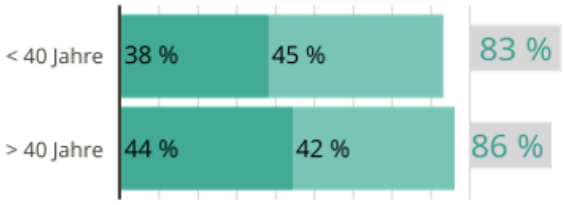
hernstein
management report

Altersgemischte Teams arbeiten erfolgreicher

Altersgemischte Teams arbeiten effizienter und erfolgreicher als nicht altersgemischte Teams.



hernstein
FROM GOOD TO GREAT!

Über den Hernstein Management Report

Seit über 20 Jahren erhebt der Hernstein Management Report ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften in Österreich und Deutschland. Wir fragen nach täglichen Herausforderungen, den Trends und Entwicklungen, die Führungskräfte wahrnehmen, und wie es ihnen in ihrer Führungsrolle geht.

Zentrale Fragen dieses Hernstein Management Reports

- Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Generationen in den Unternehmen?
- Welche Rolle spielen altersgemischte Teams von Mitarbeitenden in Unternehmen? Sind diese ein Erfolgsmodell? Wie sehr lernen jüngere Mitarbeitende von älteren und umgekehrt?
- Wie unterstützen Unternehmen die intergenerative Zusammenarbeit?
- Welche Konfliktpotenziale bestehen bei der Zusammenarbeit verschiedener Generationen?
- Bieten Unternehmen altersgerechte Tätigkeiten oder spezielle Jobs für ältere Mitarbeitende an?
- Wie sind die Job-Chancen der Generation 50 Plus: Ist es schwieriger für sie im eigenen Unternehmen oder in der Branche einen Job zu finden als für jüngere Mitarbeitende?

Die wichtigsten Eckdaten der Umfrage

- Befragte Personen: 1.600 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer
- Österreich: 600 befragte Personen
- Deutschland: 1.000 befragte Personen
- Befragungsart: Online-Befragung
- Befragungszeitraum: Juli 2025
- Maximale Schwankungsbreite der Ergebnisse: bezogen auf die Gesamtstichprobe von 1.600 Interviews: +/- 2,5 %
- Durchführendes Institut: Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter

https://www.hernstein.at/hernstein/newsroom/hernstein-management-report/

Für Rückfragen steht Ihnen zur Verfügung:

Mag. Gabriele Fantl
Leitung Vertrieb und Projektmanagement
Tel: +43 1 514 50-5620
gabriele.fantl@hernstein.at
www.hernstein.at

Executive Summary

Kein Generationenkonflikt in den Unternehmen

- Insgesamt 85 % stimmen der Aussage zu, dass die Zusammenarbeit zwischen den Generationen ausgezeichnet funktioniert, davon 30 % voll und ganz und 55 % eher.
- Je höher die Führungsebene, desto höher die Zustimmung: Unter den Inhaberinnen und Inhaber sind es 56 % („voll und ganz"), im unteren Management 25 %.

So geht Zukunft: In altersgemischten Teams voneinander lernen

- 83 % der unter 40-jährigen Führungskräfte und 86 % jener ab 40 meinen, dass altersgemischte Teams effizienter und erfolgreicher arbeiten als andere.
- 45 % der unter 40-Jährigen stimmen sehr zu, dass jüngere Mitarbeitende von älteren lernen können. Unter jenen ab 40 sind es 57 %. Umgekehrt meinen 28 % der unter 40-Jährigen und 16 % der ab 40-Jährigen, dass Ältere von Jüngeren lernen können.

Hohe Unterstützung der Unternehmen für intergenerative Zusammenarbeit

- Für 88% der Unternehmen hat die Unterstützung von intergenerativer Zusammenarbeit Priorität, davon für 44 % eine sehr hohe.
- Besonders hoch ist die Unterstützung in kleinen Unternehmen mit 2 bis 10 Beschäftigten. Für 60 % hat diese sehr hohe, für 29 % eher hohe Bedeutung.

Wo liegen die Konfliktpotenziale zwischen den Generationen?

- 59 % sehen Missverständnisse zwischen den Generationen. 54 % meinen, dass junge Mitarbeitende „alles besser wissen", 51 % sehen dies bei Älteren. 50 % orten unterschiedliche Herangehensweisen von Jungen und Älteren als Konfliktpotenzial.

Wie fördern Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen den Generationen?

- Die gängigsten Maßnahmen: 24 % der Unternehmen sorgen für regelmäßigen Wissens- und Erfahrungsaustausch, sowohl formell als auch informell. 22 % setzen auf gemischte Projektteams.
- Mentoringprogramme (8 %) oder spezielle Schulungsmaßnahmen (6 %) als Beispiele spielen eine deutlich geringere Rolle.

Altersgerechte Arbeitsplätze als Option für die Zukunft?

- In 18 % der Unternehmen gibt es geänderte Tätigkeiten für ältere Mitarbeitende oder die unmittelbare Möglichkeit, solche zu schaffen. In weiteren 39 % besteht grundsätzlich die Option.
- Besonders häufig gibt es diese Möglichkeit im Tourismus (27 %), im Immobilien- und Bauwesen (25 %) und bei Logistik/Transport (24 %).

