch bedarf somit eines

gemeinsamen Erlebens, eines gemeinsamen Handlungsraums und Erfahrungsprozesses, welche zum Beispiel durch gemeinsame Lernerfahrungen, Teamarbeit, Begleitung (Buddy) und gemeinsame Projekte unterstützt werden. *„Durch gemeinsame Erfahrungen und Aktivitäten wird direkt neues implizites Wissen geschaffen“* (Götz, 2008, S. 120 und S. 141). North bezeichnet implizites Wissen zudem als ein menschliches Verhalten, welches unter anderem in Werten und Normen verwurzelt ist (North, 2021, S. 40).

Organisationen stehen nun oft vor der Herausforderung, dass durch die Fluktuation, vor allem der älteren Generation, implizites Wissen unwiderruflich verloren geht. Eine Möglichkeit dieses Wissen zu bewahren ist das Mentoring. *„Das Mentoring verbessert die Sozialisation, die (Mit-)Teilung von Erfahrungen und die Internalisierung durch Learning by doing“* (Katenkamp, 2011, S. 312). Katenkamp beschreibt weiter, dass ein grundlegender Unterschied zwischen formalem und informellem Mentoring und anderen Formen des persönlichen Wissensaustauschs, die vom klassischen Mentoring abweichen, aber funktionale Äquivalente darstellen, hervorgehoben werden sollte: Dies wäre das reverse Mentoring, bei dem ein*e jüngere*r Kolleg*in eine*m älteren Kolleg*in als Ideenlieferant zur Seite steht. Dabei werden altersgemischte Teams gebildet, in denen Gruppen oder einzelne Mitglieder Mentor*innen Funktionen übernehmen und die Wissensübergabe *„von einer in den Ruhestand gehenden, langjährigen Führungskraft an ihre[*]n Nachfolger[*] in sogenannten Wissenstaffeten durch eine[*]n Wissensvermittler[*]n“* erfolgt (Katenkamp, 2011, S. 320). Diese Formen können als *„mentoring-ähnliche Beziehungen“* betrachtet werden, wodurch das Know-how von erfahrenen Mitarbeiter*innen im Unternehmen gesichert und mögliche Wissensverluste vermieden werden. *„Zugleich soll eine positive Wertschätzung der älteren Generation im Unternehmen und eine Veränderung der Unternehmenskultur geschaffen werden“* (Katenkamp, 2011, S. 323).

3.4.7 Agiles Lernen im Unternehmen

Der gegenwärtige Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft bringt tiefgreifende Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Aufgabenverteilungen mit sich, die nahezu alle Branchen betreffen. Es geht nicht mehr darum, ein altes System gegen ein neues, stabiles System zu tauschen. Stattdessen müssen Unternehmen und Mitarbeiter*innen jetzt flexibel auf ständig wechselnde Anforderungen und Bedingungen reagieren. In einer innovationsgetriebenen Wirtschaft sind neben traditionellen Organisationsstrukturen auch agile Teams notwendig, um in der digitalisierten Arbeitswelt unvorhersehbare Situationen zu meistern. Dies erfordert eine Balance zwischen Stabilität und Innovation, Effizienz und Flexibilität sowie zwischen Unternehmensrichtlinien und Eigenverantwortung (Longmuß et al. 2021, S. 3). Ähnlich beschreiben Argyris und Schön das organisationale Lernen als ein Lernen durch einen

iterativen, zirkulären Prozess, welcher durch eine Feedback-Schleife verbunden ist (Agyris & Schön, 2008). Güttel beschreibt, dass Unternehmen in den sich laufend ändernden Umweltbedingungen und den immer höheren Anforderungen des Marktes einen Lerntyp erfordern, der dem agilen Lernen entspricht: *„Lernen ist reflexiv, wenn diese Abweichungen unter Veränderung der bisherigen Überzeugungen, Verständnisse oder Managementphilosophie korrigiert werden“* (Güttel et al., 2013, S. 58).

Agiles Lernen im Unternehmen gibt eine Antwort auf diese Herausforderung und bezieht sich auf eine flexible, iterative und anpassungsfähige Herangehensweise an die berufliche Weiterbildung und das Wissensmanagement. Es basiert auf den Prinzipien der Agilität, die ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammen, und zielt darauf ab, den Lernprozess kontinuierlich zu verbessern, um schnell auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren zu können. *„Das Agile Lernen im Unternehmen ist als didaktisches Rahmenkonzept zu verstehen. Das heißt, orientiert am Grundkonzept erfolgt jeweils die nach Thema, Zielgruppe und Rahmenbedingungen angepasste didaktische Ausgestaltung eines spezifischen Lernangebotes, eines „agilen Lernprojekts“* (Longmuß et al. 2021, S. 6). Beim agilen Lernen wird durch wiederkehrende Reflexion und Feedback durch die Teammitglieder bzw. das Einbinden des*r Vorgesetzten ein lösungs- und praxisorientiertes Handeln eingeführt und somit ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt. In weiterer Folge kann dieser geänderte Prozess in der Organisations- und Personalentwicklung verankert werden.

Die wesentlichen Prinzipien des agilen Lernens sind nach Longmuß et al. agil, bedarfsorientiert, handlungsorientiert, qualitätsorientiert und projektiert. Zu einem Erfolg des agilen Lernens ist ein gutes koordiniertes Zusammenarbeiten aller Beteiligten nötig (Longmuß et al. 2021, S. 6). Im Projektmanagement hat sich mittlerweile auch *„Agiles Scrum und Design Thinking“* (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 209) etabliert. Ausschlaggebend für den Einsatz des Agilen Scrum und Design Thinking waren die im Projektmanagement notwendigen, laufend knapper werdenden Planungs- und Entscheidungshorizonte, die sogenannte VUKA-World (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), um so dem Anspruch auf die schnellen Trends in der digitalen Transformation gerecht zu werden (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 210).

Die Beteiligten des agilen Lernens sind laut Longmuß et al. ein Lernteam, Auftraggebende sowie fachliche und methodische Begleitung. Die Rollen werden in der Folge genauer beschrieben (Longmuß et al., 2013, S. 15–17):

Lernteam: Mindestens zwei Lernende mit ähnlichen Zielen bilden ein Lernteam, auch aus unterschiedlichen Arbeitsteams. Sie entscheiden gemeinsam, welche Aufgaben wann und wie erledigt werden. Im selbstgesteuerten Lernprozess fördern sie sich gegenseitig und überwachen ihren Fortschritt, reagieren bei Problemen und fordern bei Bedarf Hilfe an.

Auftraggebende*r: Ein agiles Lernprojekt wird typischerweise von Führungskräften initiiert, die eine Kompetenzlücke feststellen oder von Mitarbeitenden darauf hingewiesen werden. Der*die Auftraggeber*in, oft unterstützt von einem*r Projektleiter*in, definiert die Kompetenzlücke und das Lernziel. Er*Sie stellt Ressourcen wie Zeit, Budget und anderes bereit und teilt sein*ihr fachlich-organisatorisches Wissen zur Vorbereitung des Projekts. Er*Sie beratschlagt bei der Festlegung des Lernbedarfs und der Einschätzung der Lernenden. Zu Beginn übergibt der*die Auftraggeber*in den Lernauftrag und erklärt den Lernbedarf. Am Ende wird das Projektergebnis bewertet. Zudem werden selbstgesteuertes Lernen und Eigenverantwortung unterstützt und dem*r Lernenden Raum für eigene Erfahrungen und Fehler gegeben, ohne ungeduldig einzugreifen.

Agiles Lernen erfordert Offenheit für neue Methoden, Teamarbeit und ehrliches Feedback. Selbstständiges Arbeiten und Reflexion sind hilfreich, aber nicht zwingend notwendig.

Fachliche Begleitung: Die fachliche Begleitung erfolgt meist durch interne Expert*innen oder erfahrene Kolleg*innen. Wenn kein tiefes Wissen über interne Abläufe erforderlich ist, können auch externe Expert*innen unterstützen. Eine fachliche Begleitung muss nicht unbedingt ein*e Spitzenexpert*in sein, sondern sollte das Thema im Arbeitskontext überblicken und mit Projektarbeit vertraut sein. Wichtig ist, dass sie das agile Lernen kennt, Lernaufgaben formulieren kann und Erfahrung im Coaching oder der Lernbegleitung hat, obwohl dies keine zwingende Voraussetzung ist.

Methodische Begleitung: Die methodische Begleitung wird typischerweise von Personalentwickler*innen, Ausbilder*innen, Personalreferent*innen oder erfahrenen Scrum Master*innen übernommen. Bei neuen agilen Arbeitsweisen können auch externe Expert*innen sinnvoll sein. Der*die methodische Begleiter*in steuert den gesamten Lernprozess und unterstützt die Beteiligten in ihren Rollen. Er*Sie hilft, den Fortschritt zu verfolgen, den Lernprozess zu reflektieren und bei einer Notwendigkeit Maßnahmen zu definieren. In Meetings moderiert er*sie und vermittelt zwischen Lernteam, fachlicher Begleitung und Auftraggeber*in. Methodische Begleiter*innen sind in allen Etappen agiler Lernprojekte zentral, von der Vorbereitung bis zur Nachbereitung. Dafür brauchen sie Qualifizierung und Übung sowie eine offene Haltung und die Überzeugung, dass Lernende selbst die Verantwortung für ihr Lernen tragen. Sie sollten verstehen, dass Erfahrung durch eigenes Handeln entsteht und vorübergehende Misserfolge zum Fortschritt gehören.

Die Zusammenarbeit durch Auftraggeber*innen, Lernende und die methodischen und fachlichen Begleiter*innen ist ausschlaggebend für den Erfolg, und deren Zusammenhänge werden im Rahmen eines Lernprojektes abgebildet.

Der Ablauf eines Lernprojektes nach Longmuß et al. durchläuft die Phasen Kick-off (Auftraggebende*r erteilt den Auftrag und die methodische Begleitung führt das agile Lernen

ein), Planung (fachliche und methodische Begleitung erläutern die Aufgabe und das Lernteam plant sein Lernen), Etappe (Lernteam arbeitet die Aufgaben kooperativ mit einer bedarfsorientierten Unterstützung der fachlichen und methodischen Begleitung ab), Review (Lernteam präsentiert die Ergebnisse, die fachliche und methodische Begleitung gibt Feedback und stellt ein (Ein-) Verständnis sicher), Retroperspektive (Lernteam reflektiert den Lernprozess und die fachliche und methodische Begleitung unterstützt bei Reflexion und Maßnahmenableitung) und zu allerletzt folgt das Kick-out (Lernteam zeigt Kompetenzerwerb auf, Auftraggeber*in nimmt die Ergebnisse ab und die methodische Begleitung klärt die Anschlusshandlung). In Folge zeigt die Grafik die Darstellung der Prinzipien des agilen Lernens (Abb. 17):

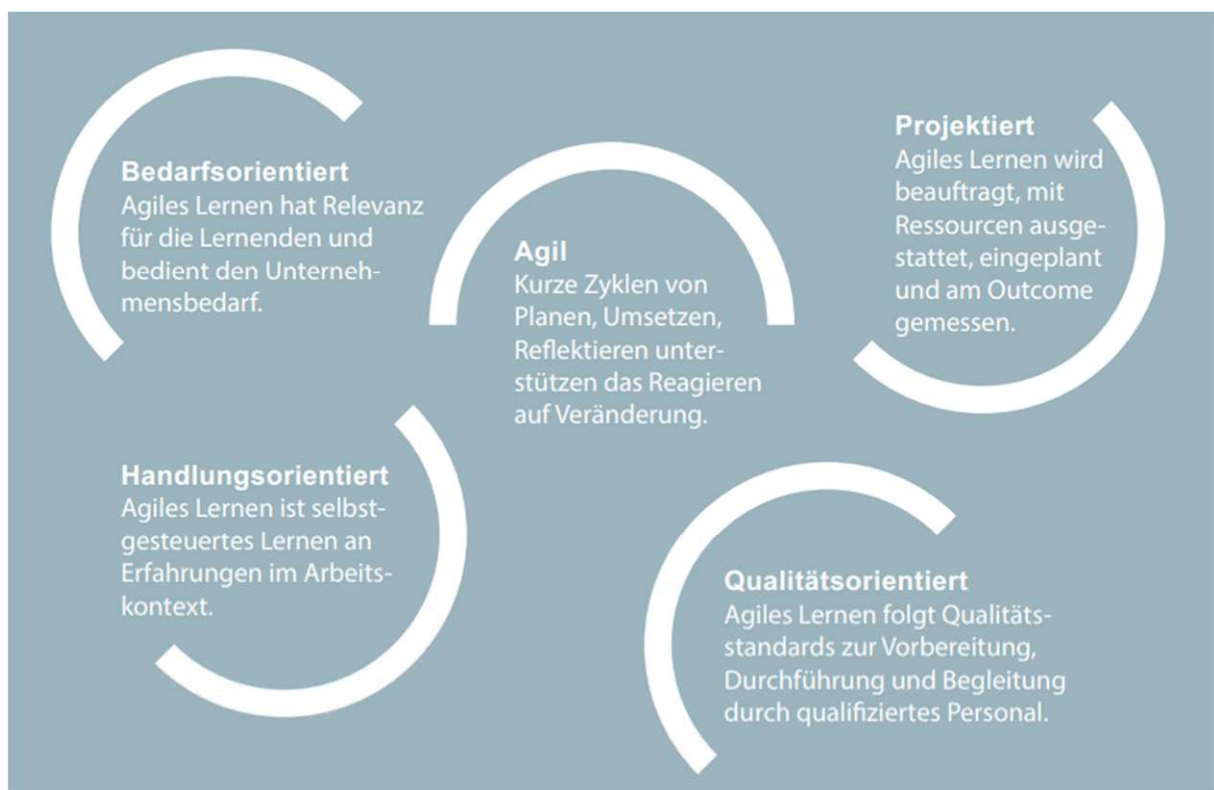


Abbildung 17: Prinzipien des agilen Lernens, Longmuß, 2021, S. 10

„Erst die Kommunikation macht das eigene Wissen den anderen Gruppenmitgliedern zugänglich“ (North & Güldenberger, 2009, S. 69). Bei der Kommunikation unterscheidet Scharmer wiederum folgende Arten: Small Talk, Debatte/ Diskussion, generativer Dialog und reflektierender Dialog (Abb. 18). Eine Diskussion ist ein Schlagaustausch von Argumenten, bei dem Zuhören meist bedeutet, auf den eigenen Einsatz zu warten. Am Ende gibt es entweder kein Ergebnis oder einen Kompromiss, wobei immer Sieger und Unterlegene hervorgehen. Bei einem Dialog kommt es hingegen zu einem Wissensfluss, bei dem innerhalb einer Gruppe ein neues Wissen entsteht, das zuvor kein*e Einzelne*r so angedacht hat. Die Gruppe hat somit durch den Dialog gemeinsam neues Wissen geschaffen. Sie hat kollektiv

gelernt, jedes Mitglied hat dieses neue Wissen in sein persönliches Wissensrepertoire aufgenommen und ein individueller Lernprozess wurde in Gang gesetzt (North & Güldenber, 2009, S. 69).

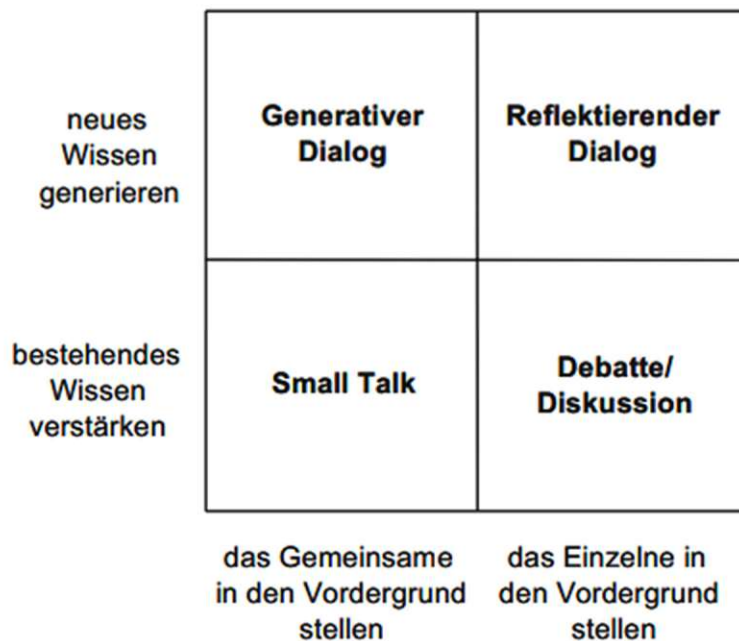


Abbildung 18: Scharmer, 2004, zitiert nach North & Guldenberg, 2009, S. 70

4 Methodisches Vorgehen

Um das beschriebene Forschungsinteresse untersuchen zu können, wird ein quantitatives Forschungsdesign verfolgt. Die theoretische Bezugnahme sowie der Überblick über den aktuellen Forschungsstand erfolgt auf Basis von Managementhandbüchern, Fachjournalen sowie wirtschaftswissenschaftlichen Kommentaren. Anschließend wird der im Rahmen der Masterarbeit untersuchte Forschungsgegenstand der ÖPAG genauer erläutert.

4.1 Die Österreichische Post AG

In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere auf den Bereich des dezentralisierten Filialnetzes mit über 358 Postfilialen in der ÖPAG eingegangen (Stand, April 2024). Dieser Bereich in der ÖPAG zeichnet sich durch eine hohe Anzahl von „Mikrofilialen“ aus, bei denen in über 16% der Postfilialen eine Einzelbesetzung („Ein-Personen-Filialen“) vorherrscht, in 33% der Postfilialen gibt es maximal zwei Vollzeitkräfte (in Folge VZK) und in weiteren 25% der Filialen sind es maximal drei VZK (Abb. 19).

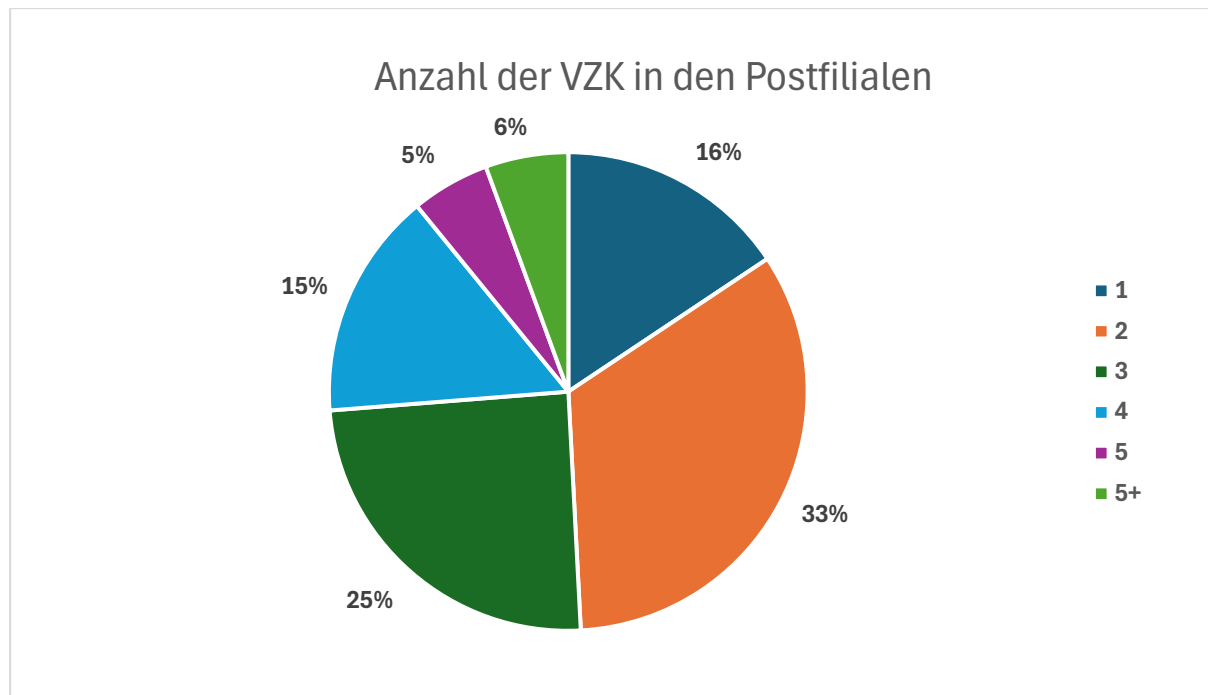


Abbildung 19: VZK-Besetzung der Postfilialen (2024), Post AG intern, eigene Darstellung

Der Altersschnitt der Filialmitarbeiter*innen im Filialnetz der ÖPAG liegt bei 43 Jahren (Stand, Jänner 2024). Aufgrund der demografischen Entwicklung ist in den nächsten 10 Jahren mit einem jährlichen Abgang von 3,2% der Mitarbeiter*innen nur aufgrund nahestehender Pensionierungen bzw. bei Beamt*innen die Versetzung in den Ruhestand bei Erreichung des regulären Pensionsalters zu erwarten. Dieser Wert kann sich bei einer Pensionierung zu einem frühesten Termin bis auf 4,8% erhöhen (Abb. 20).

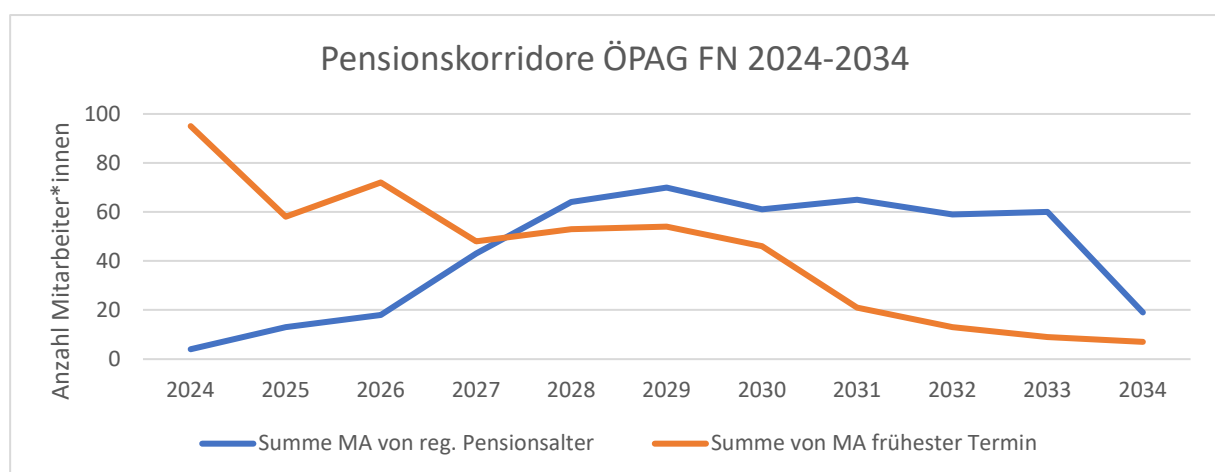


Abbildung 20: Pensionskorridore 2024-2034, 2024, ÖPAG intern, eigene Darstellung

Somit werden im Filialnetz der ÖPAG in den nächsten Jahren verstärkt langjährige Wissensträger*innen das Unternehmen verlassen und gleichzeitig müssen neue Mitarbeiter*innen vom Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Die nachfolgende Darstellung der Generationsstruktur zeigt den hohen Anteil der Babyboomer und der Generation X:

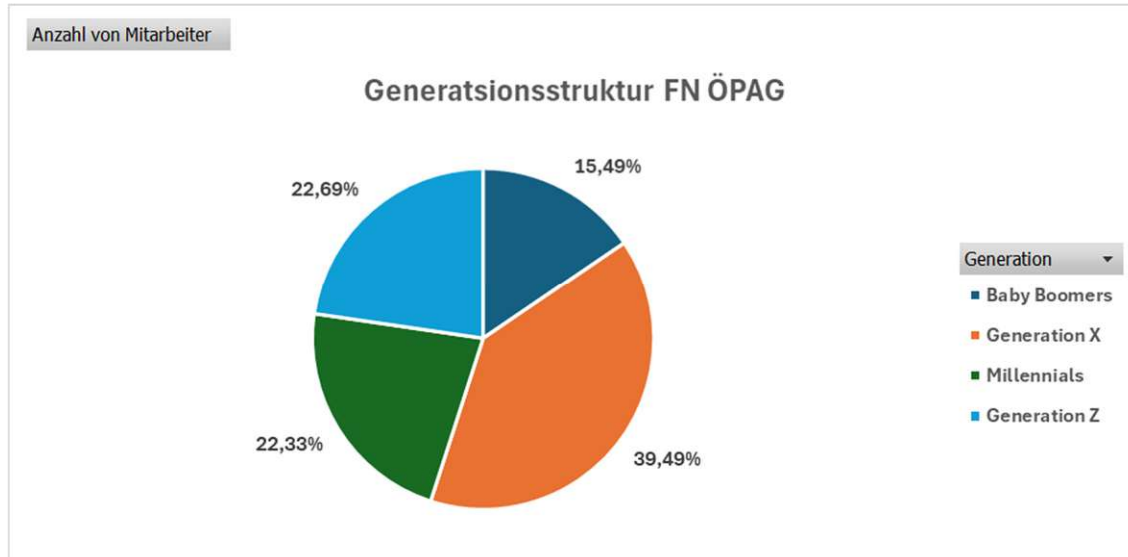


Abbildung 21: Generationsstruktur, Filialnetz ÖPAG, 2024, ÖPAG intern, eigene Darstellung

Eine für die Postfilialen spezifische Herausforderung für neue Mitarbeiter*innen ist der Umstand, dass die Arbeitsprozesse sehr variieren – die Spannweite reicht von sehr einfachen Tätigkeiten, wie z. B. der Entgegennahme von fertig adressierten und frankierten Briefsendungen, bis zu sehr komplexen Tätigkeiten, wie z. B. Bankgeschäften mit legitimer Kontoeröffnung oder der Abwicklung von Großkundenaufgaben, bei denen ein fundiertes, breites Spezialwissen der Mitarbeiter*innen gefordert ist (interne ÖPAG-Prozesse sowie auch gesetzliche Regelungen, 04/2024).

