

# **Vom Wissen der Alten zum Handeln der Jungen**

Der Zusammenhang von generationenübergreifender Führung & Wissenstransfer in österreichischen Organisationen.

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Michael Binter, BSc (WU)

01454293

Begutachter/in: FH-Hon.Prof. Mag.<sup>a</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Astrid Russ

Podersdorf am See, April 2024

## Eidesstattliche Erklärung

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

A handwritten signature in blue ink that reads "Michael Bubo". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

30. April, 2024

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit gibt einen Überblick über die Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten von Vorgesetzten älterer Generationen und der Nutzung von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft. Dazu wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt, aus der n=100 Datensätze analysiert wurden. Die aufgestellten Hypothesen wurden mithilfe bivariater Korrelationen nach Pearson untersucht, um mögliche Zusammenhänge festzustellen. Es zeigte sich, dass positive Zusammenhänge, vor allem im Bereich von aktivem Führungsverhalten, gepaart mit der Nutzung von transferiertem Wissen sowie im Bereich von strukturiertem Wissensmanagement mit dem Erfolg von intergenerationalen Wissenstransfer bestehen. Je hierarchischer Unternehmen organisiert sind, desto schwieriger gestaltet sich jedoch dieser Wissenstransfer. Daraus lassen sich unternehmerische Aspekte ableiten, die Wissensmanagementstrategien anpassen können und sicherstellen, dass der intergenerationelle Wissenstransfer effektiv gefördert wird, um langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

**Schlüsselbegriffe:** Führungsverhalten, Wissenstransfer, Generationen, Wissensmanagement, Hierarchie, Demographischer Wandel

## Abstract

This Master's thesis provides an overview of the correlations between the leadership behavior of senior managers and the use of transferred knowledge by younger employees. For this purpose, a quantitative online survey was conducted, from which n=100 data sets were analyzed. The hypotheses were examined with the help of bivariate Pearson correlations in order to determine possible correlations. It was found that positive correlations exist especially in the area of active leadership combined with the use of transferred knowledge, as well as in the area of structured knowledge management with the success of intergenerational knowledge transfer. However, the more hierarchical companies are organized, the more difficult does knowledge transfer become. Entrepreneurial aspects can be derived that can adapt knowledge management strategies and ensure that intergenerational knowledge transfer is effectively promoted to ensure long-term success and competitiveness.

**Keywords:** Leadership behavior, knowledge transfer, generations, knowledge management, hierarchy, demographic change

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Struktur.....	5
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>6</b>
2.1	Demographischer Wandel und Generationen.....	6
2.1.1	Demographischer Wandel.....	6
2.1.2	Demographischer Wandel im betrieblichen Kontext.....	8
2.1.3	Generationenbegriff.....	9
2.1.4	Baby-Boomer-Generation.....	11
2.1.5	Generation X.....	13
2.1.6	Millennials (Generation Y).....	14
2.1.7	Generation Z.....	15
2.1.8	Generationenmanagement.....	16
2.1.9	Kritik am Generationenbegriff.....	18
2.2	Wissensmanagement und Wissenstransfer.....	21
2.2.1	Definition von Wissen.....	21
2.2.2	Wissens- bzw. Informationsbarrieren.....	22
2.2.3	Grundlagen für erfolgreiches Wissensmanagement.....	24
	Methoden des Wissensmanagements.....	25
2.2.4	Wissensmanagement im digitalen Wandel.....	27
2.2.5	Wissenstransfer.....	29
2.2.6	Intergenerativer Wissenstransfer.....	31
2.3	Führungsverhalten und Wissenstransfer.....	37
2.3.1	Führungsansätze.....	37
2.3.2	Aktuelle Situation in Unternehmen.....	40
2.3.3	Herausforderungen in der Führung von mehreren Generationen.....	41

2.3.4	Gestaltungsfelder bei der multigenerationalen Führung .....	46
2.3.5	Generational Leadership .....	48
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>49</b>
3.1	Forschungsmethodik.....	49
3.1.1	Hypothesen.....	49
3.1.2	Forschungsdesign .....	54
3.1.3	Auswertung.....	56
3.1.4	Erhebungsinstrument .....	57
3.1.5	Durchführung der empirischen Datenerhebung.....	64
3.1.6	Untersuchungsgruppe .....	64
3.1.7	Datenanalyse.....	68
3.2	Ergebnisse.....	69
3.2.1	Vorbereitende Analyse .....	69
3.2.2	Hypothese 1 – Förderndes Führungsverhalten .....	70
3.2.3	Hypothese 2 – Aktive Wissensweitergabe.....	71
3.2.4	Hypothese 3 – Strukturiertes Wissensmanagement .....	72
3.2.5	Hypothese 4 – Zwischenmenschliche Beziehung .....	73
3.2.6	Hypothese 5 – Hierarchische Organisation .....	74
3.3	Weiterführende Analysen.....	75
<b>4</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>78</b>
4.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	78
4.2	Implikationen für die Praxis.....	81
4.3	Fazit.....	83
4.4	Ausblick und Limitation .....	84
	<b>Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit.....</b>	<b>85</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>86</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>90</b>

**Tabellenverzeichnis..... 91**

**Anhang**

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Der demographische Wandel ist zweifelsohne eines der herausforderndsten Phänomene des 21. Jahrhunderts, das nicht nur die Bevölkerungsstruktur, sondern auch sämtliche gesellschaftliche Bereiche nachhaltig prägt, insbesondere die Arbeitswelt. In Österreich zeigen sich die demographischen Grundvoraussetzungen seit geraumer Zeit in einer negativen Geburtenbilanz, die das natürliche Bevölkerungswachstum nicht ausreichen lässt, um die Bevölkerungszahlen aufrechtzuerhalten. Dieser Trend hat dazu geführt, dass das trotzdem bestehende Wachstum der Einwohnerzahl größtenteils durch Migration von außerhalb der Staatsgrenzen angetrieben wird. Ereignisse wie der Ukraine-Krieg oder Asyl-Zuwanderungen aus dem Nahen Osten haben zu einem auffälligen Anstieg der Bevölkerungszahlen geführt, welche Österreich eine der höchsten Zuwachs- bzw. Zuwanderungsraten seit dem Ersten Weltkrieg beschert haben (Statistik Austria, 2022, S. 19 ff.).

Trotz dieses augenblicklichen Anstiegs bleibt die Situation auf dem Arbeitsmarkt angespannt. Ein Grund hierfür ist die kontinuierliche Verkleinerung des erwerbsfähigen Bevölkerungssegments, bedingt durch das langsame Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation aus dem aktiven Arbeitsleben. Der bevorstehende Ruhestand dieser Generation wird nicht nur zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt führen, sondern auch zu einem erheblichen Verlust an Erfahrung und mühsam aufgebautem Wissen innerhalb von Unternehmen und Organisationen. Die Generation der Baby-Boomer trägt oft eine Fülle von Expertise in sich, die über Jahrzehnte hinweg erworben wurde und durch Neueinstellungen nicht so einfach zu ersetzen ist. Der damit einhergehende Verlust an Erfahrungswerten und die zusätzlich mögliche Abwanderung von Fachkräften könnten sich als kritische Herausforderung für alle Wirtschaftstreibenden der österreichischen Wirtschaft erweisen (Klaffke, 2022a, S. 57 ff.).

Parallel zu den beschriebenen demographischen Verschiebungen und Herausforderungen treten junge, neue Generationen in die Arbeitswelt ein, die

durch ihre Digitalaffinität, Flexibilität und Innovationsbereitschaft gekennzeichnet sind. Junge Talente bringen frischen Wind in Organisationen und sind Motor für Fortschritt und Wandel. Doch diese Vielfalt birgt auch Herausforderungen – unterschiedliche Altersgruppen innerhalb von Belegschaften haben oft unterschiedliche Arbeitsvorstellungen, -methoden und -präferenzen, was in weiterer Folge zu Konflikten oder Missverständnissen führen kann. Es bedarf daher einer umfassenden Strategie, um das Zusammenwirken dieser Generationen zu fördern und ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen (Klaffke, 2022a, S. 295 ff.).

Im Großteil der Literatur ist die Rede von generationalen Unterschieden und wie sich diese Ausprägungen auf den Arbeitsalltag und die damit einhergehenden Herausforderungen auswirken. Unterschiede werden in den meisten Fällen aufgrund der Generationenzugehörigkeit erklärt. Doch dieser Punkt wird auch kritisch hinterfragt, denn nicht alle sehen den Ursprung dieser unterschiedlichen Verhaltensweisen oder Präferenzen einzig und allein in der Zugehörigkeit einer Generation, sondern vielmehr auch in Einflüssen wie beispielsweise dem individuellen Lebensverlauf (Schröder, 2023; S. 1)

Angesichts dieser komplexen Dynamiken stehen Organisationen nun vor der Herausforderung, einerseits wertvolles Wissen im Unternehmen zu bewahren und andererseits an die nächste Generation weiterzugeben und effektiv nutzbar zu machen. Der demographische Wandel erfordert in vielen Organisationen eine Neuausrichtung des Wissensmanagements, um sicherzustellen, dass das vorhandene Know-How nicht verloren geht und kontinuierlich weiterentwickelt werden kann. Denn das erfolgreiche Management von vorhandenem Wissen ist entscheidend für die strategische Wettbewerbsfähigkeit und die zukünftige Innovationsfähigkeit von Organisationen (Rimser, 2014, S. 191 ff.).

Es stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen und Organisationen auf diese Herausforderungen reagieren können. Welche Strategien und Maßnahmen sind erforderlich, um das wertvolle Wissen im Unternehmen zu erhalten und weiterzugeben? Welche Rolle spielen Führungskräfte in diesem Prozess und wie können sie dazu beitragen, dass Wissen effektiv weitergegeben und genutzt werden kann? Diese Fragen bilden den Kern der vorliegenden Arbeit, die sich zum Ziel gesetzt hat, den Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten



älterer Führungskräfte und der Nutzung von übertragenem Wissen durch die jüngere Belegschaft in österreichischen Organisationen zu untersuchen. Aus diesem Grund soll im Zuge dieser Arbeit folgender Frage nachgegangen werden:

**Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Führungsverhalten älterer Generationen und der Nutzung von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft in österreichischen Organisationen?**

In Anbetracht der beschriebenen dynamischen Veränderungen in der Arbeitswelt und der voranschreitenden demographischen Transformation ist es von entscheidender Bedeutung, ein tieferes Verständnis für diese Thematik zu erlangen. Denn nur durch eine fundierte Analyse von Zusammenhängen können geeignete Strategien und Werkzeuge entwickelt werden, um die Herausforderungen des demographischen Wandels auf Unternehmens- bzw. Organisationsebene zu bewältigen und die Wettbewerbsfähigkeit ebendieser langfristig zu sichern.

## **1.2 Zielsetzung**

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das übergeordnete Ziel, empirisch fundierte Zusammenhänge zwischen dem komplexen Wechselspiel von Führungsverhalten und dem Wissenstransfer in österreichischen Organisationen aufzuzeigen. Dabei liegt ein besonderer Fokus darauf, die Bereitschaft der jüngeren Belegschaft zur Annahme von transferiertem Wissen zu erforschen und die Implikationen dieser Dynamik für das Wissensmanagement und das Generationenmanagement durch gezielte Fragestellungen in österreichischen Unternehmen herauszuarbeiten.

Die Notwendigkeit, diese Thematik im österreichischen Kontext zu erforschen, ergibt sich aus der aktuellen demographischen Entwicklung des Landes, insbesondere dem bevorstehenden Austritt der Baby-Boomer-Generation aus dem aktiven Arbeitsleben. Dieser demographische Wandel der österreichischen Erwerbslandschaft wird entscheidende Auswirkungen auf das Arbeitsleben

haben und stellt Organisationen vor die Herausforderung, das in Jahrzehnten aufgebaute und erworbene Wissen zu bewahren und an die kommenden Generationen weiterzugeben. Es besteht daher dringender Bedarf, ein besseres Verständnis für die Mechanismen des intergenerationalen Wissenstransfers zu entwickeln und praxisrelevante Lösungsansätze zu identifizieren.

Ein weiteres zentrales Anliegen dieser Arbeit besteht darin, das Wissen über Zusammenhänge zwischen förderndem Führungsverhalten und intergenerationalen Wissenstransfer zu vertiefen. Dies soll dazu beitragen, ein besseres Verständnis für die essentielle Notwendigkeit und die zeitliche Dringlichkeit des Wissensmanagements zu entwickeln. Die Ergebnisse dieser Arbeit können somit dazu beitragen, dass Wissensmanagement in Organisationen gezielter implementiert wird, um das Wissen, das sich über Jahrzehnte hinweg aufbaute und erarbeitet wurde, im Unternehmen zu erhalten.

Besonders im Hinblick auf den bevorstehenden Ruhestandseintritt der Baby-Boomer-Generation gewinnt die Thematik des Wissenstransfers eine immer höhere Relevanz. Die Ergebnisse dieser Arbeit können Organisationen dabei unterstützen, Strategien zu entwickeln, um wertvolles Erfahrungswissen der Baby-Boomer zu bewahren und an die nachfolgenden Generationen weiterzugeben. Durch ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen Führung und intergenerationalen Wissenstransfer können gezielte Maßnahmen entwickelt werden, um die Umsetzung von Wissensmanagement bestmöglich zu gestalten und die Kontinuität von organisationalem Wissen sicherzustellen.

Ziel dieser Arbeit ist es, Erkenntnisse für Führungskräfte zu generieren, wie Führung im Kontext von Wissensmanagement angelegt werden kann um intergenerationalen Wissenstransfer bestmöglich zu fördern und zu unterstützen. Dies umfasst sowohl die Förderung einer offenen Kommunikationskultur als auch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die den Wissenstransfer zwischen Generationen erleichtern soll. Indem Führungskräfte besser verstehen, wie der Wissenstransfer in ihren Teams gefördert werden kann, können sie dazu beitragen, dass vorhandenes Know-How effektiv weiterzugeben und zu nutzen.

### **1.3 Struktur**

Im Rahmen dieser Arbeit, die grundsätzlich in fünf Kapitel gegliedert ist, soll zunächst einleitend ein Überblick über die Problemstellung gegeben werden und die Forschungsfrage herausgearbeitet werden. Die Beschreibung der Zielsetzung dieser Arbeit soll den Einstieg in diese Thematik abrunden.

Im Zuge des zweiten Kapitels soll eine umfassende Analyse des aktuellen Forschungsstandes durchgeführt werden, um das vorhandene Wissen zu den Themen demographischer Wandel, Generationen, Führung und Wissenstransfer zu erfassen. Dabei werden relevante Literatur, theoretische Konzepte und empirische Erkenntnisse berücksichtigt, um ein fundiertes Verständnis für das Untersuchungsfeld zu entwickeln und Forschungslücken zu identifizieren.

In Kapitel drei wird weiters, im Zuge des Empirischen Teils, auf die Forschungsmethodik eingegangen. Hier werden aufgrund der durchgeführten Literaturanalyse Hypothesen abgeleitet und das Forschungsdesign sowie das Erhebungsinstrument und der Ablauf der Befragung näher erklärt. Des Weiteren beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Analyse sowie der Präsentation der Ergebnisse und mit der Überprüfung der aufgestellten Hypothesen.

All diese Erkenntnisse werden dann in Kapitel vier diskutiert und interpretiert. Außerdem wird der Zusammenhang zur herausgearbeiteten Theorie dargelegt. Implikationen für die Praxis und Einschränkungen der Studie runden Kapitel vier ab.

Im Abschlusskapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse in einem Fazit nochmal zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet wird. Abschließend soll ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten und Limitationen gegeben werden.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

In diesem Kapitel wird auf die theoretischen Hintergründe, die dem nächsten Kapitel – der durchgeführten empirischen Studie – zugrunde liegen, näher eingegangen. Diese Arbeit beschäftigt sich sowohl mit dem Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer als auch mit dem Thema Führungsverhalten und dem Generationen-Thema. Auf alle drei Aspekte wird im Laufe dieses Kapitels näher eingegangen. Den Anfang macht der demographische Wandel unter Einbezug des Generationenbegriffs, gefolgt von der theoretischen Grundlage zum Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer und dem Führungsverhalten in Verbindung mit Wissensaustausch.

### **2.1 Demographischer Wandel und Generationen**

#### **2.1.1 Demographischer Wandel**

Spricht man von „Demografie“ im engeren Sinne, so meint man den aus dem altgriechisch stammenden Begriff, der so viel bedeutet wie „Volk (Demos) beschreiben (graphein)“. Demografie beschreibt demnach also das Entstehen, Leben und Sterben einer Bevölkerung aus einer statistischen Perspektive (Preißing, 2014, S. 5). Diese wissenschaftliche Disziplin drückt nicht nur die gegenwärtige Zusammensetzung und Struktur einer Gesellschaft, sondern auch die bevölkerungswissenschaftlichen Trends und Veränderungen aus. Basierend auf Daten wie Fertilitäts- und Mortalitätsstatistiken sowie Migrationsbewegungen, können diese Veränderungen beziffert und in einem gewissen Grad auch vorhergesagt werden (Lange, 2012, S. 2; Preißing, 2014, S. 5; Rowold, 2015, S. 232).

Die demographischen Entwicklungen der meisten westlichen Industrienationen weisen auf einen deutlichen Wandel hin. Tendenziell sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartungen führen zu einer alternden und stagnierenden Bevölkerung, was den sogenannten „demographischen Wandel“ kennzeichnet. Diese demographischen Veränderungen haben weitreichende Auswirkungen auf

Staaten und Organisationen und stellen diese vor große Herausforderungen (Lange, 2012, S. 2-3; Schirmer, 2016, S. 2-4).

In Österreich selbst spiegeln sich ähnliche Trends wie in anderen EU-Staaten wider. Aktuell verzeichnet Österreich zwar ein positives Bevölkerungswachstum, seit dem Jahr 2000 sind die jährlichen Bevölkerungszuwächse aber vor allem durch hohe Migrationszahlen zu erklären, da die Geburtenbilanz seither tendenziell nur leicht positiv oder sogar negativ ausfiel (Statistik Austria, 2022, S. 19 ff.).

Neben den eben beschriebenen demographischen Veränderungen gehen auch andere Trends damit einher. Während die europäische Gesamtbevölkerung tendenziell schrumpft, verzeichnet eine stetig wachsende Weltbevölkerung die höchsten Zuwachsraten in Afrika und Asien. Der Rest der Welt wächst also dementsprechend schnell – Europa hingegen bleibt unter dem sogenannten Bestandserhaltungsniveau. Die Folge: Europas Bevölkerung ist am Schrumpfen (Troger, 2019, S. 12 ff.).

Neben den schrumpfenden Bevölkerungszahlen kommen noch andere Aspekte hinzu, die die Europäische Gesellschaft verändern. Neue Familienmodelle finden immer mehr Zuspruch – dem klassischen Familienbild, bestehend aus einem Ehepaar und mindestens einem Kind, wird immer mehr abgeschworen und durch andere Modelle ergänzt. Patchwork-Familien, Alleinerzieher:innen oder gleichgeschlechtliche Paare mit Adoptivkindern werden zu immer beliebteren Familienmodellen. Kurzum kann man deshalb sagen, dass es nicht so sehr um die „richtige“ Zusammensetzung der Familie oder der Gesellschaft geht, sondern vielmehr um eine liebevolle Beziehung im zwischenmenschlichen Bereich (Troger, 2019, S. 13).

Die Veränderung von der Vorstellung des privaten Zusammenlebens hat auch Auswirkungen auf allgemeine Lebens- und Arbeitszyklen. Die klassische Aufteilung des Lebens in drei Phasen (Lernen – Arbeiten – Freizeit) gewinnt immer weniger an Bedeutung. Außerdem verbinden viele Arbeitnehmer:innen neben der Arbeitspflicht im Sinne der Erhaltung und Vorsorge des eigenen Wohlstandes mit ihrem Beruf auch eine Identitäts- und Sinnstiftung. Arbeit

entwickelt sich weg von der Pflicht und hin zum Recht – als Chance zur Selbstverwirklichung. Zeit – als ein bisher grundlegender Faktor – gerät als Folge dieser Entwicklung immer weiter in den Hintergrund und wird relativiert. Entwicklungen, die mit dem demographischen Wandel einhergehen, werden dabei zukünftig eine besondere Rolle für den Arbeitsmarkt spielen. Aspekte, wie die generelle Verfügbarkeit von Arbeitskräften, deren Alter, Qualifikation und Herkunft, werden daher von entscheidender Bedeutung sein (Troger, 2019, S. 15 ff.).

Die beschriebenen demographischen Veränderungen in Österreich haben auch weitreichende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Erwerbstätigkeit. Die niedrigen Geburtenraten und der tendenziell immer spätere Eintritt junger Menschen in das Berufsleben, oft bedingt durch ein Hochschulstudium oder eine längere schulische Ausbildung, führen zu einem Mangel an jungen, ausgebildeten Arbeitskräften. Gleichzeitig geht die Generation der Baby-Boomer sukzessive in den Ruhestand, was bei unzureichender Vorbereitung zu einem Verlust an Wissen und Erfahrung führt. Diese parallelen Szenarien im Bereich der Arbeitsmarktdynamik und der demographischen Entwicklung verschärfen die Probleme, insbesondere im Hinblick auf die Wissenssicherung und das Wissensmanagement (Jauslin, Hernández & Schulte, 2021).

### **2.1.2 Demographischer Wandel im betrieblichen Kontext**

Das Machtverhältnis bzw. die Rollenverteilung der Hauptakteure in betrieblichen Prozessen wird sich in Zukunft tendenziell ändern. Vor allem im Hinblick auf die Altersstruktur: Gab es früher einerseits die „Alten“, die an den Hebeln des Einflusses saßen und diese nach und nach an die nächste Generation weitergaben, gab es andererseits die „Jugend“, die neu in Organisationen eintraten und Erfahrungen sammelten, bis sie nach geduldigem Warten selbst an der Reihe waren zu führen. Diese Grundsätze werden sich schon allein durch die anstehende Veränderung der Altersstruktur rasant verschieben. Das Ausscheiden der Baby-Boomer aus dem Arbeitsleben macht viel Platz für die Einnahme von Führungspositionen (Troger, 2019, S. 42 ff.).

Die Analyse dieser demographischen Veränderungen und ihrer Auswirkungen bietet wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen. Organisationen sind gut beraten, sich darauf einzustellen, dass sich das Arbeitskräfteangebot verändern wird und dass eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen Generationen unerlässlich wird, um vorhandenes Know-How zu bewahren, und den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden.

Zusammenarbeit zwischen Generationen wird also unabdingbar, vor allem durch die Tatsache, dass im Zuge der Digitalisierung immer größere Unterschiede zwischen den Generationen entstanden und auch weiter entstehen werden (Freuding, Garnitz & Schaller, 2023, S. 65).

Insgesamt ist der demographische Wandel eine komplexe und vielschichtige Herausforderung, die eine ganzheitliche und koordinierte Antwort erfordert. Durch eine proaktive und zielgerichtete Herangehensweise können die Auswirkungen des demographischen Wandels jedoch abgefedert und Chancen für eine nachhaltige Weiterentwicklung geschaffen werden.

### **2.1.3 Generationenbegriff**

Mitarbeiter:innen bringen gewisse Werte und Einstellungen durch ihr Verhalten am Arbeitsplatz und gegenüber Kolleg:innen zum Ausdruck. Der Ursprung dafür liegt in den Erfahrungen, die jede:r in der Kindheit, im Heranwachsen und in den ersten Berufsjahren gemacht hat. Politische, gesellschaftliche und soziale Ereignisse im Umfeld eines:einer jeden prägen und beeinflussen eben diese Einstellungen und Werte. Der gesellschaftliche Fortschritt hat dazu geführt, dass beispielsweise Menschen mit einer Altersdifferenz von weniger als 20 Jahren ihre Schulzeit oder ihren Arbeitseinstieg oft unter völlig unterschiedlichen Rahmenbedingungen und unter gänzlich anderen Einflüssen absolvierten. Beispielsweise haben sich Organisations- und Managementprinzipien innerhalb von weniger Dekaden stark verändert. Man geht also davon aus, dass gemeinsame Identitäten, Werte, Fähigkeiten und Verhaltensweisen einer Generation durch die historischen Umstände beeinflusst werden und altersgruppen- bzw. kohortenspezifisch variieren. Diese Einflüsse ergeben den

Unterschied in zum Beispiel in der Einstellung zur Umwelt, zur Freizeit, zum Geld, zu Konsum und zur Arbeit – bis hin zur Lebensführung oder zu individuellen, privaten und beruflichen Bedürfnissen. Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass Erwartungen in Bezug auf Führung, Zusammenarbeit, Arbeitsplatzgestaltung, Leistungserbringung, Beziehungen und Kommunikation zum Teil von Generation zu Generation stark abweichen (Tavolato, 2016, S. 27 ff.).

Dabei ist es vor allem für Unternehmen wichtig zu erkennen, dass verschiedene Generationen, wie bereits beschrieben, unterschiedliche Präferenzen oder Bedürfnisse aufweisen können (Straßer & Lütkehaus, 2020). Diese unterschiedlichen Mindsets, teilweise auch unter Einfluss von Vorurteilen, können Auswirkungen auf den Wissenstransfer und die spätere Nutzung dieses Wissens haben, da ältere Mitarbeiter:innen ihr Wissen an die jüngere Generation weitergeben und diese wiederum das transferierte Wissen auf verschiedenste Weisen nutzen (Tavolato, 2016, S. 35 ff.).

Natürlich sind die Übergänge bzw. Grenzen dieser Kategorisierungen in Generationen fließend – keine Generation ist homogen und innerhalb jeder Generation gibt es Unterschiede. Dennoch kann man aufgrund von Beobachtungen und den beschriebenen Einflüssen sehr viel über die Wertestruktur von Generationen lernen (Tavolato, 2016, S. 37).

