

## **EINLEITUNG zur UMFRAGEAUSWERTUNG**

### **„Generationenmanagement als Teil Ihrer HR-Strategie?“**

In einer kurzen – nicht repräsentativen - Umfrage haben wir die Einstellung österreichischer Unternehmen zum Thema betriebliches Generationenmanagement abgefragt. Nachfolgend finden Sie die Ergebnisse zusammengefasst. Das Thema wurde teilweise eher emotional behandelt und scheint in zahlreichen Unternehmen sehr präsent zu sein – lesen Sie selbst!

Sehr oft wird betriebliches Generationenmanagement auf den reinen „Erhalt der Arbeitsfähigkeit“ reduziert und verstanden. Dabei wird vielmals vergessen, dass „50+“ heute durch die gestiegene Lebenserwartung sowie die verbesserte Gesundheit nicht mehr gleichzusetzen ist mit „50+“ vor wenigen Jahrzehnten. Es gibt immer noch wenig Erfahrung damit, MitarbeiterInnen bis über das 60. Lebensjahr hinaus in Unternehmen einzubinden, doch die demografische Entwicklung erfordert ein Umdenken.

Generationenmanagement, auch als Demografie- und Altersmanagement bezeichnet, gilt derzeit als die HR-Strategie. Es beinhaltet all jene Themen, die darauf abzielen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren ArbeitnehmerInnen optimal zu gestalten und ältere MitarbeiterInnen langfristig ans Unternehmen zu binden. Auch die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und das praktische Vorleben durch Führungskräfte fallen in diesen Bereich. Ein Umdenken in der Werthaltung ist unausweichlich: in zahlreichen Situationen sind die im langjährigen Arbeitsleben erworbenen Fähigkeiten wie Erfahrung, soziale Kompetenz, das Setzen von Prioritäten usw. eindeutig von Vorteil.

Als Folge des demografischen Wandels müssen bisherige Hemmschwellen, Personen der Generation 50+ einzustellen, zunehmend abgebaut und neue Bewerberschichten angesprochen werden, um letztendlich den Entwicklung des Unternehmens zu sichern. Äußere Faktoren wie Marktsituation, Wirtschaftslage, Branche, gesetzliche Vorgaben, Förderungsmöglichkeiten etc. üben dabei großen Einfluss auf den innerbetrieblichen Gestaltungsraum sowie die Anforderungen an Unternehmen aus.

Ein herzliches Danke all jenen, die sich die Zeit genommen und durch ihre Teilnahme diese Zusammenfassung ermöglicht haben!

Ihr People Management-Team

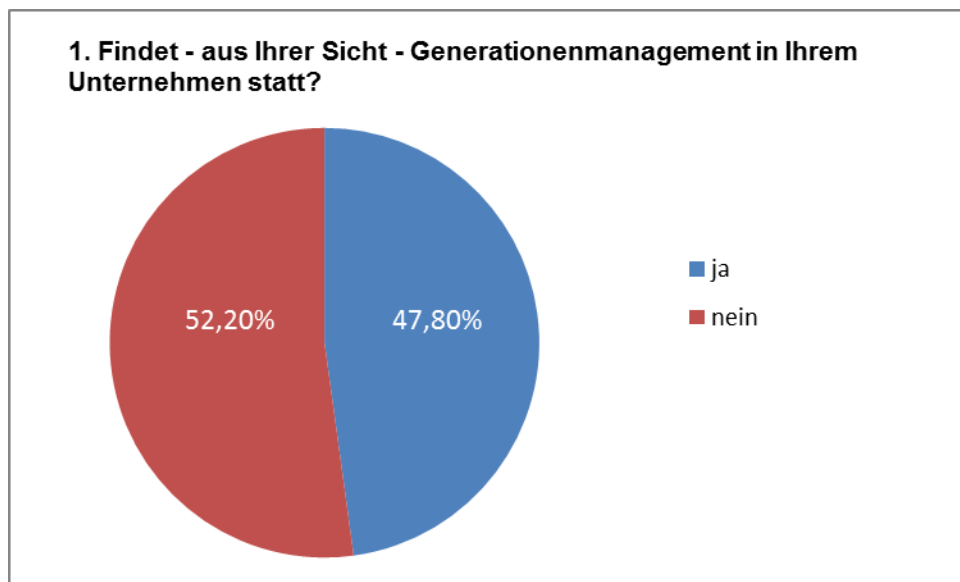
Mag. Evelyn Poms    Mag. Sigrid Machatsch