Die Job-Chancen der Generation 50 Plus

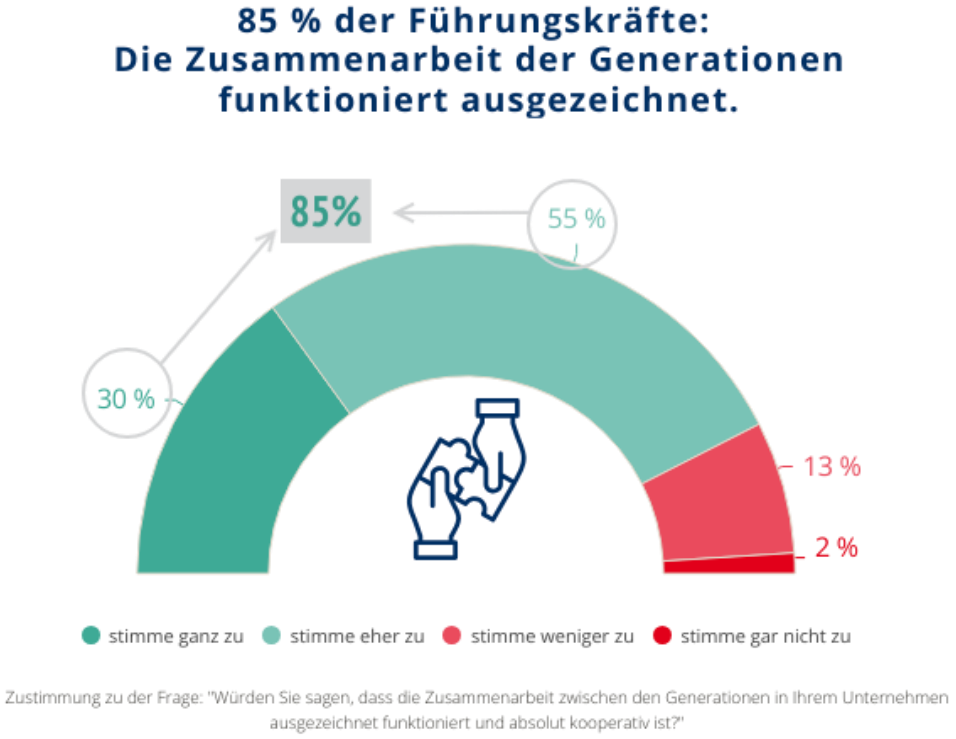
- 57 % meinen, dass es für Mitarbeitende ab 50 schwieriger ist einen Job in ihrem eigenen Unternehmen zu finden, in Bezug auf die Branche sind es 62 %.
- In kleinen Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden sehen lediglich 46 % diese Schwierigkeit. In Großunternehmen mit über 5.000 Beschäftigten sind es 64 %.

>> Der Report: Altersgemischte Teams arbeiten erfolgreicher

Angesichts der Bevölkerungsentwicklung und einer „alternden Gesellschaft“ gewinnt die Frage der Zusammenarbeit zwischen den Generationen in den Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Sowohl die Produktivität als auch eine für alle Beteiligten als angenehm empfundene Unternehmenskultur wird wesentlich davon abhängen, wie gut die Kooperation von jüngeren und älteren Mitarbeitenden gelingt. Der aktuelle Hernstein Management Report widmet sich diesem gleichermaßen wirtschaftlich wie gesellschaftspolitisch wesentlichen Thema ausführlich.

Kein Generationenkonflikt in den Unternehmen

30 % der befragten österreichischen und deutschen Führungskräfte stimmen der Aussage, dass die Zusammenarbeit zwischen den Generationen im eigenen Unternehmen ausgezeichnet funktioniert, voll und ganz zu, weitere 55 % eher. Diese hohe Gesamtzustimmung von 85 % legt nahe, dass kein Generationenkonflikt in den meisten Unternehmen besteht.



Grafik 1: Zusammenarbeit zwischen den Generationen im Unternehmen

Je höher die Führungsebene, desto eher stimmen die Befragten dieser Aussage zur Gänze zu: Unter den Inhaberinnen und Inhabern von Unternehmen sind es 56 %, unter den Mitgliedern des unteren Managements sind es lediglich 25 %. Mittleres und oberes Management liegen dazwischen.