In der heutigen Arbeitswelt bzw. am aktuellen Arbeitsmarkt sind aktuell vorwiegend folgende Generationen aktiv, weshalb der Fokus dieser Arbeit auf der eben nachstehenden Einteilung liegt:

- Baby-Boomer-Generation (Geburtsjahrgänge 1946-1965)
- Generation X (Geburtsjahrgänge 1966-1980)
- Millennials oder Generation Y (Geburtsjahrgänge 1981-1995)
- Generation Z (Geburtsjahrgänge 1996-2010)

Unterschiedliche Generationen sind geprägt von diversen Erlebnissen und Wertevorstellungen. Diese Unterschiede lassen sich grundsätzlich anhand von drei Hypothesen erklären:



- Alters-Effekte: Werte, Einstellungen und Bedürfnisse eines Menschen verändern sich alleine durch den (biologischen) Alterungsprozess. Dies würde jedoch bedeuten, dass ein heute 30-Jähriger dieselben Einstellungen haben müsste wie ein 30-Jähriger vor 50 Jahren. Der Blick auf die Zeit wandelt sich jedoch mit dem Alter, wobei ältere Beschäftigte den Blick eher auf die Gegenwart richten, jüngere eher in die Zukunft. Außerdem nehmen Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft und emotionale Stabilität über die Lebensspanne tendenziell zu; Offenheit, Begeisterung für Neues eher ab (Klaffke, 2022a, S. 14).
- Lebensphasen-Effekte: Werte und Einstellungen sind nach dieser Perspektive von den jeweiligen Lebensumständen abhängig. Zum Beispiel sollten familiär noch ungebundene Beschäftigte am Anfang ihrer beruflichen Karriere andere Bedürfnisse haben als Beschäftigte mittleren Alters, die Jugendliche im Haus haben oder möglicherweise noch der Pflege der Eltern nachgehen. Lebensphasenmodelle verknüpfen also Verhalten mit dem menschlichen Entwicklungs- und Reifungsprozess und den damit verbundenen sozialen Posten (Klaffke, 2022a, S. 14).
- Generationen-Effekte: Werte und Einstellungen einer Altersgruppe haben durch kollektive Erlebnisse und Rahmenbedingungen Einfluss auf den jeweiligen Menschen (Klaffke, 2022a, S. 14).

Welche dieser Effekte nun nachhaltig entscheidend für die Einstellung bzw. Werterhaltung und die Bedürfnisse von Menschen sind, kann so pauschal nicht beantwortet werden. Dennoch können sich aus diesen Unterschieden verschiedenste Potenziale und Herausforderungen in der intergenerationalen Zusammenarbeit ergeben.

In den folgenden Kapiteln sollen Charakteristika dieser Generationen näher spezifiziert werden.

#### **2.1.4 Baby-Boomer-Generation**

Der Begriff „Baby-Boomer“ wurde in den USA geprägt und bezeichnete dort, die Generation der geburtenstärksten Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg. In Europa erfolgte dieser Boom erst ein wenig später, ab Mitte der 1950er-Jahre bis

Mitte der 1960er-Jahre. Die prägendste Zeit dieser Generation waren also die 60er und 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts (Klaffke, 2022a, S. 51).

Die Baby-Boomer, geboren zwischen den Jahren 1956-1965, sind die aktuell am zahlreichsten im Arbeitsleben vertretene Generation. In einigen Bereichen wird diese Tatsache zeitnah dazu führen, dass viele von ihnen zur gleichen Zeit in Pension gehen werden. Nach dem Krieg geboren, war diese Zeit von Wiederaufbau und Fortschritt geprägt – die Kindheit wurde mit dem Gefühl von Wachstum, Zusammenhalt, Aufbruchsstimmung und Teamarbeit definiert. Die 1940er- bis 1960er-Jahre in Europa waren geprägt von steigenden Geburtenraten – die Generation der Babyboomer war wortwörtlich geboren und wuchs umgeben von vielen Gleichaltrigen im wirtschaftlichen Aufschwung auf (Tavolato, 2016, S. 45 ff.).

Erwachsene dieser Generation verfügen über ein gefestigtes Verständnis zentraler Wertvorstellungen. Typische Baby-Boomer lassen sich folgendermaßen beschreiben: Als Wunschkinder wuchsen sie unter relativ soliden Verhältnissen auf, was eine gute Voraussetzung für die Entwicklung eines starken Selbstbewusstseins ist. Viele Einrichtungen, vor allem im Bildungsbereich, wurden eigens für diese Gruppe ausgebaut. Sie befanden sich durch den Umstand, dass eine große Anzahl von Gleichaltrigen da war, in einem ständigen Konkurrenzkampf. Baby-Boomer waren es von Kindheit an gewöhnt, Dinge in Gruppen zu tun und sich mit Gleichaltrigen zu vergleichen, gemeinsam zu handeln und sich durchzusetzen. Auf diesen Grundlagen werden den Baby-Boomern von anderen Altersgruppen oftmals Durchsetzungsvermögen, Teamgeist und Idealismus unterstellt. Sie gelten als zuverlässige Partner, mit denen man effektiv zusammenarbeiten kann (Klaffke, 2022a, S. 56).

Was ihre berufliche Positionierung betrifft, konnten sie bereits bei Eintritt in ihren Beruf auf eine bessere Ausbildung als ihre Vorgängergeneration zurückgreifen und haben seither außerordentliches Wissen und einen umfangreichen Erfahrungsschatz angesammelt. Sie sind beruflich gut etabliert und stellen auch einen wichtigen Anteil an Unternehmern in der Erwerbsbevölkerung dar. Oftmals gehören sie zu den langjährigen Betriebsangehörigen und damit zur Kernbelegschaft, besetzten Fach- und Führungspositionen und verdienen relativ gut (Klaffke, 2022a, S. 60-61).

Die Generation der Baby-Boomer gelten als Workaholics. Die Stärke dieser Generation ist die Teamfähigkeit und eine ausgeprägte Arbeitsorientierung sowie das Vertrauen auf subjektive Ansichten und eigener Autonomie. Aktuell befinden sie sich in ihrer späten Lebensmitte, sind entweder bereits oder kurz vor dem Ruhestand und tragen aufgrund ihrer mengenmäßigen Überlegenheit dazu bei, dass ihr Ausscheiden aus dem Berufsleben zunehmend zum Problem für Organisationen wird (Eberhardt, 2021, S. 51-52).

### **2.1.5 Generation X**

Der Begriff der „Generation X“ geht auf den sozialkritischen Roman von Coupland aus dem Jahr 1991 zurück und bezeichnet in der amerikanischen Literatur zum Thema „Generation at Work“ Geburtenjahrgänge zwischen Mitte der 1960er-Jahre bis zum Ende der 1970er-Jahre. Kindheit und Jugend dieser Generation lag also schwerpunktmäßig in den 70er-, 80er- und teilweise noch in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts. (Klaffke, 2022a, S. 66) Die „Xer“, vertreten durch die Geburtenjahrgänge 1966-1980, wurden allgemein nicht von Krisen verschont – Umweltprobleme wie Tschernobyl, das Waldsterben oder das Ozonloch waren Themen, die zu dieser Zeit die Schlagzeilen füllten. Dazu kamen Kriegsgeschehen sowie AIDS- oder Drogenproblematiken, wodurch die Verwundbarkeit von Umwelt und Gesundheit für jedermann spürbar war (Klaffke, 2022a, S. 67).

Was die berufliche Situation dieser Generation angeht, waren die Eintrittsjahre dieser Kohorte weitgehend durch eine stärkere Konkurrenzsituation als die der Baby-Boomer gekennzeichnet. Ein Großteil der Unternehmen war neoklassisch strukturiert, Maßnahmen zur Rationalisierung, Flexibilisierung, Dezentralisierung und zur Verflachung von Hierarchien standen auf der Tagesordnung. Damit wollten Unternehmen in einer zunehmend dynamischeren und komplexeren Umwelt einer schwächelnden Konjunktur gerecht werden. Neben der Unsicherheit von Arbeitsplätzen wuchsen auch andere Anforderungen, wie beispielsweise Anforderungen an Mobilität, Flexibilität, Lernbereitschaft, Vielseitigkeit und Belastbarkeit von Beschäftigten. All diese Dinge prägten den Arbeitsalltag der „Xer“ (Klaffke, 2022a, S. 69-70).

Man kann sagen, dass die Generation X konnte in wirtschaftlich stabilen Verhältnissen behütet aufwachsen konnte und daher auch als sorglos beschrieben wird. Gut ausgebildet und teilweise schon international ausgerichtet – durch Sprachkenntnisse oder Auslandsaufenthalte – hatten sie andere Grundvoraussetzungen als die Baby-Boomer. Flexible Arbeitsmodelle oder Homeoffice sind ihnen vertraut und konnten auch aktiv erlebt werden. Sie arbeiten zunehmend in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, lebenslanges Lernen gewinnt für sie an Bedeutung und ist in ihrem Berufsumfeld alltäglich. Kommunikations- und Informationssysteme beeinflussen die Arbeitswelt enorm und die Generation X ist sehr vertraut mit dem Umgang damit. Von älteren Generationen (u.a. Baby-Boomer) wird auf diese Generation eher herabgesehen und es macht sich Enttäuschung über die Sorglosigkeit der Generation X breit (Eberhardt, 2021, S. 52-53).

#### **2.1.6 Millennials (Generation Y)**

Der Begriff „Generation Y“ wurde erstmals im Jahre 1993 in der Fachzeitschrift „Ad Age“ verwendet – es wird damit rein alphabetisch an die vorherige Generation (X) angeknüpft. Zugleich steht „Y“ aber auch für „WHY“ und meint damit die Generation, die Dinge hinterfragt und Fragen stellt. Auch im Sinne „dass man es sich etwas eher zweimal überlegt, sich darauf einzulassen“ – in einem Leben, dass zunehmend von Kurzfristigkeit geprägt wird. Zur Jahrtausendwende machten sie die jüngste Generation aus, weshalb sie auch für viele als „Millennials“ bekannt sind. Flexibilität ist das Stichwort, das von Berufsausbildung- und Arbeitsmarkt von dieser Generation verlangt wurde, weshalb auch der Begriff „Flexible Generation“ Verwendung findet (Klaffke, 2022a, S. 84).

Die Generation Y, die die Geburtenjahrgänge 1981-1995 repräsentiert, hat eine grundsätzlich hohe Erwartungshaltung gegenüber ihrem Arbeitgeber, wobei zu berücksichtigen ist, dass diese Generation im Vergleich zu früheren ein wesentlich höheres Ausbildungsniveau besitzt. Menschen der Generation Y sehnen sich nach Stabilität und sind auf der Suche nach Ankern, die Planbarkeit und Verlässlichkeit darstellen. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes hat einen hohen Stellenwert, denn ein gesichertes Einkommen gilt als Grundlage von

ökonomischer Selbstständigkeit, die es erlaubt, Lebensziele zu erreichen und zu verwirklichen. Außerdem stehen Schlagworte wie „Leistung“, „Genuss“, „Sinnstiftung“ und „Entwicklung“ für die Ausrichtung und für den Fokus der Generation Y in der Arbeitswelt (Klaffke, 2022a, S. 93 ff.).

Kurzum - die Millennials sind in einer globalisierten, digitalen und von Unsicherheit (9/11 etc.) geprägten Welt aufgewachsen und mit einer Vielzahl an Optionen und guter Ausbildung ausgestattet. Ihnen geht es vor allem um Möglichkeiten und die Motivation, etwas Spannendes zu tun. Laut dieser Generation muss sich der Arbeitgeber deren Loyalität erst verdienen und das ist nur möglich, wenn auf die Individualität der Generation Y Bedacht genommen wird. Aktuell stehen die Millennials noch am Anfang ihres Berufslebens und ihre aktuelle Lebensaufgabe besteht darin, innerhalb kurzer Zeit beruflich Fuß zu fassen und die eigene Lebens- und Familienplanung zu bewältigen. Ältere Generationen betrachten die Generation Y oft als unzuverlässig. Sie werden als selbstbewusst wahrgenommen und streben kontinuierlich nach persönlicher Entwicklung und klarer Kommunikation. Der Umgang mit sozialen Medien ist ihnen von Anfang an vertraut und bildet eine Art Orientierungshilfe für diese Generation (Eberhardt, 2021, S. 54).

### **2.1.7 Generation Z**

Der Begriff „Generation Z“ wird abgeleitet vom vorherigen Modus, alphabetisch an die Vorgeneration angeknüpft.

Personen der Generation Z – auch Generation Internet, oder iGeneration genannt – sind vollkommen im digitalen Zeitalter aufgewachsen und neue Kommunikationsmedien sind für sie selbstverständlich. Diese Generation, geboren zwischen 1996 und 2010, befindet sich am Übergang in das Arbeitsleben und je nach Bildungsweg ist sie bereits in Berufsausbildung oder vor dem Berufseintritt. Andere Generationen fühlen sich ihnen, vor allem im Bereich digitaler Medienkompetenz, unterlegen. Sie gelten als selbstbewusste Generation mit hohem Bewusstsein für soziale, ethische und ökologische Verantwortung. Grundsätzlich fanden sie ideale Ausbildungsgrundlagen vor und sind meist besser ausgebildet als die älteren Generationen. Unter anderem haben sie sehr hohe Ansprüche an Arbeitgeber:innen und ihre zukünftige Arbeit.

Die Arbeit muss Spaß machen und vereinbar mit Freizeit und Familie sein (Eberhardt, 2021, S. 55 ff.).

### **2.1.8 Generationenmanagement**

Der demographische Wandel hat Unternehmen und die öffentliche Verwaltung dazu gezwungen, generationenspezifische Maßnahmen zu verstärken. Um Leistungsfähigkeit und Engagement der Belegschaft zu erhalten und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, reichen allein diese Maßnahmen jedoch nicht aus. Nachrückende Alterskohorten haben vielfach neue Vorstellungen und zeigen veränderte Zugänge und Verhaltensweisen im Hinblick auf das Arbeitsleben. Diese Generationen-Vielfalt bringt dennoch viele Vorteile mit sich – potenziell ausgeprägtere Problemlöse- bzw. Innovationsfähigkeiten sind nur ein Teil von vielen Fähigkeiten, die gerade für den Erfolg von agilen Kollektiven als kritisch angesehen werden. Die bestehenden Unterschiede können jedoch zu Spannungen in der Zusammenarbeit führen, was den Wissenstransfer und das gegenseitige Lernen in gemischten Teams behindern kann und sich negativ auf ein Team oder eine Organisation auswirken kann. Generationen-Management schafft hier Rahmenbedingungen derart, dass Beschäftigte aller Altersgruppen fähig und auch bereit sind, vollen Einsatz für die Organisation zu leisten (Klaffke, 2022a, S. 4).

Ziel des Generationen-Management ist es, die Vielfalt an Altersgruppen als Erfolgsfaktor zu nutzen und organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Beschäftigte ihr Potenzial ausschöpfen und vollen Einsatz zeigen können. Generationen-Management geht hierfür differenziert auf die Bedürfnisse der einzelnen Kohorten ein und fördert, im Sinne des unternehmerischen Bemühens und der sozialen Nachhaltigkeit, intergenerative Wertschätzung (Klaffke, 2022a, S. 6).

Die bereits beschriebenen Herausforderungen des demographischen Wandels gelten als einer der Treiber von Generationen-Management. Die Dringlichkeit der Umsetzung im Bereich von Gesundheitsförderung und Wissenstransfer ist offenkundig. Auch das Thema Nachhaltigkeit und die Herausforderungen, die

damit einhergehen bzw. die Anforderungen und Ansprüche, die im Namen der Nachhaltigkeit an Unternehmen gestellt werden, beschleunigen Entwicklungen im Bereich des Generationen-Managements. Zu guter Letzt, tragen die Digitalisierungen und all die Neuerungen, die auf unterschiedliche Altersgruppen zukommen ihren Beitrag zum Thema Generationen-Management bei (Klaffke, 2022a, S. 10 ff.).

Man kann durchaus davon ausgehen, dass in der Zusammenarbeit altersdiverser Teams Stärken liegen. Die Fülle an Kompetenzen, Wissen, Erfahrungen und Blickwinkel aller Altersgruppen erhöht die Problemlösefähigkeit heterogen besetzter Teams. Nicht allein das Wissensreservoir einzelner Gruppenmitglieder, sondern auch (externe) Netzwerke stellen die Ressourcen dieser Teams dar. Divergente Vorstellungen im Team, zum Beispiel über systematisches Vorgehen oder hinsichtlich der Erwartungen an und von Gruppenmitgliedern, können im betrieblichen Alltag jedoch auch zu Streitigkeiten und Herausforderungen führen. Diese Auseinandersetzungen unter Menschen verschiedener Altersgruppen nennt man – nicht nur im familiären Kontext – Generationenkonflikte (Klaffke, 2022a, S. 25 ff.).

Deshalb scheint es umso wichtiger, das Generationenmanagement auch aus einer strategischen Perspektive zu betrachten. In der strategischen Führung eines Unternehmens oder einer Organisation wird die Wichtigkeit der Integration aller Generationen nicht nur erkannt, sondern auch als entscheidend für den Erfolg betrachtet. Es wird eine bestimmte Zusammensetzung der Belegschaft definiert, die im Hinblick auf die zu erreichenden Geschäftsziele von Bedeutung ist. Das Generationenmanagement zielt darauf ab, alle personalbezogenen Praktiken so zu koordinieren und auszuwählen, dass sie optimal umgesetzt werden können und sowohl zum Geschäftserfolg als auch zur individuellen Entwicklung der Mitarbeiter beitragen (Eberhardt, 2021, S. 286-287).

In Unternehmen herrscht ein ständiger Wettbewerb um Einfluss, finanzielle Ressourcen und Sicherheit. Dennoch ist es ebenso ein gemeinsames Bestreben, gemeinsame Ziele zu erreichen, an aufregenden Projekten zusammenzuarbeiten und sich über gemeinsame Erfolge zu freuen. In gut geführten Unternehmen sollte das Streben nach gemeinsamem Erfolg deutlich stärker forciert werden als

einzelne Verteilungskonflikte auf individueller Ebene. Die Vorteile der Vielfalt der Mitarbeiter wurden bereits mehrfach erläutert, sowohl auf Team- als auch auf Organisationsebene. Ein effektives Management der generationalen Vielfalt wird sich daher nicht nur darauf beschränken, Kommunikationsschwierigkeiten zu überwinden oder Unterschiede durch klare Regeln und demographiepolitische Maßnahmen auszugleichen. Vielmehr besteht das Ziel darin, aus dieser Vielfalt heraus eine besondere Leistung zu erzielen und einen einzigartigen Erfolgsfaktor zu schaffen (Troger, 2019, S. 132).

### **2.1.9 Kritik am Generationenbegriff**

Im Gegensatz zu den bisher ausgeführten Einblicken herrscht nicht nur Einigkeit gegenüber dem Generationenthema. In der Studie „Der Generationenmythos“ von Martin Schröder (2018) wurde beispielsweise untersucht, ob die Erkenntnisse der bisher geltenden Generationenforschung auch die tatsächliche Einstellung der einzelnen Alterskohorten widerspiegeln. Die Ergebnisse zeigten, dass bisher postulierte Generationenunterschiede zwischen den sogenannten Generationen Y, X und den Babyboomern in Wirklichkeit kaum existieren. Weit verbreitete Vorstellungen, wie sich Generationen in Verhaltensweisen oder Werten unterscheiden, konnten sich in dieser Studie empirisch nicht belegen lassen (Schröder, 2018, S. 1)

Ein weiterer zentraler Punkt, der das Thema Generationenmanagement etwas differenziert dastehen lässt, ist nicht nur der Blick auf die Zugehörigkeit einer gewissen Alterskohorte, sondern auch der Fokus auf die unterschiedlichen Lebensphasen, die Mitarbeiter:innen im Laufe ihres Arbeitslebens durchleben. Auf das Leben an sich und die Art und Weise wie sich Menschen – in ihrem Arbeitsleben und auch privat - verhalten, hat die jeweilige Lebensphase, in der sich Menschen befinden einen entscheidenden Einfluss. Es macht einen Unterschied, ob man erst am Anfang des Berufslebens steht, man sich karrieretechnisch noch am unteren Ende der Hierarchie befindet und noch keine familiären Pflichten hat oder ob man bereits voll im Arbeitsleben integriert ist, womöglich einen Job mit Führungsverantwortung innehat und gleichzeitig auch bereits Kinder bzw. familiäre Verpflichtungen hat. Das alles kann unabhängig vom Alter oder der Zugehörigkeit einer Altersgruppe passieren und sich von



Person zu Person und von Alter zu Alter unterschiedlich gestalten. Nimmt man also diesen Parameter als Maßstab, so rückt die Zugehörigkeit zu einer Generation viel weiter in den Hintergrund als zuerst angenommen (Eberhardt, 2021, S. 180 ff.).

In der Studie „Work Motivation Is Not General but Depends on Age and Period“ von Martin Schröder (2023) wird auf genau diesen Aspekt näher eingegangen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass die Wichtigkeit der Arbeit mit dem Alter eines Menschen zunächst steigt, dann aber wieder abnimmt und die Bedeutung der Arbeit im Allgemeinen für alle vergleichsweise weniger wichtig wird. Diese Effekte, die als „Alters- und Periodeneffekte“ beschrieben werden, lassen daher jüngere Generationen als tendenziell eher faul wirken. Das Geburtsjahr an sich, und die damit einhergehende Generationenzugehörigkeit, erklären jedoch nach Berücksichtigung dieser Alters- und Periodeneffekte die Arbeitsmotivation kaum. Es deutet also vieles darauf hin, dass historische Zeiträume und die individuellen Lebensverläufe einer Person die Arbeitsmotivation und auch die Arbeitseinstellung besser verdeutlichen als der Ansatz der Generationenzugehörigkeit (Schröder, 2023, S. 1).

Bei all den nachvollziehbaren Ausführungen zum Thema Generationen ist dieser Begriff auch in weiteren Schriften und in der Forschung strittig. Die Auffassung, dass andere Faktoren der individuellen Persönlichkeit erheblicher sind als die Zugehörigkeit zu einer Generation, wird von vielen geteilt. Es wird darüber hinaus die allgemeine Signifikanz von Generationenzugehörigkeit angezweifelt und auch auf die Gefahren einer Kategorisierung in Generationen hingewiesen (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 106).

Wir leben in einer hochgradig differenzierten Gesellschaft – Wertevorstellungen vermischen sich immer mehr. Als Folge davon werden das biologische Alter und die Zugehörigkeit zu Generationen immer irrelevanter. Daran anknüpfend, berufen sich einige Forscher auf die Aussage, dass wahrgenommene Unterschiede entweder auf Alterseffekte zurückzuführen sind, mit der aktuellen Lebensphase zusammenhängen oder allgemeine Strömungen in der Gesellschaft widerspiegeln und weniger etwas mit einer Zugehörigkeit zu einer Generation zu tun haben. Noch dazu würde es an Langzeiterhebungen fehlen (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 107).

Weiters wird die Einteilung in Generationen oft als Gefahr von Vorurteilen und Stereotypen gesehen. Wissenschaftliche Beweise für die Kategorisierung von Altersgruppen und Unterschiede zwischen Generationen in Bezug auf deren Einstellungen und Werte sind nicht belegbar – sie würden nur Diskriminierung und Ausgrenzung fördern. Alles in allem seien Generationenkonzepte viel zu monoton und statisch. Neben negativen Zuschreibungen, die Konflikte heraufbeschwören können, besteht außerdem die Gefahr einer falschen Typisierung, die Wirklichkeit werden kann, indem sie Vertreter einer Generation unbewusst beeinflusst (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 109).

Die Herausforderungen des demographischen Wandels und in weiterer Folge auch des Generationenmanagements unterstreichen, bei aller Kritik, die Bedeutung eines ganzheitlichen Wissensmanagements in Organisationen. Es gilt, Strategien zu entwickeln, die nicht nur den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördern, sondern auch die Vielfalt der individuellen Persönlichkeiten und Lebensumstände berücksichtigen. Ein solcher Ansatz ermöglicht es, ein gemeinsames Verständnis sowie eine Kultur des Lernens und des Wissensteilens zu etablieren, die für den langfristigen Erfolg und die Anpassungsfähigkeit einer Organisation entscheidend sind.

Nichtsdestotrotz haben sowohl die Einteilung in Generationen als auch die Einteilung in Lebensphasen eines gemeinsam – nichts gilt für Alle. Dennoch ist es grundsätzlich möglich, durch diese Einteilungen entsprechende Muster oder Gemeinsamkeiten zu identifizieren und daher Verhaltensweisen aufgrund dieser Überschneidungen abzuleiten.

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass das Generationenmanagement dennoch ein Schlüsselinstrumentarium für den strategisch langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen spielt. Indem die Vielfalt der Generationen aktiv genutzt und gefördert wird, können Unternehmen so von einem breiten Spektrum an Erfahrungen, Perspektiven und Fähigkeiten profitieren und so ihre Innovationsfähigkeit und Leistungsfähigkeit stärken.

## **2.2 Wissensmanagement und Wissenstransfer**

Wissensmanagement wird auf organisationalem Level immer mehr als wichtiges Kapital angesehen und kann für Unternehmen als strategischer Vorteil im Hinblick auf den Erfolg und den Wettbewerb eingeordnet werden. Durch demographische Veränderungen, wie der Alterung und Diversifikation der Belegschaft, ist es von entscheidender Bedeutung, Wissensverlust durch das Ausscheiden von älteren Mitarbeiter:innen zu vermeiden. Dabei spielen, für den Erfolg von Wissensmanagement, unterschiedlichste Einflussfaktoren eine tragende Rolle (Wöbbekind, Womser-Hacker & Kim, 2020, S. 1).

### **2.2.1 Definition von Wissen**

Die Schwierigkeit, Wissen greifbar und in seiner Komplexität sichtbar zu machen, scheint als wäre es eine Art „Black Box“. Auf dieser Grundlage bauen die zentralen Herausforderungen im Bereich des Wissenstransfers auf. Viele offene Fragen lauern hinter dieser Problematik: Welches Wissen wird warum und in welcher Art und Weise weitergegeben? Was wird beim Transfer an Wissen eingespeist und was kommt letztlich tatsächlich bei wem an (Oestreicher, 2014, S. 23)?

Das Thema Wissensmanagement erhält bereits seit Mitte der 1990er-Jahre steigende Aufmerksamkeit in der Forschung. Aufgrund unterschiedlichster fachlicher Fokussierung der jeweiligen Disziplinen entwickelten sich verschiedene Konzepte und dementsprechend auch Definitionen des Wissensmanagements. Grundlegend kann es beschrieben werden als die „Zurverfügungstellung des richtigen Wissens an die richtigen Personen zur Richtigen Zeit, um mit komplexen, sich verändernden Organisationen und deren Umwelt klarzukommen“. In einer etwas differenzierten genutzten Definition von Wissensmanagement wird auch von der Gesamtheit aller Aktivitäten, die eine systematische Erschließung, Verbreitung, Nutzung und Bewahrung von Organisationswissen, die gewährleistet sein soll, gesprochen (Teubel, 2023, S. 5).