## AUSWERTUNG - UMFRAGE

### „Generationenmanagement als Teil Ihrer HR-Strategie?“

#### 1. Findet – aus Ihrer Sicht – Generationenmanagement in Ihrem Unternehmen statt?

In beinahe der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen, exakt 47,80%, findet Generationenmanagement in irgendeiner Art und Weise statt. In 52,20% der Unternehmen ist das Thema (noch) nicht Teil der HR-Strategie.



**Folgende Maßnahmen und Aktivitäten werden von den Unternehmen im Rahmen des Generationenmanagements umgesetzt:**

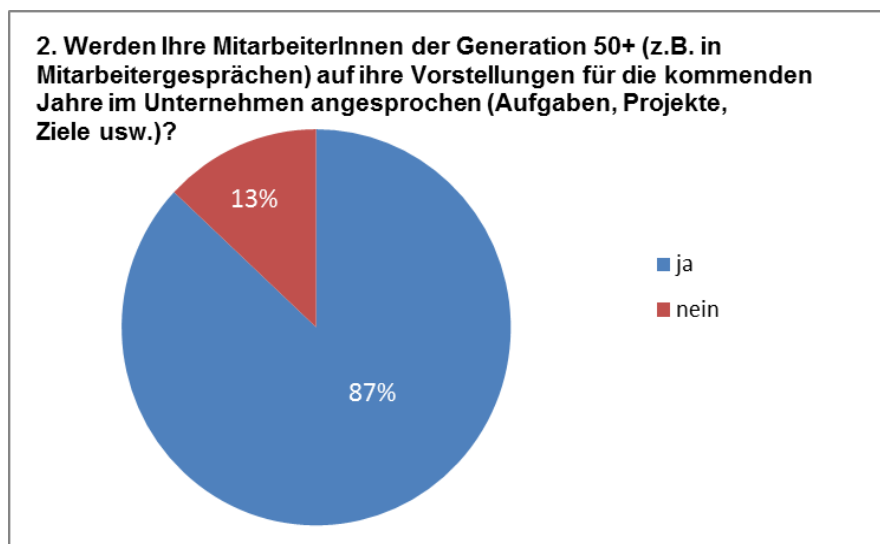
- Frühzeitige Nachbesetzung bzw. Nachfolgeregelung, um Know-How-Transfer zu gewährleisten
- Arbeit in gemischten Teams, junge und ältere MitarbeiterInnen ergänzen einander mit ihren Fähigkeiten
- Potenziale bei der Generation 50+ erkennen und ausbauen
- Aktives Generationenmanagement, damit „Ältere“ kein Problem mit der Akzeptanz von „jüngeren“ Vorgesetzten haben
- Anpassung der Arbeitszeitmodelle
- Kein gezielter Abbau von älteren MitarbeiterInnen
- Informationen über Generationenverhalten an interne Trainer und Führungskräfte
- Gesundheitsprogramme für „Ältere“ zu konkreten Themen (Gesundheitsvorsorge, Ernährung, altersgerechte Arbeitsplätze etc.)
- Wissensmanagement

**Folgende Gründe wurden genannt, warum Generationenmanagement (noch) keinen aktiven Platz in der HR-Strategie hat:**

- Altersdurchschnitt im Unternehmen zu jung
- Fehlende Ressourcen
- Thema wurde noch nicht als wichtig erkannt
- Aus wirtschaftlichen Gründen wurde Konzept zurückgestellt
- Strategie ist in Ausarbeitung