4.2 Datenerhebung und Analyse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine quantitative Untersuchung von Mitarbeiter*innen der ÖPAG im Filialnetz mittels Online-Befragung (Web-Survey) an über 1.200 Mitarbeiter*innen versendet. Von insgesamt 285 Mitarbeiter*innen wurden Fragen beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24%. Dabei sollten jüngere und ältere Mitarbeiter*innen (im Sinne der Unternehmenszugehörigkeitszeit) zu ihrer informellen und formellen Wissensaneignung bzw. -weitergabe und den ihrer Ansicht nach wesentlichen Faktoren einer gelingenden Mitarbeiter*innenbindung befragt werden. Um allen Filialnetzmitarbeiter*innen die Teilnahme an der Umfrage zu ermöglichen, wurde der Link zur Online-Umfrage über die interne Kommunikationsabteilung an alle Filialmitarbeiter*innen via

Mail versendet und zusätzlich erfolgte ein Hinweis im Intranet. In beiden Fällen wurde in einem Begleittext der Grund der Befragung erläutert und explizit darauf hingewiesen, dass die Teilnahme freiwillig und anonym ist, sodass kein Rückschluss auf die teilnehmenden Personen möglich ist (siehe Anhang, Begleittext, Online-Befragung).

Die Online-Befragung wurde, in Abstimmung mit den internen Datenschutzbeauftragten und der Personalvertretung, mittels Surveytool „SurveyMonkey“ durchgeführt (<https://de.surveymonkey.com>), „Das Kennzeichen für Web-Surveys ist ein Fragebogen, der als Programm auf einem Web-Server ausgeführt wird. Für den*die Befragte*n sieht ein solcher Fragebogen wie ein Formular auf einer Webseite in einem Internetbrowser aus“ (Schnell, 2019, S. 292).

Der Fragebogen orientierte sich sowohl im Aufbau als auch bei der Ausgestaltung der Fragen nach der Empfehlung von Rainer Schnell nach der „Total Design Methode“. Die "Total Design Methode" in Umfragen bedeutet, den gesamten Prozess von der Zielsetzung über die Fragenentwicklung bis zur Datenauswertung systematisch und interdisziplinär zu gestalten, um präzise und relevante Ergebnisse zu erzielen. Es wurde darauf geachtet, alle Aspekte zu berücksichtigen, die die Teilnahmebereitschaft der Teilnehmer*innen und die Qualität der Antworten maximieren und gleichzeitig die Non-Response-Rate minimieren. Die Fragen wurden präzise formuliert, um eine Mehrdeutigkeit zu vermeiden. Ganz nach Schnell: „Minimiere die subjektiven Kosten für den*die Befragte*n“ (Schnell, 2019, S. 303).

Die Onlinebefragung wurde in drei Blöcke unterteilt und die Antwortkategorien wurden in einer gleichen Logik untereinander dargestellt. Auf Drop-down-Felder wurde gänzlich verzichtet. Des Weiteren wurden offene Fragen nur jeweils am Ende eines Frageblocks implementiert und es gab keinen Zwang, eine Frage zu beantworten.

Frageblock A: Nach einer Einleitung, dem Hinweis auf die freiwillige, anonyme Teilnahme und dem Hinweis auf die Befragungsdauer von ca. 10-20 Minuten wurden in den ersten fünf Fragen die statistischen Angaben zur Person der Teilnehmer*innen als „Muss-Felder“ abgefragt.

Frageblock B: Im zweiten Block wurde auf die Erfahrung der Einschulung aus Sicht der Auszubildenden bzw. der Ausbilder*innen eingegangen (Frage 6 bis 16). In diesem Block wurden zudem zwei offene Fragen gestellt, um eventuelle Differenzen zwischen dem bestehenden Ausbildungsplan und dem breiten Aufgabengebiet der Mitarbeiter*innen zu erkennen.

Frageblock C: Im dritten Block wurde auf die Phase nach der Einschulungszeit eingegangen, und vor allem wurde abgefragt, wie der weitere Wissenstransfer zwischen den Auszubildenden und den erfahrenen Kolleg*innen erfolgte. In diesem Abschnitt wurden die Bereitschaft und die Integration der zunehmenden Spezialisierung des Wissens in den jeweiligen

Arbeitsbereichen durch Wissensweitergabe und Wissensannahme abgefragt. Ganz nach Probst, „*Wissen managen*“ ist die Schaffung der internen Wissenstransparenz und somit die Feststellung und Identifizierung des Status quo des Wissens im Unternehmen und ein entscheidender Schritt, um Wissensträger*innen zu erkennen. Diese Erkenntnis kann unter anderem für weitere Maßnahmen, wie etwa für den Aufbau organisationaler Kompetenz und Schulungskompetenz, von Bedeutung sein (Probst, 2012, S. 63).

5 Forschungsergebnisse

Insgesamt haben an der Befragung 285 Mitarbeiter*innen teilgenommen. Teilweise gab es zu den einzelnen Fragen keine Antwort. Um die offenen Fragen systematisch auszuwerten und zusammenfassen zu können, wurde eine offene Kodierung angewandt und die Antworten in Kategorien eingeordnet.

Von den insgesamt 285 Teilnehmer*innen (in Folge TN) gab es mit 285 Antworten die höchste Antwortquote zum Alter und mit 124 Antworten die geringste Antwortquote zur Frage einer möglichen KI-Anwendung (exklusive der offenen Fragen).

5.1 Statistische Angaben zu den Befragungsteilnehmer*innen

Betrachtet man das Geschlechterverhältnis der Befragungsteilnehmenden, so zeigt sich, dass beinahe zwei Drittel der Teilnehmer*innen Frauen (62%) bzw. etwas mehr als ein Drittel Männer (37%) sind. Die Antwortkategorie „divers“ wurde von 1% ausgewählt (Abb.22).

Frage 1: Geschlecht

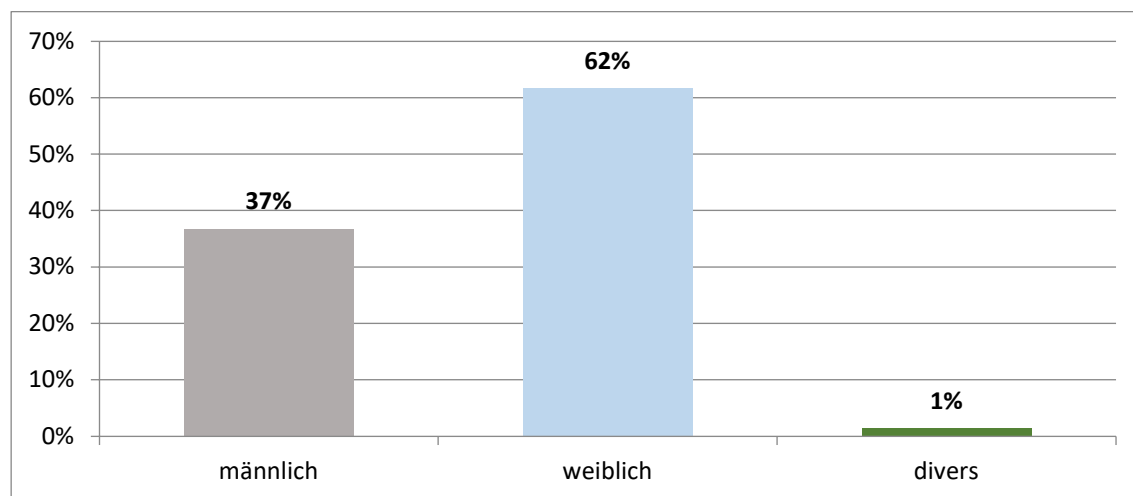


Abbildung 22: Geschlecht, N=277, eigene Berechnung

In Bezug auf die Altersstruktur ist knapp die Hälfte (46%) der Teilnehmenden zwischen 44 und 58 Jahren, welche somit der Generation X angehören. Interessant ist, dass bei den Altersgruppen bis 28 Jahren (Generation Z) und jenen zwischen 29 und 43 Jahren (Generation Y) ein gleicher Anteil von jeweils 19% besteht und den geringsten Anteil mit 16% die Gruppe der über 58-Jährigen (Babyboomer) darstellt (Abb. 23).

Frage 2: Alter

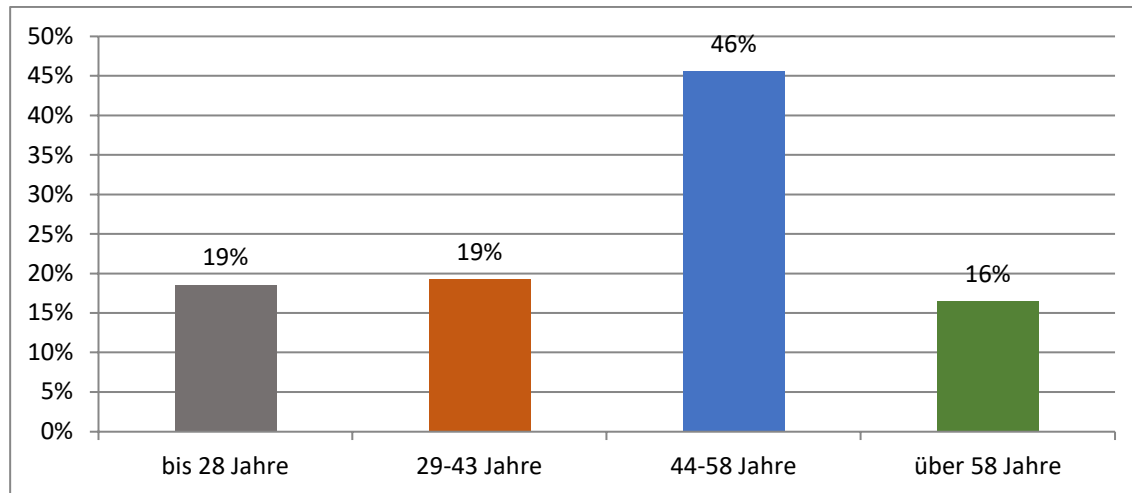


Abbildung 23: Alter, N=285, eigene Berechnung

Hinsichtlich der Firmenzugehörigkeit sind mehr als die Hälfte der Befragten länger als 10 Jahre bei der ÖPAG beschäftigt. Fasst man die Personen mit über 4 Jahren Zugehörigkeit zusammen, ergibt dies einen Anteil über 76% und lediglich 24% sind seit weniger als 3 Jahren bei der ÖPAG beschäftigt (Abb. 24).

Frage 3: Wie lange bist du bereits bei der Österreichischen Post tätig?

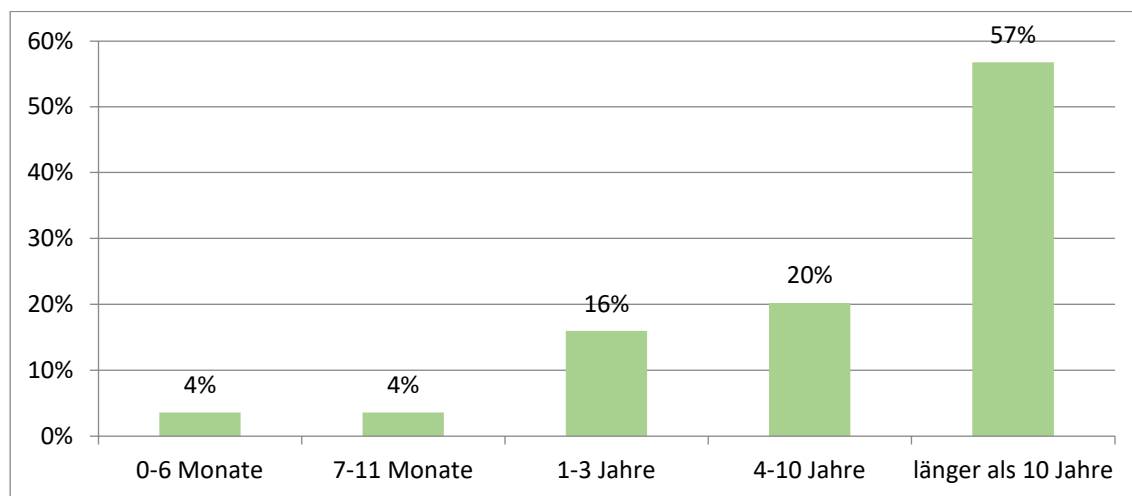


Abbildung 24: Beschäftigungsdauer bei der ÖPAG, N=283, eigene Berechnung

Betrachtet man den Anteil der Teilnehmenden nach Bundesland, so zeigt sich ein ausgewogenes Verhältnis zur Filialanzahl des jeweiligen Bundeslandes. Somit kommen rund 22% aus Wien, 18% aus Niederösterreich und den geringsten Anteil (und auch die geringste Filialanzahl) haben die Bundesländer Vorarlberg und Kärnten (Abb. 25).

Frage 4: In welchem Bundesland liegt deine Postfiliale?

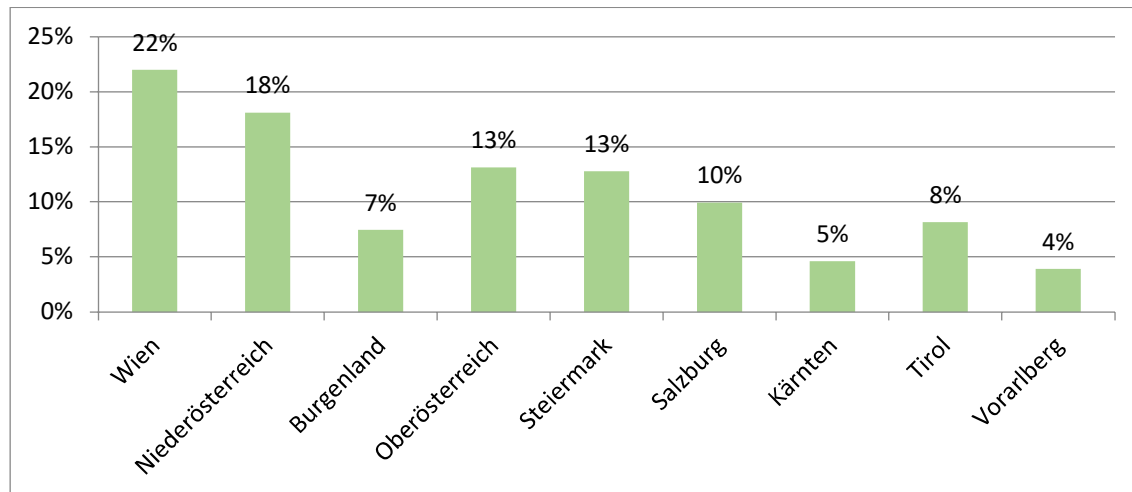


Abbildung 25: Filialstandort, N=282, eigene Berechnung

Hinsichtlich der Funktionszugehörigkeit ist beinahe die Hälfte der Teilnehmenden als Schaltermitarbeiter*in tätig. Darüber hinaus gibt es mit 39% einen hohen Anteil an Führungskräften und im Vergleich dazu mit 12% einen geringen Anteil von A1-Expert*innen, wobei dieser Anteil wiederum fast den gleichen Anteil dieser Mitarbeiter*innengruppe an der Gesamtanzahl der Filialnetz-Mitarbeiter*innen darstellt (Anteil der A1-Expert*innen 11%, Stand Juni 2024) (Abb. 26).

Frage 5: In welcher Funktion bist du derzeit im Unternehmen tätig?

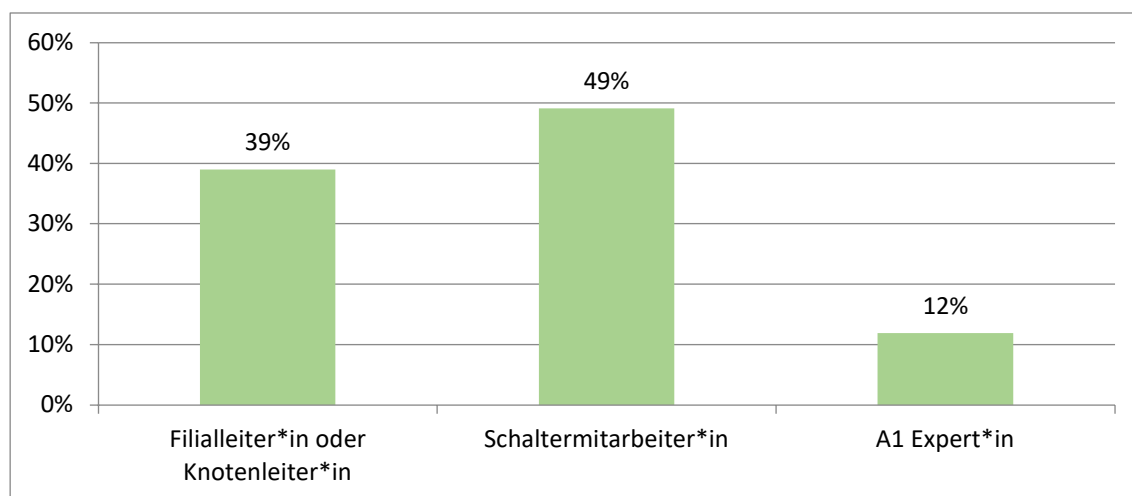


Abbildung 26: Funktion, N=277, eigene Berechnung

5.2 Einschulungsphase

Im nächsten Abschnitt der Befragung wurden die Einschätzung der Mitarbeitenden zur eigenen Einschulungszeit sowie die Erfahrung, selbst Wissen weiterzugeben, ermittelt. Rund ein Drittel der Befragten beurteilte die eigene Einschulung als „sehr gut“, in Summe waren über 83% der Befragten mit der Einschulung (eher) zufrieden (Antwortkategorien 1 bis 3). Nur 17% empfanden die eigene Einschulung als (eher) schlecht (Antwortkategorien 4 bis 6) (Abb. 27).

Frage 6: Wie hast du deine eigene Einschulung bei der Post empfunden?

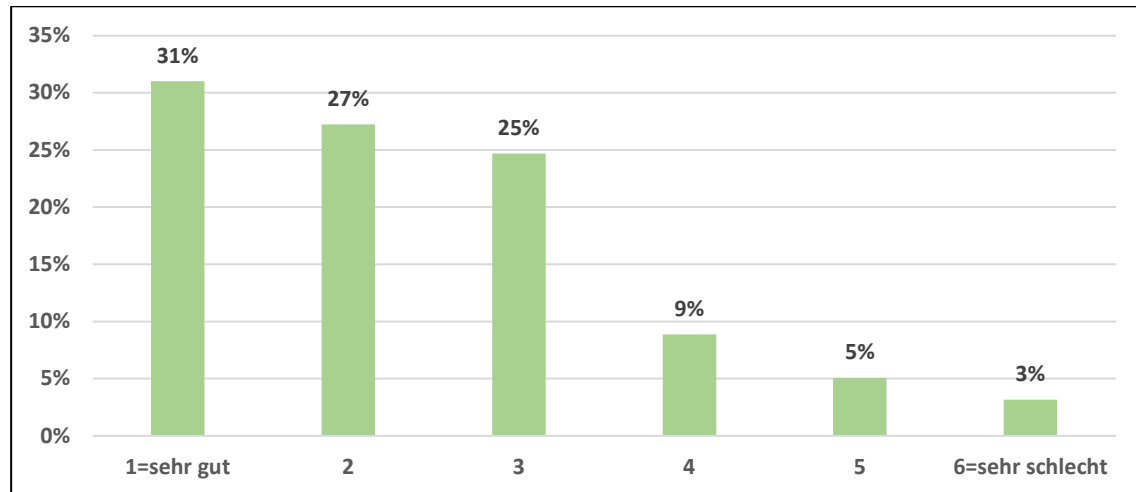


Abbildung 27: Beurteilung der eigene Einschulung, N=157, eigene Berechnung

Bei der Betrachtung nach Bundesländern zeigt sich in der Steiermark und in Vorarlberg mit 67% eine etwas geringere positive Einschätzung der eigenen Einschulung (Abb. 28). Im Burgenland und in Tirol lassen sich wiederum besonders hohe Zustimmungswerte zu Kategorie 1 („sehr gut“) ausmachen, rund 60% der Befragten stufen ihre Einschulung als sehr gut ein.

Frage 6: Wie hast du deine eigene Einschulung bei der Post empfunden?

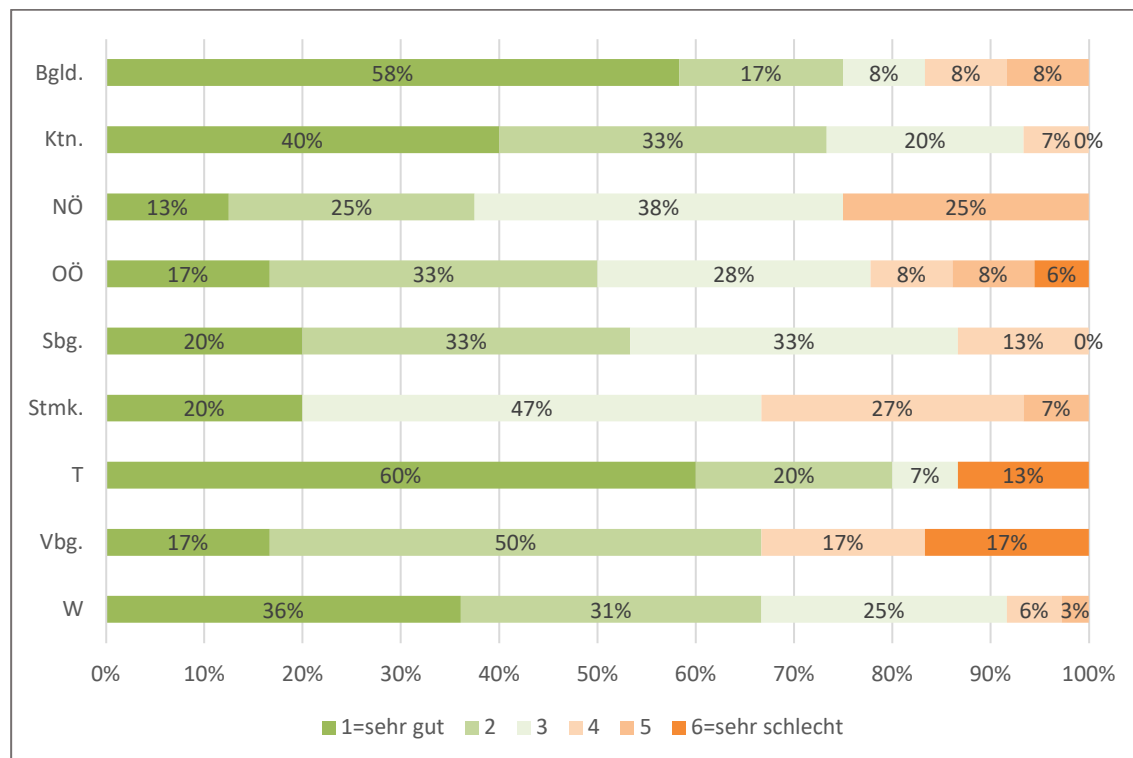


Abbildung 28: Beurteilung der eigenen Ausbildung nach Bundesland, Bgld: N=12, Ktn: N=8, NÖ: N=36, OÖ: N=15, Sbg: N=15, Stmk: N=15, T: N=15, Vbg: N=6, W: N=36, eigene Darstellung

Bei der Detailfrage „Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?“ gab es die meisten Rückmeldungen zu den Themen Brief & Paket, Schaltertätigkeit und Kundenservice. 20 Teilnehmende gaben sogar an, dass sie auf „Alle“ Themen in der Einschulungszeit sehr gut vorbereitet wurden (Tab. 1).

Frage 7: Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?