Ein effizienter Umgang mit der Ressource Wissen wird aufgrund von sich verändernden Umgebungen als immer notwendiger erachtet und unterstreicht die besondere Relevanz von Wissensmanagement. Es soll Organisationen,

angesichts steigender Anforderungen, handlungsfähig halten und mögliche Leistungspotenziale steigern. Denn Wissen sei kurzum der Grund dafür, warum ähnliche Organisationen unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich Leistung erzielen (Teubel, 2023, S. 5-6).

### **Wissensarten**

Eine einheitliche Definition von Wissen existiert jedoch genauso wenig wie deckungsgleiche Vorstellungen davon, was als Wissen gelten soll oder wie dieses Wissen transferiert werden kann (Oestreicher, 2014, S. 24).

Dennoch wird Wissen grundsätzlich als angewendete Information, mit der soziale, wirtschaftliche oder politische Ziele verfolgt werden können, verstanden. Wissen stellt somit das Ergebnis der funktionalen Vernetzung von Informationen im Rahmen eines speziellen Kontexts, Erfahrungen oder Erwartungen dar. Wissen ist auch deshalb von einfachen Symbolen, Daten oder Informationen zu unterscheiden und unmittelbar mit den Wissensträger:innen verknüpft. Darauf aufbauend kann grundsätzlich zwischen zwei Arten von Wissen unterschieden werden: Explizitem Wissen und implizitem Wissen (Teubel, 2023, S. 6-7).

Explizites Wissen wird als kodifizierbar verstanden und ist deshalb leicht in Form von Dokumenten, Datenbanken oder Archiven zu erfassen bzw. zu speichern. Durch die formale Sprache in Form von Patenten, Gebrauchsanweisungen, schriftliche Verfahren etc. ist explizites Wissen leicht verständlich. Impliziertes Wissen hingegen ist stets an eine einzelne Person gebunden, da es sich dabei um praktisch erlerntes Wissen handelt. Deshalb ist impliziertes Wissen oft nur unbewusst vorhanden und kann dementsprechend nicht unmittelbar verschriftlicht werden (Teubel, 2023, S. 7).

Obwohl allgemein stets betont wird, dass implizites Wissen deutlich schwieriger zu erfassen bzw. zu erschließen ist, wird dessen Wert für Organisationen grundsätzlich höher eingeschätzt (Teubel, 2023, S. 7).

### **2.2.2 Wissens- bzw. Informationsbarrieren**

Als Barriere der Informationsaufnahme können Merkmale bezeichnet werden, die es Personen mit einem bestimmten persönlichen Background und in einem bestimmten sozialen Umfeld erschweren, Informationen bzw. Wissen wahr- und

aufzunehmen oder zu verstehen. Informationsbarrieren entstehen auf unterschiedlichen Ebenen hinsichtlich der Wahrnehmung, der Erfassung, dem Vorwissen und der Vorerfahrung (Martius, Hecker & Renzl, 2016, S. 48).

### **Barrieren auf der Wahrnehmungsebene**

Auf der Wahrnehmungsebene geht es darum, ob ein Mensch mit den ihm verfügbaren Sinnesfunktionen eine angebotene Information aufnehmen kann oder nicht. Blinde Menschen können gedruckte Texte nicht lesen, gehörlose Menschen können Gesprochenes nicht hören. Solche Wahrnehmungsbarrieren betreffen eine Vielzahl von Menschen. Bei der Informationsübertragung ist also darauf Bedacht zu nehmen, möglichst alle Mitarbeiter:innen mit ins Boot zu nehmen. Wird das Decodieren von Information zu anstrengend für den:die Empfänger:in, so wird die Wahrnehmung gestört (Martius et al., 2016, S. 48).

### **Barrieren auf der Erfassungsebene**

Kann eine Information wahrgenommen werden, heißt das jedoch noch lange nicht, dass der Inhalt dieser Botschaft auch erfassbar ist bzw. die gesendete Information decodiert werden kann. Der Empfänger muss also grundsätzlich derselben Sprache mächtig sein, die für den Informationsversand verwendet wird – besonders in Bezug auf Internationalität spielt diese Tatsache eine Rolle. Auch das Tempo der Übermittlung kann die Erfassungsfähigkeit von Menschen beeinträchtigen. Zeitlicher Stress zum Beispiel beeinflusst die Aufnahmefähigkeit enorm. Auf dieser Grundlage gilt: Je schneller eine Information erfasst werden muss, desto knapper und präziser bzw. eindeutiger muss sie auch sein. Auch Emotionen – positiv oder negativ – können die Auffassungsgabe von Menschen beträchtlich beeinflussen (Martius et al., 2016, S. 48).

### **Barrieren auf der Erfahrungsebene**

Vorerfahrungen beeinflussen, auf welche Art und Weise Informationen verstanden werden. Es geht auch darum, Vorerfahrungen mit dem Kommunikationsstil und dem fachspezifischen Wortschatz der betreffenden Personen abzustimmen. Die leichte Verständlichkeit einer Information hat nicht nur mit der kognitiven Leistungsfähigkeit zu tun, sondern auch mit der Intensität der Verbindung zum Thema und dem Grad der Integration in das jeweilige System (Martius et al., 2016, S. 49).

## **Barrieren auf der (Vor-)Wissensebene**

Grundsätzlich können Personen fehlende Vorerfahrung mit angelerntem Wissen wettmachen und so auch Informationen verstehen, die ihnen fremd sind. Die übermittelte Information muss jedoch auf das vorhandene Vorwissen aufbauen (Martius et al., 2016, S. 49).

### **2.2.3 Grundlagen für erfolgreiches Wissensmanagement**

Motivation, ob intrinsisch (von innen kommend) oder extrinsisch (von außen kommend), gilt als Schlüssel für erfolgreichen Wissenstransfer. Viele Führungskräfte sind sich jedoch einig, dass es keine Anreizsysteme dafür benötigt, gut im Job zu sein. Vielmehr zählen die Grundmotivation oder die Grundeinstellung einer Person. Erstaunlich in diesem Kontext ist jedoch, dass im beruflichen Alltag meistens der andere Weg gewählt wird und mit extrinsischen Methoden gearbeitet wird. Der Mensch, gesehen als eigennütziges Individuum, mit eigenen Wertvorstellungen und in erster Linie an Einkommen interessiert, entspricht dem wirtschaftlichen Denkansatz des „Homo oeconomicus“. Individuen reagieren auf Anreize von außen systematisch: Angebot und Nachfrage regeln sich wirtschaftlich, so auch der Grundmechanismus, wenn Arbeitsleistung für Entlohnung eingesetzt wird. Jedoch geht in diesem Ansatz das Menschsein verloren – und damit einhergehend gewinnen sozialpsychologische Themen, wie beispielsweise Motivation, eine tragende Rolle (Ackermann, Krancher, North, Schildknecht & Schorta, 2020, S. 47).

Mit Blick auf organisationale Wissenstransfer-Aktivitäten, können diese jedoch nicht durch Bezahlung oder Befehl erzwungen werden – man ist als Unternehmen deshalb auf einen gewissen Teil intrinsischer Motivation angewiesen. Fördert man diese, ist sie weiters auch ein zentraler Faktor für die Arbeitgeberattraktivität und den Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen (Ackermann et al., 2020, S. 49).

Eine weitere Perspektive, die erfolgreiches Wissensmanagement ausmacht, ist die Organisation an sich. Die Bereitstellung von geeigneten Systemen und Medien sind hierbei unerlässlich. Flexibilität und Autonomie der Mitarbeitenden

sowie ausreichend zeitliche Ressourcen sind zusätzliche Aspekte, die förderlich für gelungene Wissensmanagement-Prozesse sind. Eine Art Austauschplattform für den Dialog und den Transfer von Wissen ist dabei unabdingbar (Jauslin et al., 2021, S. 50).

Auch die Organisationskultur spielt eine tragende Rolle beim Erfolg von Wissensmanagement-Aktivitäten. Es ist wichtig, dass die Führung die Wissenskoooperation anerkennt, dass sich die Geschäftsleitung an Prozessen beteiligt und dass ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt wird, kollektive Ziele zu erreichen. Dazu muss der Austausch kontinuierlich und sichtbar aufgebaut und durchgeführt werden - Wissenskoooperation soll bestmöglich ein Teil des Geschäftsalltags werden (Jauslin et al., 2021, S. 50).

### **Methoden des Wissensmanagements**

Die Hauptaufgabe von Wissensmanagement besteht darin, Mitarbeitenden eines Unternehmens Wissen zur Verfügung zu stellen, das für die Lösung bestimmter Problemfälle erforderlich ist. Der Zugang zu individuellem Wissen muss daher hergestellt werden und gleichzeitig soll auch neues Wissen generiert werden. Dies soll durch eine Art Wissensspirale erreicht werden – zur Schaffung von neuem Wissen muss der Übergang zwischen explizitem und implizitem Wissen hergestellt und berücksichtigt werden, damit ein Rahmen für diesen Prozess gestaltet wird (Jauslin et al., 2021, S. 49).

Folgende vier Übergänge vom Individuum zum Kollektiv schaffen neues Wissen:

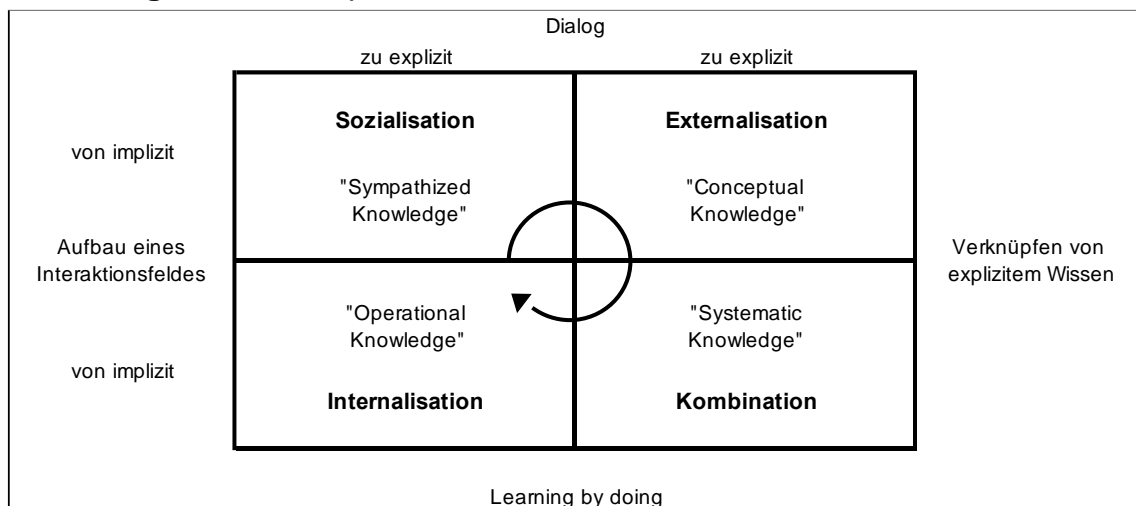
- Sozialisierung (von implizitem zu implizitem Wissen): Wissen eines Individuums wird auf ein anderes Individuum im Sinne eines Vorbildcharakters übertragen. Dies wird erreicht durch Nachahmung, Beobachtung oder praktische Übung, ohne sich dabei explizit darüber zu unterhalten.
- Externalisierung (von implizitem zu explizitem Wissen): Erfahrungswerte werden durch einen Austausch mit einer weiteren Person in explizites Wissen umgewandelt. Handelt es sich um komplexe Themen, kann es jedoch zu Wissensverlusten kommen.
- Kombination (von explizitem zu explizitem Wissen): Explizites Wissen wird sortiert, hinzugefügt oder kategorisiert und lässt somit neues explizites

Wissen entstehen, da Verbindungen zwischen einzelnen Wissensteilen hergestellt werden.

- Internalisierung (von explizitem Wissen zu implizitem Wissen): Explizites Wissen wird durch Individuen verinnerlicht und mit vorhandenem implizitem Wissen verknüpft. „Learning by doing“ ist in diesem Fall entscheidend, um die individuelle Wissensbasis zu erweitern (Jauslin et al., 2021, S. 49-50).

Diese Wissensspirale zeigt deutlich auf, dass Wissen auf unterschiedlichen Ebenen existiert und dynamisch ist. Aus diesem Grund ist strukturiertes Wissensmanagement innerhalb von Organisationen anzustreben, wobei der Fokus darauf liegt, als Organisation auf dem aktuellsten Stand zu bleiben (Jauslin et al., 2021, S. 50).

**Abbildung 1: Wissensspirale**



Quelle: eigene Darstellung nach (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Darauf aufbauend ist auch die Fragestellung entscheidend, welche Wissensstrategie befolgt wird:

- Was/Welches Wissen gilt es zu bewahren?
- Wie wird die Weitergabe organisiert?
- Wo ist das gesicherte Wissen hinterlegt?
- Wie wird impliziertes Wissen explizit gemacht und formuliert?

Mit diesen Fragen soll erfolgskritisches Wissen zum Vorschein gebracht werden und effektiv weitergenutzt werden. Erfolgskritisches Wissen kann vor allem in drei Kategorien eingeteilt werden:



- Hebelwissen – schafft Wettbewerbsvorteile und bringt großen Nutzen für die Leistung von Unternehmen
- Basiswissen – hat einen hohen Einfluss auf die Leistung und stellt Geschäftsprozesse sicher. Kann mit Verbesserungen des Niveaus zu Hebelwissen umgewandelt werden.
- Engpasswissen – wenig nutzbringend, kann jedoch bei entsprechender Vertiefung und Erweiterung zu erfolgskritischem Wissen werden.

Nach der Identifizierung dieser Fragestellungen muss erfolgskritisches Wissen transferiert werden, gepaart mit der Nutzung und Bewahrung. Um den Erfolg dieser Prozesse sicherzustellen, muss dieser Vorgang organisatorisch verankert und institutionalisiert werden, um im intergenerativen Austausch auch Erfolg zu bringen (Rimser, 2014, S. 191-192).

#### **2.2.4 Wissensmanagement im digitalen Wandel**

Klassisches Wissensmanagement konzentriert sich weitestgehend auf das Bewirtschaften von vorhandenem Wissen mit starkem Fokus auf dessen Dokumentation. Das Wissensmanagement der Zukunft hingegen wird vor allem die Handlungsfähigkeit von Organisationen in einer extrem kompetitiven „VUCA“ (volatile, uncertain, complex, ambiguous) Umwelt unterstützen müssen. Um Wissensmanagement sowohl auf operativer Ebene (die Nutzung von Wissen für das aktuelle Geschäft), als auch auf strategischer Ebene (Wissen und Lernfähigkeit für das zukünftige Geschäft entwickeln) zu festigen, ist das Konzept der „Beidhändigkeit“ unerlässlich. Die Bedeutung der Fähigkeit, konstruktiv mit Widersprüchen und Brüchen umzugehen, nimmt mit dem digitalen Wandel weiter zu. Aus diesem Kontext heraus können sieben Aufgaben für strategisch und operativ ausgerichtetes Wissensmanagement abgeleitet werden (North & Maier, 2018, S. 671-672).

##### 2.2.4.1 Strategisches Wissensmanagement als Dynamik-Faktor

1) Kritisches Wissen zu identifizieren soll durch Wissensmanagement möglich sein. Das kritische Betrachten von Geschäftsmodellen steht dabei im Mittelpunkt: Was sind unsere aktuellen Kernkompetenzen und unser geistiges Eigentum der Zukunft wert? Wird verstanden, wie sich Märkte, Branchen oder Kunden mit der Digitalisierung ändern und wie wird damit umgegangen? Durch diese

Fragestellungen können Organisationen ableiten, was in Zukunft gefragt sein wird, um Alleinstellungsmerkmale zu halten, zu verstärken oder neu zu generieren (North & Maier, 2018, S. 673-674).

2) Ein weiterer Punkt ist die Sinnstiftung und das Ermöglichen eines gemeinsamen Verständnisses als Handlungsgrundlage. Die Komplexität von Aufgaben erfordert vielfältige Wege der Zusammenarbeit und in weiterer Folge auch ein Wissensmanagement, das die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für Herausforderungen und deren Lösungen unterstützt. Eine geteilte Vision und eine offene und authentische Kommunikation miteinander fördern das Engagement im digitalen Wandel und geben der Belegschaft Sicherheit. Außerdem wird auch die Grundlage der Sinnstiftung gefördert (North & Maier, 2018, S. 674).

3) Kollaboratives Lernen oder Experimentieren sollte als Führungsaufgabe verstanden werden, die außerdem zu Erneuerung motiviert und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellt. Lernförderliche Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Lernplattformen, mobile Applikationen etc. können dazu beitragen, dass gezielt benötigtes Wissen erworben wird und Kompetenzen entwickelt werden (North & Maier, 2018, S. 674).

4) Zuletzt sollten, um heterogenes und unerwartetes Wissen zu gewinnen und mit Partnern zu lernen, Plattformen für den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung geschaffen werden. Das Wissensmanagement hat hierbei die Aufgabe, Plattformen zu unterstützen, die eine breite Gemeinschaft für die strategische Entwicklung von Kompetenzen anlockt (North & Maier, 2018, S. 675).

#### 2.2.4.2 Operatives Wissensmanagement als Stabilisations-Faktor

5) Je einfacher, schneller, umfassender und allgegenwärtiger Zugriff auf Wissen der Organisation und über Organisationsgrenzen hinweg möglich ist, desto besser. Wissensbetreuung durch Menschen wird weiterhin notwendig sein, da selbst fortschrittlichste Technologien noch nicht oder nur bedingt in der Lage sind, tiefe Bedeutungen zu extrahieren oder Inhalte in kontextuelle Kategorien zu ordnen (North & Maier, 2018, S. 675-676).

6) Der Schwerpunkt des Wissensmanagements liegt nicht länger auf sammelnde, sondern auf verbindende Wissensaktivitäten. Zielgerichtete Zusammenarbeit, die Mitarbeit in thematischen Communities und der Aufbau von Netzwerken gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Auswahl, Implementierungsunterstützung, begleitende Evaluierung und der Austausch von Erfahrungen mit anderen Organisationen zu Tools der Zusammenarbeit werden dabei als entscheidend angesehen (North & Maier, 2018, S. 676).

7) Alltägliche Wissensaufgaben oder Entscheidungen werden immer öfter automatisiert oder von Algorithmen unterstützt, um in vertrauten Situationen Entscheidungshilfen anzubieten. Solch ein automatisiertes Lern- und Entscheidungsverhalten muss überwacht und kontrolliert werden, um nicht nur effizient zu sein, sondern auch im Einklang mit der Organisation und deren Zielen zu bleiben. Eine Herausforderung besteht darin, menschliches Lernen und maschinelles Lernen in Einklang zu bringen und Synergien daraus zu schaffen (North & Maier, 2018, S. 676-677).

Das Wissensmanagement der Zukunft wird dementsprechend von sehr vielen Playern und durch diverse intelligente Systeme mitgestaltet, die Mitarbeiter:innen, Teams und Organisationen im Wachstum und in der Entwicklung allgegenwärtig begleiten (North & Maier, 2018, S. 678).

### **2.2.5 Wissenstransfer**

Unterschiedliche Wissensarten und Formen von Wissen prägen den Transfer davon. Die Auffächerung und Differenzierung spielt eine große Rolle für den Wissenstransfer und ist daher bei Wissenstransferhandlungen immer zu berücksichtigen. Grundsätzlich unterscheidet man drei Dimensionen:

- Die Produktionsweisen von Wissen – Wissensproduktion kann grundsätzlich darauf abzielen, Wissenschaftlichkeitskriterien zu erfüllen oder unabhängig von Wissenschaft im Handlungsalltag in Erscheinung treten.
- Die Verwendungsweisen von Wissen – in wissenschaftlichen oder praktischen Kontexten wird mit Wissensbeständen ein unterschiedlicher Umgang geprägt und dadurch wird Wissen jeweils eine andere Bedeutung zugeschrieben.

- Die Vermittlungsweisen von Wissen – diese Dimension bildet die Brücke zwischen den ersten zwei Dimensionen und fokussiert sich auf subjektive Mechanismen der Nutzung von Wissensbeständen (Oestreicher, 2014, S. 42).

Darauf aufbauend lassen sich drei Kriterien für den Wissenstransfer ableiten: Zuerst müssen Handlungsherausforderungen der Formen von Wissensproduktion bei der Frage nach der Gestaltung der Transferpraxis berücksichtigt werden. Zweitens sollte der wechselseitigen Anerkennung und der Qualität von Wissensbeständen Aufmerksamkeit zuteilwerden, und drittens ist auf die subjektive Perspektive der Akteure aufgrund der Komplexität oder Personengebundenheit von Wissen Rücksicht zu nehmen (Oestreicher, 2014, S. 56).

Die zentrale Frage der Wissensteilung bzw. des Wissenstransfers im betrieblichen Kontext ist, welche Personen in einer Organisation in welchem Ausmaß über welche Art von Wissen verfügen müssen und wie damit verbundene Prozesse möglichst effizient gestaltet werden können (Teubel, 2023, S. 8).

Vielen Organisationen ist, unter anderem aufgrund der Komplexität des Themas, nicht bewusst, welch enormes Potenzial durch erfolgreichen Wissenstransfer erzielt werden kann. Im Kern dieses Potenzials stehen Menschen – Menschen, die Wissen und Erfahrungen in sich tragen bzw. gewinnbringend und effizient einsetzen wollen und Menschen, die von Erfahrungen und vom Wissen anderer profitieren, um sich selbst weiterzuentwickeln. Im Verlauf eines Berufslebens kann die Zugehörigkeit zu einer dieser beiden Gruppen wechseln (Ackermann et al., 2020, S. 29).

Um den Wissenstransfer erfolgreich zu gestalten ist es notwendig, die bereits angeführten Arten von Wissen (explizit und implizit) im Auge zu behalten und ihnen entsprechend Gewicht zu verleihen. Aus der Tatsache, dass implizites Wissen, also Erfahrungswissen, mit der Zeit in den Köpfen der Mitarbeitenden zunimmt und explizites Wissen bzw. dokumentiertes Wissen, mit der Zeit in Systemen oder auf Datenträgern abnimmt, ergibt sich die Einordnung, dass Erfahrungswissen den primären Fokus genießt (Ackermann et al., 2020, S. 36).

Die Herausforderung besteht nun darin, aufgrund der Personenbezogenheit von implizitem Wissen, diese Ressource im Unternehmen/in der Organisation zu halten. Genau an diesem entscheidenden Punkt wird eine erfolgreiche Methodik benötigt, die systematischen Wissenstransfer ermöglicht und auch beschleunigt (Ackermann et al., 2020, S. 37).

Verteilt über gesamte Prozesse oder die Organisationsstruktur eines Unternehmens oder einer Organisation arbeiten qualifizierte Mitarbeiter:innen. Erst bei Ausscheiden von Schlüsselpersonen wird sichtbar, ob bestehendes Wissen geteilt wurde, oder ob darauf verzichtet wurde und negative Konsequenzen (Effizienzverlust, steigende Fehlerquote, etc.) daraus erwachsen. Wissensmanagement soll sicherstellen, dass solche negativen Konsequenzen nicht auftreten und vermieden werden können. Auch im Bereich Kompetenzmanagement oder im Nachfolgemangement ist die Wissensweitergabe unerlässlich (Jauslin et al., 2021, S. 48).

### **2.2.6 Intergenerativer Wissenstransfer**

Intergeneratives Lernen schafft die Grundlagen und die Möglichkeiten, dass jüngere von älteren Mitarbeiter:innen lernen können (und umgekehrt). Ein Grundstein für den Wissenstransfer zwischen Generationen und den Aufbau einer lernenden Organisation wird in diesem Kontext gesehen. Ältere Mitarbeiter:innen sollen nicht nur zum Objekt von Bildungsmaßnahmen werden, sondern Bildungsprozesse sollen idealerweise gemeinsam mit den jüngeren Generationen aktiv mitgestaltet werden (Eberhardt, 2021, S. 162-163).

Intergenerativer Wissenstransfer findet in formellen, informellen, privaten, schulischen und beruflichen Settings statt. Häufig wird dieser Begriff als Synonym verwendet und bedeutet ganz einfach „generationenübergreifendes Lernen“. Personen verschiedenen Alters sollen gemeinsam und voneinander lernen und im Optimalfall von den jeweils unterschiedlichen fachlichen oder erfahrungsbasierten Facetten des Lernens gegenseitig profitieren (Eberhardt, 2021, S. 163-164).

Didaktische Zugänge, die im Bereich des intergenerativen Lernens unterschieden werden können:

- Voneinander lernen: Weitergabe von Wissen von einer Generation an eine andere ist hier impliziert. In der Regel gilt die ältere Generation als lehrende und die jüngere als lernende Komponente – im Bereich der Erwachsenenbildung ist auch eine umgekehrte Konstellation möglich.
- Miteinander lernen: Mehrere Generationen treten als lernende Personen auf und die Expertise liegt hierbei außerhalb der Beteiligten.
- Übereinander lernen: Eine gemeinsame Reflexion und der Austausch über Erfahrungen bzw. Perspektiven stehen hier im Fokus (Eberhardt, 2021, S. 164).

Jüngere Mitarbeiter:innen verfügen in der Regel über explizites Fachwissen aus ihrer Schul- und Fachausbildung, ältere Mitarbeiter:innen haben im Laufe ihres Berufslebens umfangreiches implizites Erfahrungswissen und betriebsspezifisches Wissen aufgebaut. Durch den absehbaren Verlust der Baby-Boomer-Generation, die überproportional viele sind, kann diese Tatsache mit massivem Wissensverlust verbunden sein. Gerade diese Generation verfügt über wertvolle Kenntnisse, die sie in der Regel immer gut bewahrt und wenig vermittelt haben. Aus diesem Grund müssen Baby-Boomer und jüngere Generationen für einen Wissensaustausch gewonnen werden. Nur wenige Organisationen verfügen über ein, in der Unternehmenskultur verankertes, System für den Wissenstransfer zwischen Generationen. Es bedarf also durchdachter Prozesse, um Wissen und Erfahrung systematisch auszutauschen und damit im Unternehmen zu sichern (Tavolato, 2016, S. 189-190).

Methoden zum intergenerativen Wissenstransfer wie beispielsweise Lernpartnerschaften, Tandembildung, Expert-Debriefing, Wissensmeetings oder Interviews sollen dabei helfen, diesen Prozess zu systematisieren und für alle Seiten zu vereinfachen (Tavolato, 2016, S. 191).