## **2. Werden Ihre MitarbeiterInnen der Generation 50+ (z.B. in Mitarbeitergesprächen) auf ihre Vorstellungen für die kommenden Jahre im Unternehmen angesprochen (Aufgaben, Projekte, Ziele usw.)?**

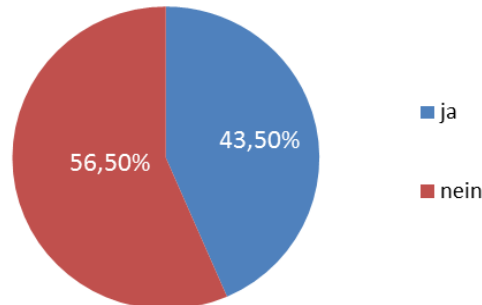
In der Mehrheit der Unternehmen, nämlich 87%, wird mit MitarbeiterInnen der Generation 50+ über ihre Vorstellungen für die zukünftigen Jahre innerhalb der Firma gesprochen. Lediglich 13% der Betriebe verzichten darauf, dieses Thema direkt anzusprechen.



## **3. Beeinflusst das Verhalten Ihrer Führungskräfte die Kommunikation zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen?**

56,50% der teilnehmenden Firmen sind der Meinung, dass das Verhalten ihrer Führungskräfte nicht dazu beiträgt, die Kommunikation zwischen „älteren“ und „jüngeren“ Mitarbeitern anzuregen und aktiven Kontakt zu halten. 43,50% der Unternehmen hingegen sehen einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten ihrer Führungskräfte und dem firmeninternen Austausch zwischen den Generationen.

**3. Beeinflusst das Verhalten Ihrer Führungskräfte die Kommunikation zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen?**



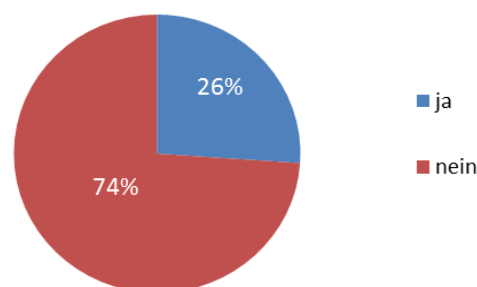
**Folgende konkreten Aktivitäten/Maßnahmen werden von den Führungskräften der teilnehmenden Unternehmen gesetzt:**

- „Aktives Loslassen“, damit die nächste Generation zum Zug kommt
- Ernennung älterer MitarbeiterInnen zu Senior-BeraterInnen
- Keine Altersdiskriminierung
- Job-Rotation
- Mentoring, generationsübergreifende Schulungen
- Halbjährliche Mitarbeiterkarrieregespräche mit speziellem Leitfaden und Zielvereinbarungen für MitarbeiterInnen 50+
- Führungskräftetrainings, Seminare, Impulsworkshops
- Teamzusammensetzung über Altersgrenzen hinweg

**4. Haben Sie in den letzten 12 Monaten MitarbeiterInnen der Generation 50+ neu eingestellt?**

Ein gutes Viertel der teilnehmenden Unternehmen, genau 26%, haben innerhalb des letzten Jahres eine/n oder mehrere MitarbeiterInnen der Generation 50+ eingestellt.