Anzahl	Kategorie	Beispiel
29	Brief & Paket Produktwissen	Postdienstleistungen; sehr gute Produktschulung; alles was mit Post zu tun hatte
26	Schaltertätigkeit	Alltägliches arbeiten am Schalter und mit allen Programmen; Tägliches Schaltergeschäft; guter Gesamtüberblick über Schaltertätigkeiten; KMU
20	Alle	Fachwissen; dienstliche Notwendigkeiten; auf alles, gesamtes Aufgabengebiet; auf alle Aufgaben

17	Kundenservice	Freundlichkeit; sehr gutes Hintergrundwissen ist sehr wichtig für die Beratung der Kunden; Umgang mit Menschen; umgehen mit Situationen im Kundenverkehr; mit Menschen in Kontakt treten; Umgang mit schwierigen Kunden
17	Sonstiges	sämtliche Aufgaben; Keine; Selbständigkeit; Durchhaltevermögen und Geduld
15	Arbeitsprozesse	Genauigkeit; genaues Arbeiten; genaues fehlerfreies Arbeiten
7	Telekommunikation	kenne mich bei den Handys sowie Internet und TV sehr gut aus; Verkauf im A1 Geschäft
7	Umgang mit Geld	mit der Kassa arbeiten; Kassaführung
7	Vertriebsthemen	hohen Umsatz erzielen; Verkauf; richtige Verkaufsgespräche zu führen
6	Bankdienstleistung	Bankdienstleistungen; Ria Money Transfer; Bankwissen

Tabelle 1: Offene Frage: „Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?“, N=128, eigene Codierung

Bei den Themen mit mangelnder Vorbereitung gab es die häufigsten Meldungen zu Bankdienstleistung, direktem Kundenkontakt, Brief- und Paket-Produktwissen und Arbeitsprozessen. Zum Thema Bank zeigt sich in den Rückmeldungen eine breite Unsicherheit generell zu Bankgeschäften und bei der Kategorie „direkter Kundenkontakt“ wurde durchwegs die fehlende Vorbereitung auf Kundenbeschwerden, Reklamation und in weiterer Folge das richtige Verhalten zur Deeskalation mit „schwierigen Kunden“ genannt. Hinsichtlich der Themen Brief- und Paket-Produktwissen sowie Arbeitsprozesse wurde mehrmals die Komplexität und die Vielfalt der Themen als Herausforderung erwähnt und einige Befragte führten an, dass die dafür verwendete Schulungszeit als zu gering empfunden wurde (Tab. 2).

Frage 8: Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach weniger gut vorbereitet?

Anzahl	Kategorie	Beispiel
19	keine Mängel	war alles gut; keine, alles super; habe alles bekommen, was ich brauche; war so weit ok
17	Bankdienstleistung	Bank; weil wir selbst keine Erfahrung [mit Bankdienstleistungen] haben; Bankgeschäfte, wurde mir leider nicht großartig viel erklärt
13	direkter Kundenkontakt	wie gehe ich mit schwierigen Kunden um; Kundenbeschwerden/Konfliktlösung; keine realistischen Übungsbeispiele mit Konfliktsituationen und schwierigen Kunden umzugehen; Beschwerde-Management; Kundenkontakt; Kundengespräch

12	Brief- & Paket-Produktwissen	Einschreiben; kurze Einschulung im Bereich Postprodukte; Info-Post, Info-Mail; Massensendung; Produktschulung; Nachforschung sowie Postfächer erstellen und verlängern
11	Arbeitsprozesse	Abläufe CRM; In dieser kurzen Zeit ist eine Ausbildung, um danach selbstständig arbeiten zu können, zu kurz; Schadensabwicklung; Umgang mit Unterbrechungen
10	Sonstiges	flexibel sein; praxisbezogene Situationen; im Stress die Ruhe zu bewahren; wir hatten sehr wenig Schulungen zu Spezialfällen, die nicht jeden Tag vorkommen
9	Telekommunikation	auf A1 Aufgaben; a1 Telekom Seminar Ready4Sale war nicht gut vorbereitet
8	Systemanwendung	technische Schwierigkeiten beheben; CRM
7	Vertriebsthemen	der Produkt Verkauf; Verkaufsdruck
7	zu kurze Einschulungszeit & zu viele Themen	sehr viel Wissen auf sehr wenige Tage unterzubringen
4	Schaltertätigkeit	Detailwissen für Schaltertätigkeiten; es dauert immer eine gewisse Zeit, bis man die vielfältigen Aufgaben bei der Post alle gut meistern kann
3	keine optimale Ausbildung	leider auf alles; ich wurde auf nichts gut vorbereitet
2	Führungsaufgabe	grundsätzliche Filialleiteraufgaben

Tabelle 2: Offene Frage: „Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?“, N=115, eigene Codierung

Die nächste Frage nahm Bezug auf das Ausbildungsprogramm SAMBA (= Suchen, Ausbilden, Motivieren, Binden, Aktivieren) der ÖPAG im Filialnetz – vor allem darauf, wie geeignet dieses Ausbildungsprogramm zur Wissensvermittlung aus Sicht der Auszubildenden und der Wissensträger*innen beurteilt wird. 30% der Befragten äußerten, dass sie das Ausbildungsprogramm SAMBA nicht kennen. Von den 70%, denen das Programm bekannt ist, gaben über 81% an, dass das Programm für die Ausbildung geeignet ist (Antwortkategorien 1 bis 3) und nur 19% beurteilten es als weniger geeignet (Antwortkategorien 4 bis 6) (Abb. 29).

Frage 9: Für wie geeignet hältst du das Einschulungskonzept (SAMBA) der Österreichischen Post?

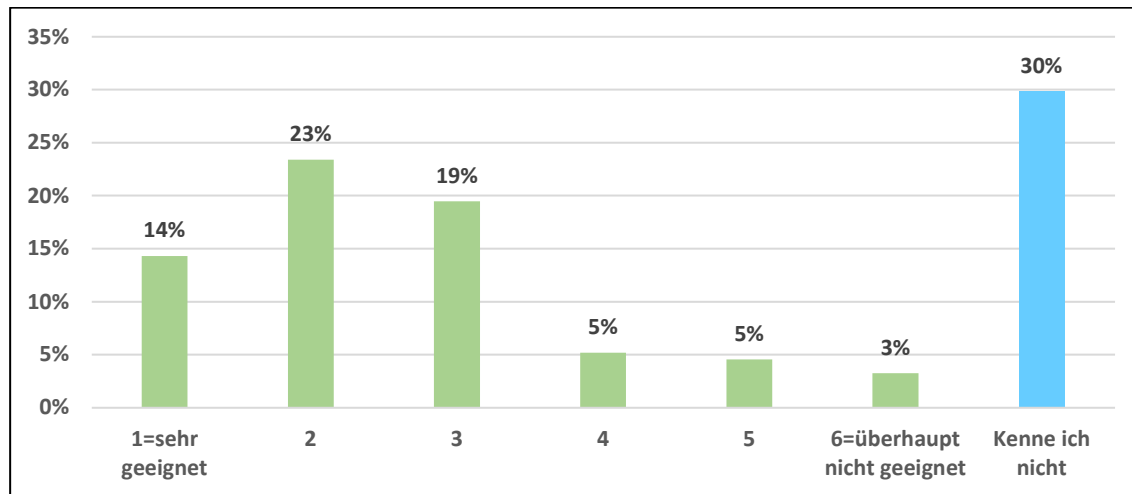


Abbildung 29: SAMBA als geeignetes Schulungskonzept, N=154, eigene Berechnung

Betrachtet man die Frage nach der Funktion der Mitarbeiter*innen, so verzeichnen Schaltermitarbeiter*innen mit 21% den höchsten Anteil bei der Antwortkategorie „sehr geeignet“. Von den Filialleiter*innen und Knotenleiter*innen gab es mit 61% in Summe (Antwortkategorien 1 bis 3) die höchste positive Bewertung. Im Vergleich dazu präsentiert sich SAMBA als Schulungskonzept aus Sicht der A1 Expert*innen als weniger gut, rund ein Drittel empfindet es als (eher) nicht geeignet (Antwortkategorien 4 bis 6) (Abb. 30).

Frage 9: Für wie geeignet hältst du das Einschulungskonzept (SAMBA) der Österreichischen Post?

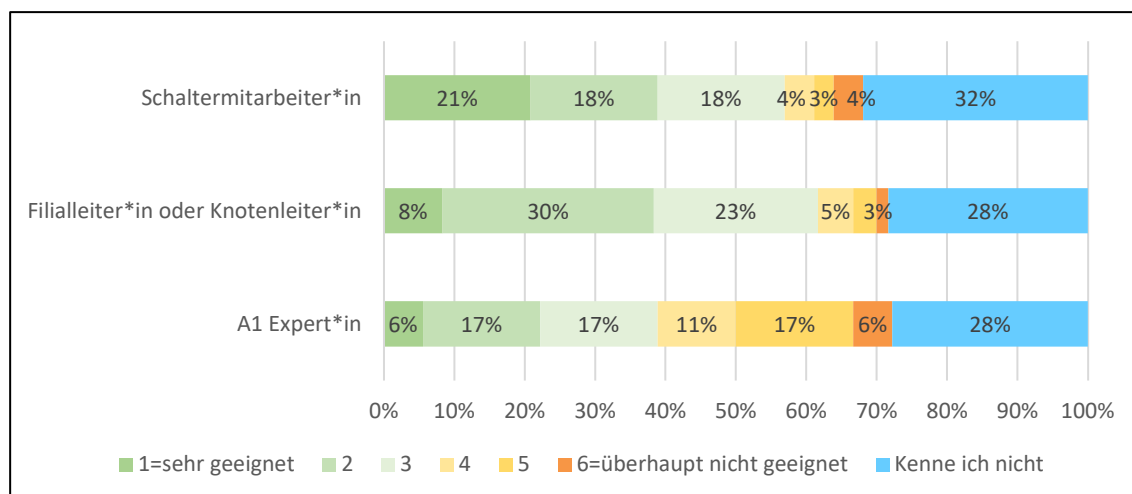


Abbildung 30: SAMBA als geeignetes Schulungskonzept nach Funktion, Schalter: N=72, FL/KL: N=60, A1: N=18, eigene Berechnung

Fokussiert man hingegen auf jene Mitarbeiter*innen mit einer Firmenzugehörigkeit von bis zu 3 Jahren, so bewertet diese Gruppe SAMBA als wesentlich geeigneter für den Wissenstransfer, als jene Befragten, die bereits länger im Unternehmen tätig sind. Bei den Schaltermitarbeiter*innen steigt der Wert „sehr geeignet“ von 21% auf über 35%, bei A1 Expert*innen erhöht sich der Wert zu den Kategorien 1 und 2 von 40% auf 58%. Interessant ist zudem, dass es keine „überhaupt nicht“ Bewertung in dieser Gruppe gab (Abb. 31).

Frage 9: Für wie geeignet hältst du das Einschulungskonzept (SAMBA) der Österreichischen Post?

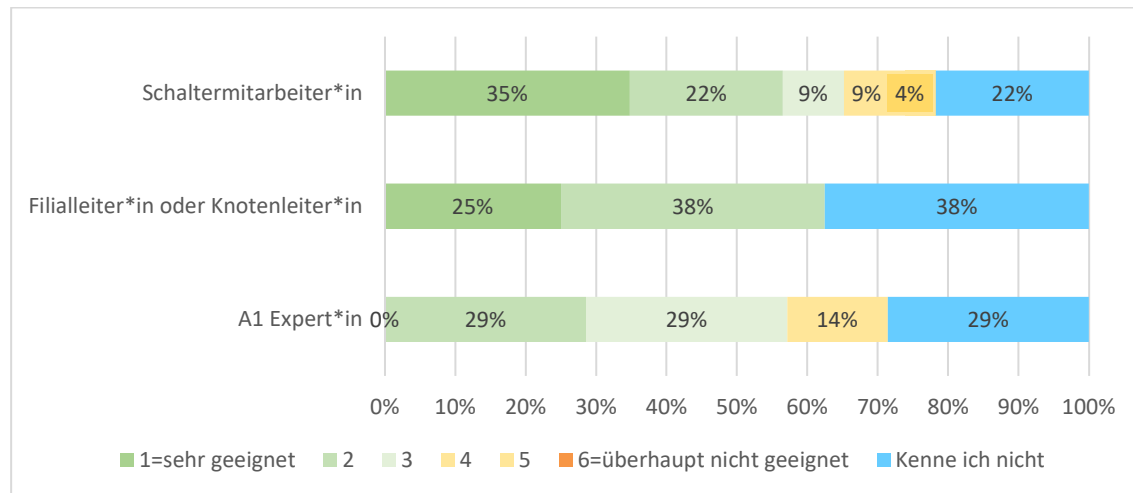


Abbildung 31: SAMBA als geeignetes Schulungskonzept und bis 3 Jahre Firmenzugehörigkeit, Schalter: N=23, FL/KL: N=8, A1: N=7, eigene Berechnung

Die nächste Frage bezog sich auf die Vollständigkeit der Themen zur Erfüllung des zukünftigen Aufgabengebiets. Diese Frage beantworteten 25% mit „voll und ganz“, in Summe gab es bei 78% (Antwortkategorien 1 bis 3) eine Zustimmung zu diesem Punkt und nur 5% der Befragten gab an, dass sie überhaupt nicht auf die relevanten Themen vorbereitet wurden (Abb. 32).

Frage 10: Wurden in deiner Ausbildung alle für deine Arbeit relevanten Themen angesprochen?

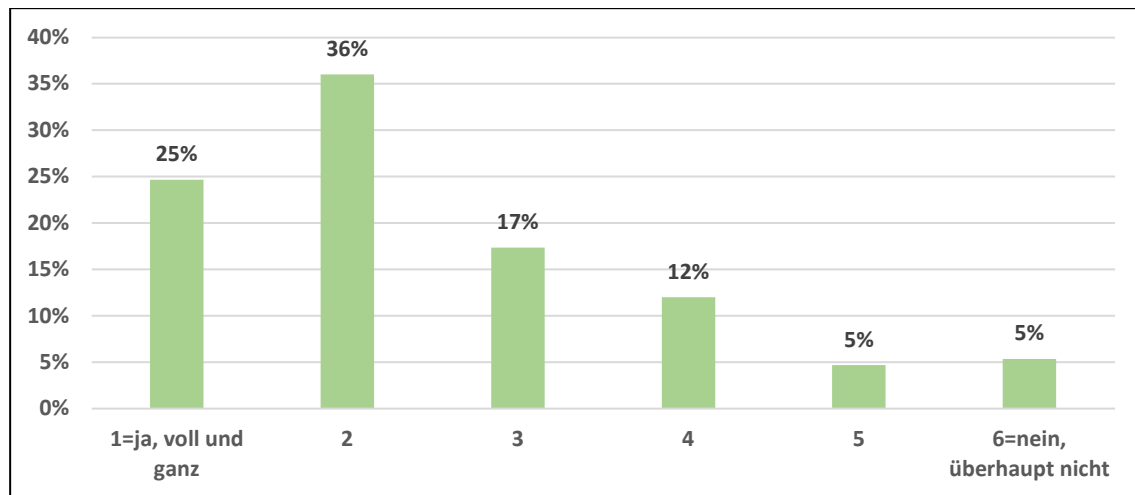


Abbildung 32: Alle relevanten Themen wurden in der Ausbildung angesprochen, N=150, eigene Berechnung

Bei der Frage des zeitlichen Verhältnisses der Ausbildungszeit zwischen Theorie im Schulungsraum (5 Tage) und der Praxis in der Ausbildungsfiliale (17 Tage) gab es kaum Rückmeldung, dass diese Zeiten jeweils zu viel wären. So gaben nur 9% an, dass die Zeit im Schulungsraum und lediglich 1%, dass die Zeit in der Ausbildungsfiliale zu viel wäre. Mehr als die Hälfte der Befragten bewertete die Zeit im Schulungsraum als „genau richtig“, während etwas weniger als 40% ihn als „zu wenig“ empfanden. Dieses Verhältnis wurde in der Ausbildungsfiliale diametral bewertet. Hier führte mehr als die Hälfte der Befragten an, dass die Ausbildungszeit zu wenig sei (Abb. 33).

Frage 11: Wie findest du das zeitliche Verhältnis der Ausbildungszeit zwischen Theorie im Schulungsraum (5 Tage) und der Praxis in der Ausbildungsfiliale (17 Tage)?

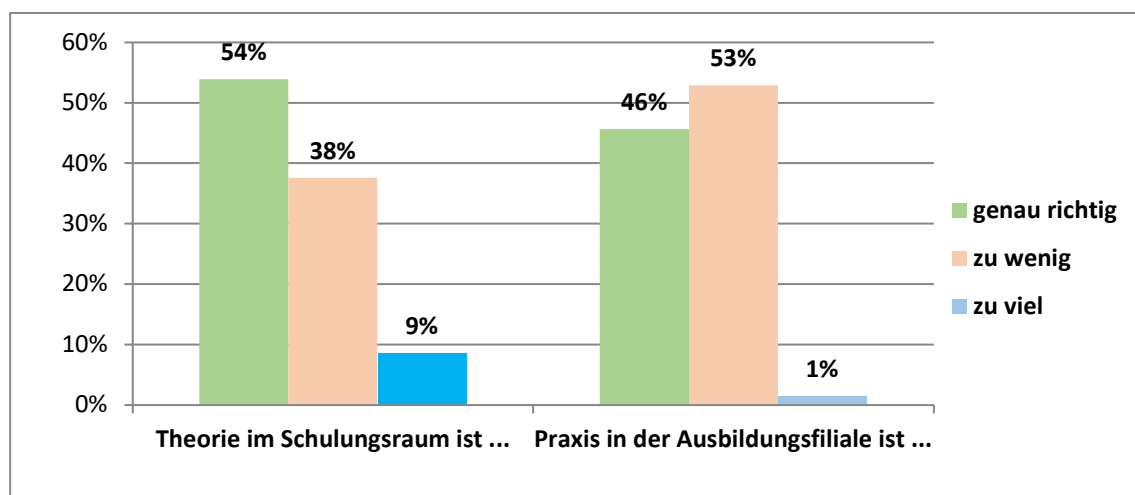


Abbildung 33: Zeitliches Verhältnis zwischen der Theorie und Praxis, Schulungsraum: N=141, Praxis: N=138, eigene Berechnung

Betrachtet man die Frage nach der Dauer der Firmenzugehörigkeit, so geben über 60% der Befragten mit einer Zugehörigkeit von unter 3 Jahren an, dass die Ausbildungszeit „genau richtig“ sei, jene Mitarbeitenden mit 7 bis 11 Monaten Zugehörigkeit stimmten dem sogar mit 80% zu (Abb. 34).

Frage 11: Wie findest du das zeitliche Verhältnis der Ausbildungszeit zwischen Theorie im Schulungsraum (5 Tage) und der Praxis in der Ausbildungsfiliale (17 Tage)?

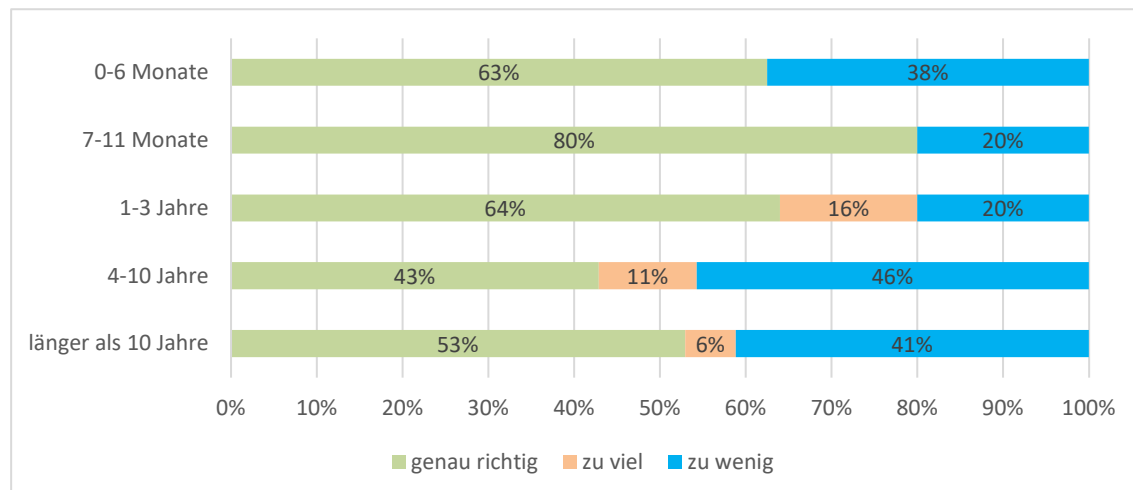


Abbildung 34: Zeitliches Verhältnis zwischen Theorie und Praxis nach Alter, 0-6 Monate: N=8, 7-11 Monate: N=5, 1-3 Jahre: N=25, 4-10 Jahre: N=35, >10 Jahre: N=68, eigene Berechnung

Einen Ausbildungsplan haben mehr als 60% der Befragten nicht erhalten (Abb. 35). Dieses Ergebnis wiederum differenziert sich bei der Betrachtung nach Dauer der Firmenzugehörigkeit. So gibt es bei der Gruppe unter einem Jahr Zugehörigkeitszeit eine Zustimmung von 100%, dass sie einen Ausbildungsplan bekommen haben, bei jenen mit einer Zugehörigkeitszeit von ein bis zehn Jahren sind es über 59%. Bei den Befragten, die bereits mehr als 10 Jahre in der ÖPAG beschäftigt sind, haben hingegen nur 11% einen Ausbildungsplan bekommen (Abb. 35).

Frage 12: Hast du bei deiner Einschulung einen Ausbildungsplan erhalten?

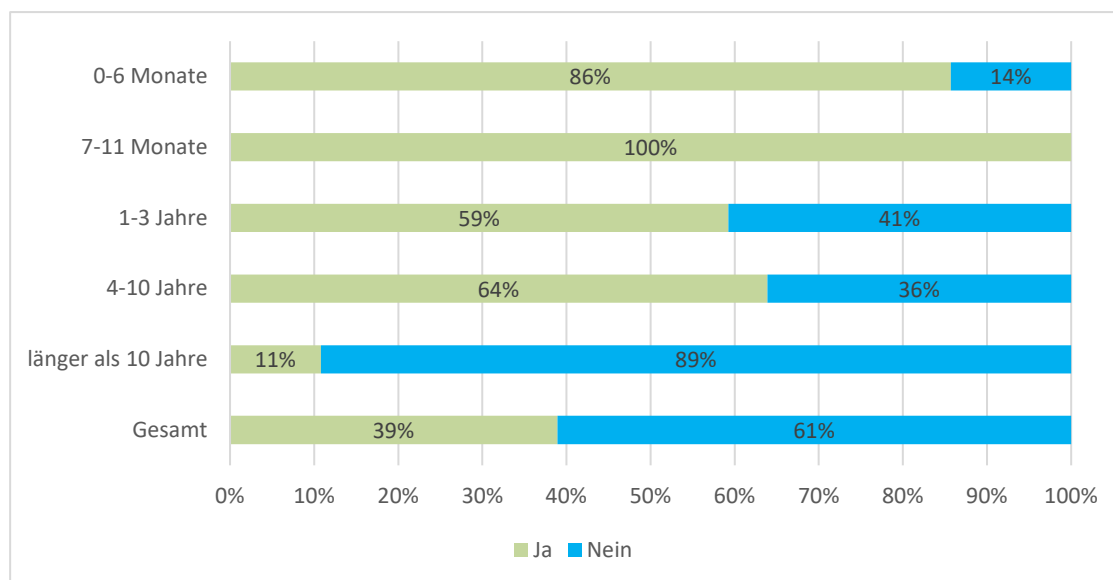


Abbildung 35: Ausbildungsplan erhalten, nach Firmenzugehörigkeitsdauer, 0-6 Monate: N=7, 7-11 Monate: N=5, 1-3 Jahre: N=27, 4-10 Jahre: N=36, >10 Jahre: N=74, eigene Berechnung

Bei der nächsten Frage wurde danach gefragt, ob während der Ausbildungszeit zwischen Wissensträger*innen (Ausbildner*innen) und Wissensempfänger*innen (Auszubildende) genügend Kontakt bestand. Mehr als zwei Drittel beantwortete diese Frage mit „Ja“. Differenziert man die Frage nach den Altersgruppen, so lässt sich eine hohe Schwankungsbreite von über 30% feststellen. Bei den bis 28-Jährigen gab es die höchste Zustimmung von fast 90%, während die geringste Zustimmung mit 55% bei den über 58-Jährigen zu verzeichnen war (Abb. 36).

Frage 13: Hattest du in der Ausbildungszeit genügend Kontakt zu deiner*m Ausbilder*in?