Dafür ist es notwendig intergenerative Lernprozesse organisatorisch zu verankern und zu institutionalisieren. Dadurch soll vor allem für ältere Mitarbeiter:innen die notwendige Vertrauensbasis geschaffen werden, sich dem Transfer des eigenen Erfahrungswissen zu öffnen und als Chance zu begreifen. Dazu muss in erster Linie die individuelle Bereitschaft zur Wissensweitergabe gefördert werden, was folgende Voraussetzungen bedarf:

Die Arbeitsrolle von älteren Mitarbeiter:innen soll um Trainertätigkeiten erweitert werden. Dabei handelt es sich um eine sogenannte Lehrfunktion, die damit ein definierter Teil des Aufgabenprofils wird. Weiters macht es Sinn, Methodik und Didaktik anzuleiten, um das Lehren bestmöglich zu bewältigen und den Transport von Wissen sicherzustellen. Zeitliche und personelle Ressourcen sollten dahingehend keine Beschränkung darstellen, sondern zu Genüge zur Verfügung stehen. Zu guter Letzt ist der bereits ausgeführte Aspekt der Motivation auch im intergenerativen Bereich ein absolut essentieller Bestandteil (Eberhardt, 2021, S. 163 ff.).

Wissen, das in einem Unternehmen vorhanden ist, ist in einer Bilanz schwer zu erfassen oder zu messen. Jedoch stellt dieses Wissen das intellektuelle Betriebsvermögen dar und aus diesem Grund ist es entscheidend sicherzustellen, dass erfolgsrelevantes Wissen im Unternehmen bleibt und nicht verloren geht. Wissensschwerpunkte variieren unter Generationen und ein Transfer kann helfen, das vorhandene Wissen innerhalb der Organisation zu sichern, zu verbreiten und gut zu verankern. Dies kann durch unterschiedlichste Instrumente erfolgen. Die Führung hat hier einerseits durch Schaffung von festen Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs über die Entwicklung und Förderung von alterssensitiver Kultur eine gewichtige Position, die diesen Austausch bzw. Transfer fördern soll (Eberhardt, 2021, S. 166).

#### 2.2.6.1 Instrumente des intergenerativen Wissenstransfers

##### **Veränderung der Arbeitsinhalte**

„Job Rotation“, „Job Enlargement“ oder „Job Enrichment“ sind Instrumente, die das Wissen der Beschäftigten systematisch aufzubauen und zu vernetzen versuchen. Vor allem der Aspekt „Job Rotation“ enthält unter dem Fokus des intergenerativen Wissensaustauschs besondere Bedeutung (Rimser, 2014, S. 193).

##### **Explizite Lernorte**

„Think Tanks“, also unternehmensinterne Einheiten, die sich mit der Generierung und Vermittlung von erfolgskritischem, betriebsinternem Wissen auseinandersetzen, helfen dabei, dass sich Mitarbeiter:innen regelmäßig treffen um an gemeinsamen Problemstellungen zu arbeiten und Lösungsansätze

abzuleiten. Dadurch wird Lernen und Handeln miteinander verknüpft und ein Mehrwert für die Organisation geschaffen (Rimser, 2014, S. 195).

### **Altersgemischte Teamarbeit**

Altersgemischte Teamstrukturen setzen auf ein wechselseitiges Lernen von älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen und unterstützen so einen gegenseitigen Lernprozess. Typisch zugeschriebene Eigenschaften, meistens auf die jeweilige Altersgruppe zugeschrieben, sollen auf diese Weise konzentriert in die Gruppenleistung einfließen und alle Mitarbeiter:innen arbeits- und innovationsfähig halten. Dadurch soll erfolgskritisches Wissen gepflegt und erhalten werden – Jüngere profitieren vom Wissen Älterer und umgekehrt. Dieses systematische Konzept des Wissensaustauschs ist unter anderem auch als „Tandem“ bekannt (Rimser, 2014, S. 195).

### **Coaching**

Hierbei soll durch Erfahrung erworbenes Wissen verbalisiert, kritisch reflektiert und hinsichtlich Relevanz und Kontextorientierung hinterfragt werden. Externe, spezialisierte Berater:innen bzw. intern geschulte Personalentwickler:innen können diesen Prozess unterstützen und kritisch hinterfragen. Es steht dabei weniger die Vermittlung von Wissen im Vordergrund, sondern das Erlernen von Lernen bzw. selbstreflexiven Prozessen (Rimser, 2014, S. 196).

### **Paten- und Mentorensysteme**

Im Unterschied zum Tandemlernen dient die Durchführung eines Mentoring-Programms der gemeinsamen Durchführung von Aufgaben, ist also aufgaben- und nicht prozessbezogen. Diese Form dient in erster Linie der qualifizierten Betreuung eines:einer beispielsweise neu eingestellten Mitarbeiter:in oder für eine Aufgabe eingesetzten Person durch eine:n ausreichend qualifizierte:n Kolleg:in. Dadurch soll im allgemeinen die Vermittlung von Erfahrungswissen (implizitem Wissen) eines:einer älteren Beschäftigten an eine:n Jüngere:n geschehen. Passiert dieser Prozess umgekehrt, so nennt man diesen Vorgang „Reverse Monitoring“ (Rimser, 2014, S. 200-202).



## **Wissensstafette**

Die Wissensstafette ist ein Werkzeug, das sich intensiv mit dem:der Erfahrungsträger:innen und dessen:deren Nachfolger:innen auseinandersetzt und Möglichkeiten eines optimalen Transfers des Erfahrungs-, Fach-, Führungs- und Projektwissens diskutiert. Basis dafür ist eine wertschätzende und individuelle Betreuung des:der Erfahrungsträger:in. Im Rahmen von Experteninterviews werden Erfahrungsträger:innen die richtigen Fragen gestellt und deren Antworten übersetzt – es erfolgt die Verbalisierung von stillem Wissen (Rimser, 2014, S. 203-204).

## **Informeller Wissensaustausch**

In romanischen Unternehmen sind informelle Formen wie zum Beispiel die klassische Kaffeepause, abseits von systematischen Werkzeugen, ein weit verbreitetes Tool für den Wissenstransfer. Mitarbeiter:innen kommen spontan zusammen und tragen zu einem „natürlichen“ unternehmensinternen Wissenstransfer bei. Vertrauensaufbau, soziale Netzwerkbildung, Problemlösung oder Aufbau von Meta-Wissen über organisationale Prozesse und Strukturen werden als wesentliche Funktionen dieser Kaffeepausen beschrieben (Barmeyer & Würfl, 2012, S. 353).

### 2.2.6.2 Erfolgsfaktoren für intergenerativen Wissenstransfer

Die Wissensbasis von Unternehmen wird durch den Wissensaustausch verbreitert und aufgebaut. Als Folge davon lernt eine Organisation und es entwickelt sich ein sogenanntes „Gedächtnis der Organisation“. Dabei wird davon ausgegangen, dass für einen effizienten Aufbau von Wissen ca. 30% explizites Wissen und ca. 70% implizites Wissen oder praktische Erfahrung benötigt wird. Um solch ein praktisches Wissen weitergeben zu können, müssen unterschiedliche Tools herangezogen werden, beispielsweise Mentoring-Programme. Allgemein sollte das Interesse für den Wissensaustausch und für sämtliche damit verbundene Programme im Unternehmen vorhanden sein – das gilt als erfolgskritisch. Wenn alterssensitive und lernförderliche Organisationskulturen vorhanden sind, die auch vermitteln, dass Menschen kurz vor der Pension noch viel zu sagen und weiterzugeben haben, dann ist die

Voraussetzung für erfolgreichen intergenerativen Wissensaustausch grundsätzlich gegeben (Eberhardt, 2021, S. 171).

Barrieren, die die Weitergabe von Information und implizitem Wissen durch ältere Mitarbeiter:innen hemmen, können sein:

- Schlechtes Arbeitsklima,
- Arbeitsplatzangst,
- Führungsverhalten der Vorgesetzten ist mangelhaft,
- hoher Zeitdruck bzw. hohes Arbeitsvolumen besteht.

Häufig erfahren ältere Mitarbeiter:innen eine geringere Wertschätzung oder haben Angst vor der Entlassung. Aus diesem Grund werden Ideen bzw. wird Kritik oft zurückgehalten und nichts gesagt. Deshalb sind Abwehrreaktionen bei Veränderungen oder Neuerungen häufig anzutreffen, denn die Gewöhnung an bestimmte Abläufe und Prozesse macht Umstellungen anstrengend und erzeugt Unsicherheit. Der Wissenstransfer benötigt daher eine Ausrichtung aller Prozesse auf Entwicklungsmöglichkeiten.

Weitere förderliche Einflüsse auf intergenerativen Wissensaustausch:

- Positive Einstellung zum Thema Alters-Diversität und Wissen über deren Vorteile,
- förderndes bzw. anerkennendes Verhalten der Führungskraft zum Thema Wissensvermittlung,
- Werden persönliches Wissen und persönliche Kompetenzen positiv beurteilt, steigt auch die Bereitschaft, Wissen zu teilen.
- Wissensaustausch erfolgt schneller und effizienter, je besser die Expertise der anderen bekannt ist (Eberhardt, 2021, S. 170-172).

## **2.3 Führungsverhalten und Wissenstransfer**

Führung wird im Allgemeinen als die Einflussnahme auf Mitarbeiter:innen mit dem Ziel, gemeinsame Aufgaben zu erfüllen, gesehen. Zwischen der geführten Person und der Führungskraft liegt somit immer eine Hierarchiestufe, eine soziale Beziehung der Unter- und Überordnung. Neben dem Fokus der Zielerreichung ist ebenso die Motivation von Mitarbeiter:innen und die Sicherung des Gruppenzusammenhalts Aufgabe der Führung. Somit kann man Führung in zwei Dimensionen einordnen: die sachliche Orientierung auf Aufgaben und die soziale Orientierung auf Mitarbeiter:innen. Der Erfolg von Führung ist ein komplexes Zusammenspiel von vielen Faktoren (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 375):

- Individuelle Eigenschaften hinsichtlich der Persönlichkeit der Führungskraft,
- fachliche Eigenschaften,
- soziale Beziehungen,
- Einsatz von passenden Führungsstilen.

Führung hat ebenso verschiedene Wirkungsrichtungen, am offensichtlichsten ist dabei der Einfluss auf Mitarbeiter:innen. Eine positive Stimmung bzw. Atmosphäre sowie eine Vision der Zukunft ist in der gleichen Weise der Führung unterworfen. Führung hat auch Einfluss auf die Wahrnehmung von außen, zum Beispiel in der Vertrauensbildung bei Externen. Die Verteilungsverhältnisse der Wirkung (auf Mitarbeiter:innen oder nach außen etc.) stehen dabei nicht im Rampenlicht, vielmehr ist es das Ergebnis der Führung, das gesehen und verstanden werden sollte (Bünnagel & Pfefferle, 2023, S. 23-24).

### **2.3.1 Führungsansätze**

Führungsstile zeigen ein Verhaltensmuster einer Führungsperson gegenüber deren Mitarbeiter:innen. Es zeigen sich unterschiedliche Muster, nach denen der Führungsstil des:der Vorgesetzten bestimmt werden kann – eines der einfachsten ist das von Robert Tannenbaum 1958 veröffentlichte eindimensionale Führungsmodell. In diesem Modell wird abgebildet, wie groß der

Entscheidungsspielraum von Führungskraft und Mitarbeiter:innen bei welchem Führungsstil ist. (Tannenbaum & Schmidt, 1973; Helmold, 2022, S. 20)

### **Autoritärer Führungsstil**

Alle Entscheidungen werden top down diktiert, es herrscht eine vollkommen klare hierarchische Organisation. Die Führungskraft trifft in der Regel auch alle Entscheidungen und Mitarbeiter:innen haben diese zu befolgen. Vorteile dieses Führungsstils sieht man in der klaren Zielführung und der Schnelligkeit bei der Entscheidungsfindung. Raum für Kreativität oder neue Ideen ist hingegen unter diesen Voraussetzungen nicht gegeben (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 376).

### **Patriarchalischer Führungsstil**

Entscheidungen werden durch die Führungskraft gefällt, es wird jedoch versucht, die Mitarbeiter:innen durch Konsultation von den gefällten Entscheidungen zu überzeugen. (Helmold, 2022, S. 20)

### **Informierender Führungsstil**

Die Führungskraft fällt Entscheidungen zwar alleine, dennoch sind Fragen zur Entscheidung grundsätzlich gestattet. Diese Einwände müssen aber nicht unbedingt bei der endgültigen Entscheidung berücksichtigt werden. (Helmold, 2022, S. 20)

### **Beratender/Konsultativer Führungsstil**

Das Team wird von dem:der Vorgesetzten über anstehende Entscheidungen informiert und hat die Möglichkeit, Meinungen dazu im Vorfeld zu äußern, die unter Umständen in die Entscheidung einfließen. (Helmold, 2022, S. 20)

### **Kooperativer/Partizipativer Führungsstil**

Mitarbeiter:innen entwickeln gemeinsam Lösungsvorschläge, die der Führungskraft vorgelegt werden. Die Führungskraft entscheidet im Endeffekt auf Grundlage der erarbeiteten Vorschläge. (Helmold, 2022, S. 20)

### **Delegativer Führungsstil**

Entscheidungen werden durch das Team gemeinsam herbeigeführt, nachdem die Führungskraft Probleme und Lösungen im Vorfeld aufgezeigt hat. Somit wird der Handlungsspielraum der Gruppe festgelegt. (Helmold, 2022, S. 20-21)

## Demokratischer Führungsstil

Mitarbeiter:innen werden hier gezielt in den Entscheidungsprozess eingebunden und die Führungskraft fungiert lediglich als Koordinator (Helmold, 2022, S. 20-21). Selbstständigkeit und Kreativität der Mitarbeitenden werden dadurch zwar gefördert, jedoch kann dieser Führungsstil einen Mangel an eindeutiger Struktur hervorrufen und langwierige Entscheidungsfindungsprozesse zur Folge haben. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte begegnen sich hier auf Augenhöhe (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 376).

**Abbildung 2:** Führungsstile

Autoritär	Patriarchalisch	Informierend	Beratend Konsultativ	Kooperativ	Delegativ	Demokratisch
Führungskraft entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeitenden	Führungskraft entscheidet, versucht aber, Mitarbeitende durch Konsultation von Entscheidungen zu überzeugen	Führungskraft entscheidet selbst, Fragen zur Entscheidung werden gestattet aber nicht zwingend berücksichtigt	Das Team wird von der Führungskraft über Entscheidungen vorab informiert und darf seine Meinung abgeben	Das Team entwickelt Lösungswege und die Führungskraft entscheidet darüber.	Das Team entscheidet nachdem die Führungskraft Lösungswege aufgezeigt hat.	Das Team entscheidet, die Führungskraft ist Koordinator.
Führungskraftorientierte Führung und Entscheidungen			Teamorientierte Führung und Entscheidungen			

Quelle: Eigene Darstellung nach (Tannenbaum & Schmidt, 1973; Helmold, 2022, S. 20)

Dieses Modell zeigt den Zusammenhang zwischen der Autorität, die Führungskräfte nutzen, und der Freiheit, die dem Team gewährt wird. Liegt am Beginn die alleinige Entscheidungsmacht in den Händen der Führungskraft, so werden Entscheidungen im weiteren Verlauf dieses Modells immer stärker gruppenbezogen bzw. gemeinsam gefällt (Helmold, 2022, S. 21; Rybnikova & Lang, 2020, S. 2). Vorteile von autoritären Entscheidungsstilen sind vor allem die Schnelligkeit der Entscheidungsfindung und die offensichtliche Macht der Entscheidung. Dieser Stil kann jedoch zunehmend zu Demotivation und Unselbstständigkeit der Mitarbeiter:innen führen (Helmold, 2022, S. 21). Kooperative Führungsstile hingegen haben den Vorteil einer hohen

Mitarbeiter:innenmotivation und der erhöhten Möglichkeit, fachgerechte Entscheidungen zu fällen. Außerdem ist diese Methode förderlich für das Engagement und die Kreativität der Mitarbeiter:innen. (Helmold, 2022, S. 22)

### **2.3.2 Aktuelle Situation in Unternehmen**

Alle bereits dargestellten Generationen können aktuell schon oder noch in Unternehmen tätig sein und in der Zusammenarbeit aufeinandertreffen – die Führung wird dadurch komplexer (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 379).

Die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer befinden sich aktuell noch im Berufsleben, haben zentrale Fach- und Führungspositionen inne, und erreichen demnächst ihr Rentenalter (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 380).

Mit dem Ausscheiden vieler Mitarbeiter:innen in den Ruhestand entstehen zahlreiche freie Stellen, deren Besetzung für Unternehmen von besonderem Interesse ist. Ein zentrales Thema hierbei wird sein, Fach- und Erfahrungswissen der "Boomer" im Unternehmen zu halten und bestmöglich auf die Nachfolgenerationen zu übertragen (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 380-381).

Die Generation X befindet sich aktuell in der Mitte ihres Berufslebens und hat dabei relativ großen Einfluss auf das wirtschaftliche und soziale Leben. Als etablierte Mitarbeiter:innen mit fundiertem Fachwissen und ausgeprägter Berufserfahrung sitzen sie in zentralen Fachpositionen oder sind bereits Führungskräfte. Ein Großteil dieser Generation ist erwerbstätig und leistet einen immensen Beitrag zur allgemeinen Wirtschaftsleistung (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 381).

Vertreter der Generation Y werden zukünftig gut in Unternehmen etabliert sein und profitieren von ihrer geringen zahlenmäßigen Größe und dem Aufweichen des Senioritätsprinzips in Unternehmen. Attraktive berufliche Aufstiegs- und Entwicklungschancen stehen ihnen offen und erste Führungspositionen werden von ihnen bereits besetzt (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 381).

Die derzeit jüngste Generation Z steht bereits in den Startlöchern, befindet sich in Ausbildung oder steigt aktuell ins Berufsleben ein. Unternehmen erwarten

diese Generation bereits und bieten attraktive Entwicklungschancen und eigenverantwortliche Mitarbeit (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 381).

### **2.3.3 Herausforderungen in der Führung von mehreren Generationen**

Gerade im Hinblick auf die Veränderungen der Belegschaftszusammensetzung, die der demographische Wandel vorantreibt, gilt es, auf wichtige Aspekte der Führung Acht zu nehmen:

#### 2.3.3.1 Altersgerechte Führung

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die damit erfolgreiche Beschäftigung bis zum Eintritt in den Ruhestand steht bei altersgerechter Führung im Vordergrund. Altersbezogene Aspekte in der Entwicklung von Führungssystemen und der Führungskultur werden hierbei beachtet. Dabei werden alters- und generationenspezifische Aspekte in das eigene interaktive Führungsverhalten integriert (Eberhardt, 2021, S. 197-198).

Situative Differenzierung der Führung nach Alter und Geschlecht, also die Anpassung der Persönlichkeit auf die Situation und einzelne Mitarbeiter:innen, stehen im Vordergrund. Dies ist aber auch ein heikles Thema, so soll einerseits der Grundsatz der Gleichbehandlung aller umgesetzt werden und andererseits jeder Mensch individuell und hinsichtlich seiner spezifischen Situation gerecht behandelt werden (Eberhardt, 2021, S. 198).

Ein wichtiger Baustein für altersgerechte Führung sind Einstellung und Verhalten von Führungskräften gegenüber deren Mitarbeiter:innen. Werden Themen wie das Alter in der Führung berücksichtigt? Spielen individuelle Vorgehensweisen eine Rolle in der Führung (Eberhardt, 2021, S. 201)?

#### 2.3.3.2 Gemeinsame Führung von Generationen

Um Generationen gemeinsam zu führen, werden wesentliche Aspekte hervorgehoben:

- die Beachtung der Dynamik zwischen und innerhalb von Generationen,
- die Anpassung des eigenen Führungsstils auf die Besonderheiten des Alters oder von Generationen,

- die aktive Nutzung von Chancen, die die Zusammenarbeit verschiedener Generationen bietet.

Allgemein sollten hier altersbezogene Aspekte erkannt und in die Entwicklung von Führungssystemen und der Führungskultur berücksichtigt sowie der eigene Führungsstil individualisiert und altersgerecht ausgerichtet werden. Dadurch soll die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen im Unternehmen gefördert und unterstützt werden (Eberhardt, 2021, S. 208).

Gemeinsame Visionen sind aufgrund der Tatsache, dass viele Personen dadurch intrinsische Motivation erfahren und ein gemeinsames Ziel klar vor Augen haben unabdingbar. Synergieeffekte können dadurch entstehen, dass verschiedene persönliche Visionen zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden, das von allen Mitarbeiter:innen getragen wird (Helmold, Landes, Steiner, Dathe & Jeschio, 2023, S. 230).

Spezifischer betrachtet, ist es auch möglich, den jeweiligen Führungsstil auf die dementsprechende Generation auszurichten. Mitarbeiter:innen bevorzugen individuell ganz verschiedene Führungsstile. Auf dieser Grundlage lassen sich auch Präferenzen für den Führungsstil für eine komplette Generation ableiten. Zufriedenheit am Arbeitsplatz, mehr Produktivität und Arbeitgeberattraktivität soll dadurch individuell steuerbar sein und gewährleistet werden (Eberhardt, 2021, S. 211).

#### 2.3.3.3 Führung von Baby-Boomern

Eine Generation, die große Veränderungen und Umstrukturierungen in der Arbeitswelt mitgemacht hat, wie beispielsweise die Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt, gilt als resilient und widerstandsfähig. Auch wenn sie es manchmal nicht gerne tun, können sich Baby-Boomer grundsätzlich an Veränderungen anpassen, sie sind dabei oft auch bereit, viel zu arbeiten. Grundsätzlich jedoch setzen Baby-Boomer auf Bewährtes und gelten als weniger offen (Eberhardt, 2021, S. 211).

Wichtige Anreize für diese Generation sind unter anderem die Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten, der Gesamtzusammenhang sollte dabei stets erkennbar sein und damit ein gewisses Maß an intrinsischer Motivation erhalten bleiben. Auch direkte



Kommunikation hat bei dieser Generation einen hohen Stellenwert (Eberhardt, 2021, S. 212).

Aus diesen Gründen gilt bei der Führung von Baby-Boomern ein kollegialer und konsensorientierter Stil als empfehlenswert. Autoritäten werden respektiert und Zukunftsvisionen sollen kommuniziert werden. Die Ausrichtung von Tätigkeiten soll ganz klar ersichtlich sein und das Große und Ganze dabei immer im Auge behalten werden (Eberhardt, 2021, S. 212).

Es empfiehlt sich ebenso die Würdigung der Leistungsbereitschaft und die Schaffung von Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung im Auge zu behalten. Auch die positive Begleitung der eigenen Standortbestimmung und eine offene Gestaltung der Führungsbeziehung kann neue Motivationen freisetzen. Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im gesundheitlichen Bereich, sowie im Bereich der benötigten Kompetenzen gehören zu den zentralen Aufgaben bei der Führung von Baby-Boomern (Eberhardt, 2021, S. 213).

### **Baby-Boomer als Führungskräfte**

Mit einem Fokus auf Konsens und Ethik, favorisieren Baby-Boomer einen partizipativen Führungsstil. Sie sind sich bewusst, dass die Führung eine anspruchsvolle Aufgabe ist. Weiterbildungen in diesem Bereich sehen sie als selbstverständlich an. Entscheidungen treffen Baby-Boomer eher intuitiv, wobei ihre Erfahrung als Vorteil dient. Kernwerte die Baby-Boomer vertreten, sind Optimismus, harte Arbeit und persönliche Anerkennung (Eberhardt, 2021, S. 213-214).

#### 2.3.3.4 Führung der Generation X

Für diese Generation sind Führungspersonen mit Glaubwürdigkeit gefragt. Eine Arbeitswelt mit Einschränkungen ist der Generation X wohl bekannt, wie auch die Tatsache, dass verschiedene Standpunkte gehört werden und somit darauf reagiert werden muss. Arbeit spiegelt für diese Generation nicht mehr ihre Selbsterfüllung wider, weshalb die Einstellung dazu pragmatischer ist und eher extrinsischen Motiven folgt. Die Generation X gilt als weniger konsensorientiert, lehnt starke hierarchische Ausrichtungen tendenziell ab und schätzt klare und transparente Kommunikation. Als Form sozialer Anerkennung genießt

Kommunikation im Bereich klarer Karriereziele und zum beruflichen Fortkommen einen hohen Stellenwert (Eberhardt, 2021, S. 214).

Führung sollte deshalb in diesem Kontext fair, kompetent und gerade aus passieren, sowie situativ angepasst werden. Offene und informelle Aspekte werden von dieser Generation geschätzt, ebenso wie Freiraum und lose Rahmenvorgaben. Eine Umgebung, in der soziale Beziehungen entstehen können, sowie eine gute Work-Life-Balance runden das Bild im Hinblick auf diese Generation ab (Eberhardt, 2021, S. 215).

### **Generation X als Führungskräfte**

Aufgrund der aktuellen Generationenvielfalt sind Führungskräfte der Generation X starken Wertediskrepanzen zwischen ihren Mitarbeiter:innen ausgesetzt. Die Herausforderung besteht darin, einen Führungsstil zu wählen, der sowohl die älteren Baby-Boomer, als auch alle jüngeren Generationen gleichermaßen anspricht (Eberhardt, 2021, S. 216).

„Xer“ gelten grundsätzlich als gut vorbereitet und pragmatisch, sind multikulturell geprägt und akzeptieren Vielfalt. Innovatives Denken und innovative Problemlösungen sind Teil des Führungsdenkens. Fairness, Kompetenz und zielgerichtetes Verhalten werden von Gen-X-Führungskräften explizit präferiert (Eberhardt, 2021, S. 216-217).

Die Tatsache, dass Generation-X-Führungskräfte sowohl ältere Baby-Boomer, als auch jüngere Millennials und Angehörige der Generation Z zu führen haben, kann gleichzeitig eine Challenge und Chance in einem sein. In diesem Zusammenhang wird es wichtig sein, auf beide Seiten vorbereitet zu sein, um so Innovationen möglich zu machen (Penney & Neilson, 2010, S. 150-151).

#### 2.3.3.5 Führung von Millennials und Generation Z

Führungskräfte mit bürokratischer Orientierung und funktionale Expert:innen haben es bei der Führung von Millennials schwer. Der Fokus liegt eher am Erhalt und an der Steigerung von Motivation und Leistung durch die Förderung und die Vorbildwirkung des eigenen Führungsstils. Viele Millennials haben ein wenig die Haltung von „no limits“ – alles kann erreicht werden und wirken daher bei vielen als sehr von sich überzeugt und auf der dauerhaften Suche nach Entwicklung und klarer Kommunikation. Führungskräfte sind vor allem gefordert, die hohen

Erwartungen zu managen und mit der Realität und der Organisation in Einklang zu bringen. Außerdem werden Aufrichtigkeit und eine gute Work-Life-Balance über alle Maßen geschätzt (Eberhardt, 2021, S. 217).