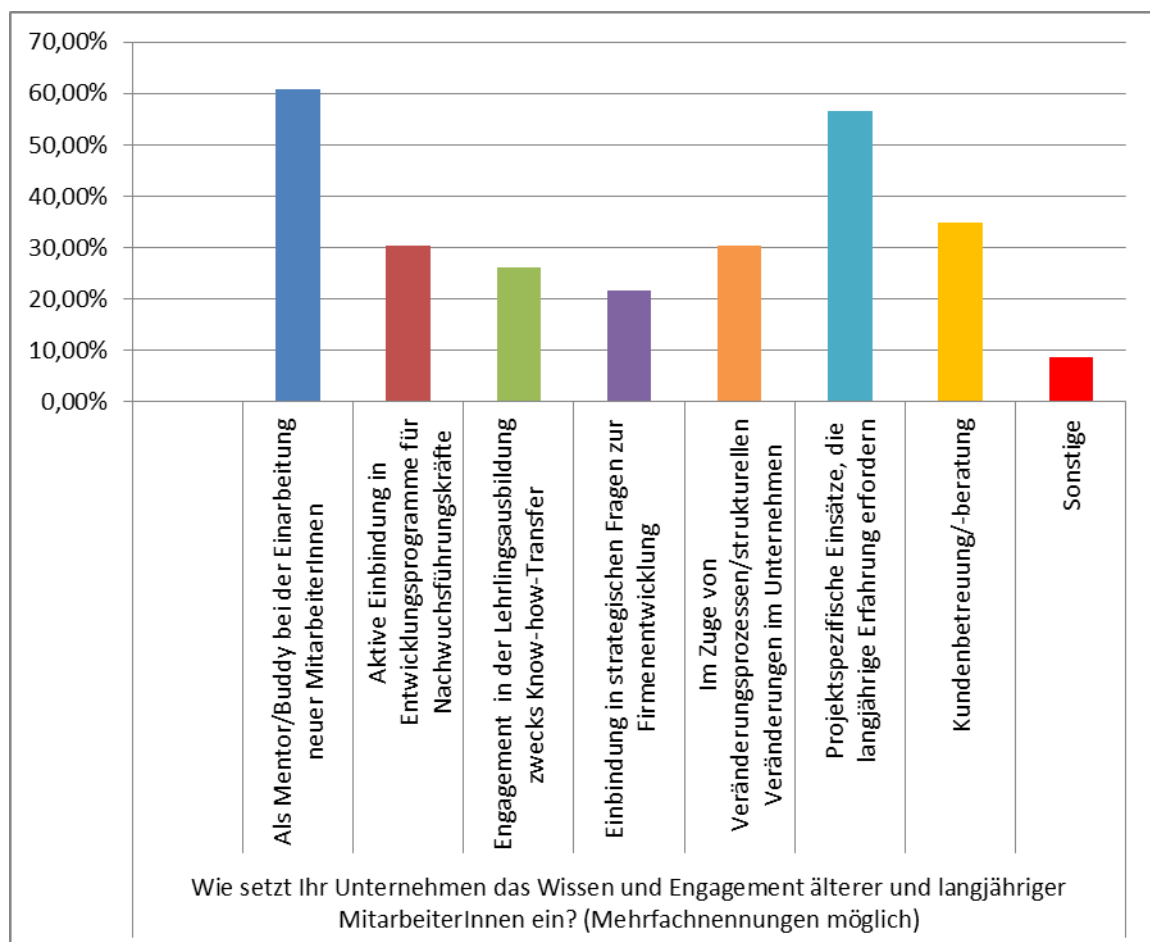
**4. Haben Sie in den letzten 12 Monaten MitarbeiterInnen der Generation 50+ eingestellt?**



## 5. Wie setzt Ihr Unternehmen das Wissen und Engagement älterer und langjähriger MitarbeiterInnen ein? Mehrfachnennungen möglich.

In 60,90% der Unternehmen werden ältere ArbeitnehmerInnen als Mentoren oder Buddys im Zuge der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen eingesetzt. 56,50% der Unternehmen setzen sie in spezifischen Projekten ein, bei denen langjährige Erfahrung erforderlich ist. Zur Kundenbetreuung und –beratung werden ältere MitarbeiterInnen in 34,80% der Betriebe eingesetzt. Für 30,40% der Unternehmen sind strukturelle Veränderungsprozesse sowie die Einbindung in Entwicklungsprogramme für Nachwuchsführungskräfte gute Einsatzmöglichkeiten für ihre erfahrenen MitarbeiterInnen. Um den Know-How-Transfer bereits in der Lehrlingsausbildung sicherzustellen, kommen ältere ArbeitnehmerInnen in 26% der Firmen zum Zug, in 21,70% werden sie in strategische Fragen involviert, die die Entwicklung des Unternehmens betreffen.