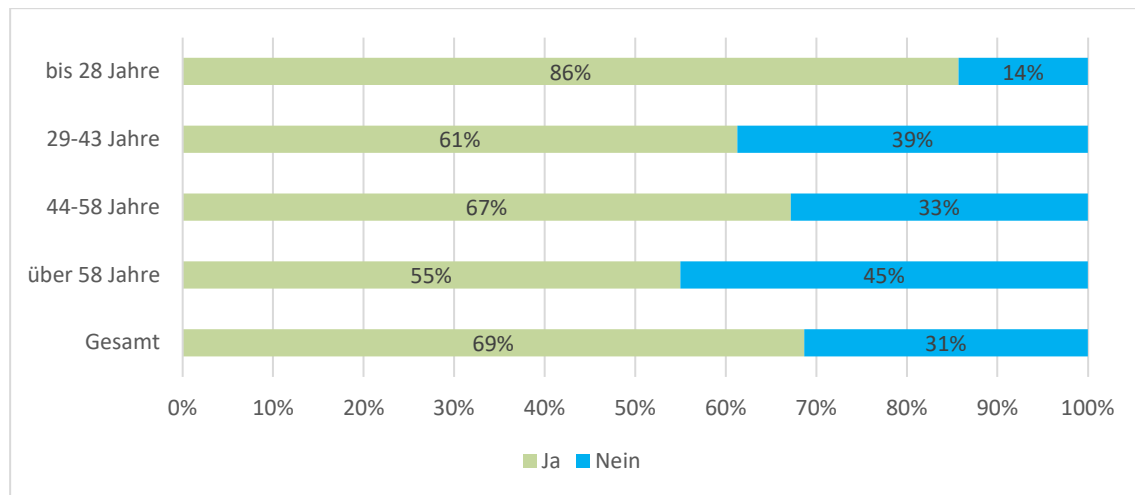


Abbildung 36: Genügend Kontakt während der Ausbildung, nach Alter, bis 28 Jahre: N=35, 29-43 Jahre: N=31, 44-58 Jahre: N=64, über 58 Jahre: N=20, eigene Berechnung

Betrachtet man die Zugehörigkeit zum Unternehmen, so ergibt sich ein ähnliches differentes Bild wie bei der Betrachtung nach Altersgruppen. Bemerkenswert ist, dass die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von 7-11 Monaten zu 100% angab, ausreichend Kontakt gehabt zu haben, während die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von 0-6 Monaten diese Frage nur zu 75% mit 'ja' beantwortete (Abb. 37).

Frage 13: Hattest du in der Ausbildungszeit genügend Kontakt zu deiner*m Ausbilder*in?

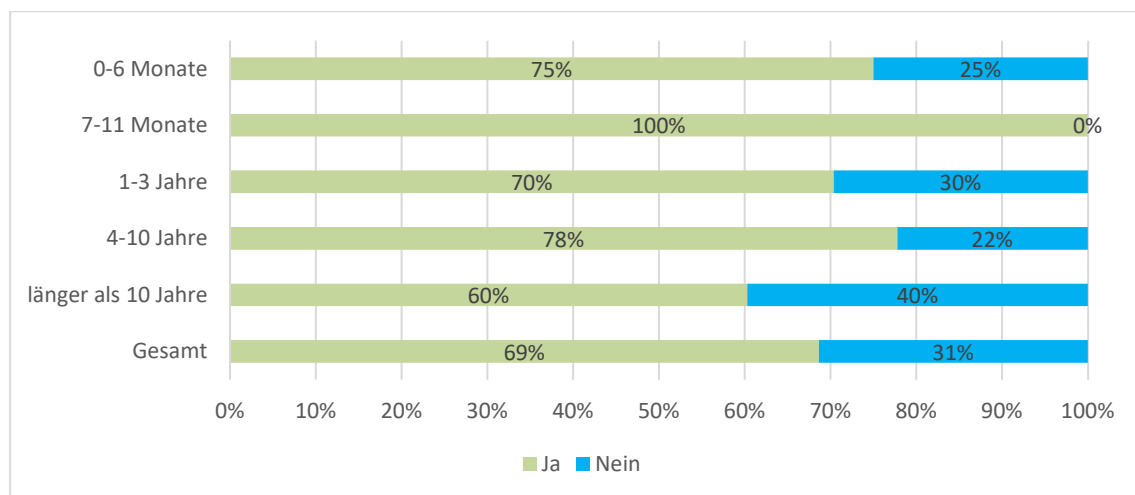


Abbildung 37: Genügend Kontakt während der Ausbildung, nach Firmenzugehörigkeitsdauer, 0-6 Monate: N=8, 7-11 Monate: N=6, 1-3 Jahre: N=27, 4-10 Jahre: N=36, >10 Jahre: N=73, eigene Berechnung

Als Nächstes wurde der regelmäßige Kontakt der Wissensempfänger*innen (Auszubildende) zu den Wissensträger*innen (Ausbildner*innen) nach der Ausbildungszeit betrachtet. Wurde der Frage danach, ob während der Ausbildungszeit genügend Kontakt vorherrschte, mit 69%

zugestimmt, sank die Zustimmung hinsichtlich eines genügenden Kontakts nach der Ausbildung lediglich um 8 Prozentpunkte auf 61%. Hier gab es wiederum bei der Gruppe jener Personen mit 7-11 Monaten Firmenzugehörigkeitszeit den mit Abstand höchsten Anteil an Zustimmung (Abb. 38).

Frage 14: Gab es nach der Ausbildungszeit noch regelmäßig Kontakt zu deiner Ausbilder*in?

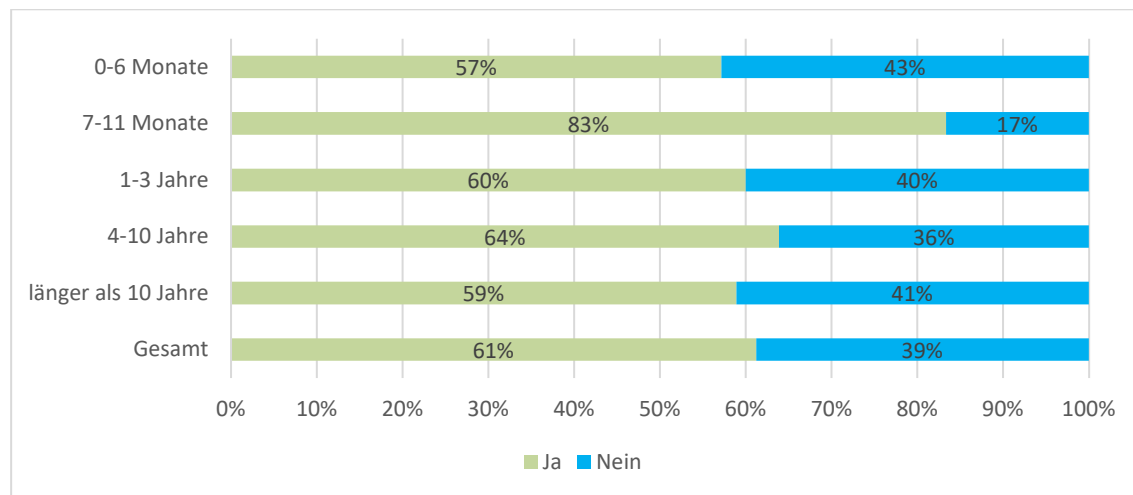


Abbildung 38: Genügend Kontakt nach der Ausbildung, nach Firmenzugehörigkeitsdauer, 0-6 Monate: N=7, 7-11 Monate: N=6, 1-3 Jahre: N=25, 4-10 Jahre: N=36, >10 Jahre: N=73, eigene Berechnung

Die nächste Frage beschäftigte sich mit der Wissensvermittlung während der Ausbildungszeit. Hier zeigt sich ein klares Bild für die Ausbildungsthemen, 82% der Mitarbeiter*innen beantworteten diese Frage, dass genügend Wissen für die Aufgaben angeeignet werden konnte (Antwortkategorien 1 bis 3), 14% konnten nicht genügend Wissen aneignen (Antwortkategorien 4 bis 5) und 4% berichteten, dass die Einschulung überhaupt nicht genügend auf die Aufgaben vorbereitet hätte (Abb. 39).

Frage 15: Konntest du dir in der Ausbildungszeit genügend Wissen für deine Aufgaben aneignen?

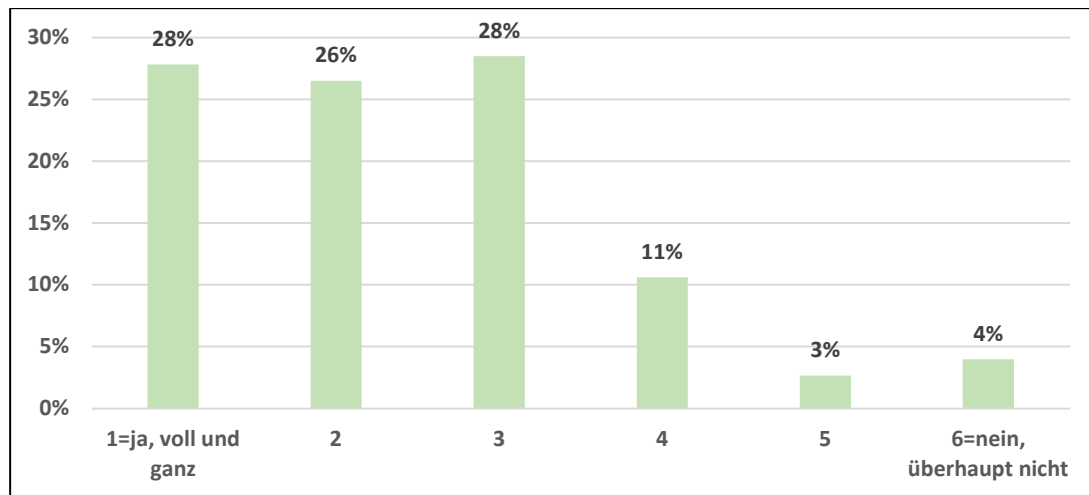


Abbildung 39: Wissensaneignung während der Ausbildung; N=151, eigene Berechnung

Im Altersvergleich zeigt sich, dass die bis 28-Jährigen die Wissensaneignung mit fast 95% als überwiegend erfüllt bewertet haben (Antwortkategorien 1 bis 3), bei den restlichen Altersgruppen gab es kaum wahrnehmbare Unterschiede (Abb. 40).

Frage 15: Konntest du dir in der Ausbildungszeit genügend Wissen für deine Aufgaben aneignen?

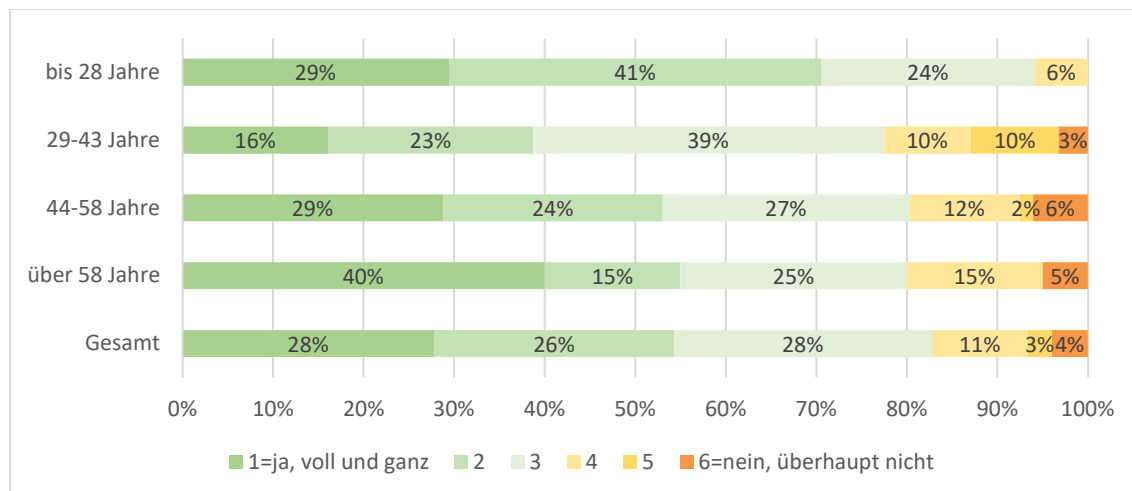


Abbildung 40: Wissensaneignung während der Ausbildung, nach Alter, bis 28 Jahre: N=34, 29-43 Jahre: N= 31, 44-58 Jahre: N= 66, über 58 Jahre: N= 20, eigene Berechnung

Hinsichtlich der Frage „Wie viel Wissen hast du in deiner Einschulungsphase von deinen Kolleg*innen direkt erfahren?“, meldeten beinahe 90% der Befragten zurück, dass (eher) viel (Antwortkategorien 1 bis 3) Wissen vermittelt wurde (Abb. 41).

Frage 15: Konntest du dir in der Ausbildungszeit genügend Wissen für deine Aufgaben aneignen?

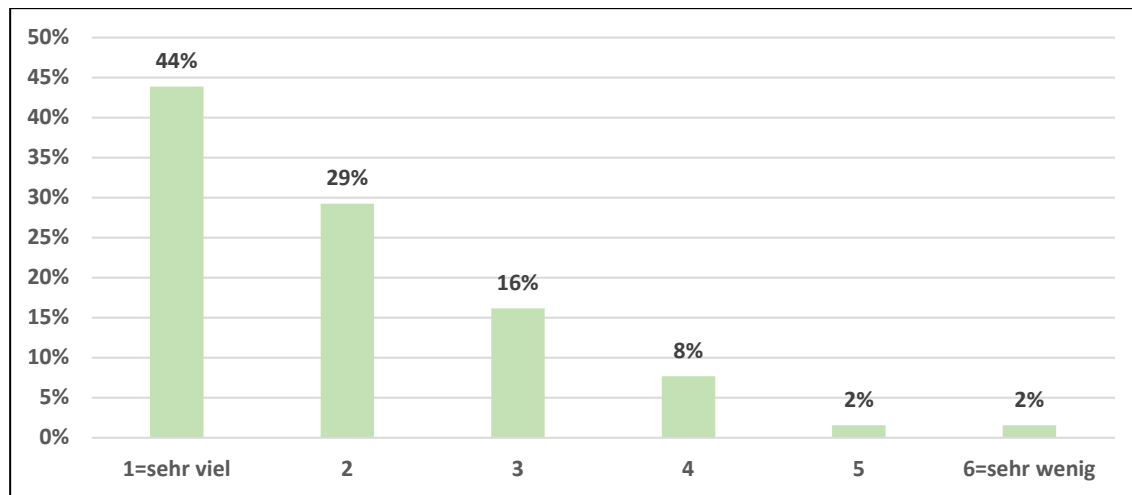


Abbildung 41: Wissensweitergabe während der Ausbildung von Kolleg*innen, N=130, eigene Berechnung

SAMBA sieht während der Einschulungszeit einen eingeschränkten Filialwechsel vor. Mehr als dreimal sollte kein*e Auszubildende*r zwischen den Filialen springen. Drei Viertel der Befragten erwähnten, dass sie während der Ausbildungszeit keinen Filialwechsel durchführen mussten und nur 7% wechselten die Filiale öfter als dreimal (Abb. 42).

Frage 16: Wie oft musstest du innerhalb der Ausbildungszeit (ersten 4 Wochen) die Filiale wechseln?

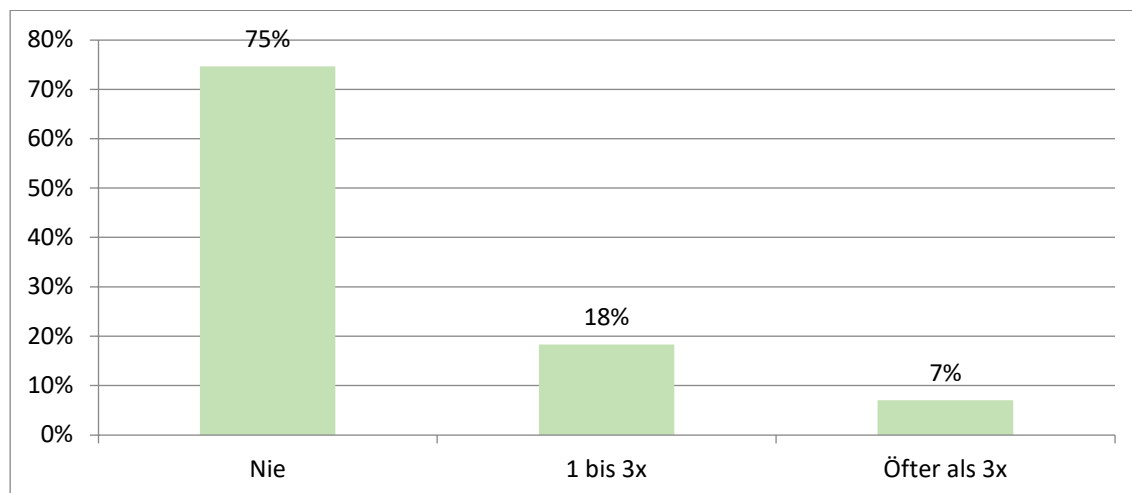


Abbildung 42: Filialwechsel während der Ausbildung, N= 142, eigene Berechnung

5.3 Wissenstransfer nach der Einschulungsphase

Der nächste Fragenblock widmete sich der Phase nach der Einschulung. Im Fokus stand dabei die Frage, wie das erworbene Wissen eingesetzt werden konnte und wie in weiterer Folge Wissenstransfer gelebt und erlebt wurde. Eine besondere Herausforderung ist vor allem der Einsatz in den sogenannten Ein-Personen-Filialen. Es kommt immer wieder vor, dass seltene

komplexe Arbeitsprozesse zu erledigen sind und ein Fachwissen für die Abfolge dieser notwendig ist. Der erste Einsatz allein in einer Filiale ist für Mitarbeiter*innen immer eine besondere Herausforderung.

Die erste Frage in diesem Abschnitt der Befragung betrifft den ersten Einsatz nach der Ausbildung in einer Filiale, bei der kein*e weitere*r Mitarbeiter*in zum Dienst eingeteilt wurde. Dies sind in der Regel Ein-Personen-Filialen. Fast ein Viertel der Befragten war sofort nach der Einschulung allein in einer Filiale tätig. Innerhalb von drei Monaten hatten bereits 45% einen alleinigen Einsatz in einer Filiale erlebt. 44% waren zum Zeitpunkt der Befragung jedoch noch nie dieser Situation ausgesetzt (Abb. 43).

Frage 17: Ab wann warst du nach der Ausbildung (4 Wochen) allein in einer Filiale?

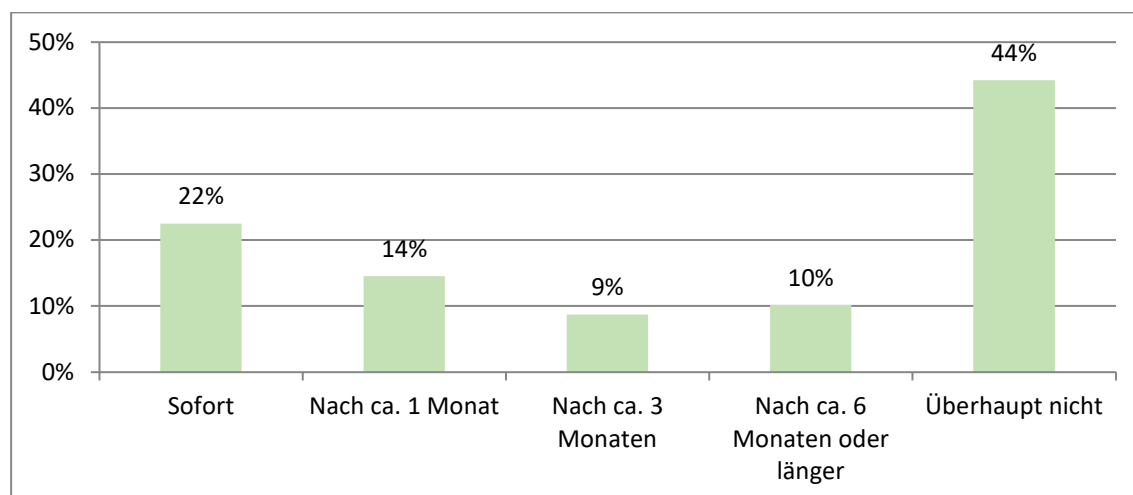


Abbildung 43: Allein in einer Filiale, N=134, eigene Berechnung

Ein differenzierteres Bild zeigt sich, wenn nach Funktion geclustert wird. So wurde über die Hälfte der befragten A1 Expert*innen sofort nach der vierwöchigen Ausbildung allein in einer Filiale eingesetzt, bei den Schaltermitarbeiter*innen waren lediglich 15% sofort nach der Ausbildung in einer Ein-Personen-Filiale tätig. Hier muss jedoch ergänzt werden, dass eine A1 Besetzung ein Shop-in-Shop System im Filialnetz der ÖPAG darstellt und grundsätzlich mit einer Person besetzt wird, wobei mindestens ein weiterer Schaltermitarbeiter*in zeitgleich vor Ort ist. Etwas über ein Drittel der Führungskräfte (Filialleiter*in oder Knotenleiter*in) antworteten, dass sie innerhalb von drei Monaten allein in einer Filiale zum Einsatz kamen (Abb. 44).

Frage 17: Ab wann warst du nach der Ausbildung (4 Wochen) allein in einer Filiale?

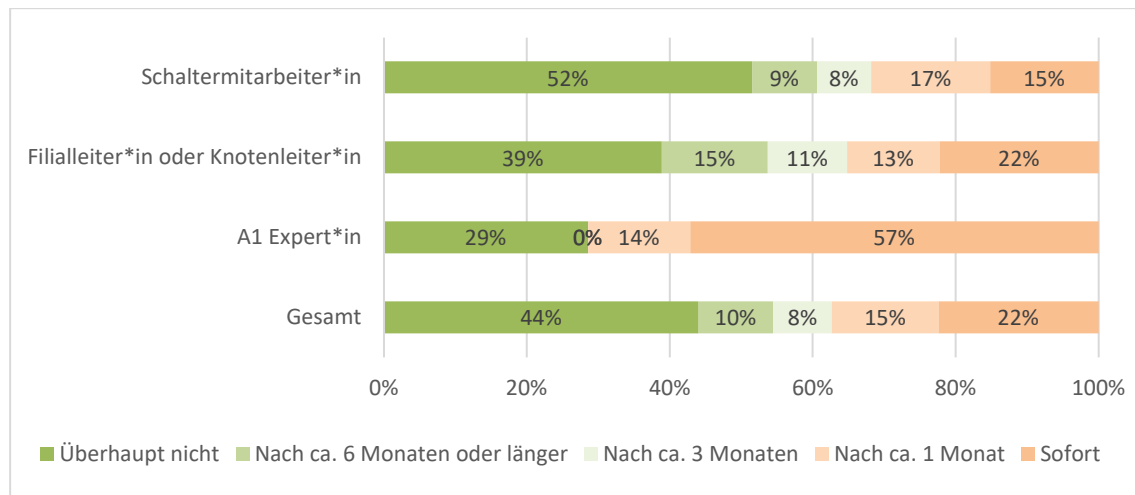


Abbildung 44: Allein in einer Filiale, nach Funktion, Schalter MA: N=6, FL/KL: N= 54, A1: N= 14, eigene Berechnung

Interessant ist, dass ein Alleiniger Einsatz nach einem Monat bei den männlichen Mitarbeitern mehr als doppelt so hoch ist als bei den weiblichen, wobei sich kein Unterschied zwischen einem sofortigen Einsatz und einem Einsatz nach sechs Monaten feststellen lässt (Abb. 45).

Frage 17: Ab wann warst du nach der Ausbildung (4 Wochen) allein in einer Filiale?

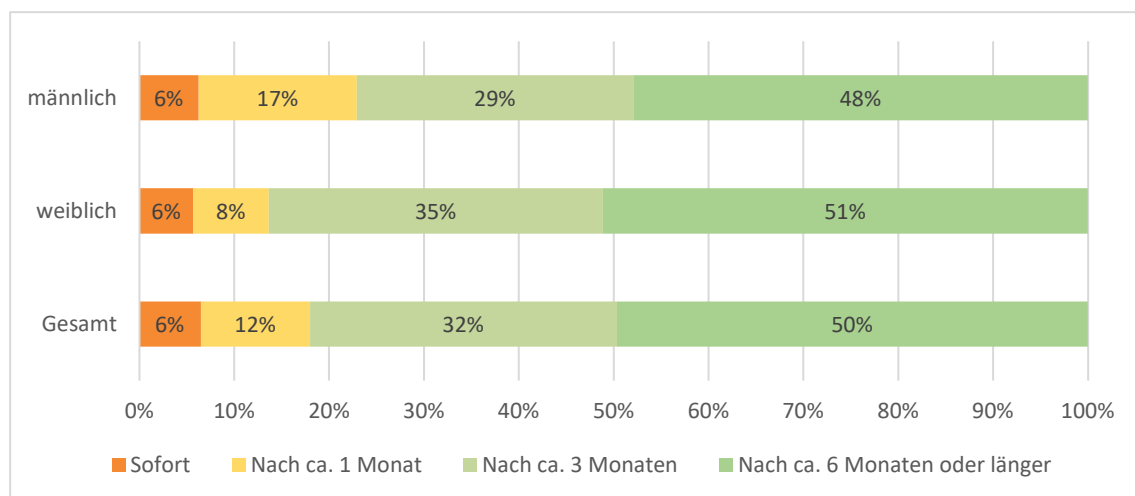


Abbildung 45: Allein in einer Filiale, nach Geschlecht, männlich: N= 48, weiblich: N= 88, eigene Berechnung

Sofern die Frage von einem Alleiniger Einsatz sofort nach der Ausbildung mit beantwortet wurde, wurde eine offene Frage danach gestellt, wie diese Zeit empfunden wurde. Die häufigste Rückmeldung war dabei „stressig“, am dritt- und vierthäufigsten wurde „Unsicherheit“ und „Überforderung“ beschrieben. Für sechs der Befragten war diese Erfahrung sogar mit Angst verbunden und in diesem Zusammenhang wurde als häufigster negativer Faktor die Situation mit reklamierenden Kunden genannt.