Ein stärkerer Fokus auf soziale Dimensionen, partizipative Entscheidungsfindungen sowie entsprechende Kommunikation und eine Feedbackkultur, wird nicht nur von Millennials positiv empfunden, sondern auch von älteren Generationen (Valenti, 2019, S. 80).

Die Ansprüche der Generation Z sind im Grunde genommen mit denen der Millennials vergleichbar. Ehrlichkeit wird als eine der wichtigsten Eigenschaften deklariert, ebenso eine klare Vision und entsprechende Skills in der Kommunikation. Entwicklungsmöglichkeiten, monetäre Anreize sowie die Sinnhaftigkeit von Aufgaben haben einen hohen Stellenwert für diese Generation. Insgesamt sinkt jedoch die Präferenz von Multitasking und Schnellebigkeit der Arbeitswelt ebenso wie die Bereitschaft, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden. Ein Führungsstil, der von Authentizität und Respekt geprägt ist, gehört für beide Generationen zum Erfolgsrezept (Eberhardt, 2021, S. 217-218).

### **Millennials und Generation Z als Führungskräfte**

Soziale Bedürfnisse und eine höhere Teamorientierung kennzeichnen das Führungsverständnis der Millennials. Sie gelten als hart arbeitend, teamorientiert und verantwortungsvoll.

Dennoch gilt es für beide Generationen, aufgrund der vergleichsweise kurzen Verweildauer in der Arbeitswelt, den generationenspezifischen Führungsstil noch zu entdecken (Eberhardt, 2021, S. 221).

Abgesehen von allen Einteilungen in Generationen – erfolgreiches Führen im Generationen-Kontext - besteht auch die Überzeugung, dass Diversität die Wettbewerbsfähigkeit und die Teamperformance steigert. Mitarbeiter:innen werden gefordert Mobilität und Flexibilität an den Tag zu legen. Führungskräfte, denen diese Aspekte bewusst sind, gehen dabei auf generationsbedingte Prägungen, Bedürfnisse und Erfahrungen individuell ein und bemühen sich aktiv, eine demographische und funktionale Vielfalt in ihren Teams sicherzustellen. Prozesse, die das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Personen ermöglichen

und fördern, werden dabei unterstützt. Von allen Seiten sollen diesbezüglich Erfahrungen einfließen (Tavolato, 2016, S. 148).

#### 2.3.3.6 Einfluss auf die Wahrnehmung von Führung

Häufig wird das Führungsverhalten anhand von Befragungen der Geführten erfasst, und meistens wird dabei vernachlässigt, welcher Zusammenhang zwischen tatsächlichem Verhalten und den Wahrnehmungsschemata bzw. -stereotypen der Geführten bestehen (Schyns, 2008, S. 182).

Neben dem tatsächlichen Führungsverhalten beeinflusst auch eine Reihe von subjektiven Einflüssen (Persönlichkeit der Geführten, implizierter Führungsstil oder die allgemeine Stimmung) die Wahrnehmung von Führung. Beispielsweise baut Feedback an Führungskräfte oftmals auf den Bewertungen von Mitarbeiter:innen auf – ist diese Bewertung beeinflusst, durch eben genannte subjektive Einflüsse, kann dieses Feedback manchmal auch unfair oder inkorrekt werden. Daher ist besonders relevant, festzustellen, wie Verzerrungen in der Wahrnehmung verhindert oder verringert werden können, um einen möglichst objektiven Blick auf Führung zu erhalten (Schyns, 2008, S. 188).

Führung als eine Teil der Organisationskultur oder des Organisationsklimas kann als Grad der Übereinstimmung der Eindrücke von Geführten über ihre Führungskraft definiert werden. Damit gehen signifikante Auswirkungen auf Leistung, Arbeitszufriedenheit und andere relevante Arbeitseinstellungen einher (Schyns, 2008, S. 188).

#### **2.3.4 Gestaltungsfelder bei der multigenerationalen Führung**

Die Einwirkung des demographischen Wandels auf Organisationen und auf Führungsansätze ist abhängig von der tatsächlichen Altersstruktur in Unternehmen. Frühzeitige Gedanken zur Arbeitsgestaltung bzw. zu Arbeitsprozessen der Zukunft können helfen, mit diesen Herausforderungen zurecht zu kommen (Schröder-Kunz, 2019, S. 226).

##### **Gestaltungsfeld Arbeitsaufgabe bzw. Arbeitsablauf**

Vertreter:innen aller aktiven Generationen unterscheiden sich in ihren Wünschen und Bedürfnissen hinsichtlich der Arbeit. Diese liegen grundsätzlich nicht extrem voneinander. Aufgaben sollen sinnvoll und abwechslungsreich gestaltet sein und

den eigenen Interessen und Werten entsprechen, Ebenso sollte ein gewisses Maß an Entscheidungsspielraum eingeräumt werden (Schröder-Kunz, 2019, S. 229-230).

Tendenziell gilt, dass Aufgaben, die viel Praxiswissen erfordern und unvollständige Informationen aufweisen, besser von erfahrenen Mitarbeiter:innen erledigt werden können. Dies betrifft ebenso bei Tätigkeiten, die uneindeutige Anforderungen aufweisen oder ein hohes Maß an (emotionaler) Souveränität erfordern. Aufgaben, die die schnelle Verarbeitung von komplexen Informationen aufweisen, eignen sich hingegen eher für jüngere Mitarbeitende. All diese Aspekte, gepaart mit ein wenig Individualität, fließen in multigenerationale Führung mit ein (Schröder-Kunz, 2019, S. 232).

### **Gestaltungsfeld soziale Beziehungen**

Wenn das Miteinander im Team funktioniert, entsteht für viele Menschen Arbeitszufriedenheit. Schlechtes Klima oder interne Konflikte hingegen können sich gegenteilig auswirken und Beschäftigte nachhaltig belasten und demotivieren. Oft wünschen sich ältere Mitarbeiter:innen Kolleg:innen, denen sie ihr Wissen beibringen können, während jüngere Kolleg:innen sich wünschen, von anderen lernen zu können. Diese Bedürfnisse lassen sich oft gut miteinander verketteten. Unter diesen Aspekten ist es essenziell, als Führungskraft unterstützend tätig zu werden, aktiv den Austausch zu fördern und die Zusammenarbeit im Team zu forcieren (Schröder-Kunz, 2019, S. 242).

### **Gestaltungsfeld Wissensmanagement**

Das menschliche Leistungsprofil sowie die beruflichen Anforderungen ändern sich mit der Zeit – der Grad der Anpassung soll daher möglichst hochgehalten werden. Einerseits ist es wichtig, Qualifikationen im Alter zu erhalten und bei Bedarf auszubauen, andererseits ist es ebenso wichtig, diese Qualifikationen zielgerichtet weitergeben zu können. Hier setzt das generationenübergreifende Wissensmanagement an. Jüngere Mitarbeiter:innen verfügen tendenziell eher über technologisches, produkt- oder prozessspezifisches Wissen, während ältere Mitarbeiter:innen von ihrem intensiven Erfahrungsschatz leben. Diese unterschiedlichen Arten von Wissen gilt es im Laufe der Zeit im Unternehmen zu halten und nutzbar zu machen. Unterschiedliche, bereits ausgeführte

Instrumente können dabei helfen. Wichtig ist jedoch, dass all dies in einem vorurteilsfreien und wertschätzenden Umfeld passiert. Die Unternehmenskultur muss ermöglichen, dass Beschäftigte Wissen ohne Angst weitergeben können und dass auch Fehler akzeptiert werden (Schröder-Kunz, 2019, S. 252-255).

### **2.3.5 Generational Leadership**

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch das Modell des „Generational Leadership“. Auf Grundlage dieses Modells werden Führungskräfte bei der generationenübergreifenden Führung durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden unterstützt (Dahm & Esters, 2023, S. 41).

Der passende methodische Rahmen soll für eine generationenübergreifende Zusammenarbeit mithilfe dieses Modells geschaffen werden und eine einheitliche Arbeitsweise dadurch ermöglichen. Des Weiteren ist es wichtig, generationenübergreifende Konflikte zu vermeiden und über die verschiedenen Bedürfnisse der jeweiligen Generation Bescheid zu wissen, um aktiv gegensteuern zu können. Die Führungskraft sollte als Coach oder Mentor:in zur Seite stehen, um auch zu verstehen, wie unterschiedlich Generationen ticken. Bedürfnisse, Arbeitsstile und Erwartungen sollten verstanden werden, und eine Unternehmenskultur soll geschaffen werden, die alle Generationen miteinbezieht und den Rahmen bietet, Talente und Fähigkeiten ins Unternehmen einzubringen (Dahm & Esters, 2023, S. 49-50).

Man kann Mitarbeiter:innenführung, auch abgesehen vom Generationenfaktor, als komplexe Herausforderung bezeichnen. Verschiedenste soziale Dimensionen, ungleiche Machtverhältnisse und der Wandel der Zeit fließen in die Führung von Mitarbeiter:innen ein. Führungskräfte müssen somit die Unbestimmbarkeit ihrer Funktion akzeptieren, um sich selbst immer wieder neu auszurichten (Klaus, 2009, S. 827-835).

## 3 Empirischer Teil

Nachdem in Kapitel zwei näher auf die zugrundeliegende Theorie in den Bereichen Wissensmanagement und Wissenstransfer, Generationenunterschiede am Arbeitsmarkt sowie Führungsverhalten und Wissensaustausch eingegangen wurde, wird in diesem Kapitel darauf aufbauend nun das empirische Vorgehen erläutert. Außerdem wird die Untersuchungsgruppe analysiert sowie näher auf die Durchführung des empirischen Mittels eingegangen.

### 3.1 Forschungsmethodik

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das grundsätzliche Ziel, empirisch fundierte Zusammenhänge zwischen dem Wechselspiel von Führungsverhalten und dem Wissenstransfer in österreichischen Organisationen aufzuzeigen. Dabei liegt ein besonderer Fokus darauf, die Bereitschaft der jüngeren Belegschaft zur Annahme von transferiertem Wissen zu erforschen und die Implikationen dieser Dynamik für das Wissensmanagement und das Generationenmanagement in österreichischen Unternehmen durch gezielte Fragestellungen herauszuarbeiten. Mithilfe einer quantitativen Befragung soll somit die Forschungsfrage *„Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Führungsverhalten älterer Generationen und der Nutzung von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft in österreichischen Organisationen?“* beantwortet werden.

#### 3.1.1 Hypothesen

Die vorliegenden Hypothesen wurden als Zusammenhangshypothesen formuliert. Als passende Überprüfungsform der Signifikanz wird dementsprechend ein Nullhypothesen-Signifikanz-Test durchgeführt. Im statistischen Nullhypothesen-Signifikanz-Test wird zu jeder Alternativhypothese ( $H_1$ ), die auf Basis der Theorie die Existenz (oft auch die Richtung) eines Populationseffekts postuliert, eine Nullhypothese ( $H_0$ ) aufgestellt, die den aufgestellten Effekt negiert oder diesem gegenteilig gegenübersteht (Döring, 2023, S. 648).

## **Hypothese 1**

Um das Wissensmanagement und den Transfer von Wissen bestmöglich sicherzustellen, ist proaktives und förderndes Handeln durch die Führungskraft unerlässlich. An kooperativer Führung und dem gemeinsamen Erarbeiten von Lösungen durch die Führungskraft und der Belegschaft führt also kein Weg vorbei. (Mader, 2023, S. 36 ff.) Des Weiteren sind vor allem zwei Faktoren für erfolgreiches Wissensmanagement erforderlich: Die Vorbildwirkung der Führungskraft und die entsprechenden Ressourcen, die durch die Führungskraft freigegeben werden (Mader, 2023, S. 58 ff.).

Vielfalt, vor allem im Bereich des Alters sowie in der Zusammensetzung der Belegschaft, erhöht gleichzeitig auch den Anspruch an die Führungskraft bzw. an die Führung allgemein. Verschiedene Kompetenzen, Ansprüche, Erfahrungen und Erwartungen müssen integriert werden und bestmöglich miteinander interagieren. Auch wenn die Wertvorstellungen zwischen Generationen nicht immer übereinstimmen, ist der Kontakt und Austausch wichtig, um Erfolg zu etablieren – dabei ist Führung ein zentrales erfolgskritisches Element (Eberhardt, 2021, S. 40 ff.).

Das Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in der Arbeitswelt ist zurzeit mehr denn je von Diversität und Vielfalt geprägt, woraus sich neue Herausforderungen ergeben. Führungskräfte werden stärker gefordert sein und auf eine systematische Förderung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolges pochen (Klaffke, 2022b, S. 295 ff.).

Demzufolge sind die Einstellung und der Anspruch, welche Führungskräfte im Wissensmanagement-Kontext verfolgen, entscheidend für die Umsetzung und dessen Erfolg.

Aus diesen Ausführungen lassen sich die ersten beiden Hypothesen ableiten:

**H<sub>1</sub>: Je fördernder das Führungsverhalten älterer Führungskräfte erlebt wird, desto höher ist die Bereitschaft der jüngeren Belegschaft, das übertragene Wissen zu nutzen.**



*H<sub>0</sub>: Förderndes Führungsverhalten älterer Führungskräfte steht in keinem Zusammenhang mit der Bereitschaft der jüngeren Belegschaft, übertragenes Wissen zu nutzen.*

## **Hypothese 2**

Ein unabdingbarer Faktor für den Erfolg von Wissensmanagement ist die Haltung des Managements bzw. der Führungskraft gegenüber diesem Thema. So kann die Wichtigkeit dieser Thematik signalisiert werden. Die Hebelwirkung der Führungskräfte und deren aktives Vorleben fördert außerdem die Akzeptanz unter den Mitarbeiter:innen. Die Bereitschaft zur Teilnahme am Transferprozess bzw. die Nutzung von Wissen wird dadurch ebenfalls positiv beeinflusst (Ahlers, 2020, S. 29).

Vor allem in Bezug auf die Vorbildwirkung der Führungskraft und das aktive und fördernde Handeln ist folgende Hypothese abzuleiten:

**H<sub>1</sub> 2: Je aktiver ältere Führungskräfte Wissen an jüngere Mitarbeiter:innen weitergeben, desto höher ist der Nutzungsgrad von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft.**

*H<sub>0</sub> 2: Aktive Wissensweitergabe von älteren Führungskräften an jüngere Mitarbeiter:innen steht in keinem Zusammenhang mit der Höhe des Nutzungsgrades von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft.*

## **Hypothese 3**

Für den Erfolg von Wissensmanagement sind bestimmte Faktoren unerlässlich. Das Verfolgen von strategischen und wirtschaftlichen Zielen sowie eine positive Unternehmenskultur, in der Wissen offen und strukturiert kommuniziert wird und Wissensbarrieren innerhalb von Organisationen abgebaut werden, sind nur wenige von vielen Faktoren. Das Management ist angehalten, dem Wissensmanagement nicht nur positiv gegenüber zu stehen, sondern auch die technische und organisationale Struktur bereitzustellen, um das Wissensmanagement bzw. den Wissenstransfer überhaupt zu ermöglichen. Rollen bzw. Aufgaben müssen strukturiert verteilt oder geschaffen werden. Diese Tätigkeiten müssen zudem in bestehende Prozesse der Organisation verankert und integriert werden (Ahlers, 2020, S. 29 ff.).

Strategisches und strukturiertes Wissensmanagement sollte immer von der jeweiligen Organisationsstrategie abgeleitet sein und darstellen, wie die relevanten Organisationsziele durch diese Maßnahmen unterstützt werden. Systematisches und strukturiertes Vorgehen bzw. das Fehlen dessen sind zentrale Ursachen für das Scheitern von Wissensmanagementprojekten (Mader, 2023, S. 61 ff.). Im Umkehrschluss bedeutet das, wer nicht strukturiert an dieses Vorhaben herangeht, und Tun und Handeln an organisationale Zielsetzungen anpasst, wird scheitern. Unter diesem Aspekt lässt sich folgende Hypothese ableiten:

**H<sub>1</sub> 3: Je strukturierter Wissensmanagement in Organisationen betrieben wird, desto höher ist die Bereitschaft der jüngeren Generation Wissen von Älteren anzunehmen.**

*H<sub>0</sub> 3: Strukturiertes Wissensmanagement steht in keinem Zusammenhang mit der Höhe der Bereitschaft der jüngeren Generation, Wissen von Älteren anzunehmen.*

#### **Hypothese 4**

Die soziale Verbindung zwischen einzelnen Mitarbeiter:innen, zwischen der Führungskraft und der Belegschaft darf in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden. Sozialer Raum als Grundlage für eine soziale Interaktion und damit auch als Grundlage für erfolgreiches Wissensmanagement ist essentiell. Daraus abgeleitet steigert der Aspekt der gegenseitigen Vertrautheit – das Gefühl sich persönlich nah zu sein und sich zu kennen – die Bereitschaft, eigenes Wissen aktiv einzubringen und weiterzugeben (Tietz, Kneisel & Werner, 2021, S. 3 ff.).

Weiters ist Wissen, das Menschen in sich tragen, ein großer Teil ihres Selbstwertgefühls. Beim Wissensmanagement werden also Angelegenheiten gemanagt, die Menschen wichtig sind und in weiterer Folge auch als heikel angesehen werden können. Beim Thema Wissen geht es also zentral um den Selbstwert von Menschen – ein kritischer Erfolgsfaktor hier ist also die Einbeziehung und die soziale Verbindung. Was mitgestaltet werden kann, wird auch mitgetragen – somit kann die soziale Interaktion als Grundlage für Wissensmanagement angesehen werden (Mader, 2023, S. 36 ff.).

Zusätzlich stehen unterschiedliche Generationen für verschiedene Perspektiven. Schon in der Antike wurde auf das Spannungsfeld zwischen Generationen verwiesen. Der aktuell stattfindende Generationenwechsel erfolgt außerdem unter einem neuen Vorzeichen: Jüngere haben einen Erfahrungsvorsprung bezüglich neuen Medien, Ältere haben mehr Erfahrung im Umgang mit Kunden, mit Arbeitsabläufen oder Ähnlichem (Eberhardt, 2021, S. 43-65). Das Wertegerüst und die Lebenssituationen von Jung und Alt sind nicht zwingend deckungsgleich, tendenziell eher unterschiedlich, was immer wieder zu Reibungen führen kann (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 382 ff.).

Unter diesen Gesichtspunkten lässt sich folgende Hypothese ableiten:

**H<sub>1</sub> 4: Je schlechter die zwischenmenschliche Beziehung zwischen älteren Führungskräften und der jüngeren Belegschaft ist, desto weniger wird transferiertes Wissen angenommen.**

*H<sub>0</sub> 4: Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen älteren Führungskräften und der jüngeren Belegschaft steht in keinem Zusammenhang mit der Annahme von transferiertem Wissen.*

### **Hypothese 5**

Starre Organisationsstrukturen erschweren oft einen effizienten Wissenstransfer. Dies zeigt sich in vielerlei Hinsicht. Barrieren durch hierarchische bzw. funktionale Trennung können dazu führen, dass die grundsätzliche Wissensbasis in einem Unternehmen in einzelne voneinander getrennte „Wissensinseln“ zersplittert wird und daher ein homogenes Miteinander unterbunden wird. Auch streng hierarchische Organisationen, die vor allem durch die Einhaltung von Dienstwegen geprägt sind, lassen Kommunikation und direkten Wissensaustausch über Bereichsgrenzen hinweg nicht wirklich zu (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 21 ff.; Schewe & Nienaber, 2011, S. 49 ff.).

Die Zeit, in der Innovation aus hierarchischen Systemen hervorging und umgesetzt wurde, gehört der Vergangenheit an. Kein Unternehmen kann es sich leisten Veränderungsprozesse einzig und allein von oben herab zu verordnen. Innovation findet im Kollektiv statt und es soll jegliches Potenzial innerhalb und außerhalb von Organisationen genutzt werden (Jauslin et al., 2021, S. 133).

Daraus kann abgeleitet werden, dass Hierarchie gewisse Prozesse hemmt, in denen Wissen generiert und verarbeitet werden soll.

Auf dieser Grundlage lässt sich die fünfte und letzte Hypothese ableiten:

**H<sub>1</sub> 5: Je hierarchischer/starrer das Unternehmen/die Organisation aufgebaut ist, desto schwieriger wird intergenerationaler Wissenstransfer**

*H<sub>0</sub> 5: Die hierarchische Struktur eines Unternehmens/einer Organisation steht in keinem Zusammenhang mit intergenerationalem Wissenstransfer.*

### **3.1.2 Forschungsdesign**

Die Beantwortung der Forschungsfrage soll anhand der aufgestellten Hypothesen ermöglicht werden. Die aufgestellten Hypothesen sind als Zusammenhangshypothesen formuliert und wurden grundsätzlich mittels bivariater Korrelationsanalyse ausgewertet. Da alle untersuchten Variablen metrisch skaliert sind, erfolgt die bivariate Korrelationsanalyse bei allen fünf aufgestellten Hypothesen nach Pearson und wird einseitig geprüft. Weiters sollen diese Zusammenhangshypothesen im Zuge dieser Arbeit verifiziert und falsifiziert werden (Döring, 2023, S. 648 ff.).

Um dies zu untersuchen und valide Aussagen zu treffen, wurden Personen aus österreichischen Organisationen rekrutiert und dienten als relativ große Untersuchungsgruppe. Diese umfasst Arbeitnehmer:innen, die in Österreich in einem Arbeitsverhältnis stehen und sich im Alter zwischen 18 und 65 Jahren befinden. Hierbei liegt der Fokus sowohl auf Führungskräften als auch – im Verhältnis zu der Führungskraft – jüngeren Mitarbeiter:innen. Durch die Einteilung in verschiedene Generationen, die im vorigen Kapitel beschrieben wurden und die Möglichkeit sich im Zuge der Befragung der eigenen Generation zuzuordnen, soll eine Vergleichbarkeit der Generationen möglich sein. Die Stichprobenziehung erfolgt auf Grundlage von Zufallsauswahlverfahren und einer festgelegten Größe der Untersuchungsgruppe von 100 Personen. Eine Vollerhebung ist in dieser Arbeit nicht möglich, da nicht alle in Betracht kommenden Personen befragt werden können (Döring, 2023, S. 294 ff.).

Für die quantitative Datenerhebung wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der folgende Punkte umfasst:

- Demographische Fragen, um Informationen über Alter, Geschlecht, Berufserfahrung und Hierarchieebene der Teilnehmer:innen zu sammeln.
- Fragen zu wahrgenommenen bzw. förderndem Führungsverhalten älterer Führungskräfte.
- Fragen zum Thema Wissenstransfer bzw. zur Bereitschaft der jüngeren Belegschaft, übertragenes Wissen zu nutzen.
- Branchenspezifische Fragen, um Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen zu erfassen.
- Fragen zur Unternehmensgröße und -struktur.

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte mittels dem Online-Tool SoSci Survey (<https://www.soscisurvey.de/>). Dadurch wurde in weiterer Folge auch die Auswertung der Daten erleichtert, da diese bereits elektronisch vorhanden waren und in das Statistikprogramm „SPSS“ übertragen werden konnten. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang.

### **Aufbau und Ablauf der Erhebung**

Für die geplante Umfrage wird, wie erwähnt, die Online-Umfrageplattform „SoSci Survey“ genutzt. Diese Plattform ermöglicht eine einfache Veröffentlichung des Fragebogens und eine effiziente Datensammlung. Verwendet wird unter anderem eine vierstufige Likert-Skala, um Ergebnisse auf Intervallskalen-Niveau (metrisch) zu erfassen (Döring, 2023, S. 270 ff.).

Die Veröffentlichung des Fragebogens fand am 15.02.2024 statt und blieb für den Zeitraum von 14 Tagen, bis zum 29.02.2024, aktiv. Um die Stichprobe zu erreichen wurden die Teilnehmer:innen über unterschiedliche Kanäle kontaktiert, darunter persönliche Kontakte, soziale Medien oder Unternehmenskontakte. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass eine ausreichend große Stichprobe erhalten wird um statistisch aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Alle gesammelten Daten wurden mithilfe des Statistikprogramms „SPSS“ aufbereitet und analysiert – die Datenanalyse umfasst einerseits deskriptive

Statistiken zur Beschreibung der Stichprobe, die über Berechnungen und Darstellungen zu Häufigkeiten, Rückschlüsse auf die Untersuchungsgruppe geben sollen. Des Weiteren sollen mithilfe von Korrelationsanalysen Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und der Wissensnutzung untersucht werden. Konkret wurde eine bivariate Korrelation nach Pearson verwendet. Voraussetzung für diese Korrelationsberechnung war, dass es sich bei allen Berechnungen um metrische Variablen handelte. Das war im Falle dieser Arbeit gegeben.

Die gesammelten Ergebnisse wurden anschließend, wie in Punkt 3.1.3 *Auswertung*, erläutert näher erläutert wird, auf Signifikanz geprüft, um die zugrundeliegenden Hypothesen bewerten zu können. Anschließend sollte die Forschungsfrage zu beantworten werden und Implikationen daraus ausgeführt werden. Mögliche Einschränkungen der Studie wurden reflektiert und Empfehlungen für zukünftige Forschungsvorhaben ausgesprochen.

### **3.1.3 Auswertung**

Die Befragung kann als explanative Studie beschrieben werden, die auch deskriptive Elemente enthält. Es wurden vor allem Zusammenhänge überprüft, indem die aufgestellten Hypothesen bestätigt oder verworfen wurden. Das statistische Maß für die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei metrisch skalierten Variablen ist der bivariate Korrelationskoeffizient, im Falle dieser Arbeit, nach Pearson. Dieser Koeffizient, mit einem Wertebereich von -1 (perfekter negativer Zusammenhang) und +1 (perfekter positiver Zusammenhang), zeigt, wie erwähnt, die Enge und Richtung von Zusammenhängen an (Döring, 2023, S. 649).

Das statistische Hypothesenpaar lautet also wie folgt:

$$H_1: p > 0$$

$$H_0: p \leq 0$$

Die Signifikanzentscheidung wird grundlegend anhand des  $H_0$ -Modells getroffen. Möglich sind zwei Interpretationen, wenn das Stichprobenergebnis im  $H_0$ -Modell sehr unwahrscheinlich ist:

1. Die  $H_0: p = 0$  gilt in der Population und die Stichprobe ist zufälligerweise außerordentlich ungewöhnlich zusammengesetzt, deswegen weicht das Ergebnis stark vom Korrelationskoeffizient  $r$  ab.
2. Die  $H_0$  gilt nicht, sondern die  $H_1$  gilt in der Population. Es gibt daher eine positive Korrelation  $p > 0$ , die sich entsprechend in dem Ergebnis  $r > 0$  widerspiegelt.