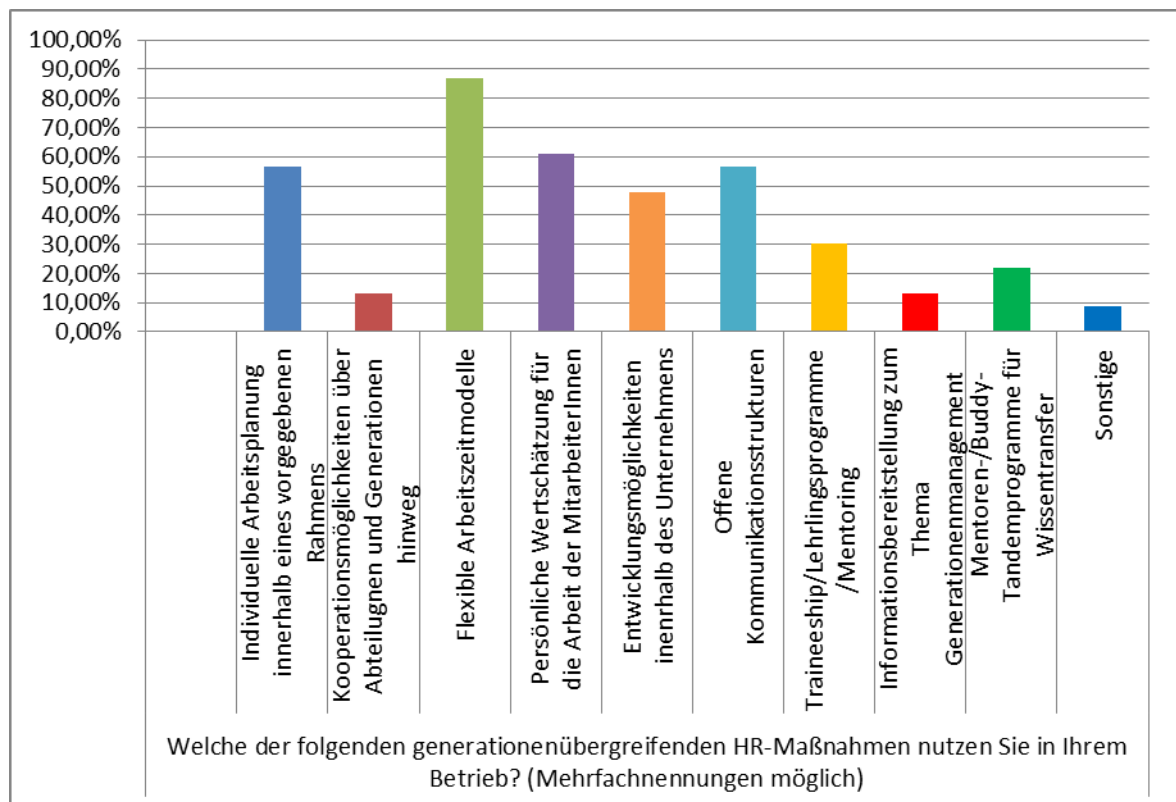
Auch im Consultingbereich mit Vertriebschwerpunkt sowie in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP), Maschinentrainings sowie der Organisation und Koordination firmeninterner Projekte werden ältere ArbeitnehmerInnen gezielt eingesetzt.



## 6. Welche der folgenden generationsübergreifenden HR-Maßnahmen nutzen Sie in Ihrem Betrieb? Mehrfachnennungen möglich.