Auf der anderen Seite kam am zweithäufigsten die Rückmeldung der Befragten, dass diese Situation kein Problem war und der Lerneffekt bzw. die Verankerung des erlernten Wissens während der Ausbildung von Einsätzen in einer Ein-Personen-Filiale dadurch gestärkt wurde (Tab. 3).

Frage 18: Wenn du allein warst: Wie hast du die Zeit allein empfunden?

Anzahl	Kategorie	Beispiel
13	stressig	stressig; stressig und überfordert; die ersten Male sehr stressig; zeitweise stressig
11	kein Problem	guter Test und am nächsten Tag mit Filialleiter darüber reden und lernen; lehrreich; durch gute Einschulung war es kein Problem; problemlos, hatte Freude mein Wissen anzuwenden
10	Unsicherheit/ allein gelassen	schwierig, da niemand zum Fragen vor Ort war; fühlte mich oft "alleine gelassen"; habe keine Einschulung bekommen für die Tätigkeiten als FL z.B. Abfuhr bzw. Geld bestellen, Monatsschluss etc.; zu Beginn unsicher
8	überfordernd	anstrengend und teilweise fordernd (überfordert); chaotisch; allein in einer Filiale ist immer schlimm, egal wie lange man schon im Betrieb ist; erste Filiale allein als Filialleitung
7	Sonstiges	nach 3 Wochen war ich Filialleitung; kann mich gar nicht erinnern
6	beängstigend	wurde von den Kunden angeschrien; dass man allein in einer Filiale steht und man einer Konfliktsituation (aggressiver Kunde) total allein gegenübersteht
4	unangenehm	nervös aber mit der Praxis wurde es besser; Es ging so
3	Kolleg*innen waren erreichbar	schön, es gab Kolleg*innen die man anrufen konnte

Tabelle 3: Empfindungen bei Einsatz allein in einer Filiale, N=122, eigene Kodierung

Bei der nächsten Frage wurde nach der eigenen Einschätzung gefragt, ab wann der Einsatz in einer Ein-Personen-Filiale frühestens möglich wäre. Die Hälfte der Befragten antwortete, dass dies frühestens nach sechs Monaten sein sollte und nur 6% der Befragten befürworten einen sofortigen Einsatz in einer Ein-Personen-Filiale (Abb. 46).

Frage 19: Ab wann ist ein Einsatz nach der Ausbildungszeit von 4 Wochen in einer Ein-Personen-Filiale deiner Meinung nach frühestens möglich?

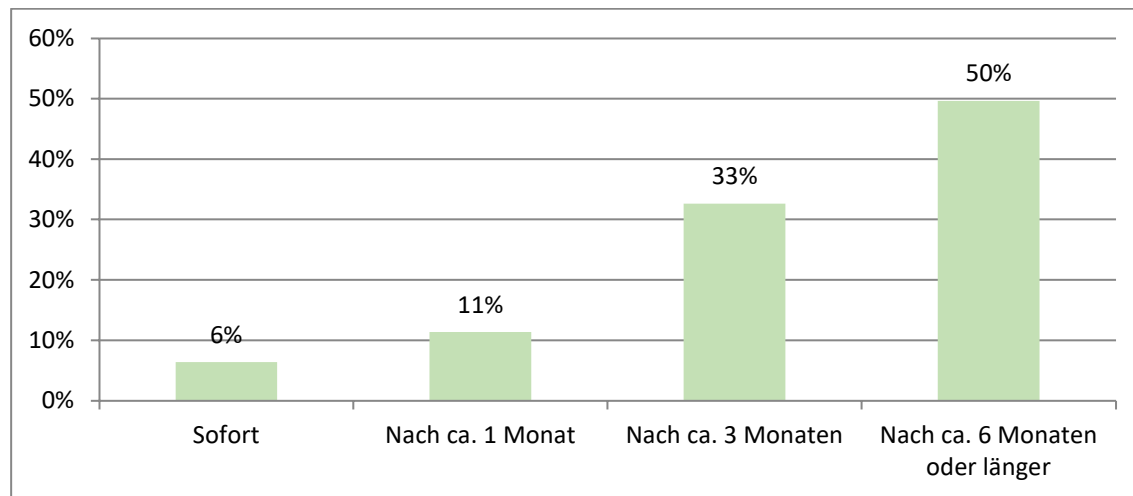


Abbildung 46: Optimaler Einsatz nach Ausbildung in einer Ein-Personen-Filiale, N=141, eigene Berechnung

Werden diese Antworten auf die Generationen aufgeschlüsselt, so ergibt sich ein relativ ähnliches Gesamtbild. Jeweils rund die Hälfte der Befragten der unterschiedlichen Altersgruppen gibt an, dass der Einsatz frühestens nach 6 Monaten oder länger erfolgen sollte. Unterschiedliche Rückmeldungen gibt es jedoch beim „Sofort Einsatz“, hier gibt es von der Gruppe der bis 28-Jährigen und von Personen zwischen 29 und 43 Jahren 10% bzw. 14% Zustimmung. Bei der Gruppe der über 58-Jährigen gibt es hingegen absolut keine Zustimmung (Abb. 47).

Frage 19: Ab wann ist ein Einsatz nach der Ausbildungszeit von 4 Wochen in einer Ein-Personen-Filiale deiner Meinung nach frühestens möglich?

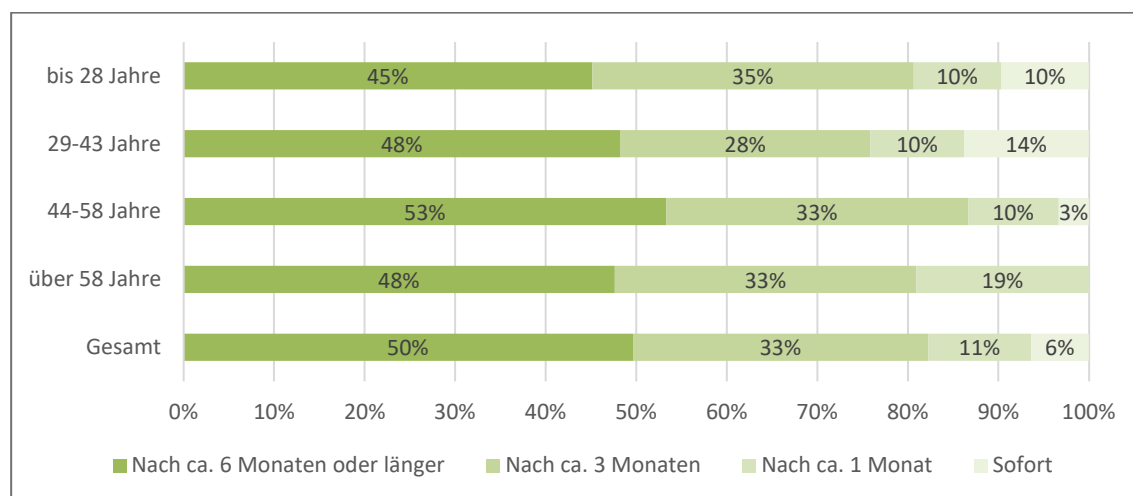


Abbildung 47: Optimaler Einsatz nach Ausbildung in einer Ein-Personen-Filiale, nach Alter, bis 28 Jahre: N=31, 29-43 Jahre: N= 29, 44-58 Jahre: N= 60, über 58 Jahre: N= 21, eigene Berechnung

Zur Frage, wie viel Wissen wurde in der Einschulungsphase direkt von den Kolleg*innen weitergegeben, gaben durchwegs um die 90% der Befragten an, dass es einen hohen Wissenstransfer von den Kolleg*innen gegeben hat (Antwortkategorien 1 bis 3). Bei den Altersklassen differenzierten sich jedoch die von Personen zwischen 29 und 43 Jahren von den Übrigen und es gab nur eine Zustimmung von 79% (Abb. 48).

Frage 20: Wie viel Wissen hast du in deiner Einschulungsphase von deinen Kolleg*innen direkt erfahren?

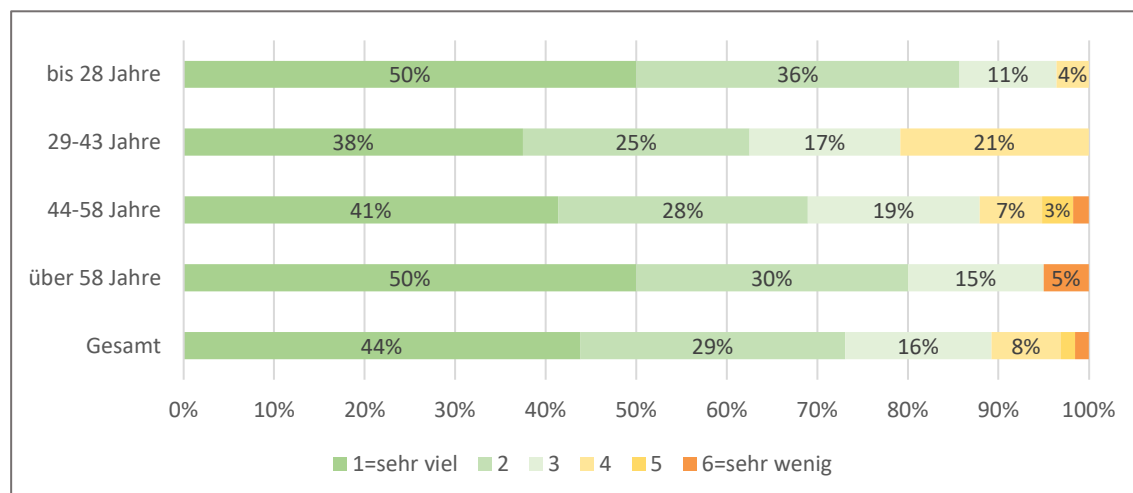


Abbildung 48: Wissenstransfer direkt von Kolleg*innen, nach Alter, bis 28 Jahre: N=28, 29-43 Jahre: N= 24, 44-58 Jahre: N= 58, über 58 Jahre: N= 20, eigene Berechnung

Bei der Frage, wie intensiv Maßnahmen/Quellen genutzt werden, um nach der Ausbildung das gelernte Wissen zu festigen bzw. weiteres Wissen anzueignen, gab es bei der Kategorie „Eigenerfahrung vor Ort in der Filiale“ mit 98% Zustimmung zu den Antwortkategorien 1 bis 3 (sehr intensiv bis eher intensiv) den höchsten Wert, dicht gefolgt von „Meine Kolleg*innen, die bereits länger im Unternehmen beschäftigt sind“ mit 90% Zustimmung. Auch hinsichtlich des elektronischen Weges (E-Learning, Intranet) zeigt sich eine relativ intensive Nutzung von fast 90% (Antwortkategorien 1 bis 3). Am wenigsten häufig wird das Wissen nach der Ausbildung von den „Ausbildner*innen“ erworben bzw. gefestigt, nur ein Drittel der Befragten bezeichnete die Nutzung dieser Wissensquelle als sehr intensiv, fast ein Viertel nutzt sie überhaupt nicht (Abb. 49).

Frage 21: Wie intensiv nutzt du folgende Maßnahmen/Quellen, um nach deiner Ausbildung dein Wissen zu festigen bzw. dir weiteres Wissen anzueignen?

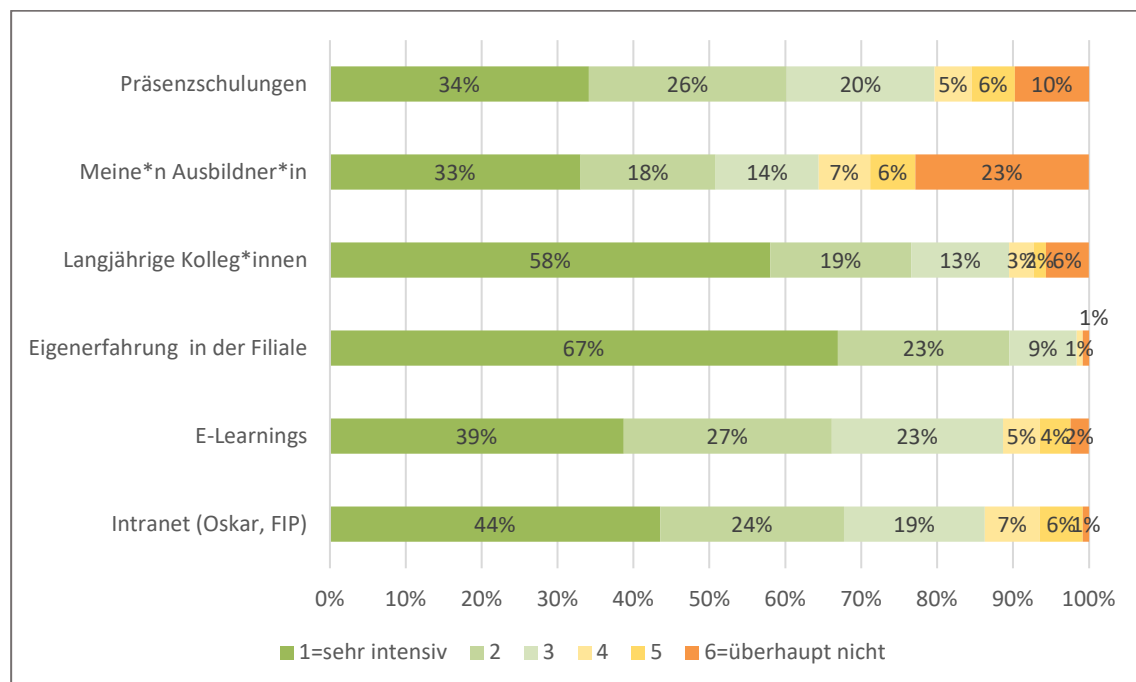


Abbildung 49: Quellen der Wissensvermittlung nach der Ausbildung, N=127, eigene Berechnung

Zur Frage, ob Wissenstransfer zwischen langjährigen Kolleg*innen und neuen Mitarbeiter*innen bei der Österreichischen Post gefördert wird, gab es mit 70% eine breite Zustimmung, dass dies tatsächlich passiert (Antwortkategorien 1 bis 3) und nur 7% bemerkten, dass der Wissenstransfer zwischen Kolleg*innen überhaupt nicht (Antwortkategorie 6) gefördert wird (Abb. 50).

Frage 21: Wie sehr wird deiner Meinung nach der Wissenstransfer zwischen langjährigen Kolleg*innen und neuen Mitarbeiter*innen bei der Österreichischen Post gefördert?

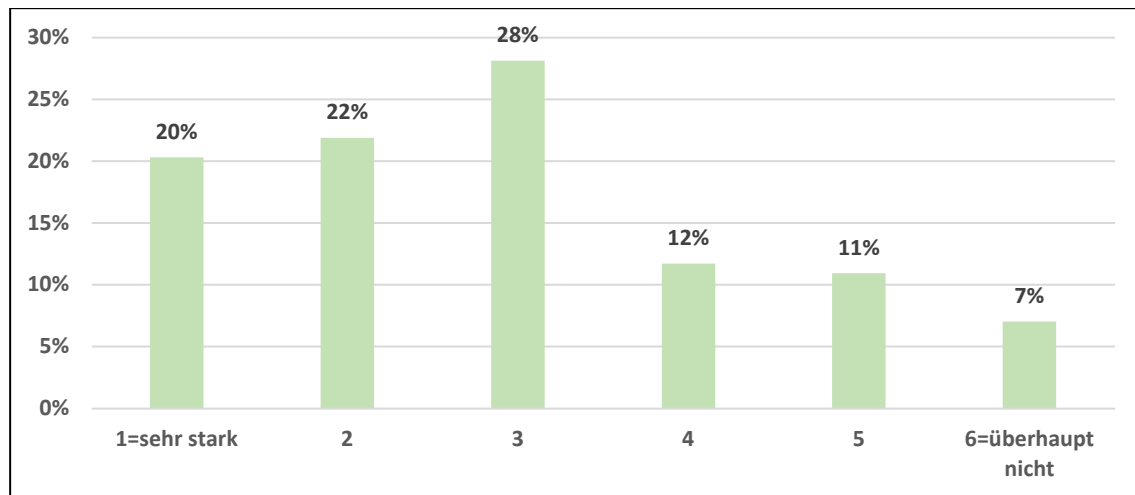


Abbildung 50: Förderung von Wissenstransfer durch die ÖPAG, N=128, eigene Berechnung

Bezugnehmend auf das Geschlecht lässt sich bei derselben Frage feststellen, dass die Zustimmung zur höchsten Antwortkategorie („sehr stark“) bei den weiblichen Befragten mit 25% im Vergleich zu 13% bei den männlichen Befragten deutlich höher ist (Abb. 51).

Frage 21: Wie sehr wird deiner Meinung nach der Wissenstransfer zwischen langjährigen Kolleg*innen und neuen Mitarbeiter*innen bei der Österreichischen Post gefördert?

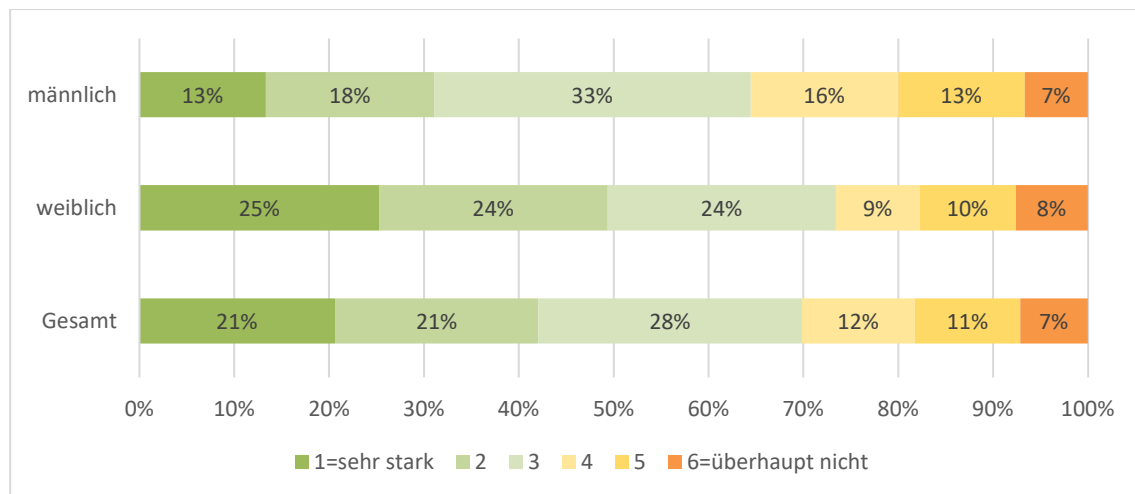


Abbildung 51: Förderung von Wissenstransfer durch die ÖPAG, nach Geschlecht, männlich: N= 45, weiblich: N= 79, eigene Berechnung

Bei der Frage, wie hoch generell die Bereitschaft ist, die Erfahrung und das Wissen der Kolleg*innen anzunehmen, zeigte sich mit 99% Zustimmung zu den Antwortkategorien 1 bis 3 eine sehr hohe Bereitschaft. Drei Viertel der Befragten meldeten sogar eine sehr hohe Bereitschaft zurück (Antwortkategorie 1) (Abb. 52).

Frage 22: Wie hoch ist generell deine Bereitschaft, die Erfahrung und das Wissen deiner Kolleg*innen anzunehmen?

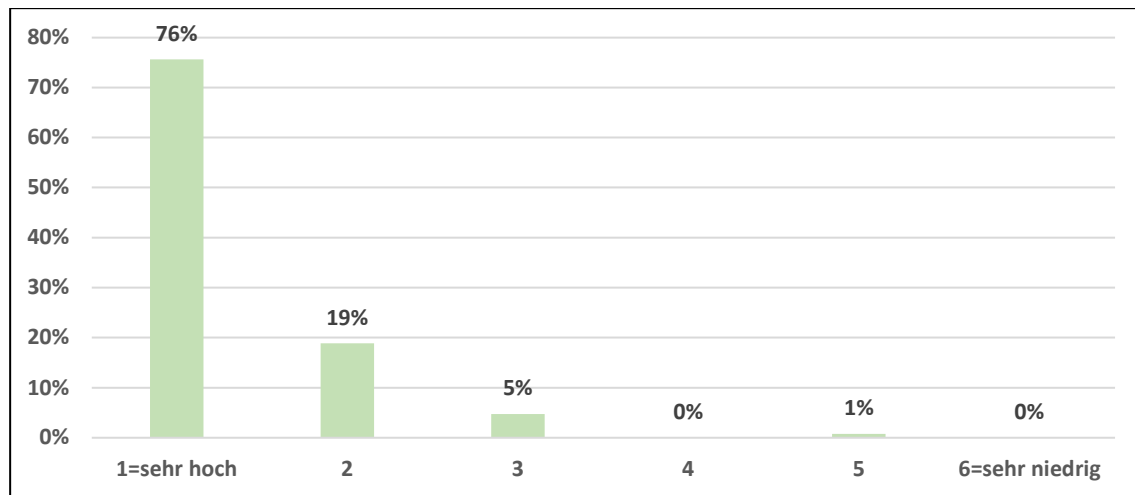


Abbildung 52: Bereitschaft Wissen von Kolleg*innen anzunehmen, N= 127, eigene Berechnung

Auch bei der Frage, wie viel weiteres nützliches Wissen nach der Ausbildungszeit von den Kolleg*innen erhalten wurde, äußerten 95% der Befragten, (sehr) viel Wissen erhalten zu haben (Antwortkategorien 1 bis 3), nur 1% gab hier „sehr wenig“ an (Abb. 53).

Frage 23: Hast du nach der Ausbildungszeit von deinen Kolleg*innen weiteres nützliches Wissen erhalten?

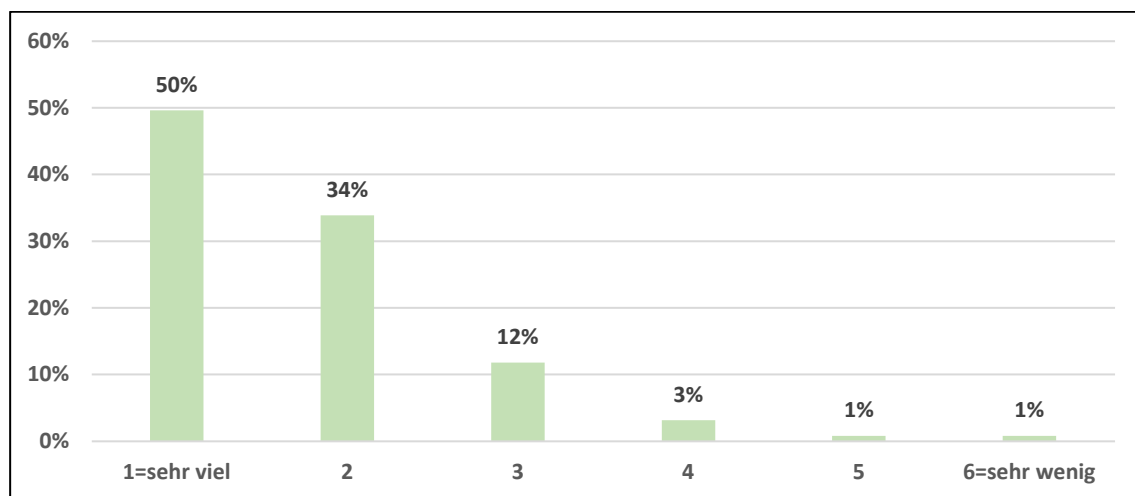


Abbildung 53: Wissenstransfer durch Kolleg*innen nach der Ausbildung, N=127, eigene Berechnung

Hinsichtlich des Wissenstransfers durch Kolleg*innen nach der Ausbildung lassen sich allerdings Unterschiede in Abhängigkeit der Dauer der Firmenzugehörigkeit identifizieren. Während 100% der Befragten mit einer Zugehörigkeit bis zu einem Jahr anführten, nach der Ausbildung durch Kolleg*innen (sehr) viel Wissen erhalten zu haben (Antwortkategorien 1 bis 2), gaben 10% der Personen mit 1 bis 3 Jahren Zugehörigkeit an, eher wenig Wissen erhalten zu haben (Antwortkategorie 4) (Abb. 54).