Die Grenze, wie unwahrscheinlich ein Stichprobenergebnis sein muss, damit man die  $H_0$  ablehnt oder die  $H_1$  annimmt, nennt sich Signifikanzniveau und wird konventionell als Entscheidungsregel bei einem Grenzwert von 5% angesiedelt. Das bedeutet, wenn die bedingte Wahrscheinlichkeit, dass unter Annahme der Gültigkeit der  $H_0$  das Stichprobenergebnis oder ein extremes Ergebnis auftritt, bei maximal 5% liegt, dann wird  $H_1$  präferiert, bzw. angenommen und die  $H_0$  abgelehnt. Um ein statistisch signifikantes Ergebnis handelt es sich also dann, wenn das Stichprobenergebnis nicht gut zu  $H_0$  passt und dieses somit zurückgewiesen wird (Döring, 2023, S. 652 ff.).

Für explanative Studien ist es außerdem wichtig, für soziodemographische Variablen eine möglichst homogene Untersuchungsgruppe zu schaffen, um etwaige Störvariablen auszuklammern und eine möglichst hohe interne Validität zu gewährleisten. Diese Arbeit wird sich daher grundsätzlich mit der Gruppe von Arbeitnehmer:innen, die in Österreich beschäftigt sind, befassen. Dies hat zur Folge, dass die externe Validität als Nachteil angesehen werden kann, denn eine grundsätzliche Generalisierbarkeit auf weitere Gruppen ist nicht möglich (Döring, 2023, S. 194 ff.).

#### **3.1.4 Erhebungsinstrument**

Im einleitenden Teil des Fragebogens wurde das zu erforschende Thema kurz umrissen und angegeben. Weiters wurde angegeben, dass das Ausfüllen etwa 10-15 Minuten in Anspruch nehmen werde. Es wurde darauf hingewiesen, dass alle Antworten absolut anonym und vertraulich behandelt werden und dass es in der Beantwortung kein Richtig oder Falsch gibt.

Durch die erste Frage zum Geburtsjahr konnte in weiterer Folge die Zugehörigkeit der ausfüllenden Person zu einer bestimmten Generation erhoben werden (A001). Die nächste Frage, ob der:die Teilnehmer:in aktuell oder in der

Vergangenheit in einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen innerhalb der österreichischen Grenzen steht oder stand, wurde als verpflichtende Filterfrage konzipiert (A002). Beantwortete man diese Frage mit „Nein“, wurde den Teilnehmenden an dieser Stelle gedankt und die Befragung beendet (A003). Die Frage zur Zugehörigkeit welches Geschlechts konnte mit „männlich“, „weiblich“, „divers“ oder „Ich möchte keine Angabe machen“ beantwortet werden und war nicht verpflichtend auszufüllen (A004). Danach wurde nach der zeitlichen Zugehörigkeit zum aktuellen Unternehmen, in dem die teilnehmende Person angestellt ist, gefragt – hierzu gab es vier Antwortmöglichkeiten: „weniger als 1 Jahr“, „1-5 Jahre“, „6-10 Jahre“ oder „mehr als 10 Jahre“ (A005). Zuletzt wurde die aktuelle Hierarchieebene, in der sich die befragte Person aktuell befindet, abgefragt. Als Antwortmöglichkeiten standen „Führungskraft (z.B. Manager:in, Abteilungsleiter:in)“, „Mittleres Management (z.B. Teamleiter:in)“, „Mitarbeiter:in ohne Personalverantwortung“ oder „andere (bitte angeben)“ zur Auswahl (A006). Der nachfolgende Frageblock diente zur Erhebung der Daten zum Führungsverhalten der jeweiligen Vorgesetzten. Zu Beginn wurde daran erinnert, welche Generationen aktuell am Arbeitsmarkt tätig sind und wie sich diese aufgrund deren Geburtsjahrgänge einteilen (A110). Daraufhin wurde gefragt, ob die unmittelbare Führungskraft einer älteren Generation angehört als man selbst – diese Frage konnte mit „Ja“, „Nein“ oder „weiß nicht“ beantwortet werden (A102). Danach wurden die Skalen zum Führungsverhalten im Hinblick auf Wissensmanagement erhoben. Dabei handelte es sich um neun Aussagen bzw. Einzelitems, die mithilfe einer vierstufigen Likert Skala von 1=“stimme nicht zu“ bis 4=“stimme voll zu“ oder mit „weiß nicht“ beantwortet werden konnten (A109\_1 bis A109\_9). Für etwaige Ergänzungen wurde abschließend noch ein Textfeld eingefügt (A111).

Im darauffolgenden Frageblock werden Daten zum Wissenstransfer bzw. zur Bereitschaft von Wissenstransfer, persönlichen Beziehungen, strukturierten/digitalen Möglichkeiten für Wissenstransfer und Anreize erhoben. Auch hier konnte mithilfe einer vierstufigen Likert Skala von 1=“stimme nicht zu“ bis 4=“stimme voll zu“ oder mit „weiß nicht“ geantwortet werden. Es handelte sich hierbei um zehn Einzelitems. (A209\_1 bis A209\_10). Abgeschlossen wurde dieser Teil mit zwei Textfeldern, in denen zum Thema „Anreize/Belohnungen“



(A210) und allgemein zum gesamten Frageblock (A211) noch etwas ergänzt werden konnte.

Im letzten Abschnitt wurden weitere Informationen zum Unternehmen der befragten Person erhoben. Es wurde der Sektor, in dem das Unternehmen tätig ist, erfragt. Die Antwortmöglichkeiten waren hier „Privatwirtschaft“, „Öffentlicher Dienst“, „NGO (Non Governmental Organization)“ und „andere“ (A301). Des Weiteren wurde die Unternehmensgröße des:der Arbeitgeber:in erfragt. „0-9 (Kleinstunternehmen“, „10-49 (Kleines Unternehmen)“, „50-249 (Mittleres Unternehmen“ oder „250 oder mehr (Großunternehmen“ waren hier in Bezug auf die Mitarbeiter:innenanzahl die Antwortoptionen (A302). Ebenso sollte die hierarchische Struktur mittels der Antworten „flache Hierarchie“, „stark hierarchische Struktur“ oder „andere“ beschrieben werden (A303). In Bezug auf die Hierarchiestruktur wurde auch mithilfe einer vierstufigen Likert Skala abgefragt, ob die vorhin abgefragte Struktur des Unternehmens reibungslosen bzw. erfolgreichen Wissenstransfer verhindert. Die Möglichkeiten zu antworten lagen zwischen 1=“stimme nicht zu“ bis 4=“stimme voll zu“ oder „weiß nicht“ (A304). Abschließend wurde noch ein Textfeld eingefügt, in dem die Möglichkeit gegeben wurde, etwaige Themen zu ergänzen (A305). Die Befragung wurde mit einem abschließenden Textfeld, in dem eine abschließende Mitteilung möglich war, beendet (A401).

Auf der letzten Seite wurde für die Teilnahme an der Befragung gedankt und die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Umfrage oder zu den Ergebnissen an die angeführte E-Mail-Adresse zu stellen.

### **Aufbau der Fragestellung**

Demographische Daten wurden über folgende Items erhoben, in denen vorgefertigte Antwortmöglichkeiten auszuwählen waren:

<b>Item</b>	<b>Fragestellung</b>
A002 – Arbeitsverhältnis *Filterfrage	Stehen Sie aktuell oder standen Sie in der Vergangenheit in einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen innerhalb von Österreich?
A004 – Geschlecht	Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

A005 – Dauer des Arbeitsverhältnisses	Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrem aktuellen Unternehmen?
A006 – Hierarchieebene	In welcher Hierarchieebene befinden Sie sich in Ihrem Unternehmen?

Mit Item A102 – Generationen, „Haben Sie eine unmittelbare Führungskraft, die einer älteren Generation angehört als Sie selbst?“ wurde das Altersverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in erhoben.

Der Fragenblock A109\_1 bis A109\_9 beschäftigte sich mit dem Thema „Förderndes Führungsverhalten“ und wurde mithilfe einer vierstufigen Likert-Skala (1 – stimme nicht zu / 4 – stimme voll zu) erhoben:

Item	Fragestellung
A109_1	Meine unmittelbare Führungskraft unterstützt den Wissensaustausch in meinem Unternehmen aktiv.
A109_4	Meine unmittelbare Führungskraft ermutigt mich, aktiv Wissen weiterzugeben.
A109_2	Meine unmittelbare Führungskraft ermutigt mich aktiv zur Nutzung von übertragenem Wissen in meiner täglichen Arbeit.
A109_9	Das Führungsverhalten meiner unmittelbaren Führungskraft empfinde ich im Bereich Wissensmanagement als fördernd.
A109_3	Meine unmittelbare Führungskraft ist für einen Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Generationen immer offen.
A109_5	Meine Führungskraft hat in der Vergangenheit spezielle Schulungsprogramme oder Initiativen implementiert, um den Wissensaustausch und die Weitergabe von Know-How zwischen Generationen zu fördern.

A109_6	Meine unmittelbare Führungskraft kommuniziert häufig die Bedeutung von Wissenstransfer zwischen verschiedenen Generationen und dessen Mehrwert für das Unternehmen.
A109_7	Meine unmittelbare Führungskraft unterstützt und fördert die persönlichen Beziehungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen.
A109_8	Meine unmittelbare Führungskraft setzt verstärkt auf Mentoring-Programme, um jüngere und ältere Generationen miteinander zu vernetzen.

Fragestellungen zu den Themen Wissenstransfer und der Bereitschaft zur Annahme von Wissen wurden ebenfalls in einem Frageblock formuliert, der mithilfe einer vierstufigen Likert-Skala zu beantworten war:

Item	Fragestellung
A209_1	Ich bin selbst bereit, übertragenes Wissen von älteren Kolleg:innen oder meiner älteren Führungskraft anzunehmen und zu nutzen.
A209_2	Ich bin aktuell aktiv in den Wissensaustausch mit älteren Kolleg:innen und meiner Führungskraft involviert.
A209_3	In meinem Unternehmen gibt es strukturierte Möglichkeiten, um Wissenstransfer zu erleichtern oder überhaupt zu ermöglichen.
A209_5	Die persönliche Beziehung zu meiner unmittelbaren Führungskraft oder zu älteren Kolleg:innen sehe ich als Hindernis für effektiven Wissenstransfer.
A209_6	Fehlende Unterstützung meiner Führungskraft im Bereich des Wissensmanagements sehe ich als Hindernis, um transferiertes Wissen zu nutzen.

A209_8	Die Verfügbarkeit von digitalen Wissensmanagement-Tools ist für mich wichtig, um auf übertragenes Wissen zuzugreifen zu können.
A209_9	Ich als jüngere:r Mitarbeiter:in bin selbst bereit, mein erworbenes Wissen mit älteren Kolleg:innen zu teilen.
A209_10	Ich bin als ältere:r Mitarbeiter:in selbst bereit, mein erworbenes Wissen mit jüngeren Kolleg:innen zu teilen.
A209_11	Strukturierte Anreize oder Belohnungen würden mich dazu motivieren, mit der älteren Generation zu interagieren und Wissenstransfer verstärkt zu forcieren.
A209_12	Veraltete Ansichten der älteren Generation hindern mich an der Nutzung von übertragenem Wissen dieser Generationengruppe.

Weiters wurden mittels Item A301 die Branche bzw. der Sektor des Unternehmens der befragten Person abgefragt. Mit Item A301 wurde die Größe des Unternehmens und mit Item A303 die hierarchische Struktur des Unternehmens erhoben. Abschließend wurde in Item A304 erhoben, ob die hierarchische Struktur eines Unternehmens bzw. des Unternehmens der befragten Person einen erfolgreichen und reibungslosen Wissenstransfer verhindert – auch hier konnten die Fragen mithilfe einer vierstufigen Likert-Skala beantwortet werden.

**Tabelle 1:** Zuordnung der Fragestellung zu den gestellten Hypothesen

Hypothese	Relevante Fragestellungen
Hypothese 1	Skala aus den Items A109_1 bis 109_9 und A209_1
Hypothese 2	A209_10 und A209_1
Hypothese 3	A209_3 und A209_1
Hypothese 4	A209_5 und A209_1
Hypothese 5	A303 und A304

## **Gütekriterien**

Die methodische Strenge nimmt bei der Wissenschaftlichkeit von quantitativen Arbeiten einen zentralen Platz ein. Diese wird vor allem mit dem Konzept der Validität beschrieben – also dem Grad der Gültigkeit wissenschaftlicher Aussagen (Döring, 2023, S. 92). Bei der Konstruktion eines Fragebogens sollen vor allem die wissenschaftlichen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität im Fokus stehen (Döring, 2023, S. 401). Die Objektivität stellt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit einer Studie und die Unabhängigkeit von den forschenden Personen sicher. Die Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit gibt an, wie gering oder stark ein Test durch Messfehler verzerrt ist. Die häufig eingesetzte Methode der internen Konsistenz, die auf die Berechnung von Cronbachs Alpha-Koeffizienten hinausläuft, wurde auch in dieser Arbeit als Reliabilitätsfaktor herangezogen und umgesetzt. Die Validität bzw. Gültigkeit als Hauptgütekriterium gibt im traditionellen Verständnis an, ob eine Untersuchung tatsächlich das Merkmal misst, das sie zu messen beansprucht. Die Validität der Ergebnisse dieser Arbeit werden mittels Heranziehung von Korrelationskoeffizienten sichergestellt und verwirklicht (Döring, 2023, S. 437 ff.).

Der Fragebogen wurde des Weiteren einer Vortestung unterzogen, um die Verständlichkeit und die Validität der Fragen sicherzustellen. Die Reliabilität des verwendeten Messinstruments wurde darüber hinaus durch einen Pre-Test an einer kleinen Stichprobe garantiert. Zusätzlich wurde die Objektivität durch die Umsetzung klarer Anweisungen für die Teilnehmer gewährleistet und auf eine detaillierte Dokumentation des gesamten Ablaufs der Datenerhebung geachtet. Diese Ansätze zielten darauf ab, die Qualität und Genauigkeit der erhobenen Daten für das verwendete Messinstrument zu sichern.

Die Teilnahme der Umfrage war freiwillig und die Teilnehmenden wurden über den Zweck der Studie und die Verwendung ihrer Daten informiert. Datenschutzbestimmungen wurden strikt eingehalten und Daten anonymisiert und vertraulich behandelt. Grundsätzlich kann man bei quantitativen Datensätzen eher davon ausgehen, dass die Anonymisierung von vornherein eher gegeben ist, als bei qualitativen Daten. Um die Anonymisierung im Zuge dieser Arbeit dennoch zu sichern, wurden aufgrund der elektronischen Datenerhebung, IP-Adressen der Rechner, von denen auf den Online-

Fragebogen zugegriffen wurde, nicht gespeichert oder protokolliert (Döring, 2023, S. 581).

### **3.1.5 Durchführung der empirischen Datenerhebung**

Der Fragebogen wurde im Dezember 2023 und im Jänner 2024 über die Online-Plattform „SosciSurvey“ (<https://www.socisurvey.de/>) erstellt. Es handelt sich bei dieser Plattform um eine internetbasierte Software zur Durchführung von Online-Befragungen. Aus ökonomischen Gründen wurde die Befragung webbasiert durchgeführt. Vor der offiziellen Veröffentlichung wurde ein Pre-Test mit fünf Personen durchgeführt um etwaige Fehler oder Missverständnisse auszuräumen. Im Rahmen der Vortestung kam es zu kleineren Anmerkungen hinsichtlich der Formulierungen oder Schreibfehler – diese Anmerkungen wurden anschließend in einer Überarbeitung umgesetzt und der endgültige Fragebogen finalisiert. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über zwei Wochen von 15.02.2024 bis zum 29.02.2024. Der Fragebogen bzw. der Link zum Fragebogen wurde auf unterschiedlichste Weise in Umlauf gebracht: Durch persönliche Kontakte, über Social-Media-Plattformen wie „Instagram“ oder „Facebook“ und via „WhatsApp“. Die teilnehmenden Personen wurden neben ihrer persönlichen Teilnahme auch gebeten zusätzliche Befragungsteilnehmer zu lukrieren und die Befragung zu teilen. Die durchschnittliche Verweildauer für die Beantwortung des Fragebogens betrug 4,44 Minuten. Von 129 Personen haben 24 Personen den Fragebogen zwischenzeitlich abgebrochen. Die höchste Zahl an Abbrüchen verzeichnete Seite acht. Der Zulauf war in den ersten beiden Tagen am höchsten, wobei an Tag eins der Höhepunkt erreicht war. Danach wurde der Fragebogen nur noch vereinzelt ausgefüllt.

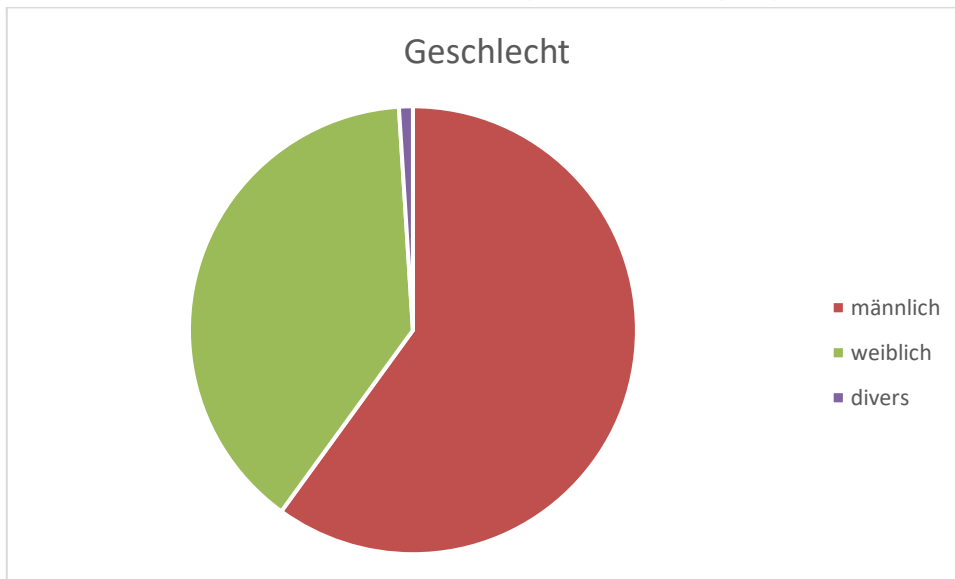
### **3.1.6 Untersuchungsgruppe**

Für den Fragebogen wurden insgesamt 199 Klicks (=Aufrufe) aufgezeichnet, hierbei sind jedoch versehentliche Klicks oder doppelte Klicks inkludiert. 129 Personen haben begonnen, den Fragebogen auszufüllen, wovon jedoch 105 Personen den Fragebogen auch abgeschlossen haben. Fünf Personen beendeten den Fragebogen frühzeitig auf Seite drei, da sie weder aktuell noch früher in einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen/einer Organisation in Österreich standen. Weitere 24 Personen beendeten den Fragebogen nicht

bzw. kamen nicht zur letzten Seite des Fragebogens. Die analysierte Stichprobe umfasst daher 100 Datensätze. Bei allen Analysen wurden das ausgewählte Sample von 100 Personen ( $n = 100$ ) herangezogen. Das zentrale Grenzwerttheorem besagt, dass die Verteilung von Mittelwerten aus Stichproben mit einer Größe  $n$ , die einer beliebigen Grundgesamtheit entnommen werden, grundsätzlich einer Normalverteilung entspricht. Voraussetzung ist, dass  $n$  genügend groß ist (mindestens  $n > 30$ ). Da in der vorliegenden Arbeit mit  $n = 100$  eine ausreichende Größe erreicht wurde, kann von einer Normalverteilung ausgegangen werden. (Döring, 2023; S. 629)

Insgesamt nahmen 60 männliche, 39 weibliche und eine diverse Person:en an der Befragung teil.

**Abbildung 3:** Geschlechterverteilung in der Befragung



Davon standen 68% der Befragten bisher fünf oder weniger Jahre in einem aktiven Arbeitsverhältnis und 32% in einem längeren – sechs Jahre oder mehr. 72 der befragten Personen arbeiten als Mitarbeiter:in ohne Personalverantwortung, die restlichen 28 entweder im mittleren Management oder als Führungskraft im oberen Management. Des weiteren haben 88% der befragten Teilnehmer:innen eine Führungskraft, die älter ist als sie selbst, 11% hingegen sind selber die ältere Person. Mit einem Blick auf die Unternehmensgröße, in dem die Befragten arbeiten sieht man, dass die Hälfte in Großunternehmen (250 oder mehr Mitarbeitende), 11% in mittleren Unternehmen (50-249 Mitarbeitende), 33% in kleinen Unternehmen (10-49 Mitarbeitende) und 6% in Kleinstunternehmen (1-9 Mitarbeitende) arbeiten. Außerdem gaben 51% an, in einem Unternehmen mit flacher Hierarchie zu arbeiten, 47% arbeiten in einem Unternehmen mit stark hierarchischer Struktur und 2% gaben keine Antwort an.



Der:Die jüngste Teilnehmende wurde im Jahr 2003 geboren, der:die älteste Teilnehmende im Jahr 1975.

**Tabelle 2:** Jahrgangsverteilung Befragung

<b>Jahrgang (Generation)</b>			
	Jahrgang	N	%
Generation X	1975	1	1,0%
	1978	1	1,0%
	1979	1	1,0%
<b>Summe:</b>		<b>3</b>	<b>3,0%</b>
Generation Y	1983	1	1,0%
	1984	2	2,0%
	1987	2	2,0%
	1988	3	3,0%
	1989	2	2,0%
	1990	1	1,0%
	1991	5	5,0%
	1992	4	4,0%
	1993	7	7,0%
	1994	10	10,0%
1995	12	12,0%	
<b>Summe:</b>		<b>49</b>	<b>49,00%</b>
Generation Z	1996	9	9,0%
	1997	14	14,0%
	1998	6	6,0%
	1999	7	7,0%
	2000	4	4,0%
	2001	4	4,0%
	2002	2	2,0%
	2003	2	2,0%
<b>Summe:</b>		<b>48</b>	<b>48,0%</b>

3% der Befragten sind nach ihrem Geburtsjahr der Generation X zuzuordnen, 49% der Generation Y und 48% der Teilnehmer:innen sind der Generation Z zuordbar.

### 3.1.7 Datenanalyse

Im Hinblick auf die Vorbereitung der Hypothesenprüfung wurden zuerst die Qualität der Daten überprüft und unbrauchbare Daten wurden bereinigt. Anschließend wurden einige Items zu Skalen zusammengeführt. In diesem Abschnitt soll näher erläutert werden, wie einzelne Skalen analysiert und gebildet wurden. In diesem Fall wurde bei der Skalenbildung das algorithmische Mittel aus vorhandenen Werten gebildet. Teilnehmer:innen, die durch die eingebaute Filterfrage die Befragung nach Item A002 abbrechen mussten, sowie Teilnehmer:innen, die die letzte Seite aufgrund von willkürlichen Abbrüchen nicht erreichten, wurden aus dem erhobenen Datensatz entfernt. Somit ergab sich ein Gesamtsample von  $n=100$ .

Um die Reliabilität der zusammengefassten Skala beurteilen zu können wurde die Zuverlässigkeit der Daten mithilfe von „Cronbachs Alpha“ errechnet. Über den Koeffizienten Cronbachs Alpha wird die interne Konsistenz von Skalen bestimmt. Er stellt die inhaltlich durchschnittliche Korrelation zwischen allen Einzel-Items dar. Eine hohe positive Korrelation der Items untereinander wird bei einer reliablen bzw. intern konsistenten Skala erwartet. Dies kann erwartet werden bei einem Koeffizienten von  $\alpha > 0,8$  (Döring, 2023, S. 274).

Die zusammengefasste Skala aus den Items A109\_1 bis A109\_9 zum Thema Führungsverhalten ergab ein erfreuliches Cronbach Alpha von  $\alpha = 0,896$ .

**Tabelle 3:** Item-Skala-Statistik – Cronbach Alpha

Item-Skala-Statistiken				
Items	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
A109_1	22,28	31,776	0,640	0,886
A109_4	22,32	31,499	0,619	0,888
A109_2	22,29	32,555	0,557	0,892
A109_9	22,53	30,039	0,744	0,878
A109_3	22,22	31,669	0,661	0,885
A109_5	22,97	29,839	0,680	0,883
A109_6	22,82	29,326	0,768	0,875
A109_7	22,47	30,253	0,702	0,881
A109_8	23,26	31,210	0,565	0,893

**Tabelle 4:** Cronbachs Alpha für Skala A109\_1 bis A109\_9

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0,896	9

## 3.2 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertung präsentiert und nachfolgend die aufgestellten Hypothesen überprüft. Die Hypothesen wurden als Zusammenhangshypothesen formuliert und werden alle mittels bivariater Korrelation nach Pearson ausgewertet.

### 3.2.1 Vorbereitende Analyse

Bei der ersten Hypothese wurde der Zusammenhang zwischen förderndem Führungsverhalten älterer Führungskräfte und der Bereitschaft jüngerer Mitarbeiter:innen übertragenes Wissen zu nutzen untersucht. Zwischen den Merkmalen förderndes Führungsverhalten und Bereitschaft zur Nutzung ja/nein wird angenommen, dass ein positiver Zusammenhang besteht. Beide Variablen sind metrisch skaliert, weshalb diese Hypothese mittels einer bivariaten Korrelation nach Pearson (einseitig) überprüft wurde.

Die zweite Hypothese unterstellt, dass eine aktivere Wissensweitergabe durch ältere Führungskräfte einen höheren Nutzungsgrad von transferiertem Wissen zur Folge hat. Auch hier wird angenommen dass ein positiver Zusammenhang zwischen aktivem Wissenstransfer und erhöhtem Nutzungsgrad besteht. Die relevanten Variablen sind ebenfalls metrisch skaliert, weswegen diese Hypothese ebenfalls mittels einer bivariaten Korrelation nach Pearson (einseitig) überprüft wird.