In 87% der teilnehmenden Unternehmen werden flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Altersteilzeit u.ä. für ältere MitarbeiterInnen angeboten. 60,90% zeigen persönliche Wertschätzung für die Arbeit dieser Generation. Jeweils 56,50% ermöglichen eine individuelle Arbeitsplanung (innerhalb eines vorgegebenen Rahmens) und legen Wert auf offene Kommunikationsstrukturen. Für 47,80% der Unternehmen sind betriebsinterne Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Generation 50+ wichtig. Traineeship, Lehrlingsprogramme und Mentoring sind in 30,40% der teilnehmenden Betriebe Aufgabenbereiche, in denen ältere ArbeitnehmerInnen gerne eingesetzt werden; Buddy- und Tandemprogramme für Wissenstransfer in der Praxis nennen 21,70%. In jeweils 13% der Firmen finden ältere ArbeitnehmerInnen Kooperationsmöglichkeiten über Abteilungsgrenzen hinweg sowie bereitgestellte Informationen zum Thema Generationenmanagement vor.

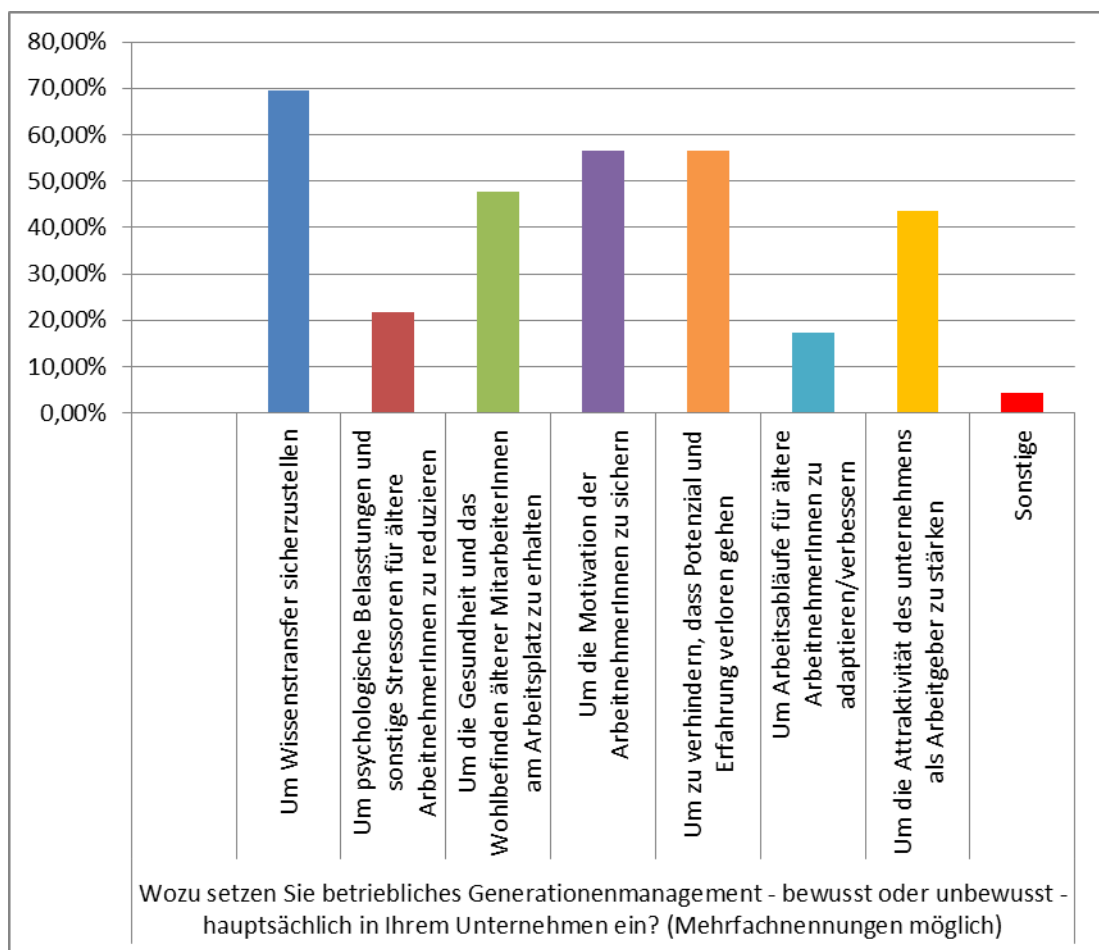
Auch in Firmenkantinen wird auf spezielle Bedürfnisse älterer MitarbeiterInnen eingegangen.