Frage 23: Hast du nach der Ausbildungszeit von deinen Kolleg*innen weiteres nützliches Wissen erhalten?

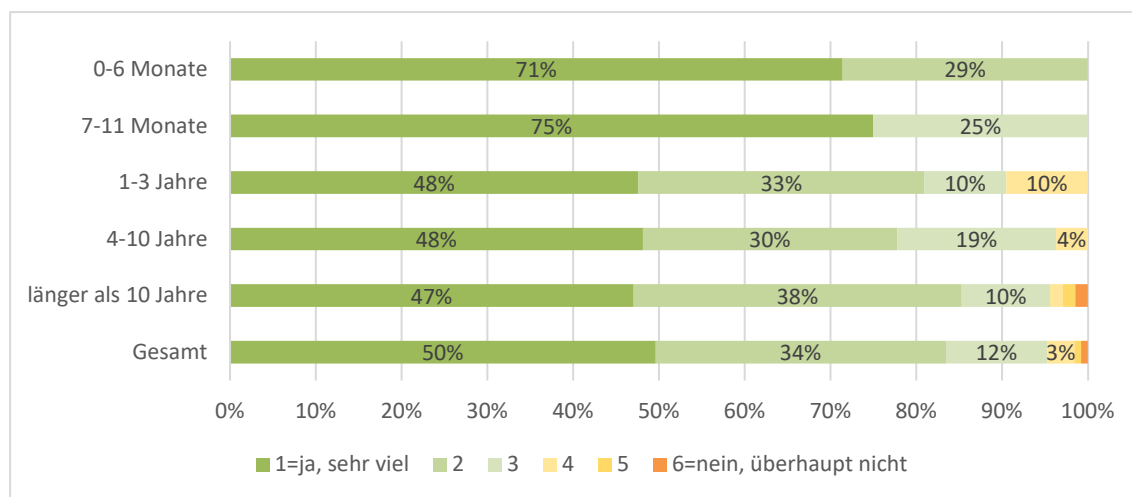


Abbildung 54: Wissenstransfer durch Kolleg*innen nach der Ausbildung, nach Firmenzugehörigkeit, 0-6 Monat: N=7, 7-11 Monate: N=4, 1-3 Jahre: N=21, 4-10 Jahre: N=27, >10 Jahre: N=68, eigene Berechnung

Eine weitere Frage beschäftigte sich mit dem Wissensverlust beim Austritt von langjährigen Mitarbeiter*innen mit einer hohen Wissensbasis aus dem Unternehmen. Drei Viertel der Befragten meldeten zurück, dass dieser Umstand ihrer Meinung nach zu einem sehr hohen Wissensverlust führen würde (Antwortkategorie 1). In Summe waren mehr als 95% der Befragten (eher) der Meinung, dass es zu einem Wissensverlust kommen würde (Antwortkategorien 1 bis 3), nur weniger als 5% sehen durch den Abgang von Wissensträger*innen kein Risiko für einen Wissensverlust im Unternehmen (Abb. 55).

Frage 24: Bist du der Meinung, dass dem Unternehmen viel Wissen verloren geht, wenn langjährige, erfahrene Mitarbeiter*innen in Pension bzw. in den Ruhestand gehen oder aus anderen Gründen aus dem Unternehmen ausscheiden?

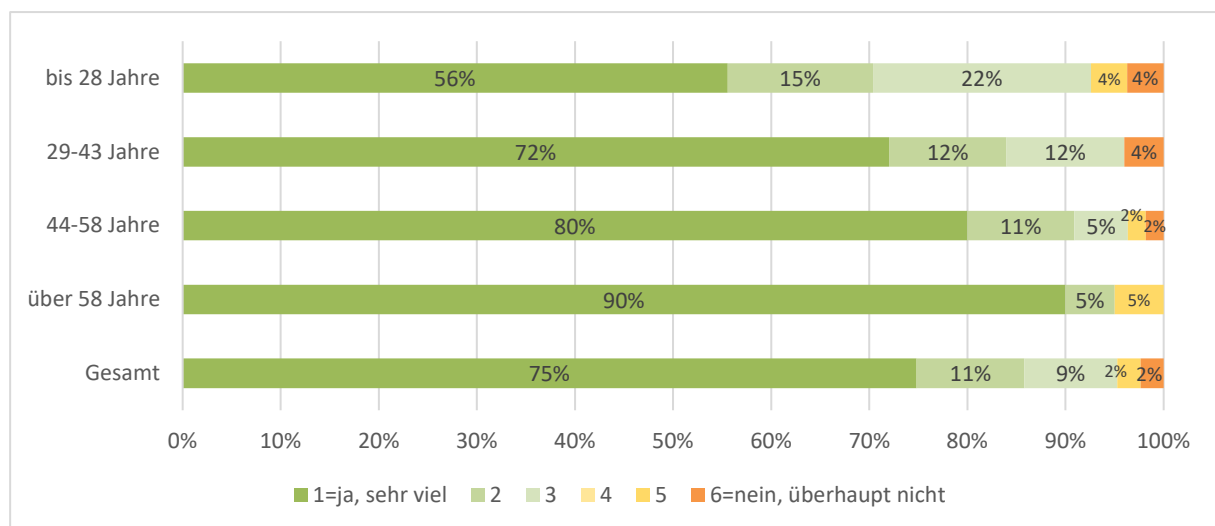


Abbildung 55: Wissensverlust durch Fluktuation von Wissensträger*innen, N=127, eigene Berechnung

Zudem wurde die Frage gestellt, auf welche Art der Wissensschatz der bestehenden Mitarbeiter*innen für zukünftige Mitarbeiter*innen der Post bewahrt werden könnte. Die Antworten wurden zu insgesamt 11 Überbegriffe geclustert. Die meisten Antworten mit über 17 Meldungen waren dabei dem Cluster „engere und persönliche Bindung zwischen Wissensträger*innen und Wissensempfänger*innen“ zuzuordnen. Um eine optimale Wissensweitergabe und Zusammenarbeit in Unternehmen zu fördern, sollten demnach regelmäßige Austauschrunden und Meetings ermöglicht werden, um Neuigkeiten zu besprechen und Wissen zu teilen. Auszubildende sollten frühzeitig in den Arbeitsalltag integriert werden, indem sie beispielsweise den Schalterbetrieb unter Anleitung erfahrener Kolleg*innen übernehmen. Ein starkes Teamgefühl und die Zusammenarbeit statt Einzelgängertum sind laut der Befragten entscheidend.

Die zweithäufigste Rückmeldung betraf mit insgesamt 14 Meldungen den Cluster „mehr Personal & Zeit für Wissenstransfer“. Für die Befragten erwies es sich insofern beim Wissenstransfer als wichtig, dass ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Filialen sollten mit mehr Personal besetzt werden, um den Austausch zu ermöglichen. In weiterer Folge gab es Anregungen, dass erfahrene Mitarbeiter*innen, insbesondere jene, die kurz vor der Pension stehen, als Trainer*innen eingesetzt werden, um ihr Wissen weitergeben zu können. Eine respektvolle Behandlung sowie ein wertschätzender Umgang mit langjährigen Wissensträger*innen sind notwendig, um die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen aufzubauen und den Wissensschatz weiter an die nächste Generation zu geben (Tab. 4).

Frage 25: Wie könnte man deiner Meinung nach den Wissensschatz der bestehenden Mitarbeiter*innen für zukünftige Mitarbeiter*innen der Post bewahren?

Anzahl	Kategorie	Beispiel
17	engere persönliche Bindung zwischen Wissensträger*in und Wissensempfänger*in	Austausch-Runden; viele Fragen stellen zu den Themen, die man nicht so gut beherrscht; dass man jung mit Alte die ihr Wissen weiter geben wollen zusammen gibt; zusammen arbeiten; Zusammenarbeit statt Einzelgänger; auszubildende Person führt den Schalter während die ausbildende Person zuschaut und Anweisungen gibt
14	mehr Personal & Zeit für Wissenstransfer zur Verfügung stellen	so lange wie möglich als Team zusammenarbeiten; mehr Zeit, um Wissen zu vermitteln; wenn während der Dienstzeit keine "Zeit" ist sich auszutauschen, weil jede Tätigkeit knapp getaktet wird, gibt es keine Zeit Wissen weiterzugeben; mehr Personal; Filialen mit mehr Leuten besetzen
12	professionelle Wissensdokumentation	Anlage einer Wissensmappe; ein Buch anfertigen; Videos von Eselsbrücken oder Tipps von selten gebrauchten wichtigen Erledigungen; es gibt zu viele Möglichkeiten: FIP, Lisa, Lena, Oskar und und...; Wissenslexikon, auf das man in der FIP-Zugriff hat
11	(Wissens)-Kommunikation in den Filialen fördern	Meetings, in der alle die Neuigkeiten besprechen; digitale Plattform/ online Forum zum unkomplizierten und geschützten Austausch unter Kolleg*innen; Kommunikation zwischen den Kollegen & Kolleginnen

11	Anreiz für Wissensträger*innen schaffen (finanziell, Anerkennung, ...)	mehr Lohn; Abklärung, ob diese Ausbilder auch dazu bereit sind; MA die seit >25 Jahren dabei sind, sollten teilweise neue MA bekommen und dafür abgegolten werden; sie motivieren, dass sie geringfügig einige Zeit noch für das Unternehmen arbeiten und das Wissen weitergeben; wirklich Leute einsetzen, die es auch wollen und auch gerne tun
9	Team von Wissensträger*innen und neuen Mitarbeiter*innen	alles weitererzählen und den Mitarbeitern mitgeben; Kollegen mit längerer Erfahrung mit neuen Kollegen in Filialen mischen; mindestens ein halbes Jahr Einschulung mit langjährigen erfahrenen Mitarbeitern
9	langjährige Mitarbeitende in Schulungskonzepten & Schulungen binden	erfahrene MA als Trainer einsetzen; langjährige Kollegen sollten in gewissen Abständen geladen werden, um ihr Wissen in Ausbildungsüberarbeitenden Meetings einzubringen; ältere Kollegen die kurz vor der Pension sind als Ausbilder verwenden
9	wertschätzender Umgang mit der älteren Generation	viel Kommunikation; wenn man Mitarbeiter hat, die sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren, wird der Wissensschatz versiegen; indem man die Kollegen respektvoll behandelt; indem man sie nicht auf Biegen und Brechen loszuwerden versucht
6	Sonstiges	bestehende Schulungen sind optimal; best practise
5	längere Schulungsphasen & wiederkehrende Schulungen	intensivere Ausbildung; wesentlich längere Einschulungszeiten; mehr Schulungen in Präsenz
5	Vorzeigen & Nachmachen	besser zuschauen und nur eine Person gleichzeitig schulen; vorzeigen, selbst machen lassen

Tabelle 4: Wissensbewahrung bestehender Wissensträger*innen für zukünftige Mitarbeiter*innen, N=85, eigene Kodierung

Die Bereitschaft, selbst Wissen an Kolleg*innen weiterzugeben, wurde eindeutig mit „ja“ bewertet und 85% haben mit der Bestnote „Ja, voll und ganz“ (Antwortkategorie 1) geantwortet (Abb. 56).

Frage 26: Bist du bereit, dein eigenes Wissen an deine Kolleg*innen weiterzugeben?

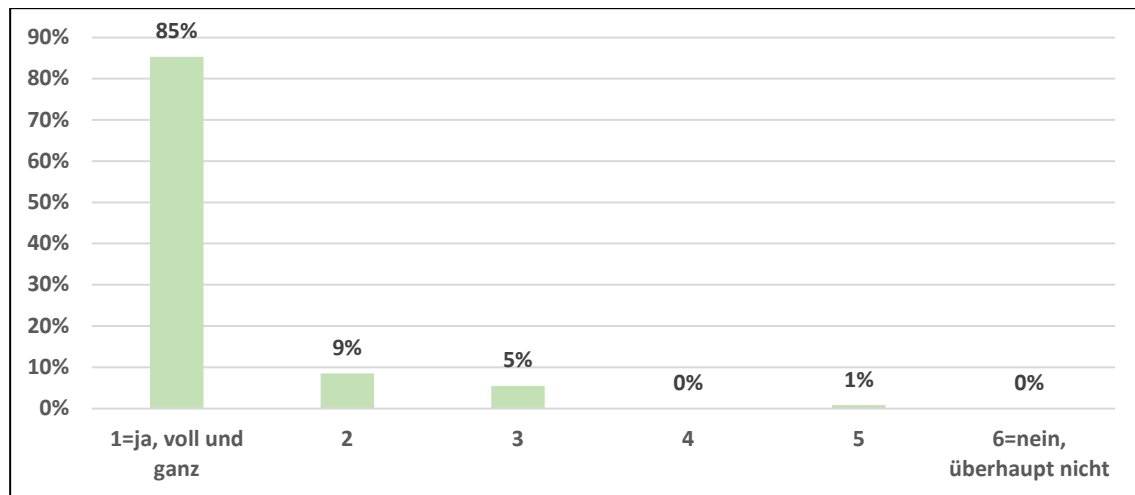


Abbildung 56: Bereitschaft Wissen weiterzugeben, N=129, eigene Berechnung

Die nächste Frage beschäftigte sich mit der Erfahrung, Wissen bereits selbst weitergegeben zu haben. Hier kann festgestellt werden, dass bei einer Firmenzugehörigkeit von bis zu drei Jahren nur knapp ein Drittel diese Frage mit „Ja“ beantworteten, bei Mitarbeiter*innen mit einer Firmenzugehörigkeit zwischen 3 und 10 Jahren haben fast drei Viertel der Befragten bereits Wissen weitervermittelt. Die höchste Erfahrung der Wissensweitergabe tritt bei Mitarbeiter*innen, welche bereits länger als 10 Jahre Firmenzugehörigkeit aufweisen, auf (Abb. 57).

Frage 27: Hast du bereits Mitarbeiter*innen eingeschult?

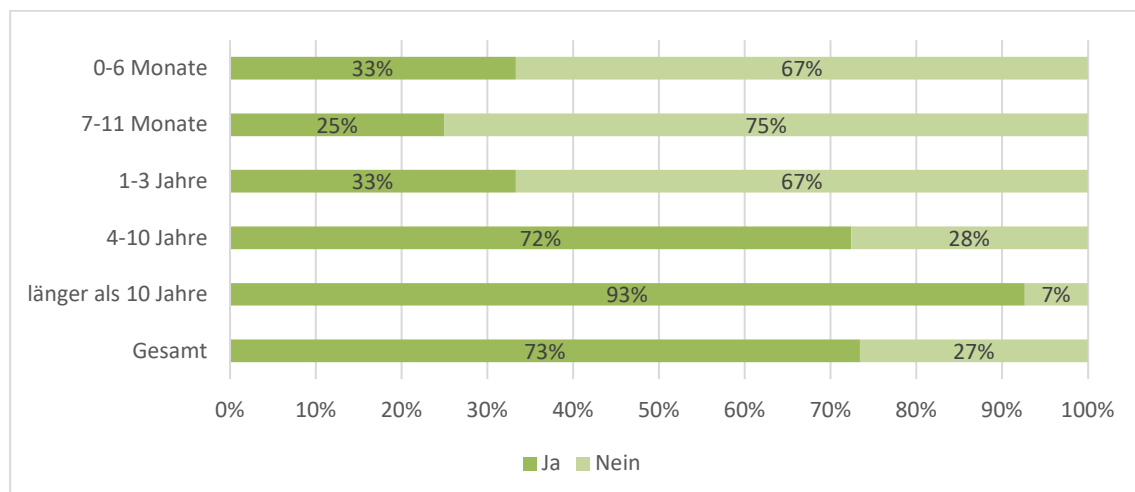


Abbildung 57: Erfahrung in Wissensweitergabe, nach Firmenzugehörigkeit, N=128, eigene Berechnung

Die Erfahrung der Wissensweitergabe differenziert sich zudem nach dem Geschlecht der Befragten. So gaben zwei Drittel der weiblichen Befragten an, dass sie bereits Erfahrung im

Bereich der Wissensweitergabe haben, während hingegen bei den männlichen Befragten der Wert sogar bei knapp über 90% liegt (Abb. 58).

Frage 27: Hast du bereits Mitarbeiter*innen eingeschult?

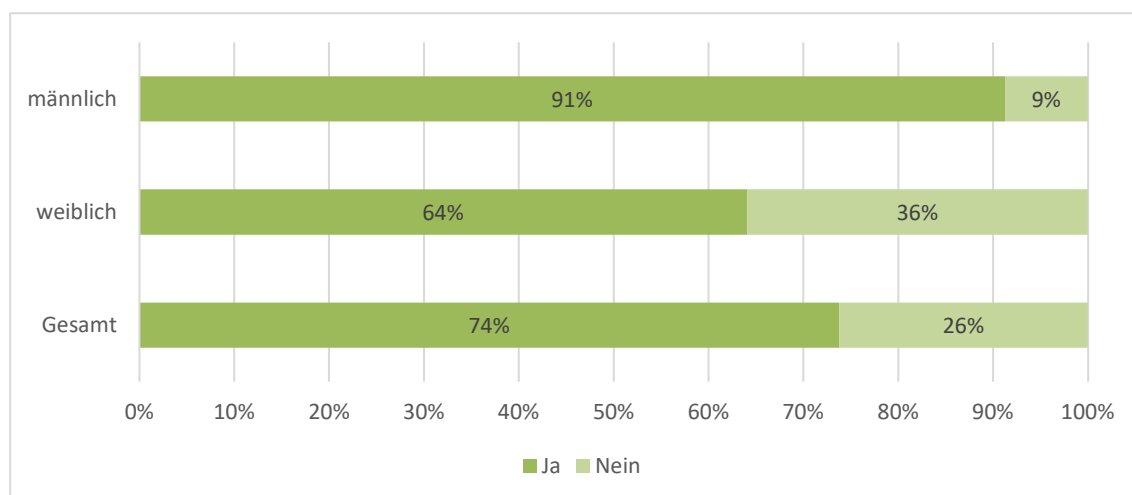


Abbildung 58: Erfahrung in Wissensweitergabe, nach Geschlecht, männlich: N=46, weiblich: N=78, eigene Berechnung

Eine weitere Frage fokussierte darauf, ob die bisher erfolgte Wissensweitergabe ohne Probleme gelungen ist oder eine Herausforderung dargestellt hat. Mehr als die Hälfte der Befragten berichtete von auftretenden Herausforderungen bei der Einschulung von neuen Mitarbeiter*innen. Bei der älteren Generation (über 58 Jahre) meldeten sogar fast 80% zurück, dass es zu Herausforderungen kam (Abb. 59).

Frage 28: Gab es Herausforderungen bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen, und wenn ja, welche?

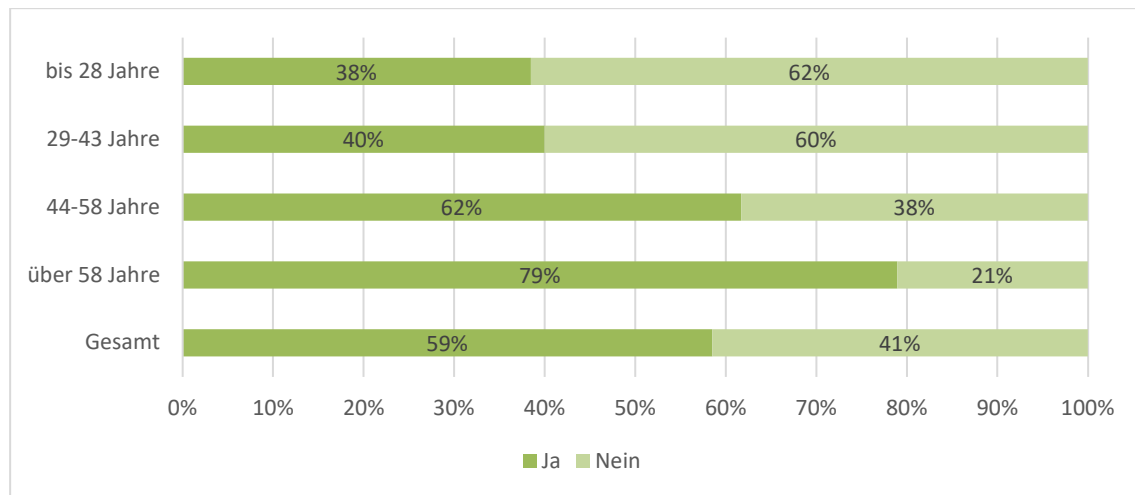


Abbildung 59: Herausforderung bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen, nach Alter: N=94, eigene Berechnung

Als Herausforderung bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen wurde sehr häufig die zur Verfügung gestellte Zeit und zugleich die hohe Komplexität des Aufgabengebietes erwähnt. Bei der Schulungszeit wurde zwischen „zu kurze Schulungszeit“ für die Auszubildenden (12 Nennungen) und „zu wenig gemeinsame Zeit für Ausbilder und Auszubildenden, um ordentlich einzuschulen“ (11 Nennungen) unterschieden, was insgesamt auf zu geringe Personalressourcen hinweist. Als weitere Gründe wurden „fehlende Interessen & Bereitschaft der Auszubildenden“ und deren Eignung angegeben. Diese Kategorie umfasst das selbstständige Arbeiten, die Lernbereitschaft und die persönliche Eignung für die Aufgaben der neuen Mitarbeiter*innen. Als weitere Herausforderung wurde die hohe Komplexität der Prozesse und Produkte angegeben, bei der es aufgrund der Sortimentsbreite und -tiefe für die Einzuschulenden zu Verwirrung kommen kann und wodurch „zu viel Information in zu kurzer Zeit“ anfallen.

Zusätzlich wurde teilweise die fehlende Kompetenz, Wissen zu vermitteln, angegeben (Tab. 5).

Frage 28: Gab es Herausforderungen bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen, und wenn ja, welche?

Anzahl	Kategorie	Beispiel
13	fehlende Interessen & Bereitschaft der Auszubildenden	mangelndes Interesse und Fähigkeit zu selbstständigen Arbeiten; mangelndes Interesse; die grundsätzliche Lernbereitschaft; Herausforderung ist immer die Einstellung und Motivation des MA; dass die neuen Mitarbeiter das Handy nicht ständig benutzen

12	zu kurze Schulungszeit	um es auf die Bank99 zu reduzieren war die dafür gebotene Zeit schon sehr herausfordernd
11	zu wenig Zeit bzw. Personalressourcen um die neuen Mitarbeiter*innen auszubilden	fast keine Zeit ordentlich einzuschulen durch Zeitmangel; Zeit Ressourcen; bin eine Großkundenfiliale und nur 4 Std zur Einschulung
6	hohe Komplexität des Aufgabengebietes	es sind komplexe und komplizierte Aufgaben schnell und korrekt unter Druck zu erledigen; zu viel Information; durch die Produktvielfalt ist die Einschulung sehr verwirrend und aufwändig; zu viel Information in zu kurzer Zeit; Thema Schaltermitarbeit ist sehr komplex
5	Sonstiges	"Krankenstandsquote" neuer Mitarbeiter; ich finde es gut, wenn der Mitarbeiter in der Filiale, für die er vorgesehen wird, vor Ort eingeschult wird; es hat großen Spaß gemacht neue Mitarbeiter einzuschulen und ihnen mein Wissen weiter zu geben; hängt immer von der jeweiligen Person ab
5	fehlende Kompetenz der richtigen Wissensvermittlung	ich bin zu ungeduldig; seriös verkaufen vermitteln; ausbildungsfreundlich Schritt für Schritt zu erklären ist manchmal etwas schwieriger zu vermitteln
5	unterschiedliche Eignung der Auszubildenden	Mitarbeiter oft nicht 100% geeignet; Umgang mit persönlichen Eignungen (Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Prioritätensetzung); Herausforderung ist immer die Einstellung und Motivation des MA.
3	interne komplizierte Systemanforderungen	zu viele Anlaufstellen bei den Systemen (Post, A1, Pits)
3	kulturelle & sprachliche Barrieren	sprachliche Hürden; hatte nicht gewusst, dass sich Albaner und Serben aufgrund der Vergangenheit nicht gut verstehen; Sprache und damit das Verstehen von Begriffen
2	fehlende Wertschätzung für Wissensträger*innen	die Wertschätzung gegenüber älteren MA fehlt häufig; wir alten MA geben gerne langjähriges Wissen weiter, nur das Problem ist, dass es nicht angenommen wird.

