

Geschätzt und gefragt: das Know-how älterer Mitarbeitender

Hernstein Management Report Nr. 3/2019 zu den Themen Unternehmenskultur, Diversität und ältere Mitarbeitende

Wien, am 30. September 2019 – Der aktuelle Hernstein Management Report fragte bei Führungskräften nach, wie sie die Kultur ihres Unternehmens beschreiben. Es zeigt sich, dass – mit Charakteristika wie „warm“, „hell“, „nach vorne gewandt“ und „offen“ – die Unternehmenskultur vorrangig als freundlich wahrgenommen wird. Am Ende des Rankings liegt die Eigenschaft „bunt“. Diese leitet zum zweiten Schwerpunkt des Reports über: Diversität. In 26 % der Unternehmen werden Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt, in weiteren 28 % sind sie konkret geplant. In knapp der Hälfte der Unternehmen spielt Diversität somit kaum eine Rolle. Wenn Diversitäts-Maßnahmen realisiert werden, dann vor allem auf Ebene des Personalmanagements (22 %), gefolgt von speziellen Veranstaltungen (17 %) und der Entwicklung von Einstellungen und Werten (16 %). Und wie sehr werden ältere Mitarbeitende in Unternehmen geschätzt und wie stark ist Ihre Erfahrung gefragt? In 8 von 10 Unternehmen findet das Wissen älterer Mitarbeitender Anerkennung. Die IT/Telekom-Branche nimmt sowohl bei Diversitäts-Maßnahmen als auch bei der Sicherung des Know-hows älterer Mitarbeitender eine Vorreiterrolle ein.

Freundliche Unternehmenskultur

„Die Unternehmenskultur wirkt sich auf alle Bereiche der Organisation und das Daily Business aus. Sie lenkt in gewissem Maße das Verhalten aller Mitarbeitenden. Damit ist die Kultur auch ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Auch hier gilt: mit gutem Beispiel vorangehen; denn Werte lassen sich nicht verordnen – wichtig ist, dass sie gelebt und vorgelebt werden“, sagt **Mag. (FH) Michaela Kreitmayer**, Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership.

Es wurden 11 Kultur-Dimensionen anhand von Eigenschaftspaaren und einer Skala von 1 (Minimum) bis 10 (Maximum) abgefragt. Die stärkste Ausprägung zeigt das Merkmal „warm“ mit einem Mittelwert von 6,4. An letzter Stelle liegt „bunt“ mit einem Wert von 5,6. Die „Buntheit“ der Kultur kann mit Diversität in einen gewissen Zusammenhang gebracht werden.

Diversitäts-Maßnahmen haben noch Potenzial

26 % der österreichischen und deutschen Führungskräfte geben an, dass es in ihrem Unternehmen Maßnahmen im Bereich Diversität gibt. Weitere 28 % meinen, dass solche konkret in Planung sind. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass für knapp die Hälfte der Unternehmen das Thema Diversität Neuland ist.

Deutlich über dem Durchschnitt liegt der IT- und Telekommunikationssektor mit 38 % umgesetzten Diversitäts-Maßnahmen, gefolgt von der Finanzbranche (35 %). Schwach ausgeprägt ist dieser Bereich hingegen in Industrie und produzierendem Gewerbe (20 %) sowie in der Bau- und Immobilienbranche (13 %).

Diversität: eine Aufgabe vor allem für das Personalmanagement

Jene Unternehmen, die bereits Diversitäts-Maßnahmen implementiert haben (rund ein Viertel aller Unternehmen), setzen vor allem auf das Personalmanagement. 22 % dieser Unternehmen sind hier aktiv, damit die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit unterschiedlichem sozialem, kulturellem oder demografischem Hintergrund berücksichtigt werden. An zweiter Stelle stehen spezielle Events (17 %), gefolgt von Entwicklungsstrategien zu Einstellungen und Werten im Unternehmen (16 %) und einer Verbesserung der Kommunikation (8 %). Besonders stark ist die aktive Gestaltung durch das Personalmanagement im Sozial- und Gesundheitswesen: 29 % aller Unternehmen dieser Branche, die Diversitäts-Maßnahmen umgesetzt haben, setzen darauf.

8 von 10 Unternehmen bauen auf die Kraft der Erfahrung

„Unternehmen wissen, wie wertvoll die jahrzehntelange Erfahrung ihrer Mitarbeitenden ist. Es ist eine Art immaterielles Vermögen, das es für das Unternehmen zu sichern gilt. Etwa ein Drittel der Unternehmen setzt Maßnahmen – vorrangig informeller Art –, damit dieses Know-how in der Organisation erhalten bleibt. Zielführend ist ein gesunder Mix aus informellen und formellen Aktivitäten. Gerade für den Erfolg des informellen Wissenstransfers sind die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeitenden und ihre bzw. seine Beziehung zum Unternehmen essenziell“, erläutert **Michaela Kreitmayer**.

33 % der befragten Führungskräfte geben an, dass das Know-how und die Erfahrung älterer Mitarbeitender in ihrem Unternehmen sehr geschätzt werden. Weitere 48 % meinen, dass dies eher der Fall ist. Führungskräfte mit langer Führungserfahrung – 20 Jahre oder mehr – stimmen dem noch stärker zu: Hier meinen 43 %, dass das Wissen sehr geschätzt wird. Viele dieser Befragten gehören selbst zur Gruppe der „älteren Mitarbeitenden“.

Ein weiteres interessantes Detail: Je kleiner das Unternehmen, desto höher die Anerkennung für das Know-how Älterer. Während in 46 % der Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden dieses sehr geschätzt wird, sind es bei Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitenden 25 %.

Ein Drittel setzt aktive Maßnahmen zur Sicherung des Know-hows

32 % der Unternehmen setzen aktiv Maßnahmen, um das Wissen älterer Kolleginnen und Kollegen zu sichern. Interessant dabei ist, dass die IT/Telekom-Branche mit 40 % das Ranking anführt. Der öffentlichkeitsnahe Sektor (28 %) und das Sozial- und Gesundheitswesen (20 %) liegen hingegen am Ende des Branchenvergleichs.

Die befragten Führungskräfte nannten für den Wissenstransfer am häufigsten informelle Gespräche zwischen älteren Mitarbeitenden und ihren Kolleginnen und Kollegen (21 %) – ein naheliegendes, aber strategisch wenig steuerbares Instrument. Anders verhält es sich bei der zweitmeist angeführten Maßnahme: den regelmäßigen Meetings (16 %). Dahinter folgen schriftliche Dokumentationen (12 %) sowie Workshops und Seminare (11 %). In 10 % der Unternehmen sind Mentoring- oder Buddy-Programme im Einsatz. In der Banken- und Versicherungsbranche setzen nur 13 % auf informelle Gespräche; das gängigste Instrument sind hier formelle Meetings mit 22 %.

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit über 20 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmerinnen und Unternehmern in Österreich und Deutschland. Befragungszeitraum für die aktuelle Ausgabe: April 2019; befragte Personen: 1.530 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer, davon 586 in Österreich und 944 in Deutschland. Befragungsart: Online-Befragung, durchgeführt von Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung KG. Den vollständigen Report mit Infografiken finden Sie unter www.hernstein.at/hmr

Rückfragen und Kontakt:

Hernstein Institut für Management und Leadership, Mag. Isabelle Maurer, MSc
t +43/1/514 50-5617, isabelle.maurer@hernstein.at