## 7. Wozu setzen Sie betriebliches Generationenmanagement – bewusst oder unbewusst – hauptsächlich in Ihrem Unternehmen ein? Mehrfachnennungen möglich.

69,60% der Unternehmen setzen betriebliches Generationenmanagement ein, um den Wissenstransfer sicherzustellen. Je 56,50% der Betriebe setzen Maßnahmen, um die Motivation älterer ArbeitnehmerInnen zu sichern und zu verhindern, dass Potenzial und Erfahrung verloren gehen. 47,80% der Betriebe tragen dafür Sorge, dass Gesundheit und Wohlbefinden bei der Generation 50+ erhalten bleiben. Für 43,50% der Unternehmen ist betriebliches Generationenmanagement eine Möglichkeit, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken. Psychologische Belastungen und sonstige Stressoren werden in 21,70% der teilnehmenden Betriebe für ältere MitarbeiterInnen reduziert, in 17,40% der Unternehmen werden bestimmte Arbeitsabläufe altersgerecht adaptiert und verbessert.

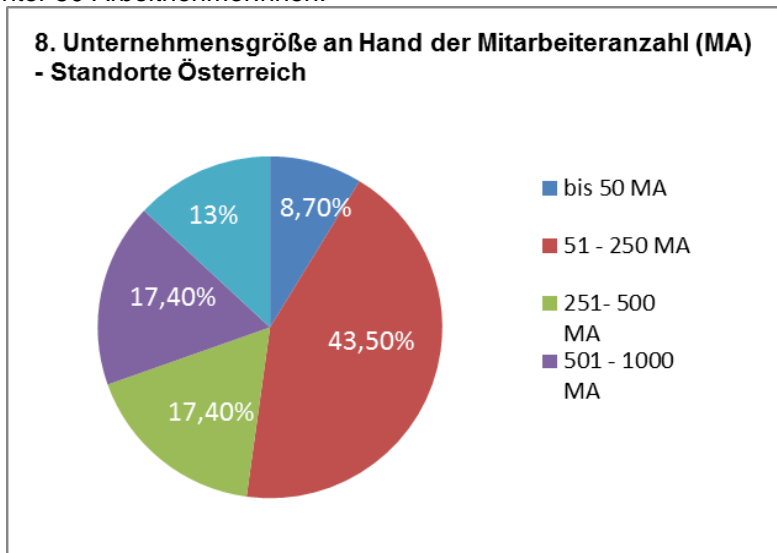
Auch die altersgerechte Gestaltung von Trainingsunterlagen sowie praxisorientierte Informationen kommen in einigen teilnehmenden Betrieben zum Einsatz. Da v.a. im technischen Bereich talentierte Nachwuchskräfte oft rar sind, wird auf deren Befindlichkeit im Unternehmen verstärkt geschaut, um sie möglichst lange innerhalb des Betriebes halten zu können.



## Demografische Fragen:

### 8. Unternehmensgröße (österreichische Standorte)

Die meisten teilnehmenden Unternehmen, nämlich 43,50%, haben zwischen 51 und 250 ArbeitnehmerInnen. Jeweils 17,40% zählen zwischen 251 und 500 sowie zwischen 501 und 1000 MitarbeiterInnen, 13% liegen bei mehr als 1000 Unternehmensangehörigen. 8,70% der Firmen liegen bei unter 50 ArbeitnehmerInnen.



### 9. Wie gliedert sich die Altersstruktur Ihrer MitarbeiterInnen in Prozent?

In der vertikalen Achse der folgenden Tabelle sehen Sie das Alter, in der horizontalen Achse ist der Anteil dieser Altersgruppe gemessen an der gesamten Mitarbeiteranzahl der Unternehmen ausgewiesen.

Dieser Tabelle ist zu entnehmen, dass viele der teilnehmenden Unternehmen eine recht junge Belegschaft aufweisen: in 69,60% der Firmen macht der Anteil der bis zu 25jährigen bis zu 20% aus.