Tabelle 5: Herausforderung bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen: N=55, eigene Kodierung

Die letzte Frage wurde in Hinblick auf den Einsatz einer möglichen „Künstlichen Intelligenz“ bei komplexen Arbeitsprozessen bzw. Kundenanfragen gestellt. Mit anderen Worten: Können sich die Befragten in Zukunft vorstellen, dass die Anwendung der künstlichen Intelligenz bei der täglichen Herausforderung unterstützen könnte? Hierbei gibt es bei den Befragten ein fast ausgeglichenes Verhältnis von jenen, die sich die Unterstützung vorstellen könnten und von jenen, die nicht daran glauben. Im Detail besteht zwischen den Generationen ein erheblicher Unterschied. So zeigte sich bei den jüngeren Generationen wesentlich mehr Optimismus als bei den älteren Generationen. Fast zwei Drittel der bis 28-Jährigen und 29-43-Jährigen haben zugestimmt, dass die künstliche Intelligenz in Zukunft Einzug in die tägliche Arbeit halten wird. Bei den älteren Generationen waren es hingegen weniger als die Hälfte, die daran glaubte (Abb. 60).

Frage 29: Könnte dich aus deiner Sicht die Anwendung einer KI (Künstliche Intelligenz, z.B.: ChatGPT) bei komplexen Arbeitsprozessen bzw. Kundenanfragen in Zukunft unterstützen?

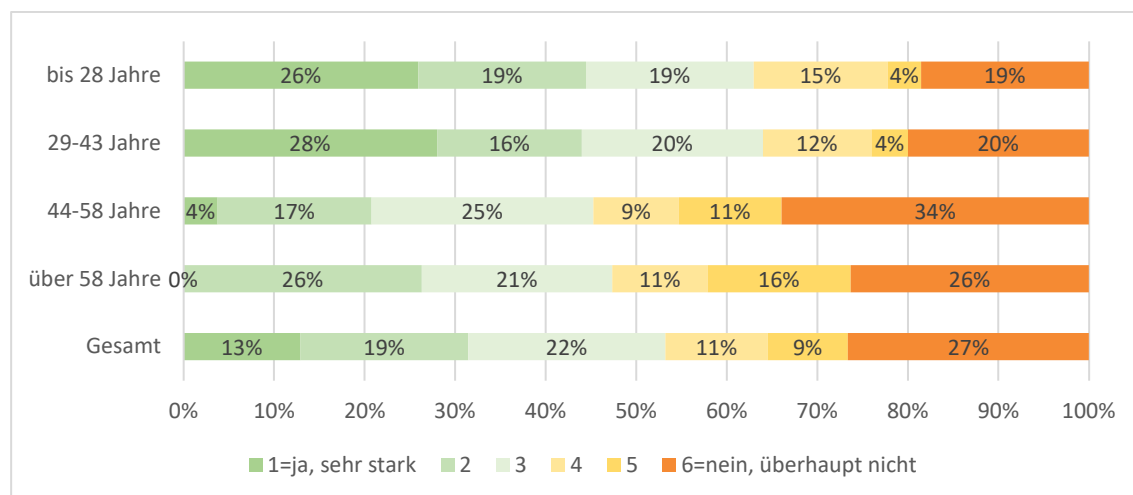


Abbildung 60: KI als Unterstützung bei komplexen Arbeitsschritten, N=126, eigene Berechnung

Am Ende der Befragung wurde den Befragten zudem die Möglichkeit geboten, weitere Anmerkungen zu ergänzen. Künstliche Intelligenz wurde mit zehn Meldungen am häufigsten genannt, wobei hier eine diesbezügliche „Unsicherheit“ und „Skepsis“ dominiert. Zur Ausbildung gab es neun Erwähnungen. Vor allem wurde mehr Zeit und Praxis für die Zukunft vorgeschlagen. Mit sechs Nennungen wurden Verbesserungsvorschläge zu den bestehenden Prozessen und Applikationen angesprochen. Weitere Nennungen bezogen sich auf das Thema der Wissensweitergabe, die Info über einen vorherrschenden hohen Stressfaktor und Stellungnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung (Tab. 6).

Frage 30: Hast du noch Anmerkungen zur Umfrage? Falls ja, schreibe gerne deine Gedanken in das Kommentarfeld.

Anzahl	Kategorie	Beispiel
10	Einsatz künstliche Intelligenz	in der Arbeit z.B. beim Schreiben von E-Mails finde ich sehr hilfreich bitte mehr damit arbeiten; Wie sollte das Ablaufen mit KI?; KI bringt nicht nur Vorteile
9	Verbesserungspotenzial in der Ausbildung	es sollte der neue MA länger Zeit haben sich zu entwickeln; neue Mitarbeiter müssen praxisbezogen ausgebildet werden; wenn man sich selber etwas erarbeitet, dann kann man es auch; nur von Paketen auflegen lernen sie leider nicht viel
8	Sonstiges	Einschulungsfilialen sind eine gute Einführung, Mensch bleibt Mensch, Fehler machen ist menschlich
7	keine Ergänzung	Viel Erfolg!; nein
6	Prozesse und Applikationen	wenn Neuigkeiten im OPIS kommen, vielleicht schon eine Woche vorher einspielen
6	Wissensweitergabe	durch ständig neue Prozesse kämen wir dzt. gar nicht in die Situation in unseren Filialen Wissen weiterzugeben; "know how" darf nicht verloren gehen
5	hoher Stressfaktor	ständige Unterbesetzung und Einsparung von Personal; durch zu wenig Personal hat man für eine intensive Betreuung der Einschulung zu wenig Zeit
5	Mitarbeiter*innenbindung	man sollte sich bewusst werden, dass langjährige MA die Filialen tragen; umfangreichere Ausbildung (in vielen Verschiedenen Bereichen) fördert die Bindung

Tabelle 6: Weitere Anmerkungen zur Umfrage; N=48, eigene Kodierung

6 Diskussion und Schlussfolgerungen

Die ÖPAG zeichnet sich durch ein dichtes Filialnetz aus, was sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt. Einerseits ermöglicht es eine hohe Marktpräsenz und die Nähe zu den Kund*innen. Andererseits erhöht es die Herausforderung der Personalbesetzung durch qualitativ hoch ausgebildete Mitarbeiter*innen aufgrund der komplexen Arbeitsprozesse und der Ein-Personen-Filialen erheblich. Zusätzlich kommt eine erhöhte Fluktuation aufgrund der demografischen Struktur im Filialnetz hinzu und somit entsteht ein enormer Bedarf an neuen auszubildenden Mitarbeiter*innen in den nächsten Jahren, welche auf die komplexen Arbeitsprozesse und flexiblen Rahmenbedingungen (wie z. B. häufigen Standortwechsel) hin geschult werden müssen. Dies macht einen professionellen generationsübergreifenden Wissenstransfer notwendig und bedarf zusätzlich einer starken Unternehmenskultur, die auf Zusammenarbeit und Kommunikation der unterschiedlichen Generationen setzt.

Der aus der Umfrage hervorgehende Aspekt der psychischen Belastung, die bei Kundenreklamationen entsteht oder wenn Mitarbeiter*innen allein in einer Filiale arbeiten müssen entsteht, wurde von allen Generationen als signifikantes Problem angegeben. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit präventiver Maßnahmen, um diesen Belastungen entgegenzuwirken und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen zu schützen. Präventive Maßnahmen könnten zum Beispiel Gewaltprävention und Deeskalationsschulungen für Mitarbeiter*innen sein.

Ein positiver Trend ist in der Ausbildung (SAMBA) erkennbar – so wird die Ausbildung von Mitarbeiter*innen mit einer Firmenzugehörigkeit von unter drei Jahren wesentlich besser bewertet als von jenen mit einer längeren Firmenzugehörigkeit. In Summe wurde die Einschulungsphase von den befragten Mitarbeiter*innen, welche das Ausbildungsprogramm gekannt haben, als besonders gut bewertet (81%), speziell die Vorbereitung auf die Themen Brief & Paket, Produktwissen, Schaltertätigkeit und Kundenservice wurde positiv hervorgehoben. Zu wenig Vorbereitung wurde vor allem bei den Themen Bankdienstleistung, direkter Kundenkontakt (Kundenbeschwerden), komplexe Postdienstleistungen und Arbeitsprozesse genannt.

Dies spiegelt sich auch in der zur Verfügung stehenden Schulungszeit wider. Hier wurde die vorhanden gewesene Zeit für den Theorieteil mehrheitlich als genau richtig beurteilt, wohingegen jene für die Praxisausbildung mehrheitlich als zu wenig angesehen wurde. In diesem Zusammenhang weisen auch Longmuß et al. sowie Argyris und Schön darauf hin, dass in einem innovationsgetriebenen Unternehmen mit ständig wechselnden und flexiblen Anforderungen, in diesem Fall Postdienstleistung, Bank und Telekommunikation ein Lernen durch einen iterativen, zirkulären Prozess inklusive Feedback-Schleife notwendig wäre (Longmuß et al. 2021, S. 3; Argyris & Schön, 2008). Güttel et al. beschreiben die Notwendigkeit

eines agilen Lernens, bei dem Lernen reflexiv sein sollte (Güttel et al., 2013, S. 58). Die Einführung von agilen Lernmethoden würde die Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen stärken und ihnen ermöglichen, voneinander zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern.

Als eine der häufigsten Rückmeldungen, warum der alleinige Einsatz nach der Ausbildung als problematisch empfunden wurde, wurde eine Überforderung bei den komplexen Postdienstleistungen und bei Kundenreklamationen beschrieben. Um diesem Problem entgegenzutreten, ergeben sich mehrere Lösungsansätze. Zum Beispiel könnte die Komplexität der Produkte und Prozesse durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz reduziert werden. Kundenreklamationen, welche nicht durch Mitarbeiter*innen lösbar sind, könnten durch ein professionelles Back-Office-Team, bearbeitet werden. Die Kund*innen erhalten von Schaltermitarbeiter*innen bei für sie unlösbaren Reklamationen zum Beispiel ein Reklamationsticket mit dem Hinweis, dass sich ein*e Mitarbeiter*in dem Anliegen annehmen und innerhalb eines bestimmten Zeitraums ein Feedback bzw. eine Lösung angeboten wird.

Eine weitere Möglichkeit wäre eine Ausweitung der Grundausbildung. Diese besteht derzeit aus einem Theorieblock von drei Tagen, gefolgt von 17 Tagen in einer Ausbildungsfiliale. Obwohl der theoretische Teil in der Umfrage als genügend lang und mit den richtigen Themen abgedeckt bewertet wurde, gibt es nach der Ausbildung dennoch situative Wissenslücken bei komplexen Postdienstleistungen. In diesem Zusammenhang möchte ich auf Katenkamp verweisen, welcher beschreibt, dass bei einer Wissensvermittlung der Einsatz eines Mentorings und die Teilung der Erfahrungen und Internalisierung durch Learning by doing zur Wissensbewahrung wesentlich beitragen (Katenkamp, 2011, S. 312). In Bezug auf die Ausbildung könnte eine geänderte Abfolge von Theorie und Praxis zielführend sein und im Hinblick auf die Ausbildung nach der Grundausbildung wäre ein*e Mentor*in durch eine*n erfahrene*n Mitarbeiter*in für das Wissensbewahren und die Wissenserweiterung zweckvoll.

Erwähnen möchte ich noch das Umfrageergebnis des Informationsaustausches zwischen den langjährigen Kolleg*innen (Wissensträger*innen) und den neuen Mitarbeiter*innen (Wissensempfänger*innen) während der Ausbildungszeit. Die Daten deuten darauf hin, dass Mitarbeiter*innen, die zwischen sieben und elf Monaten im Unternehmen tätig sind, vollständig zufrieden mit dem Maß an Kontakt sind, welchen sie zu den langjährigen Kolleg*innen haben – ein Umstand, der womöglich auf eine erfolgreiche Einarbeitungs- und Integrationsphase hinweist. Im Gegensatz dazu fühlen sich Mitarbeiter*innen, die erst sechs Monate oder kürzer im Unternehmen sind, weniger gut integriert, was darauf hindeuten könnte, dass in den ersten Monaten noch Optimierungsbedarf in Bezug auf die Kontakt- und Kommunikationsstrukturen besteht. Diverse Maßnahmen würden auch den Wissensverlust durch die Fluktuation der

Wissensträger*innen verringern, da 95% der Befragten glauben, dass es ohne Maßnahmen zu einem hohen Wissensverlust durch Fluktuation kommen wird.

Der Wissensvermittlung durch Kolleg*innen nach der Ausbildung wurde von den Befragten eine große Bedeutung beigemessen. So gaben über 95% der Befragten an, dass nach der Ausbildungszeit nützliches (implizites) Wissen durch Kolleg*innen vermittelt wurde. Hierbei gilt es zu bemerken, dass je länger die Ausbildungszeit zurückliegt, umso weniger wird das Wissen von Wissensträger*innen an die neuen Mitarbeiter*innen weitergegeben und es kommt zu immer weniger Wissensaustausch zwischen den Wissensträger*innen und den neuen Mitarbeiter*innen.

Durch den Einsatz des von Katenkamp beschriebenen reversiven Mentorings könnte eine bessere Wissensbewahrung des impliziten Wissens der älteren Generation und Wissensträger*innen erreicht werden und zusätzlich wäre dies eine positive Wertschätzung der älteren Generation (Katenkamp, 2011, S. 323). So könnte nach der Ausbildung der weitere beidseitige Wissensaustausch zwischen den Generationen gefördert werden, mit dem Ziel, dem drohenden Wissensverlust entgegenzuwirken. Zusätzlich wird durch den gemeinsamen Erfahrungsprozess neues implizites Wissen geschaffen (Götz, 2008, S. 120, S. 141). Damit auch die ältere, länger im Unternehmen tätige Generation zur Wissensweitergabe motiviert werden würde, wären laut North Maßnahmen, wie z. B. die Erstellung eines einfachen Transferplans, ausreichend Zeit für den Wissenstransfer und eine Begleitung durch Mentor*innen oder Coach*innen empfehlenswert (North, 2021, S. 203). Vor allem die Wertschätzung der Vielfalt und die Anerkennung der unterschiedlichen Kompetenzen, Perspektiven und Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen sollten gefördert werden, um das Vertrauen und die Bereitschaft zur Wissensteilung bei den Mitarbeiter*innen zu erhöhen (z. B. durch eine Post-Akademie für die Bildung nach der Ausbildung).

Eine weitere Möglichkeit, die Unternehmen hinsichtlich des Wissenstransfers zwischen Generationen haben, ist die Schaffung von lernförderlichen Arbeitsumgebungen, die den Austausch von implizitem und explizitem Wissen zwischen den Mitarbeiter*innen erleichtern. Dies kann durch mannigfache Maßnahmen erreicht werden, wie zum Beispiel durch die Förderung von informellen Netzwerken und Communitys of Best Practice, die den Wissensaustausch auf der Basis von gemeinsamen Interessen, Erfahrungen und Herausforderungen unterstützen (Teamevents, Filialnetz-Familienfest, ...). Auch die Nutzung von digitalen Plattformen und Werkzeugen, die den Zugang zu und die Weitergabe von Wissen über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg erleichtern und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen fördern, erscheint sinnvoll, ebenso wie die Gestaltung von integrativen Lernkulturen.

Durch diese Maßnahmen könnte sich nicht nur der Wissenstransfer zwischen Generationen verbessern, sondern auch die Innovationsfähigkeit, die Mitarbeiter*innenzufriedenheit und die Bindung von talentierten Mitarbeiter*innen würden steigen.

Von Seiten der Befragten zeigte sich ein hohes Bewusstsein dafür, dass Wissenstransfer zwischen langjährigen und neuen Mitarbeiter*innen notwendig ist. Diese Einschätzung ging zudem mit einer starken Bereitschaft der erfahrenen Mitarbeiter*innen einher, bestehendes Expert*innenwissen mit neuen Mitarbeiter*innen zu teilen. Als wesentlicher Störfaktor für eine qualitative Wissensweitergabe wird jedoch sehr oft fehlende Zeit und mangelndes Interesse der neuen Kolleg*innen angegeben. In diesem Bezug möchte ich zum einen auf die von Thom definierten Generationsmerkmale und die damit verbundenen Konfliktpotenziale aufgrund von unterschiedlichen Erfahrungen und Lösungsansätzen (Thom, 2016, S.3) und zum anderem auf die von Katenkamp beschriebene notwendige positive Wertschätzung der älteren Generation hinweisen.

Ein hohes Potenzial beim weiteren Wissenserwerb nach der Ausbildung ergibt sich laut Umfrage auf Basis der Wissensweitergabe durch langjährige Kolleg*innen und den weiteren Kontakt zu den Ausbilder*innen. Denn derzeit erfolgt der Wissenserwerb größtenteils aus „eigener Erfahrung“, erst danach wird die Wissensweitergabe durch langjährige Kolleg*innen genannt. Am geringsten wird der weitere Wissensaustausch durch die Ausbilder*innen erwähnt, welcher jedoch für die Wissenserweiterung wesentliche Bedeutung hätte. Um eine längere Bindung der neuen Mitarbeiter*innen zu den Ausbilder*innen zu erwirken, möchte ich nochmals auf das Konzept des agilen Lernens nach Longmuß et al. hinweisen. Dieses beschreibt ein bedarfsorientiertes Lernen, das sowohl die Relevanz der Lernenden als auch die Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt. Zudem kennzeichnet das Konzept ein handlungsorientiertes Lernen, bei dem das selbstgesteuerte Lernen im Arbeitskontext im Vordergrund steht und mit der Agilität kurzer Zyklen von Planung, Umsetzung und Reflexion verbunden wird (Longmuß et al., 2021, S. 10).

Um die aktive Wissensverteilung durch langjährige Mitarbeiter*innen fördern zu können, könnte – ergänzend zu den bereits erwähnten Maßnahmen – z. B. bei Produkteinführungen von Postdienstleistungen und neuen Applikationen das Mitwirken von Teams mit gemischten Firmenzugehörigkeitszeiten in Betracht gezogen werden. Dies hätte in weiterer Folge den Vorteil, dass die Akzeptanz bei Innovationen und neuen Prozessen bei allen Wissensträger*innen und unterschiedlichen Generationen gesteigert werden kann und zudem bereits vor einem Rollout ein direktes, breit aufgestelltes Feedback der Betroffenen erfolgt und eine bessere Umsetzbarkeit durch diese erweiterte Risikoanalyse abgesichert wird.

Die weitere Frage, ab wann ein Alleiniger Einsatz nach der Ausbildungszeit von vier Wochen in einer Filiale frühestens möglich ist, bedarf einer sorgfältigen Betrachtung verschiedener

Faktoren. Eine pauschale Antwort lässt sich schwer geben, da dies stark von der Art der Filiale, der Komplexität der Aufgaben und den individuellen Fähigkeiten der betroffenen Mitarbeiter*innen und deren Reifegrad des Wissens abhängt. In einer Filiale, in der ein hoher Kund*innenverkehr herrscht und die Aufgaben besonders vielfältig und anspruchsvoll sind, wäre es ratsam, neue Mitarbeiter*innen erst nach einer längeren Übergangszeit vollständig allein arbeiten zu lassen. Aus der Befragung kommt hervor, dass ein Alleiniger Einsatz nach der Ausbildung aus Sicht der Befragten frühestens nach sechs Monaten erfolgen sollte. Knapp ein Viertel der Befragten gab an, dass ein Alleiniger Einsatz in einer Ein-Personen-Filiale sofort nach der Ausbildung erfolgte. Weitere 13% hatten innerhalb eines Monats einen Alleinigen Einsatz. Die Folgen aus diesen sofortigen Einsätzen in Ein-Personen-Filialen sind laut den betroffenen Befragten eine hohe Belastung durch fehlende Routine, Unsicherheit mit unbekannten Geschäftsfällen und eine Überforderung bei Kundenreklamationen – in einigen Fällen führte dies sogar zu Angstzuständen.

Die Identifikation von Wissenslücken und Fähigkeitsdefiziten nach der Ausbildung wäre, wie auch Probst beschreibt (Probst et al., 2012, S. 89), eine Möglichkeit, um die richtigen Maßnahmen zur Wissenserweiterung dieser Mitarbeiter*innen zu treffen.

In weiterer Folge könnte vor einem Alleinigen Einsatz in einer Ein-Personen-Filiale das schrittweise Heranführen an die Verantwortung sinnvoll sein, indem die neuen Mitarbeiter*innen zunächst unter Anleitung von erfahrenen Kolleg*innen und später in immer selbstständigeren Phasen arbeiten. Eine gute Methode zur Einschätzung der Einsatzbereitschaft ist laut North die Durchführung von regelmäßigen Feedback-Gesprächen während der Ausbildungszeit. Hier können sowohl Stärken als auch Schwächen identifiziert und gezielte individuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenz des Auszubildenden eingeleitet werden (North, 2021, S. 137, S. 203). Zudem sollte eine Möglichkeit zur kurzfristigen Rücksprache mit erfahrenen Kolleg*innen bestehen, falls im laufenden Betrieb Fragen oder Probleme auftauchen. In Bezug auf North wäre hier eine Möglichkeit gegeben, die Weitergabe von implizitem Wissen von der älteren auf die jüngere Generation zu ermöglichen. Außerdem könnte dieses Wissen auf mehrere Personen verteilt werden (North, 2021, S. 137).

In Bezug auf die offenen Antworten zum Wissensverlust durch Fluktuation von Wissensträger*innen kamen die meisten Rückmeldungen hinsichtlich eines Bedarfs an einer engeren Bindung zwischen Wissensträger*innen und Wissensempfänger*innen und vor allem an mehr Zeit für den Wissenstransfer. So meint auch North, dass für Wissenstransfer zusätzlich „Zeit“ benötigt wird (North, 2021, S. 203). Bei der engeren Bindung der Generationen geht North sogar noch weiter und beschreibt, dass die Weitergabe von implizitem Wissen der älteren Generation auf mehrere Personen aufgeteilt werden sollte.

Somit wird zukünftig die Abhängigkeit von individueller Expertise bei komplexen Geschäftsfällen zumindest vermindert.

Als weiteres Feedback wurden die teils komplizierten und nicht benutzerfreundlichen Prozesse, Arbeitsschritte und Applikationen als erschwerend sowohl für die Ausbilder*innen als auch für die Auszubildenden genannt. In diesem Zusammenhang möchte ich auf Probst verweisen, der die Veränderung der organisationalen Wissensbasis beschreibt und die Notwendigkeit der Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz aufzeigt (Probst et al., 2012, S. 24). Bei Bezugnahme auf die ÖPAG ergibt sich dadurch ein hohes Potenzial der Vereinfachung der Postdienstleistungen, Prozessabläufe und Applikationen. Zum Überlegen wäre, wie bei Prozessen und Arbeitsschritten die Komplexität verringert werden kann. Als Beispiel kann hier die Entwicklung und Erfolgsgeschichte der post-internen Frankierautomaten genannt werden. Diese wurden im Zuge einer neuen Version der SB-Versandstationen in diese integriert und die Eingabeschritte für die Kund*innen wurden um ein Vielfaches reduziert. Zugleich steigerte sich der Absatz der SB-Frankierung in den umgestellten Postfilialen enorm.

6.1 Limitation und zukünftige Forschungsaufgaben

Erwähnen möchte ich noch, dass ich in meiner Arbeit nur ein Unternehmen betrachtet habe und die Erkenntnisse daraus in der Schlussfolgerung explizit auf dieses Unternehmen gerichtet wurden.

Interessant wäre in weiteren Forschungsfragen zu ermitteln, inwieweit die kulturelle Herkunft einen Einfluss auf die Bereitschaft eines Wissensaustauschs hat oder inwieweit die Anzahl an Mitarbeiter*innen an einem Standort Einfluss auf den Wissensaustausch hat.

Des Weiteren wäre interessant, ob es durch eine bessere Integration und Wertschätzung der älteren Generationen in weiterer Folge zu einer messbaren Reduzierung der Fluktuation kommt – zum einen bei älteren Mitarbeiter*innen, welche zu einem späteren Zeitpunkt in den Ruhestand wechseln, zum anderen bei neuen Mitarbeiter*innen, bei denen die Bindung zum Unternehmen damit gesteigert werden kann.

Darüber hinaus könnte man auch andedenken, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse qualitative Interviews sowohl mit neuen als auch mit langjährigen Mitarbeiter*innen durchzuführen. So könnten die spezifischen Sichtweisen und Erfahrungen der Mitarbeiter*innen tiefergehend erforscht werden.