Für Hypothese drei wird ein positiver Zusammenhang angenommen, nämlich, dass strukturierteres Wissensmanagement eine höhere Bereitschaft, Wissen anzunehmen, zur Folge hat. Dadurch, dass auch die hier relevanten Variablen metrisch skaliert sind, wird diese Hypothese mittels einer bivariaten Korrelation nach Pearson (einseitig) überprüft.

In der vierten Hypothese wird ein negativer Zusammenhang bei den zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen älterer Führungskraft und jüngerer Belegschaft und der Annahme von transferiertem Wissen unterstellt.

Beide Variablen sind auch hier metrisch skaliert, weshalb die Prüfung der Hypothese ebenfalls mittels bivariater Korrelation nach Pearson (einseitig) erfolgt.

Die fünfte und letzte Hypothese nimmt an, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Hierarchie und intergenerationalem Wissenstransfer vorliegt und wird ebenfalls in der gleichen Art und Weise wie die vier anderen Hypothesen, nämlich mittels bivariater Korrelation nach Pearson (einseitig), überprüft.

### 3.2.2 Hypothese 1 – Förderndes Führungsverhalten

**H<sub>1</sub>: Je fördernder das Führungsverhalten älterer Führungskräfte erlebt wird, desto höher ist die Bereitschaft der jüngeren Belegschaft, das übertragene Wissen zu nutzen.**

*H<sub>0</sub>: Förderndes Führungsverhalten älterer Führungskräfte steht in keinem Zusammenhang mit der Bereitschaft der jüngeren Belegschaft, übertragenes Wissen zu nutzen.*

**Tabelle 5:** Korrelation 1

Korrelation 1			
		A109_1 bis A109_9	A209_1
A109_1 bis A109_9	Pearson-Korrelation	1	0,159
	Sign. (1-seitig)		0,057
	N	100	100
A209_1	Pearson-Korrelation	0,159	1
	Sign. (1-seitig)	0,057	
	N	100	100

Um festzustellen, ob ein Zusammenhang zwischen förderndem Führungsverhalten älterer Führungskräfte und einer höheren Bereitschaft jüngerer Mitarbeiter:innen zur Nutzung von übertragenem Wissen besteht, wurde eine (einseitige) bivariate Korrelation nach Pearson mit einerseits der zusammengefassten Skala (A109\_1 bis A109\_9) zu förderndem Führungsverhalten und andererseits der Bereitschaft, selbst übertragenes Wissen von älteren Kolleg:innen bzw. der älteren Führungskraft anzunehmen und zu nutzen (A111\_1), errechnet. Das Pearson-Korrelations-Koeffizient zeigt einen geringen positiven Zusammenhang von  $r = 0,159$  – es besteht also

grundsätzlich ein leichter positiver Zusammenhang zwischen den überprüften Variablen.

Die Grenze des Signifikanzniveaus von  $\alpha = 0,05$  (5%) wurde jedoch überschritten und beträgt 0,057 – somit übersteigt der empirische Wert (0,057) den kritischen Wert (0,05), der die Grenze des Signifikanzniveaus darstellt. Das bedeutet, dass die Alternativhypothese  $H_1$  nicht angenommen werden kann und die Nullhypothese  $H_0$  beibehalten wird.

### 3.2.3 Hypothese 2 – Aktive Wissensweitergabe

**$H_1$  2: Je aktiver ältere Führungskräfte Wissen an jüngere Mitarbeiter:innen weitergeben, desto höher ist der Nutzungsgrad von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft.**

*$H_0$  2: Aktive Wissensweitergabe von älteren Führungskräften an jüngere Mitarbeiter:innen steht in keinem Zusammenhang mit der Höhe des Nutzungsgrades von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft.*

**Tabelle 6:** Korrelation 2

Korrelation 2			
		A209_10	A209_1
A209_10	Pearson-Korrelation	1	0,181*
	Sign. (1-seitig)		0,048
	N	85	85
A209_1	Pearson-Korrelation	0,181*	1
	Sign. (1-seitig)	0,048	
	N	85	100
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.			

Um den Zusammenhang zwischen aktiver Wissensweitergabe von älteren Führungskräften an jüngere Mitarbeiter:innen und dem Nutzungsgrad des transferierten Wissen zu erheben, wurde ebenfalls eine (einseitige) bivariate Korrelation nach Pearson zwischen den Items A209\_10 und A209\_1 errechnet. Auch hier zeigt der Pearson-Korrelation-Koeffizient einen geringen positiven Zusammenhang von  $r = 0,181$ . Die Berechnung weist ein Signifikanzniveau von 0,048 auf, was unter der Grenze von  $\alpha = 0,05$  (5%) ist. Dieses Ergebnis kann daher als signifikant angesehen werden. Somit wird die Nullhypothese  $H_0$  2 verworfen und die Alternativhypothese  $H_1$  2 angenommen.

### 3.2.4 Hypothese 3 – Strukturiertes Wissensmanagement

**H<sub>1</sub> 3: Je strukturierter Wissensmanagement in Organisationen betrieben wird, desto höher ist die Bereitschaft der jüngeren Generation, Wissen von Älteren anzunehmen.**

*H<sub>0</sub> 3: Strukturiertes Wissensmanagement steht in keinem Zusammenhang mit der Höhe der Bereitschaft der jüngeren Generation, Wissen von Älteren anzunehmen.*

**Tabelle 7:** Korrelation 3

Korrelation 3			
		A209_3	A209_1
<b>A209_3</b>	Pearson-Korrelation	1	0,225*
	Sign. (1-seitig)		0,014
	N	95	95
<b>A209_1</b>	Pearson-Korrelation	0,225*	1
	Sign. (1-seitig)	0,014	
	N	95	100
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.			

Um die dritte Hypothese zu untersuchen, wurden die Items A209\_3 und A209\_1 gegenübergestellt und so mittels bivariater Korrelation nach Pearson (einseitig) untersucht, inwiefern strukturiertes Wissensmanagement und die Bereitschaft der jüngeren Belegschaft, Wissen von Älteren anzunehmen zusammenhängt. Hier wurde ein positiver Zusammenhang von  $r = 0,225$  festgestellt. Außerdem liegt das Signifikanzniveau mit 0,014 unter der definierten Grenze von  $\alpha = 0,05$  (5%). Somit kann angenommen werden, dass strukturiertes Wissensmanagement positiv mit der Bereitschaft der jüngeren Generation, Wissen von Älteren anzunehmen, korreliert. Die Nullhypothese H<sub>0</sub> 3 wird aus diesem Grund verworfen und die Alternativhypothese H<sub>1</sub> 3 wird angenommen.

### 3.2.5 Hypothese 4 – Zwischenmenschliche Beziehung

**H<sub>1</sub> 4: Je schlechter die zwischenmenschliche Beziehung zwischen älteren Führungskräften und der jüngeren Belegschaft ist, desto weniger wird transferiertes Wissen angenommen.**

*H<sub>0</sub> 4: Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen älteren Führungskräften und der jüngeren Belegschaft steht in keinem Zusammenhang mit der Annahme von transferiertem Wissen.*

**Tabelle 8:** Korrelation 4

Korrelation 4			
		A209_5	A209_1
A209_5	Pearson-Korrelation	1	-0,163
	Sign. (1-seitig)		0,054
	N	98	98
A209_1	Pearson-Korrelation	-0,163	1
	Sign. (1-seitig)	0,054	
	N	98	100

Für die Überprüfung von Hypothese vier, wurden die zwischenmenschliche Beziehung zwischen älteren Führungskräften und der jüngeren Belegschaft (A111\_5) mit der Bereitschaft, transferiertes Wissen von älteren Kolleg:innen anzunehmen (A111\_1), gegenübergestellt und überprüft. Dies geschah mittels (einseitiger) bivariater Korrelation nach Pearson. Es zeigte sich ein geringer negativer Pearson-Korrelations-Koeffizient von  $r = -0,163$ .

Die Grenze des Signifikanzniveaus von  $\alpha = 0,05$  (5%) wurde jedoch auch hier überschritten und beträgt 0,054 – somit übersteigt der empirische Wert (0,054) den kritischen Wert (0,05), der die Grenze des Signifikanzniveaus darstellt. Das bedeutet, dass die Alternativhypothese H<sub>1</sub> 4 nicht angenommen werden kann und die Nullhypothese H<sub>0</sub> 4 beibehalten wird.

### 3.2.6 Hypothese 5 – Hierarchische Organisation

**H<sub>1</sub> 5: Je hierarchischer/starrer das Unternehmen/die Organisation aufgebaut ist, desto schwieriger wird intergenerationaler Wissenstransfer.**

*H<sub>0</sub> 5: Die hierarchische Struktur eines Unternehmens/einer Organisation steht in keinem Zusammenhang mit intergenerationalem Wissenstransfer.*

**Tabelle 9:** Korrelation 5

Korrelation 5			
		A303	A304
A303	Pearson-Korrelation	1	0,190*
	Sign. (1-seitig)		0,033
	N	99	95
A304	Pearson-Korrelation	0,19	1
	Sign. (1-seitig)	0,033	
	N	95	95

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

Für die fünfte und letzte Hypothese wurde die hierarchische Struktur (A303) mit der Frage, ob diese einen reibungslosen/erfolgreichen Wissenstransfer verhindert (A304) korreliert und überprüft. Dazu wurde eine bivariate Korrelation nach Pearson (einseitig) gerechnet, die einen geringen positiven Zusammenhang von  $r = 0,190$  ergab.

Auch hier liegt das Signifikanzniveau mit 0,033 unter der definierten Grenze von  $\alpha = 0,05$  (5%). Die Nullhypothese H<sub>0</sub> 5 wird aus diesem Grund verworfen und die Alternativhypothese H<sub>1</sub> 5 wird angenommen.

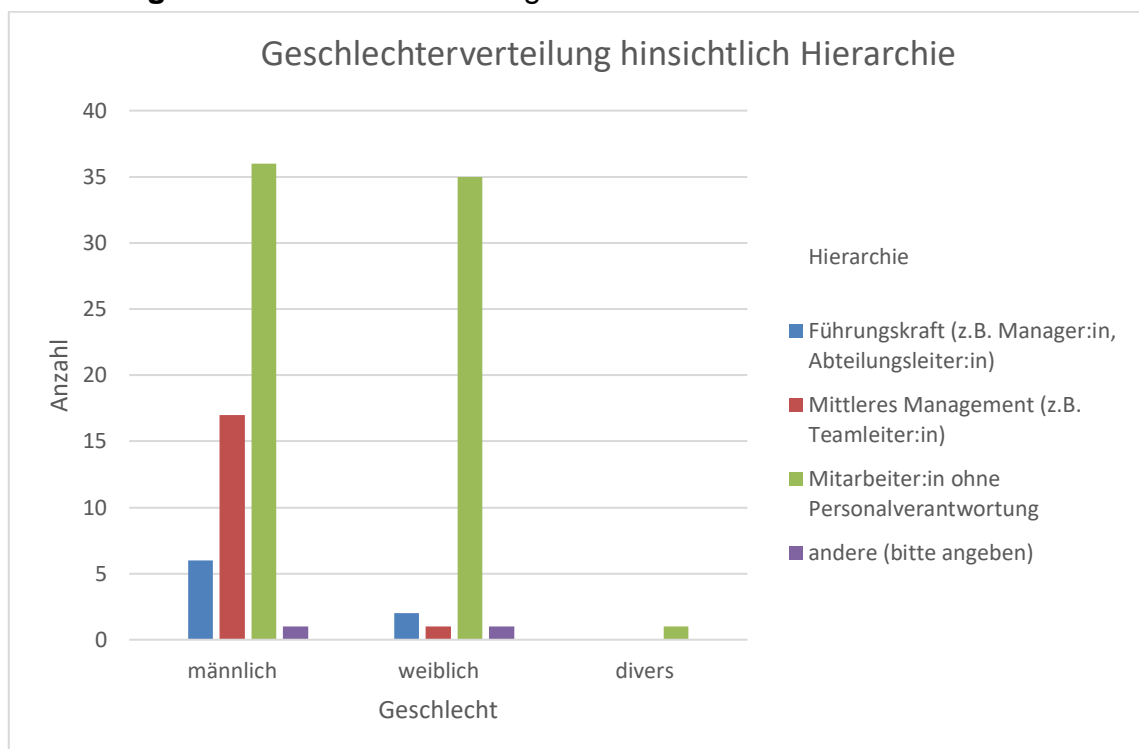


### 3.3 Weiterführende Analysen

In diesem Abschnitt wird auf weitere Zusammenhänge oder Tests eingegangen, die sich im Rahmen der Befragung ergeben haben. Einige dieser Überprüfungen scheinen von Interesse, obwohl sie sich teilweise schon bzw. nicht aus der vorliegenden Theorie ableiten lassen. Beispielsweise wurde näher betrachtet, wie die Verteilung bzw. der Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Führungsposition/Hierarchieposition erscheint. Des Weiteren wurden die hierarchischen Strukturunterschiede im Zusammenspiel mit dem Unternehmenssektor untersucht. Auch die hierarchische Struktur aufgrund der Unternehmensgröße wurde näher betrachtet.

In einem ersten Schritt wurde untersucht, welche Unterschiede sich aufgrund des Geschlechts hinsichtlich der hierarchischen Stellung im Unternehmen ergaben:

**Abbildung 4:** Geschlechterverteilung hinsichtlich Hierarchie

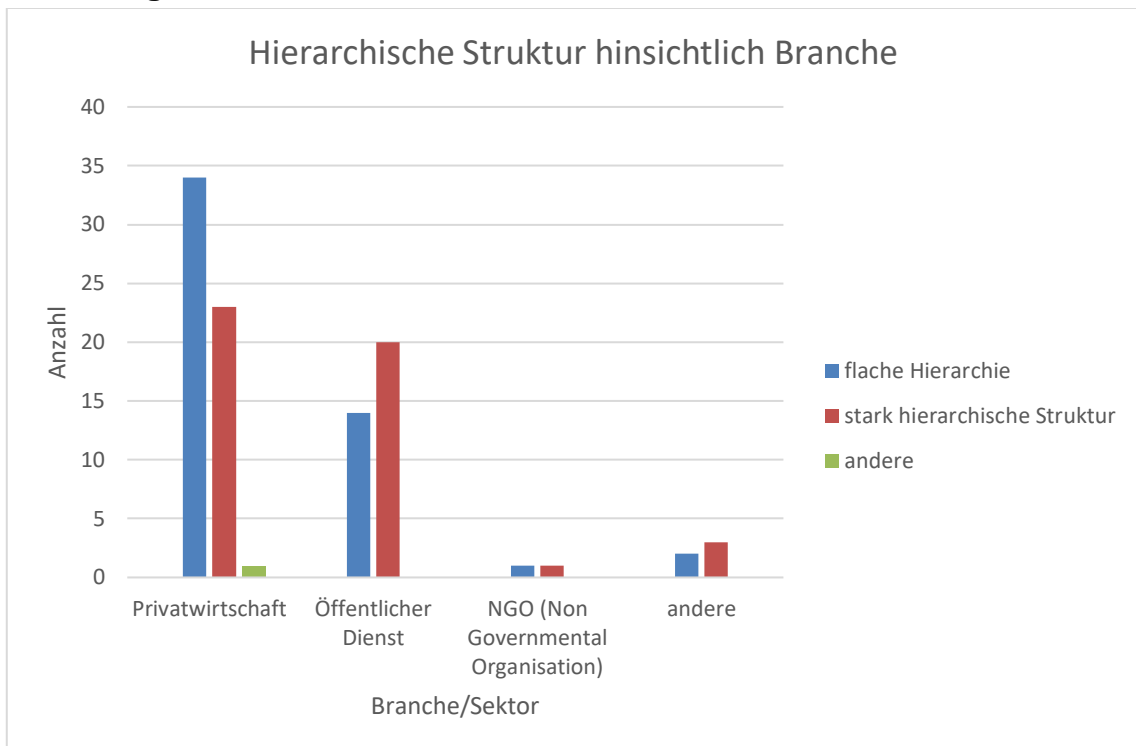


Der Großteil der befragten Personen, auch vermutlich aufgrund des eher jungen Alters des Samples, sind Mitarbeiter:innen ohne Personalverantwortung. Ein ersichtlicher Unterschied ergibt sich vor allem auf den Führungsebenen. Hier ist ein deutliches Übergewicht beim männlichen Geschlecht zu verorten. Zwar haben die Befragung mehr Männer als Frauen durchgeführt, jedoch kann in Relation zu den Teilnehmerzahlen dennoch ein Unterschied ausgemacht

werden. 38,33 % der männlichen Teilnehmer arbeiten in einer Position mit Führungsaufgaben, das weibliche Geschlecht macht hingegen nur 7,69% aus.

Ein weiterer Aspekt der zusätzlich untersucht wurde, war die hierarchische Struktur in Zusammenhang mit dem Sektor, in dem das Unternehmen der Befragten beheimatet ist:

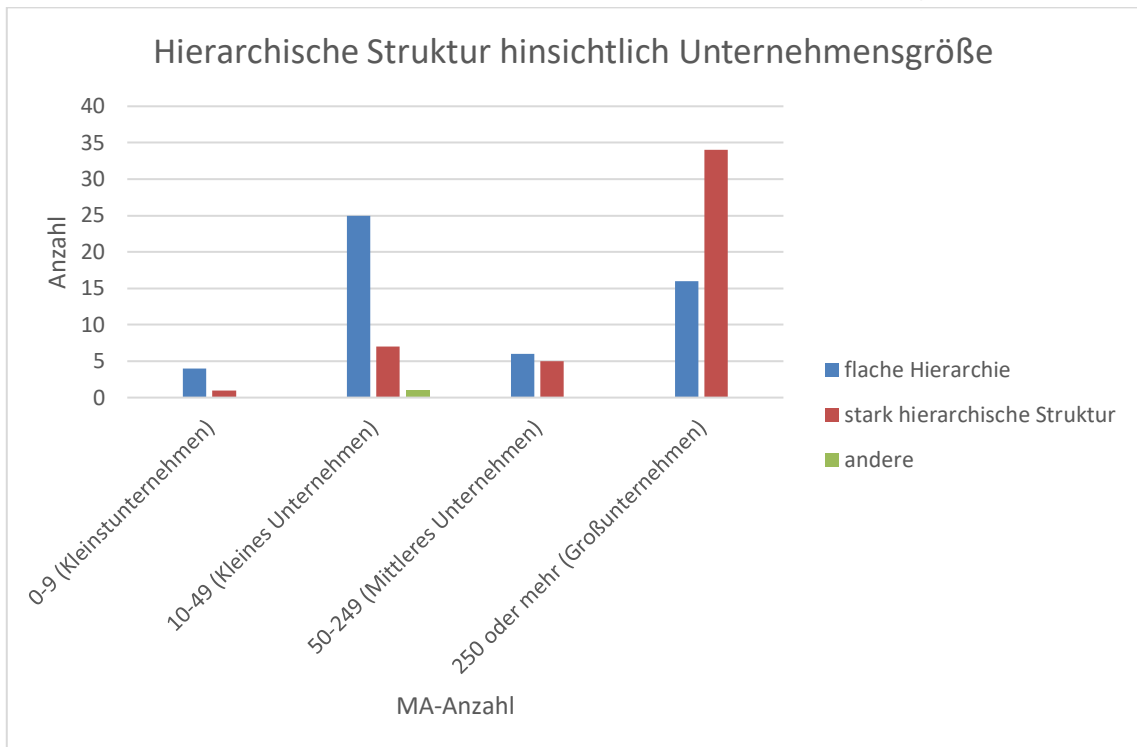
**Abbildung 5:** Hierarchische Struktur hinsichtlich Branche



Hier zeigt sich die Tendenz, dass im Privat-Sektor der Hang zu einer eher flachen hierarchischen Unternehmensorganisation vorliegt. Hingegen ist der öffentliche Sektor tendenziell eher stark hierarchisch geprägt. Im NGO-Bereich ergibt sich ein ausgeglichenes Bild.

Des Weiteren wurde untersucht, wie sich die Unternehmensgröße auf die hierarchische Struktur des Unternehmens auswirkt:

**Abbildung 6:** Hierarchische Struktur hinsichtlich Unternehmensgröße



Auch in diesem Fall ist eine klare Tendenz abzuleiten: Größere Unternehmen (> 250 Mitarbeiter:innen) neigen zu einer eher hierarchischen Organisationsstruktur, während kleinere Unternehmen tendenziell eher gemäß einer flachen Hierarchie organisiert sind.

## **4 Diskussion**

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst sowie interpretiert. Auf Basis der präsentierten Literatur werden sie diskutiert und ein Zusammenhang hergestellt. Danach werden Implikationen für die Praxis abgeleitet und das Vorgehen dieser Arbeit kritisch reflektiert. Außerdem sollen Einschränkungen dargelegt werden. Abschließend wird ein Ausblick auf weitere Forschungsbereiche gewährt.

### **4.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse**

Im Zuge dieser Arbeit wurde der Fragestellung nachgegangen, welcher Zusammenhang in österreichischen Organisationen zwischen dem Führungsverhalten älterer Führungskräfte und der Nutzung von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft besteht. Die erarbeiteten theoretischen Ausführungen sowie die dazu durchgeführte empirische Erhebung dienen der Beantwortung dieser Forschungsfrage.

Zu diesem Zweck wurde ein Online-Fragebogen mit explizit erstellter Fragestellung über die Online-Plattform „SoSci Survey“ konstruiert, der von n=100 Personen ausgefüllt wurde. Relevant waren hierbei alle Personen, die aktuell oder zu einem früheren Zeitpunkt in einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen in Österreich stehen bzw. standen.

Als Erfolgsfaktor für intergenerativen Wissenstransfer wird in der Literatur förderndes bzw. anerkennendes Verhalten der Führungskraft zum Thema Wissensvermittlung angesehen (Eberhardt, 2021, S. 170-172). Auch fördernde Maßnahmen durch die Führungskraft, wie zum Beispiel die Bereitstellung von geeigneten Systemen oder Medien, aber auch die nötige Flexibilität und Autonomie, die Mitarbeiter:innen gewährt wird, gelten als unabdingbar für gelungene Wissenstransferprozesse (Jauslin et al., 2021, S. 50). Die Vorbildwirkung der Führungskraft sowie die Verfügbarkeit von entsprechenden Ressourcen, die durch Vorgesetzte freigegeben werden, gelten ebenfalls als Kernfaktoren für erfolgreiches Wissensmanagement (Mader, 2023, S. 58 ff.). Das Zusammenwirken verschiedener Altersgruppen in Unternehmen fordert Führungskräfte stärker, systematische Weiterentwicklungsmöglichkeiten

innerhalb der Unternehmenskultur zu ermöglichen und Diversität zu forcieren (Klaffke, 2022b, S. 295 ff.). Die vorliegenden Ergebnisse konnten jedoch keinen signifikanten Zusammenhang von förderndem Führungsverhalten und der Nutzungsbereitschaft von übertragenem Wissen durch die jüngere Belegschaft darstellen.

Die Aktivität, mit der Führungskräfte dem Thema Wissenstransfer entgegentreten, ist auch in der Literatur von großer Bedeutung. Es soll aktiv auf generationenbedingte Bedürfnisse eingegangen werden, Konflikte dadurch vermieden werden und die Führungskraft soll als aktive:r Mentor:in immer zur Seite stehen (Dahm & Esters, 2023, S. 49-50). Die Haltung, die Führungskräfte dahingehend mitbringen, signalisiert die Wichtigkeit dieser Thematik gegenüber ihren Mitarbeiter:innen, und kann sich zu einem Hebel hinsichtlich der Akzeptanz unter der Belegschaft entwickeln (Ahlers, 2020, S. 29). Auch die Anpassung des eigenen Führungsstils auf die Bedürfnisse und Besonderheiten aller Generationen und somit auch in Bezug auf den intergenerationalen Wissenstransfer ist unerlässlich (Eberhardt, 2021, S. 208). Die Führung muss aktiv an der Wissenskooperation teilnehmen, diese anerkennen und gemeinsam mit den Beteiligten ein Verständnis dafür entwickeln, welche Ziele angestrebt werden und wie sie durch gezielte Maßnahmen im Wissenstransfer erreicht werden können. (Jauslin et al., 2021, S. 50). In der vorliegenden Masterarbeit zeigte sich ebenso, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Aktivität von älteren Führungskräften im Bereich des Wissenstransfers und dem Nutzungsgrad von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft vorherrscht.

Wissen existiert in Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen und verhält sich dynamisch. Diese Art von Wissensspirale, in welcher sich Wissen innerhalb der Organisation und innerhalb unterschiedlicher Ebenen in einem Transferprozess bewegt, macht deutlich, dass strukturiertes Wissensmanagement unbedingt anzustreben ist (Jauslin et al., 2021, S. 49-50). Weiters tritt impliziertes Wissen stark personenbezogen auf und eine erfolgreiche Methodik wird benötigt, um entsprechendes Wissen im Unternehmen zu halten. Aufgrund dieser Herausforderung ist eine grundlegende Systematik, mit der Wissensmanagement betrieben wird, unerlässlich (Ackermann et al., 2020, S.

37). Das Verfolgen von strategischen und ökonomischen Zielen, sowie eine positive Unternehmenskultur, in der Wissen offen und strukturiert kommuniziert wird, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Rollen und Aufgaben müssen strukturiert und verteilt beziehungsweise geschaffen werden, und Tätigkeiten im Wissensmanagement in bestehende Prozesse der Organisation integriert werden (Ahlers, 2020, S. 29 ff.). Auch die Bereitstellung von geeigneten Systemen bzw. Medien, die strukturierten Wissenstransfer ermöglichen, wird als erfolgskritisch angesehen (Jauslin et al., 2021, S. 50). Das Fehlen von systematischem und strukturiertem Vorgehen im Bereich des Wissensmanagements wird oft als zentrale Ursache für das Scheitern solcher Projekte angesehen (Mader, 2023, S. 61 ff.). Wie auch in der Literatur beschrieben, konnte im Zuge dieser Arbeit ein signifikanter Zusammenhang zwischen strukturiertem Wissensmanagement und dem Erfolg von intergenerationalen Wissenstransfer aufgezeigt werden.