Der Anteil der 26 bis 50 Jährigen macht bei rund einem Drittel der Unternehmen (34,80%) zwischen 61 und 70% aus, entspricht also rund zwei Dritteln der gesamten Mitarbeiteranzahl. Bei 13% der Unternehmen macht diese Altersgruppe sogar zwischen 71 und 80% der Belegschaft aus. Bei 21,70% liegt ihr Anteil bei knapp der Hälfte, zwischen 41 und 50%.

Die Anzahl der 51 bis 60 Jährigen liegt bei einem guten Drittel der Betriebe (34,80%), bei unter 10%, bei 21,70% der Firmen bei 11 bis 30%. Bei 4,40% der Unternehmen macht der Anteil der 51 bis 60 Jährigen immerhin zwischen 51 und 70% aus.

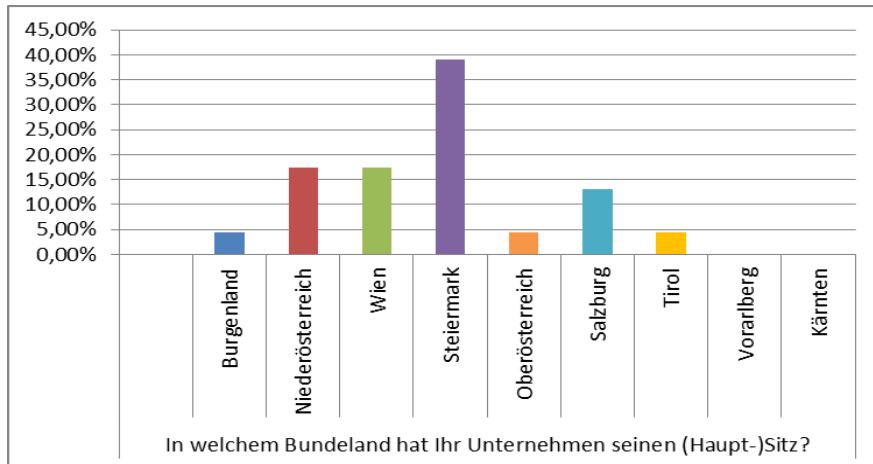
95,60% der Unternehmen haben weniger als 10% MitarbeiterInnen, die älter als 60 Jahre sind. 4,40% der Firmen weist jedoch einen Anteil der über 60 Jährigen von mehr als 80% auf.

	< 10%	11 - 20%	21 - 30%	31 - 40%	41 - 50%	51 - 60%	61 - 70%	71 - 80%	> 80%
< 25 Jahre	17,40%	52,20%	13,00%	13,00%	4,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
26 - 50 Jahre	0,00%	0,00%	4,40%	13,00%	21,70%	8,70%	34,80%	13,00%	4,40%
51 - 60 Jahre	34,80%	21,70%	21,70%	4,40%	8,70%	4,40%	4,40%	0,00%	0,00%
> 60 Jahre	95,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,40%



## 10. In welchem Bundesland hat Ihr Unternehmen seinen (Haupt-)Sitz?

Je 4,40% der teilnehmenden Unternehmen haben ihren (österreichischen Haupt-)Sitz in Burgenland, in Oberösterreich und in Tirol, 13% in Salzburg, sowie je 17,40% in Wien und Niederösterreich. Mit 39,10% waren Unternehmen aus der Steiermark am zahlreichsten vertreten. Aus Vorarlberg und Kärnten nahmen keine Unternehmen an der Umfrage teil.



## 11. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?

Knapp ein Drittel, nämlich 30,40% der teilnehmenden Unternehmen zählen zur metallverarbeitenden Industrie. Je 17,40% zählen zu den Branchen Dienstleistung/Consulting bzw. Technologie/Forschung. Je 8,70% stammen aus den Bereichen Handel und Informationstechnologie, je 4,40% aus den Branchen Automotive, Bank/Versicherung, Holz/Papierindustrie sowie Transport/Logistik und Verkehr.