Literaturverzeichnis

- András Szigetvari (2024): Fachkräfte fehlen: Die vielen Gewinner, über die keiner spricht. In: *DerStandard*, 26.05.2024, Ausg. Nr. 10.708, S. 9–10.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (2008): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Sonderausg., 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bauer, Karin (2024): Arbeitsmoral der Generationen unterscheidet sich kaum. Hg. v. *DerStandard*. <https://www.derstandard.at/story/3000000218818/studie-arbeitsmoral-der-generationen-unterscheidet-sich-kaum> - abgerufen am: 29.05.2024.
- Bauer, Karin; Kienbaum (2024): Wo die Arbeitsmoral wohnt. In: *DerStandard*, 11.05.2024, Ausg. Nr. 10.697, K1.
- Behrens-Potratz, Anja (2015): Demografischer Wandel. Demografie und Nachhaltigkeit - Analyse aus betrieblicher und gesellschaftlicher Perspektive. 1st ed. Göttingen: Cuvillier Verlag (v.2).
- Bollessen, Doris (2016): Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Bruch, Heike; Kunze, Florian; Boehm, Stefan (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler (Springer eBook Collection Business and Economics).
- Bujard, Martin (2011): Familienpolitik und Geburtenrate. Ein internationaler Vergleich. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. <https://ub01.uni-tuebingen.de/xmlui/bitstream/handle/10900/66563/Familienpolitik-und-Geburtenrate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, abgerufen am: 20.05.2024.
- Bundesgesetzblatt (2011): Postmarktgesetz. BGBl I Nr. 123/2009. Hg. v. RIS Rechtsinformationssystem des Bundes, <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/i/2009/123/P1/NOR40112356> -, abgerufen am 12.06.2024.
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (2024): Bundesweite Mangelberufe. <https://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung/bundesweite-mangelberufe/> - abgerufen am: 26.05.2024.
- Chalupa, Martina (2007): Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus. Motivations- und Bindungsstrategien für Mitarbeiter in einer darwiportunistischen Arbeitswelt: Eine empirische Überprüfung der DWP-Thesen. 1. Auflage. München: Rainer Hampp Verlag.
- Conrad, Peter; Schreyögg, Georg (Hg.) (2021): Wissensmanagement. Unter Mitarbeit von Helmut Drüke, Anke Hanft, Ulrich Jürgens, Helmut Krcmar, Johannes M. Lehner, Inge Lippert et al. Reprint 2021. Berlin, Boston: DE GRUYTER.
- Destatis (2009): Bevölkerung Deutschland bis 2060. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204099004.pdf?__blob=publicationFile-4ab3-90cc-c373cae8bfcc.pdf - abgerufen am: 21.07.2024.
- Götz, Klaus (2002): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. 4. Auflage. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Guthof, Philipp (1995): Strategische Anreizsysteme. Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmungsentwicklung. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag (Springer eBook Collection Business and Economics).
- Güttel, Wolfgang H. (Hg.) (2021): Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management, Ambidexterity. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Güttel, Wolfgang H.; Konlechner, Stefan (2012): Strategisches Lernen. 1st ed. Augsburg: Rainer Hampp Verlag (Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, v.6). <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5431915>

Halder, Valentin (2019): Implizites Vermitteln. Begriffe der Wissensweitergabe Im Lichte der Theorien Sozialer Praktiken. Wiesbaden: Springer VS.

Horvath, Thomas; Kaniovski, Serguei; Leoni, Thomas; Lizarazo, López Martina; Thieß, Petersen; Spielauer Martin; Url, Thomas (2021): Effekte von Bildung und Gesundheit auf Erwerbsbeteiligung und Gesamtwirtschaft im demografischen Wandel. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Studie_MT_Effekte_von_Bildung_und_Gesundheit_auf_Erwerbsbeteiligung_und_Gesamtwirtschaft_im_demografischen_Wandel_2021.pdf - abgerufen am: 04.05.2024.

Horvath, Thomas; Hyll, Walter; Mahringer, Helmut; Lutz, Hedwig; Spielauer, Martin (2022): Ältere am Arbeitsmarkt: Eine Vorausschau bis 2040 als Grundlage für wirtschaftspolitische Maßnahmen. https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-1002/s_2022_aeltere_am_arbeitsmarkt_2040_69701.pdf - abgerufen am: 26.05.2024.

Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze Im Wissensmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.

Longmuß, Jörg; Korge, Gabriele; Bauer, Agnes; Höhne, Benjamin P. (Hg.) (2021): Agiles Lernen im Unternehmen. Berlin, Germany: Springer Vieweg.

Luhmann, Niklas (2018): Die Wissenschaft der Gesellschaft. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Maas, Rüdiger (2023): Generation Z für Personalmanagement und Führung. Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Hanser (Hanser eLibrary). <https://www.hanser-elibrary.com/doi/book/10.3139/9783446477469>.

Maas, Rüdiger (2024): Wie tickt die Generation Z (GenZ) | Institut für Generationenforschung. Hg. v. Institut für Generationenforschung. <https://www.generation-thinking.de/> - abgerufen am: 07.04.2024.

Mühlböck, Monika; Titlbach, Gerlinde; Brunner, Sebastian; Vogtenhuber, Stefan (2023): Fachkräftebedarf in Österreich. https://www.statistik.at/fileadmin/pages/256/Fachkraeftebedarf_OEsterreich_IHS_2023.pdf - abgerufen am: 07.04.2024.

Müller, Johannes C. (2018): Wissenstransfer in Einsatzorganisationen. Empirische Entwicklung eines Bezugsrahmens für den intraorganisationalen Transfer von Einsatzwissen. Wiesbaden: Springer Gabler.

North, Klaus (2021): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement im digitalen Wandel. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

North, Klaus; Guldenberg, Stefan (2009): Produktive Wissensarbeit(er). Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden: Gabler.

Perrig-Chiello, Pasqualina; (2012): Brüchiger Generationenkitt? Generationenbeziehungen im Umbau, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

Polanyi, Michael (2016): Implizites Wissen. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Preißing, Dagmar; Kolb, Katrin (2015): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel - Die Praxisbeispiele. Oldenbourg: DE GRUYTER.

Probst, Gilbert; Raub, Stefan; Rombardt, Kai (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut (2021): Wissensmanagement im Unternehmen. Berlin, Boston: DE GRUYTER.

Roehl, Heiko (2001): Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Sabas, Nathalie (Hg.) (2021): Zerrüttete Beziehungen - Verletzte Kinderseelen. Das Erleben Von Trennung und Scheidung der Eltern aus der Perspektive der Kinder. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer? Wiesbaden: Springer Gabler.

Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2018): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 5. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer VS.

Schnell, Rainer (2019): Survey-Interviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Scholz, Christian (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2003): Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? Berlin: Freie Universität Berlin.

STATISTIK AUSTRIA (2021): Österreich Zahlen Daten Fakten. Unter Mitarbeit von Eva Huber-Bachmann und Laura Bammer. Hg. v. STATISTIK AUSTRIA.

https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Vertretungen/London/Dokumente/Oesterreich_zahlen_daten_fakten.pdf - abgerufen am 01.06.2024.

STATISTIK AUSTRIA (2023): Bevölkerungsprognosen für Österreich und die Bundesländer. STATISTIK AUSTRIA.

<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender> - abgerufen am 26.05.2024.

STATISTIK AUSTRIA (2023): Bevölkerungspyramide Österreich 1952-2100. Hg. v. STATISTIK AUSTRIA,

https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#!y=2060 - abgerufen am: 20.07.2024.

STATISTIK AUSTRIA (2023): Zuwanderung lässt Bevölkerung weiter wachsen. Österreich durchbricht Mitte der 2060er Jahre die Zehn-Millionen-Marke.

<https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2023/11/20231122BPR2023.pdf> abgerufen am: 01.06.2024.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschland bis 2060.

https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204099004.pdf?__blob=publicationFile -

abgerufen am: 31.05.2024.

SurveyMonkey Europe UC (2024): Umfragen erstellen. Hg. v. SurveyMonkey Europe UC.

https://de.surveymonkey.com/?ut_source=homepage&ut_source3=header - zuletzt aktualisiert am 20.01.2024.

Thier, Karin (2004): Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen. Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode. Hamburg: Kovač

Thom Norbert (2014): Zusammenarbeit zwischen Generationen in der Arbeitswelt. Erkenntnisse eines Personalforschers. Hg. v. Universität Bern.

<https://boris.unibe.ch/90634/1/Senioren%20Universita%CC%88t%20Bern> 26.09.2014.pdf abgerufen am 04.05.2024

Willke, Helmut (2005): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, Helmut (2016): Atopia. Studien zur atopischen Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Generationsübersicht, PEW Research Center, 2020	4
Abbildung 2: Geburten, Sterbefälle, internationale Wanderungen und Bevölkerungsstand (im Jahresdurchschnitt), WIFO, November 2021	12
Abbildung 3: Bevölkerungsstruktur in Österreich, Ist Daten 2022 und Bevölkerungsprognose erstellt 2023, Daten Statistik Austria, eigene Darstellung.....	13
Abbildung 4: Bevölkerungsstand, ab 2023 Bevölkerungsprognose in Österreich, Statistik Austria, 2023	13
Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen 2018-2040, Statistik Austria, November 2021	15
Abbildung 6: Bevölkerung bis 2022 Statistik des Bevölkerungsstands, ab 2023 Bevölkerungsprognose, Statistik Austria, 2023.....	16
Abbildung 7: Offene-Stellen-Erhebung, Statistik Austria, November 2023	17
Abbildung 8: Die wichtigsten Werte der Generationen, eigene Darstellung nach Kienbaubaum & DerStandard, Mai 2024	19
Abbildung 9: Faktoren der Leistungssteigerung der jeweiligen Generation, eigene Darstellung nach Kienbaubaum & DerStandard, Mai 2024	19
Abbildung 10: Darstellung der Wissenstreppe, North, 2021, S. 32	21
Abbildung 11: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie, Rehäuser & Krcmar, 2021.....	23
Abbildung 12: Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen, Probst, 2012, S. 18.....	24
Abbildung 13: Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst et al., 2022, S. 30.....	27
Abbildung 14: Instrumente und Prozesse der Wissensorganisation, North, 2021, S. 277	33
Abbildung 15: Arten von Wissenslücken, Probst et al., 2012, S. 90	34
Abbildung 16: Ausgewählte Generationenmerkmale, Thom, 2016, S. 3	34
Abbildung 17: Prinzipien des agilen Lernens, Longmuß, 2021, S. 10	39
Abbildung 18: Scharmer, 2004, zitiert nach North & Guldenberg, 2009, S. 70.....	40
Abbildung 19: VZK–Besetzung der Postfilialen (2024), Post AG intern, eigene Darstellung .	41
Abbildung 20: Pensionskorridore 2024-2034, 2024, ÖPAG intern, eigene Darstellung	41

Abbildung 21: Generationsstruktur, Filialnetz ÖPAG, 2024, ÖPAG intern, eigene Darstellung	42
Abbildung 22: Geschlecht, N=277, eigene Berechnung.....	44
Abbildung 23: Alter, N=285, eigene Berechnung	45
Abbildung 24: Beschäftigungsdauer bei der ÖPAG, N=283, eigene Berechnung	45
Abbildung 25: Filialstandort, N=282, eigene Berechnung	46
Abbildung 26: Funktion, N=277, eigene Berechnung.....	46
Abbildung 27: Beurteilung der eigene Einschulung, N=157, eigene Berechnung.....	47
Abbildung 28: Beurteilung der eigene Ausbildung nach Bundesland, Bgld: N=12, Ktn: N=8, NÖ: N=36, OÖ: N=15, Sbg: N=15, Stmk: N=15, T: N=15, Vbg: N=6, W: N=36, eigene Darstellung	48
Abbildung 29: SAMBA als geeignetes Schulungskonzept, N=154, eigene Berechnung	51
Abbildung 30: SAMBA als geeignetes Schulungskonzept nach Funktion, Schalter: N=72, FL/KL: N=60, A1: N=18, eigene Berechnung.....	51
Abbildung 31: SAMBA als geeignetes Schulungskonzept und bis 3 Jahre Firmenzugehörigkeit, Schalter: N=23, FL/KL: N=8, A1: N=7, eigene Berechnung	52
Abbildung 32: Alle relevanten Themen wurden in der Ausbildung angesprochen, N=150, eigene Berechnung	53
Abbildung 33: Zeitliches Verhältnis zwischen der Theorie und Praxis, Schulungsraum: N=141, Praxis: N=138, eigene Berechnung.....	53
Abbildung 34: Zeitliches Verhältnis zwischen Theorie und Praxis nach Alter, 0-6 Monate: N=8, 7-11 Monate: N=5, 1-3 Jahre: N=25, 4-10 Jahre: N=35, >10 Jahre: N=68, eigene Berechnung.....	54
Abbildung 35: Ausbildungsplan erhalten, nach Firmenzugehörigkeitsdauer, 0-6 Monate: N=7, 7-11 Monate: N=5, 1-3 Jahre: N=27, 4-10 Jahre: N=36, >10 Jahre: N=74, eigene Berechnung.....	55
Abbildung 36: Genügend Kontakt während der Ausbildung, nach Alter, bis 28 Jahre: N=35, 29-43 Jahre: N=31, 44-58 Jahre: N=64, über 58 Jahre: N=20, eigene Berechnung	56
Abbildung 37: Genügend Kontakt während der Ausbildung, nach Firmenzugehörigkeitsdauer, 0-6 Monate: N=8, 7-11 Monate: N=6, 1-3 Jahre: N=27, 4-10 Jahre: N=36, >10 Jahre: N=73, eigene Berechnung	56

Abbildung 38: Genügend Kontakt nach der Ausbildung, nach Firmenzugehörigkeitsdauer, 0-6 Monate: N=7, 7-11 Monate: N=6, 1-3 Jahre: N=25, 4-10 Jahre: N=36, >10 Jahre: N=73, eigene Berechnung	57
Abbildung 39: Wissensaneignung während der Ausbildung; N=151, eigene Berechnung	58
Abbildung 40: Wissensaneignung während der Ausbildung, nach Alter, bis 28 Jahre: N=34, 29-43 Jahre: N= 31, 44-58 Jahre: N= 66, über 58 Jahre: N= 20, eigene Berechnung.....	58
Abbildung 41: Wissensweitergabe während der Ausbildung von Kolleg*innen, N=130, eigene Berechnung	59
Abbildung 42: Filialwechsel während der Ausbildung, N= 142, eigene Berechnung	59
Abbildung 43: Allein in einer Filiale, N=134, eigene Berechnung	60
Abbildung 44: Allein in einer Filiale, nach Funktion, Schalter MA: N=6, FL/KL: N= 54, A1: N= 14, eigene Berechnung	61
Abbildung 45: Allein in einer Filiale, nach Geschlecht, männlich: N= 48, weiblich: N= 88, eigene Berechnung	61
Abbildung 46: Optimaler Einsatz nach Ausbildung in einer Ein-Personen-Filiale, N=141, eigene Berechnung	63
Abbildung 47: Optimaler Einsatz nach Ausbildung in einer Ein-Personen-Filiale, nach Alter, bis 28 Jahre: N=31, 29-43 Jahre: N= 29, 44-58 Jahre: N= 60, über 58 Jahre: N= 21, eigene Berechnung	63
Abbildung 48: Wissenstransfer direkt von Kolleg*innen, nach Alter, bis 28 Jahre: N=28, 29-43 Jahre: N= 24, 44-58 Jahre: N= 58, über 58 Jahre: N= 20, eigene Berechnung.....	64
Abbildung 49: Quellen der Wissensvermittlung nach der Ausbildung, N=127, eigene Berechnung	65
Abbildung 50: Förderung von Wissenstransfer durch die ÖPAG, N=128, eigene Berechnung	66
Abbildung 51: Förderung von Wissenstransfer durch die ÖPAG, nach Geschlecht, männlich: N= 45, weiblich: N= 79, eigene Berechnung	66
Abbildung 52: Bereitschaft Wissen von Kolleg*innen anzunehmen, N= 127, eigene Berechnung	67
Abbildung 53: Wissenstransfer durch Kolleg*innen nach der Ausbildung, N=127, eigene Berechnung	67

Abbildung 54: Wissenstransfer durch Kolleg*innen nach der Ausbildung, nach Firmenzugehörigkeit, 0-6 Monat: N=7, 7-11 Monate: N=4, 1-3 Jahre: N=21, 4-10 Jahre: N=27, >10 Jahre: N=68, eigene Berechnung	68
Abbildung 55: Wissensverlust durch Fluktuation von Wissensträger*innen, N=127, eigene Berechnung.....	69
Abbildung 56: Bereitschaft Wissen weiterzugeben, N=129, eigene Berechnung	72
Abbildung 57: Erfahrung in Wissensweitergabe, nach Firmenzugehörigkeit, N=128, eigene Berechnung.....	72
Abbildung 58: Erfahrung in Wissensweitergabe, nach Geschlecht, männlich: N=46, weiblich: N=78, eigene Berechnung.....	73
Abbildung 59: Herausforderung bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen, nach Alter: N=94, eigene Berechnung.....	74
Abbildung 60: KI als Unterstützung bei komplexen Arbeitsschritten, N=126, eigene Berechnung.....	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Offene Frage: „Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?“, N=128, eigene Codierung	49
Tabelle 2: Offene Frage: „Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?“, N=115, eigene Codierung	50
Tabelle 3: Empfindungen bei Einsatz allein in einer Filiale, N=122, eigene Kodierung	62
Tabelle 4: Wissensbewahrung bestehender Wissensträger*innen für zukünftige Mitarbeiter*innen, N=85, eigene Kodierung	71
Tabelle 5: Herausforderung bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen: N=55, eigene Kodierung.....	75
Tabelle 6: Weitere Anmerkungen zur Umfrage; N=48, eigene Kodierung	77

Anhang

Kommunikation der Umfrage

TRUNK Peter

Von: Filialnetz Kommunikation
 Gesendet: 2024 09:12
 An: [REDACTED]
 Cc: [REDACTED]
 Betreff: Zur Info: Umfrage zum Thema Wissenstransfer im Filialnetz

Liebe Kollegin, lieber Kollege,

im Rahmen der Masterarbeit von Peter Trunk mit dem Thema „**Generationsübergreifender Wissenstransfer in Unternehmen**“ am Beispiel der Österreichischen Post AG wird unter den Filialmitarbeiter*innen eine Umfrage durchgeführt.

Heute ist in der FIP eine News mit der Bitte um Teilnahme online: [Umfrage zum Thema Wissenstransfer bei der Post: Bitte mach mit! - News \(postag.intern\)](#)

Die Teilnahme ist anonym, freiwillig und es ist kein Rückschluss auf die teilnehmenden Personen möglich.

Die kumulierten Ergebnisse werden in die Masterarbeit von Peter einfließen und für Prozessverbesserungen der Post, des Filialnetzes und der Personalentwicklung zur Verfügung gestellt.

Wir freuen uns auf aussagekräftige Ergebnisse der Umfrage und wünschen Peter viel Erfolg 😊

Herzliche Grüße
 Team Filialkommunikation

Inhalt des Fragebogens „Generationsübergreifender Wissenstransfer“

Die Befragung dauert ca. **10 -15 Minuten**.

Allgemeine Informationen, statistische Angaben zur Person

- 1) Geschlecht
 - Männlich
 - Weiblich
 - Divers

Nur eine Auswahl möglich
- 2) Alter
 - Bis 28 Jahre
 - 29-43 Jahre
 - 44-58 Jahre
 - Über 58 Jahre

Nur eine Auswahl möglich
- 3) Wie lange bist du bereits bei der ÖPAG tätig?
 - 0-6 Monate
 - 7-11 Monate
 - 1-3 Jahre
 - 4-10 Jahre
 - länger als 10 Jahre

Nur eine Auswahl möglich
- 4) In welchem Bundesland liegt deine Postfiliale?
 - Wien
 - Niederösterreich
 - Burgenland

- Oberösterreich
 - Steiermark
 - Salzburg
 - Kärnten
 - Tirol
 - Vorarlberg
- Nur eine Auswahl möglich*

5) In welcher Funktion bist du derzeit im Unternehmen tätig?

- Filialleiter*in oder Knotenleiter*in
 - Schaltermitarbeiter*in
 - A1 Expert*in
- Nur eine Auswahl möglich*

Inhaltliche Fragen, ab hier keine Pflichtfrage zum Ausfüllen, Fragen können auch unbeantwortet bleiben, falls sich die Befragten nicht erinnern können.

6) Wie hast du deine eigene Einschulung empfunden?

6-teilige Skala von sehr gut – sehr schlecht

7) Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach besonders gut vorbereitet?

Offene Frage

8) Auf welche Aufgaben hat dich die Ausbildung deiner Meinung nach weniger gut vorbereitet?

Offene Frage

9) Für wie geeignet empfindest du das Einschulungskonzept (SAMBA) der ÖPAG?

6-teilige Skala von sehr geeignet – überhaupt nicht geeignet + kenne ich nicht

10) Wurden in deiner Ausbildung alle für deine Arbeit relevanten Themen angesprochen?

6-teilige Skala von ja, voll und ganz – nein, überhaupt nicht

11) Wie findest du das zeitliche Verhältnis der Ausbildungszeit zwischen Theorie im Schulungsraum (5 Tage) und der Praxis in der Ausbildungsfiliale (17 Tage)?

- optimal
- zu wenig in der Ausbildungsfiliale
- zu wenig im Schulungsraum
- beides zu wenig

Nur eine Auswahl möglich

12) Hast du bei deiner Einschulung einen Ausbildungsplan erhalten?

Ja/ nein

13) Hattest du in der Ausbildungszeit genügend Kontakt mit deiner*m Ausbilder*in?

Ja/ nein

14) Gab es nach der Ausbildungszeit noch regelmäßig Kontakt zu deiner Ausbilder*in?

Ja/ nein

15) Konntest du dir in der Ausbildungszeit genügend Wissen für deine Aufgaben aneignen?

6-teilige Skala ja, genügend – nein, zu wenig

16) Wie oft musstest du innerhalb der Ausbildungszeit (ersten 4 Wochen) die Filiale wechseln?

- nie

- 1 bis 3x
 - öfter als 3x
- Nur eine Auswahl möglich*

17) Ab wann warst du nach der Ausbildung (4 Wochen) allein in einer Filiale?

- sofort
 - nach ca. 1 Monat
 - nach ca. 3 Monaten
 - nach ca. 6 Monaten
 - überhaupt nicht
- Nur eine Auswahl möglich*

18) Wie hast du die Zeit allein empfunden?

6-teilige Skala leicht zu bewältigen – sehr überfordernd

19) Ab wann ist ein Einsatz nach der Ausbildung (4 Wochen) in einer Ein-Personen-Filiale deiner Meinung nach frühestens möglich?

- sofort
 - nach ca. 1 Monat
 - nach ca. 3 Monaten
 - nach ca. 6 Monaten
- Nur eine Auswahl möglich*

20) Wie viel Wissen hast du in deiner Einschulungsphase von deinen Kolleg*innen direkt erfahren?

6-teilige Skala von sehr viel – sehr wenig

21) Wie intensiv nutzt du folgende Maßnahmen, um nach deiner Ausbildung dein Wissen zu festigen bzw. dir weiteres Wissen anzueignen?

- a. durch Präsenzs Schulungen
- b. durch meine*n Ausbilder*in
- c. durch meine Kolleg*innen, die länger im Unternehmen tätig sind
- d. durch Eigenerfahrung vor Ort in der Filiale
- e. durch E-Learnings
- f. durch das Intranet (Oskar, FIP)

6-teilige Skala sehr intensiv – überhaupt nicht

22) Wie sehr wird deiner Meinung nach der Wissenstransfer zwischen langjährigen Kolleg*innen und neuen Mitarbeiter*innen bei der ÖPAG gefördert?

6-teilige Skala von sehr – überhaupt nicht

23) Wie hoch ist generell deine Bereitschaft, die Erfahrung und das Wissen deiner Kolleg*innen anzunehmen?

6-teilige Skala von sehr hoch – sehr niedrig

24) Hast du nach der Ausbildungszeit von deinen Kolleg*innen weiteres nützliches Wissen erhalten?

6-teilige Skala von ja, sehr viel – nein, überhaupt nichts

25) Bist du der Meinung, dass dem Unternehmen viel Wissen verloren geht, wenn langjährige, erfahrene Mitarbeiter*innen in Pension bzw. in den Ruhestand gehen oder aus anderen Gründen aus dem Unternehmen ausscheiden?

6-teilige Skala von ja, sehr viel – nein, überhaupt nicht

26) Wie könnte man deiner Meinung nach den Wissensschatz der bestehenden Mitarbeiter*innen für zukünftige Mitarbeiter*innen der Post bewahren?

offene Frage

- 27) Bist du bereit, dein eigenes Wissen an deine Kolleg*innen weiterzugeben?
6-teilige Skala von ja, sehr – nein, überhaupt nicht
- 28) Hast du bereits Mitarbeiter*innen eingeschult?
ja/nein
- 29) Gab es Herausforderungen bei der Einschulung neuer Mitarbeiter*innen? (Filter, wenn 28) →
ja)
Ja/nein
- 30) Welche? (Filter, wenn 29) → ja)
Offene Frage
- 31) Könnte dich aus deiner Sicht die Anwendung einer KI (Künstliche Intelligenz, z.B.: ChatGPT) bei komplexen Arbeitsprozessen bzw. Kundenanfragen in Zukunft unterstützen?
6-teilige Skala von ja, sehr viel – nein, überhaupt nicht
- 32) Hast du noch Anmerkungen zur Umfrage? Falls ja, schreibe gerne deine Gedanken in das Kommentarfeld.
offene Frage