Soziale Beziehungen sind als Gestaltungsfeld in der multigenerationalen Führung bekannt und wichtig. Funktioniert das Miteinander im Team, ergibt dies eine höhere Zufriedenheit unter den Mitarbeiter:innen – umgekehrt führt dies zu Demotivation, auch im Bereich des Wissenstransfers. Unter diesen Umständen ist es für die Führungskraft essenziell, eine positive Stimmung im Team herbeizuführen und die Zusammenarbeit sowie den intergenerationalen Austausch der Mitarbeiter:innen aktiv zu fördern (Schröder-Kunz, 2019, S. 242). Soziale Verbindungen zwischen einzelnen Mitarbeiter:innen, zwischen der Führungskraft und der Belegschaft dürfen in diesem Zusammenhang deshalb nicht unterschätzt werden. Sozialer Raum als Grundlage für soziale Interaktionen und damit als Grundlage für erfolgreiches Wissensmanagement gelten als essentiell für den Erfolg solcher Prozesse (Tietz et al., 2021, S. 3 ff.). Führung wird auch immer als soziale Beziehung der Unter- und Überordnung verstanden, weshalb diese Einteilung und dieses komplexe Zusammenspiel immer mit dem Erfolg von Führung und dessen Output (erfolgreicher Wissenstransfer) zusammenhängt (Straßer & Lütkehaus, 2020, S. 23-24). Weiters wird die Meinung geteilt, dass Wissen einen großen Teil des Selbstwertgefühls von Menschen widerspiegelt. Beim Wissensmanagement werden deshalb Angelegenheiten gemanagt, die den Menschen wichtig sind und in weiterer Folge auch als heikel

angesehen werden. Aus diesem Grund wird die Einbeziehung aller sozialen Verbindungen in Wissensmanagementprozesse als einer der Erfolgsfaktoren angesehen (Mader, 2023, S. 36 ff.). Im Zuge dieser Arbeit konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen der sozialen, zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen, und der Annahme von transferiertem Wissen hergestellt werden.

Starre Organisationsstrukturen werden als Hemmnis für effizienten Wissenstransfer angesehen. Barrieren durch hierarchische bzw. funktionale Trennung können dazu führen, dass die grundsätzliche Wissensbasis in einem Unternehmen zersplittert wird und daher ein homogenes Miteinander unterbunden wird. Streng hierarchische Organisationen, die vor allem durch die verpflichtende Einhaltung von Dienstwegen geprägt sind, lassen flexible Kommunikation und direkten Wissensaustausch über Bereichsgrenzen somit selten zu (Probst et al., 2012, S. 21 ff.; Schewe & Nienaber, 2011, S. 49 ff.). Flexibilität und Autonomie von Mitarbeitenden, sowie ausreichend zeitliche Ressourcen sind Aspekte, die den Erfolg von Wissensmanagement-Prozessen erheblich beeinflussen (Jauslin et al., 2021, S. 50). Auch der Aufbau einer Organisation bzw. die Organisationskultur spielt eine tragende Rolle. Der Austausch soll kontinuierlich und sichtbar passieren und die Wissenskooperation bestmöglich in den Geschäftsalltag eingebaut werden (Jauslin et al., 2021, S. 50). Im Zuge dieser Arbeit ließ sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der hierarchischen bzw. starren Struktur einer Organisation und der Schwierigkeit, Wissenstransfer erfolgreich zu gestalten, herstellen.

## **4.2 Implikationen für die Praxis**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können dazu beitragen, einen klareren, fokussierten Blick auf essenzielle Aspekte beim Erfolg von Wissenstransfer zwischen Generationen zu erlangen. Unternehmen bzw. Organisationen können durch einen Fokus auf strukturiertes Wissensmanagement, das organisationale Flexibilität ermöglicht und aktive Maßnahmen zum Wissenstransfer fördert, einen Mehrwert aus diesen Erkenntnissen schöpfen.

Förderndes Führungsverhalten älterer Führungskräfte steht in keinem direkten Zusammenhang mit der Bereitschaft der jüngeren Generationen, übertragenes

Wissen zu nutzen. Unternehmen sollten sich daher nicht ausschließlich auf das Alter der Führungskräfte als Indikator für erfolgreichen Wissenstransfer verlassen und auch andere Faktoren (z.B. Struktur oder geeignete Maßnahmen) miteinbeziehen.

Weiters kann durch die erhobenen Ergebnisse gezeigt werden, dass es wichtig ist, dass Führungskräfte den Wissenstransfer zwischen Generationen proaktiv gestalten und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um eine effektive Nutzung dieses Wissens zu gewährleisten.

Strukturiertes Wissensmanagement ist entscheidend für den Erfolg von intergenerationellem Wissenstransfer. Organisationen sollten daher klare Prozesse und Systeme implementieren, um Wissen effizient zu erfassen, zu speichern und weiter zu verbreiten – insbesondere zwischen unterschiedlichen Altersgruppen.

Da zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen nicht signifikant zusammenhängen, sollten Unternehmen den Fokus darauf legen, strukturierte Methoden für den Wissenstransfer zu implementieren, anstatt sich ausschließlich auf informelle Beziehungen zu verlassen.

Zu guter Letzt sollten Unternehmen flexible Strukturen und Kommunikationswege schaffen, um den Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Ebenen und Altersgruppen bestmöglich zu gewährleisten.

Auch in der Bewusstseinsbildung hinsichtlich des demographischen Wandels und der damit einhergehenden Herausforderungen, Veränderungen und Reaktionen, kann diese Arbeit einen wesentlichen Beitrag zum vorhandenen Forschungsmaterial leisten.

Insgesamt sollten Organisationen diese Erkenntnisse nutzen, um ihre Wissensmanagementstrategien anzupassen und sicherzustellen, dass der intergenerationelle Wissenstransfer effektiv gefördert wird, um langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.



### 4.3 Fazit

Zusammengefasst kann man also folgendes aus dieser Arbeit ableiten: Gegensätzlich zu vielen Ausführungen in der Literatur besteht auf Grundlage dieser empirischen Erhebung kein Zusammenhang zwischen förderndem Führungsverhalten älterer Führungskräfte und der Bereitschaft der jüngeren Generationen übertragenes Wissen zu nutzen. Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass aktives Führungsverhalten im Bereich des Wissenstransfers positiv mit dem Nutzungsgrad von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft zusammenhängt. Außerdem steht strukturiertes Wissensmanagement in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg von intergenerationalem Wissenstransfer. Im Zuge dieser Arbeit wurde überdies gezeigt, dass zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen in keinem Zusammenhang mit der Annahme von transferiertem Wissen steht. Zuletzt wird aufgezeigt, dass sich erfolgreicher Wissenstransfer schwieriger gestaltet, wenn eine Organisation hierarchisch bzw. starr strukturiert ist.

Die Forschungsfrage **„Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Führungsverhalten älterer Generationen und der Nutzung von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft in österreichischen Organisationen?“** kann somit wie folgt beantwortet werden:

Es besteht ein Zusammenhang in folgenden Bereichen:

- Aktives Führungsverhalten steht in einem positiven Zusammenhang mit der Nutzung von transferiertem Wissen durch die jüngere Belegschaft.
- Strukturiertes Wissensmanagement steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg von intergenerationalem Wissenstransfer.
- Je hierarchischer bzw. starrer Unternehmen organisiert sind, desto schwieriger gestaltet sich erfolgreicher Wissenstransfer.

#### **4.4 Ausblick und Limitation**

Es ist anzumerken, dass die Untersuchungsgruppe der vorliegenden Arbeit nicht repräsentativ ist und bei einer größeren Gruppe abweichende Ergebnisse möglich wären. In Bezug auf die Befragungsteilnehmer:innen sollte auch berücksichtigt werden, dass der hohe Anteil von eher jüngeren (71% sind 30 Jahre oder jünger) Teilnehmer:innen, das Ergebnis ebenso beeinflussen kann. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Personen, die den Fragebogen ausfüllten, nicht repräsentativ für die gesamte Untersuchungsgruppe erscheinen.

Weiters ist anzumerken, dass der Peak der ausgefüllten Fragebögen zu Beginn lag. In der Mitte bis zum Ende der Befragungslaufzeit beteiligten sich keine weiteren Personen mehr. Darüber hinaus könnten, aufgrund der Nutzung eines Online-Formats, technische Probleme aufgetreten, und Antworttendenzen vorgegeben gewesen sein.

Des Weiteren können aufgrund der gewählten Methode und Auswertungsform keine kausalen Schlussfolgerungen zu Einflüssen gezogen werden. Korrelationen implizieren keine Kausalität, sie können also keine Einflüsse zwischen Führungsverhalten und intergenerativem Wissenstransfer herleiten und beweisen.

Zukünftige Studien könnten ihren Fokus auf nicht untersuchte Bereiche dieser Arbeit lenken. Dazu gehört beispielsweise die Notwendigkeit longitudinaler Untersuchungen, um den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und intergenerativem Wissenstransfer im Laufe einer längeren Zeitspanne zu verfolgen. Ergänzende qualitative Ansätze könnten hierzu tiefere Einblicke in die Mechanismen hinter diesen Zusammenhängen bieten. Es besteht weiters auch ein Bedarf an der Untersuchung potenzieller Moderatorvariablen, die Zusammenhänge in diesem Kontext beeinflussen könnten, sowie an Studien, die den Einfluss kultureller Unterschiede auf diese Dynamik untersuchen.

Technologiebasierte Interventionen zur Unterstützung von intergenerativem Wissenstransfer könnten ebenfalls erforscht werden. Außerdem wäre es möglich, die Auswirkung von Diversität und Inklusion auf den Wissenstransfer näher zu untersuchen. Der Einfluss neuer Technologien wie beispielsweise

künstliche Intelligenz oder soziale Medien auf den Wissenstransfer und die Rolle von Führungskräften dabei könnte ein weiteres interessantes Forschungsfeld darstellen.

## **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich Chat GPT, Version 3.5, beim Verfassen der Masterarbeit (Lesbarkeit und Sprache). Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, Benno/Krancher, Oliver/North, Klaus/Schildknecht, Katrin/Schorta, Silvia (2020). Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen: Hintergrund – Methodik – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-31875-8> [Abruf am 30.09.2023].
- Ahlers, Luisa Lore (2020). Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH. Wismar: Hochschule.
- Barmeyer, Christoph/Würfl, Konstantin (2012). Wissenstransfer während der Kaffeepause? Zeitschrift für Führung und Organisation, 348–353.
- Bünnagel, Werner/Pfefferle, Alwine (2023). Praxisleitfaden Führungskompetenz. Professionelle Führung mit System 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dahm, Markus H./Esters, Lukas (2023). Generational Leadership: Mit agilen Arbeitsmethoden die Stärken aller Generationen nutzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-42468-8> [Abruf am 30.09.2023].
- Döring, Nicola (2023). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-662-64762-2> [Abruf am 30.09.2023].
- Eberhardt, Daniela (2021). Generationen zusammen führen: Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten 3. Aufl. Freiburg: Haufe Verlag.
- Freuding, Julia/Garnitz, Johanna/Schaller, Daria (2023). Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt. ifo Institut, 63–67.
- Helmold, Marc (2022). Leadershipansätze. In Marc Helmold (Hrsg.). *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends* (S. 17–31). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2_2) [Abruf am 04.04.2024].
- Helmold, Marc/Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/Dathe, Tracy/Jeschio, Lars (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz: Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-41289-0> [Abruf am 30.09.2023].
- Jauslin, Sandra/Hernández, Javier/Schulte, Volker (2021). Reverse Mentoring:

- Den Wissenstransfer zwischen Generationen gestalten. unveröffentlicht: Schäffer-Poeschel. Online: <https://www.beck-elibrary.de/index.php?doi=10.34156/9783791051079> [Abruf am 30.09.2023].
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (2022a). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-38649-8> [Abruf am 24.11.2023].
- Klaffke, Martin (2022b). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In Martin Klaffke (Hrsg.). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3–45). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8_1) [Abruf am 23.11.2023].
- Klaus, Hans (2009). Mitarbeiterführung als komplexe Herausforderung: Eine unbequeme Orientierung jenseits von Mythen und Moden in der Diskussion um das „richtige“ Führungsverhalten. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 104(10), 827–835.
- Lange, Astrid (2012). Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels: Voraussetzungen und Ergebnisse von Demografiemanagement. , 1–69.
- Mader, Isabella (2023). Wissen als zentraler Wettbewerbsfaktor. In Isabella Mader (Hrsg.). *Wissensmanagement erfolgreich umsetzen: Praxisleitfaden mit Self-Check, Toolselektionshilfe und Toolbox. ISO 9001:2015 konform Beratung im Fokus*. (S. 45–68). Berlin, Heidelberg: Springer. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-66763-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-66763-7_3) [Abruf am 23.11.2023].
- Martius, Waltraud/Hecker, Achim/Renzl, Birgit (Hrsg.) (2016). *Wissens- und Innovationsmanagement in der Franchisepraxis: Nachhaltig erfolgreich durch Replikation und Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-08986-3> [Abruf am 30.09.2023].
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1995). Abbildung 10: Wissensspirale nach Nonaka. ResearchGate. Online: [https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-10-Wissensspirale-nach-Nonaka\\_fig2\\_334647208](https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-10-Wissensspirale-nach-Nonaka_fig2_334647208) [Abruf am 04.04.2024].
- North, Klaus/Maier, Ronald (2018). Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55(4), 665–681.
- Oestreicher, Elke (2014). *Wissenstransfer in Professionen: Grundlagen, Bedingungen und Optionen* 1. Aufl. unveröffentlicht: Budrich UniPress. Online: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctvddzmqq> [Abruf am 30.09.2023].

- Penney, Sherry H./Neilson, Patricia Akemi (2010). *Next Generation Leadership*. New York: Palgrave Macmillan US. Online: <http://link.springer.com/10.1057/9780230107694> [Abruf am 30.09.2023].
- Preißing, Dagmar (2014). *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* 2. Aufl. unveröffentlicht: De Gruyter Oldenbourg.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2012). Wissen nutzen. In Gilbert Probst/Steffen Raub/Kai Romhardt (Hrsg.). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (S. 181–195). Wiesbaden: Gabler Verlag. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1_9) [Abruf am 23.03.2024].
- Rimser, Markus (2014). *Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07828-7> [Abruf am 30.09.2023].
- Rowold, Jens (2015). *Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master* 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-45983-6> [Abruf am 18.11.2020].
- Rybnikova, Irma/Lang, Rainhart (2020). Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(2), 141–154.
- Schewe, Gerhard/Nienaber, Ann-Marie (2011). Explikation von implizitem Wissen: Stand der Forschung zu Barrieren und Lösungsansätzen. *Journal für Betriebswirtschaft*, 61(1), 37–84.
- Schirmer, Uwe (2016). *Demografie Exzellenz: Handlungsmaßnahmen und Best Practices zum demografieorientierten Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. Online: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11910-2> [Abruf am 17.11.2020].
- Schröder, Martin (2018). Der Generationenmythos. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469–494.
- Schröder, Martin (2023). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *Journal of Business and Psychology*. Online: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8> [Abruf am 25.04.2024].
- Schröder-Kunz, Sabine (2019). *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-24097-4> [Abruf am 30.09.2023].
- Schyns, Birgit (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 52(4), 182–190.

- Statistik Austria (Hrsg.) (2023). Demographisches Jahrbuch 2022.
- Straßer, Ulrike C./Lütkehaus, Isabell (2020). Cross Generational Intelligence 1. Aufl. Freiburg: Haufe Verlag.
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1973). How to choose a leadership pattern: Harvard Business Review. Harvard Business Review, 51(3), 162–180.
- Tavolato, Peter (2016). Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen - Mitarbeiter führen - Teams entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Teubel, Katharina (2023). Wissensmanagement im öffentlichen Sektor: Zum Einfluss von Telearbeit auf die implizite Wissensteilung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-41064-3> [Abruf am 30.09.2023].
- Tietz, Stephanie/Kneisel, Evi/Werner, Katja (2021). Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams – Wie wichtig ist soziale Präsenz? Zeitschrift Fur Arbeitswissenschaft, 75(4), 424–437.
- Troger, Hermann (2019). 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement: Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-24437-8> [Abruf am 30.09.2023].
- Valenti, Alix (2019). Leadership Preferences of the Millennial Generation. Journal of Business Diversity, 19(1). Online: <https://articlearchives.co/index.php/JBD/article/view/1725> [Abruf am 29.03.2024].
- Wöbbekind, Lea/Womser-Hacker, Christa/Kim, Dowan (2020). Intergenerational knowledge sharing in business settings: a comparative case study between Germany and South Korea. 7th International Conference The Future of Information Sciences INFuture2019: Knowledge in the Digital Age, unveröffentlicht: o.V. Online: <https://openbooks.ffzg.unizg.hr/index.php/FFpress/catalog/view/39/51/2018-1> [Abruf am 30.09.2023].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wissensspirale .....	26
Abbildung 2: Führungsstile .....	39
Abbildung 3: Geschlechterverteilung in der Befragung .....	66
Abbildung 4: Geschlechterverteilung hinsichtlich Hierarchie .....	75
Abbildung 5: Hierarchische Struktur hinsichtlich Branche .....	76
Abbildung 6: Hierarchische Struktur hinsichtlich Unternehmensgröße .....	77



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuordnung der Fragestellung zu den gestellten Hypothesen.....	62
Tabelle 2: Jahrgangsverteilung Befragung .....	67
Tabelle 3: Item-Skala-Statistik – Cronbach Alpha .....	68
Tabelle 4: Cronbachs Alpha für Skala A109_1 bis A109_9.....	69
Tabelle 5: Korrelation 1.....	70
Tabelle 6: Korrelation 2.....	71
Tabelle 7: Korrelation 3.....	72
Tabelle 8: Korrelation 4.....	73
Tabelle 9: Korrelation 5.....	74

# Anhang

17.04.24, 18:36

Korrekturfahne qnr2 (masterarbeitbinter) 17.04.2024, 18:36



masterarbeitbinter → qnr2

17.04.2024, 18:36

**Seite 01**

Herzlich willkommen!

Im Rahmen meiner Masterarbeit am Masterstudiengang "Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie" an der Ferdinand Porsche FernFH möchte ich in dieser Online-Befragung den Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten älterer Führungskräfte und der Nutzung von transferiertem Wissen in österreichischen Organisationen erforschen. Ich freue mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, an dieser Studie teilzunehmen.

Ihre Meinung und Ihre Erfahrungen sind von unschätzbarem Wert, um ein besseres Verständnis für die Dynamik in österreichischen Organisationen zu gewinnen.

Ihre Antworten werden absolut vertraulich und anonym behandelt, es werden keine personenbezogenen Daten erhoben und es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte beantworten Sie die Fragen ehrlich und nach bestem Wissen. Der Fragebogen wird etwa 10-15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Vielen Dank!

Michael Binter, BSc (WU)

Kontakt: michael.binter@mail.fernfh.ac.at

Bitte klicken Sie auf "Weiter", um mit dem Fragebogen zu beginnen.

**Seite 02**

**1. In welchem Jahr wurden Sie geboren?**

A001

**2. Stehen Sie aktuell oder standen Sie in der Vergangenheit in einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen/einer Organisation in Österreich?**

A002

Diese Frage zielt auf den Arbeitsort Österreich ab.

- Ja
- Nein

**2 aktive(r) Filter**

**Filter A002/F1**

Wenn eine der folgenden Antwortoption(en) ausgewählt wurde: **2**  
Dann nach dem Klick auf "Weiter" den Text **A003** anzeigen und das Interview beenden

**Filter A002/F2**

Wenn eine der folgenden Antwortoption(en) ausgewählt wurde: **1**  
Dann nach dem Klick auf "Weiter" direkt zur Seite springen

**3. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?**

A004

- männlich
- weiblich
- divers
- ich möchte keine Angabe machen

**4. Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrem aktuellen Unternehmen/Ihrer aktuellen Organisation?**

A005

- weniger als 1 Jahr
- 1-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- mehr als 10 Jahre

**5. In welcher Hierarchieebene befinden Sie sich in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation?**

A006

- Führungskraft (z.B. Manager:in, Abteilungsleiter:in)
- Mittleres Management (z.B. Teamleiter:in)
- Mitarbeiter:in ohne Personalverantwortung
- andere (bitte angeben)

# Generationen

Das langsam beginnende Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation aus dem aktiven Arbeitsleben wird Unternehmen/Organisationen verändern. Umso wichtiger ist es, ausscheidendes Wissen im Unternehmen/in der Organisation zu halten.

In der heutigen Arbeitswelt sind aktuell vor allem folgende Generationen aktiv:

- Baby-Boomer-Generation (Geburtsjahrgänge 1956-1965 | 68 bis 59 Jahre alt)
- Generation X (Geburtsjahrgänge 1966-1980 | 58 bis 44 Jahre alt )
- Millennials oder Generation Y (Geburtsjahrgänge 1981-1995 | 43 bis 29 Jahre alt)
- Generation Z (ab Geburtsjahrgang 1996 | 28 Jahre oder jünger)

Für den folgenden Frageblock ist es wichtig, Ihre unmittelbare Führungskraft und Sie selbst in eine dieser Generationen zuzuordnen!

## 6. Haben Sie eine unmittelbare Führungskraft die einer älteren Generation angehört als Sie selbst?

Denken Sie an die eben genannte Einteilung zurück!

- Baby-Boomer-Generation (Geburtsjahrgänge 1956-1965 | 68 bis 59 Jahre alt)
- Generation X (Geburtsjahrgänge 1966-1980 | 58 bis 44 Jahre alt )
- Millennials oder Generation Y (Geburtsjahrgänge 1981-1995 | 43 bis 29 Jahre alt)
- Generation Z (ab Geburtsjahrgang 1996 | 28 Jahre oder jünger)

- Ja
- Nein
- weiß nicht



**7. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu:**

Meine unmittelbare Führungskraft unterstützt den Wissensaustausch in meinem Unternehmen/meiner Organisation aktiv.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft ermutigt mich, aktiv Wissen weiterzugeben.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft ermutigt mich aktiv zur Nutzung von übertragenem Wissen in meiner täglichen Arbeit.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Das Führungsverhalten im Bereich meiner unmittelbare Führungskraft empfinde ich als fördernd.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft ist für einen Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Generationen immer offen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft hat in der Vergangenheit spezielle Schulungsprogramme oder Initiativen implementiert, um den Wissensaustausch und die Weitergabe von Know-How zwischen Generationen zu fördern.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft kommuniziert häufig die Bedeutung von Wissenstransfer zwischen verschiedenen Generationen und dessen Mehrwert für das Unternehmen/die Organisation

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft unterstützt und fördert die persönlichen Beziehungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Meine unmittelbare Führungskraft setzt verstärkt auf Mentoring-Programme, um jüngere und ältere Generationen miteinander zu vernetzen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

**8. Möchten Sie zu diesem Fragenblock noch etwas ergänzen?**

Hinsichtlich z.B. Digitalen Wissensmanagementtools, anderen Unterstützungstools?





**9. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu:**

Ich bin selbst bereit, übertragenes Wissen von älteren Kolleg:innen oder meiner älteren Führungskraft anzunehmen und zu nutzen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Ich bin aktuell aktiv in den Wissensaustausch mit älteren Kolleg:innen und meiner Führungskraft involviert.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

In meinem Unternehmen/meiner Organisation gibt es strukturierte Möglichkeiten, um Wissenstransfer zu erleichtern oder überhaupt zu ermöglichen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Die persönliche Beziehung zu meiner unmittelbaren Führungskraft oder zu älteren Kolleg:innen sehe ich als Hindernis für effektiven Wissenstransfer.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Fehlende Unterstützung meiner Führungskraft im Bereich des Wissensmanagements sehe ich als Hindernis, um transferiertes Wissen zu nutzen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Die Verfügbarkeit von digitalen Wissensmanagement-Tools ist für mich wichtig, um auf übertragenes Wissen zugreifen zu können.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Ich als jüngere:r Mitarbeiter:in bin selbst bereit, mein erworbenes Wissen mit älteren Kolleg:innen zu teilen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Ich bin als ältere:r Mitarbeiter:in selbst bereit, mein erworbenes Wissen mit jüngeren Kolleg:innen zu teilen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Strukturierte Anreize oder Belohnungen würden mich dazu motivieren, mit der älteren Generation zu interagieren und Wissenstransfer verstärkt zu forcieren.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

Veraltete Ansichten der älteren Generationen hindern mich an der Nutzung von übertragenem Wissen dieser Generationengruppen.

 stimme  
nicht zu stimme  
eher  
nicht zu stimme  
eher zu stimme  
voll zu weiß  
nicht

10. Können Sie zum Thema Anreize/Belohnungen noch etwas ergänzen?

A210

A211

**11. Möchten Sie zu diesem Fragenblock allgemein noch etwas ergänzen?**

---

**Seite 11****12. In welchem Sektor ist Ihr Unternehmen/Ihre Organisation beheimatet?** A301

- Privatwirtschaft
- Öffentlicher Dienst
- NGO (Non Governmental Organisation)
- andere

---

**Seite 12****13. Wie viele Mitarbeiter:innen hat Ihr Unternehmen/Ihre Organisation?** A302

- 0-9 (Kleinstunternehmen)
- 10-49 (Kleines Unternehmen)
- 50-249 (Mittleres Unternehmen)
- 250 oder mehr (Großunternehmen)

**14. Wie würden Sie die hierarchische Struktur Ihres Unternehmens/Ihrer Organisation beschreiben?**

A303

- flache Hierarchie
- stark hierarchische Struktur
- andere

Die hierarchische Struktur meines Unternehmens verhindert erfolgreichen und reibungslosen Wissenstransfer

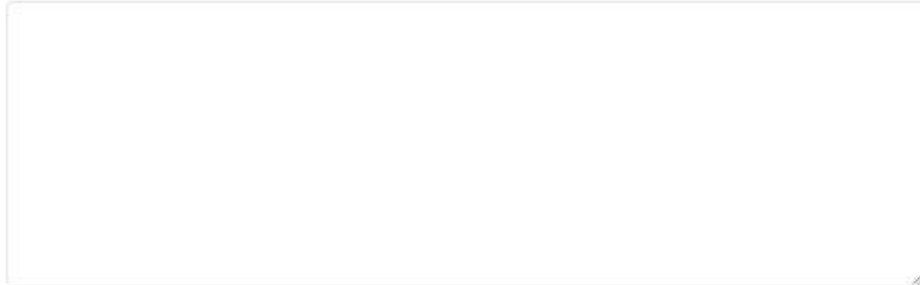
A304

**15. Möchten Sie dazu etwas ergänzen?**

A305

**16. Gibt es etwas, das Sie uns abschließend mitteilen möchten?**

A401



# Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Einschätzungen bedanken.

Sollten Sie Fragen zur Umfrage oder zu den Ergebnissen haben, können Sie sich gerne bei mir melden:

michael.binter@mail.fernfh.ac.at

Mit freundlichen Grüßen

Michael Binter, BSc (WU)

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

---

## Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail:

[Am Panel teilnehmen](#)

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden.

Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

B.Sc. Michael Binter, Ferdinand Porsche FernFH – 2024