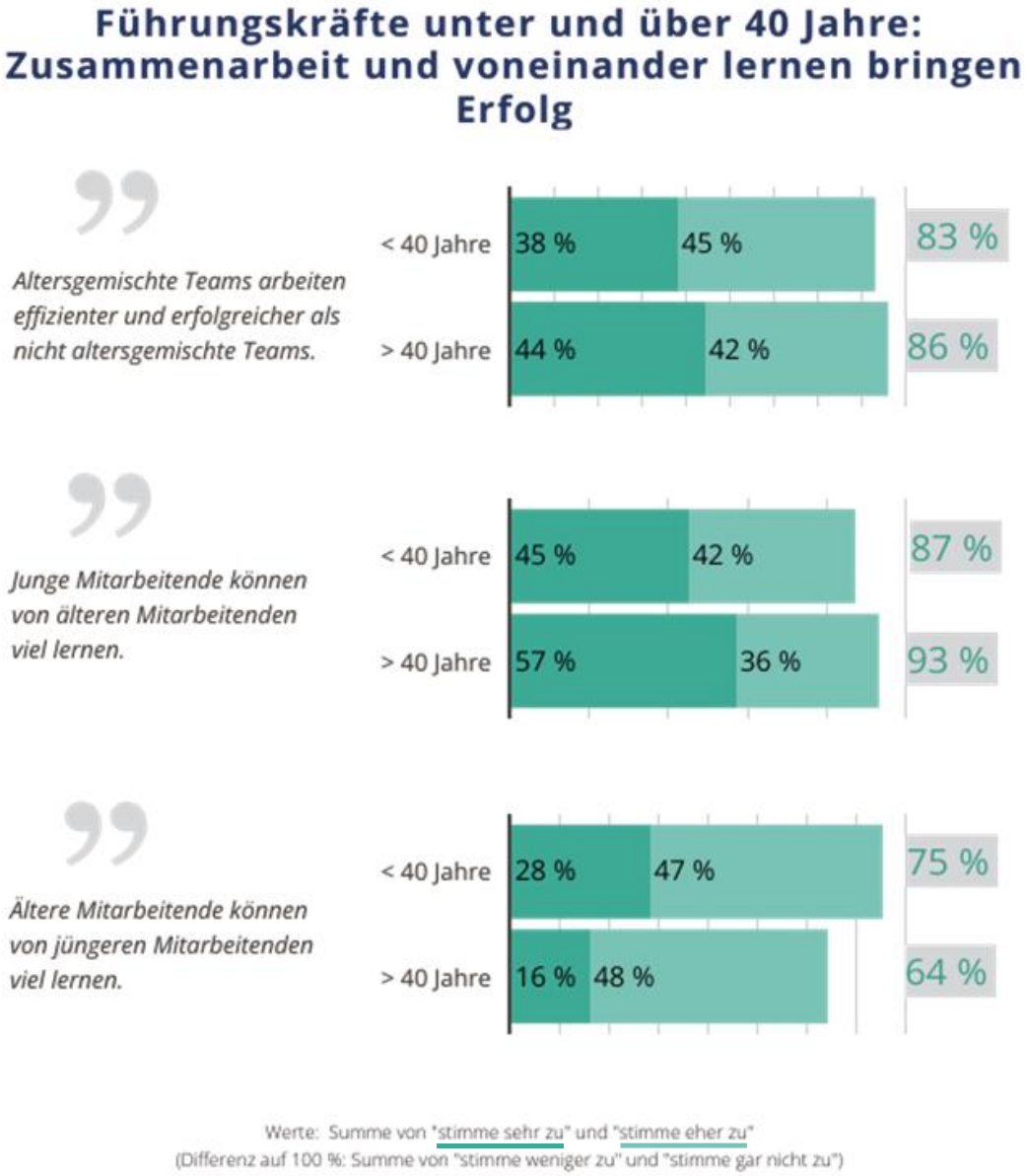
Nach Branchen ist die Zustimmung im Immobilien- und Bauwesen mit 37 % am höchsten, dicht gefolgt vom IT- und Telekom- sowie dem Dienstleistungsbereich mit jeweils 36 %. Die geringste Zustimmung gibt es im Logistik- und Transportbereich mit 21 %, im öffentlichen Dienst sind es mit 23 % nur knapp mehr, im Sozial- und Gesundheitsbereich sind es 25 %.

So geht Zukunft: In altersgemischten Teams voneinander lernen

38 % der unter 40-jährigen Führungskräfte und 44 % der über 40-jährigen Führungskräfte stimmen der Aussage sehr zu, dass altersgemischte Teams effizienter und erfolgreicher arbeiten als andere. Weitere 45 % bzw. 42 % stimmen eher zu, wodurch es auch hier insgesamt eine Gesamtzustimmung von jeweils über 80 % gibt. Dabei herrscht auch grundsätzlich Einigkeit darüber, dass eher jüngere Mitarbeitende von älteren Kolleginnen und Kollegen lernen können als umgekehrt:

- 45 % der unter 40-Jährigen stimmen der Aussage sehr zu, dass jüngere Mitarbeitende von älteren lernen können. Unter den Befragten ab 40 sind es sogar 57 %.
- Umgekehrt stimmen deutlich weniger der unter 40-Jährigen, nämlich 28 %, der Aussage sehr zu, dass Ältere von Jüngeren lernen können. Unter den Führungskräften ab 40 sind es lediglich 16 %.
- Fazit: Intergeneratives Lernen in den Unternehmen dürfte stark „in eine Richtung laufen“ oder zumindest wird dies so wahrgenommen. Möglicherweise bringt hier die Zukunft Veränderungen, wenn sich neue Technologien wie Künstliche Intelligenz noch stärker in den Unternehmen etablieren.

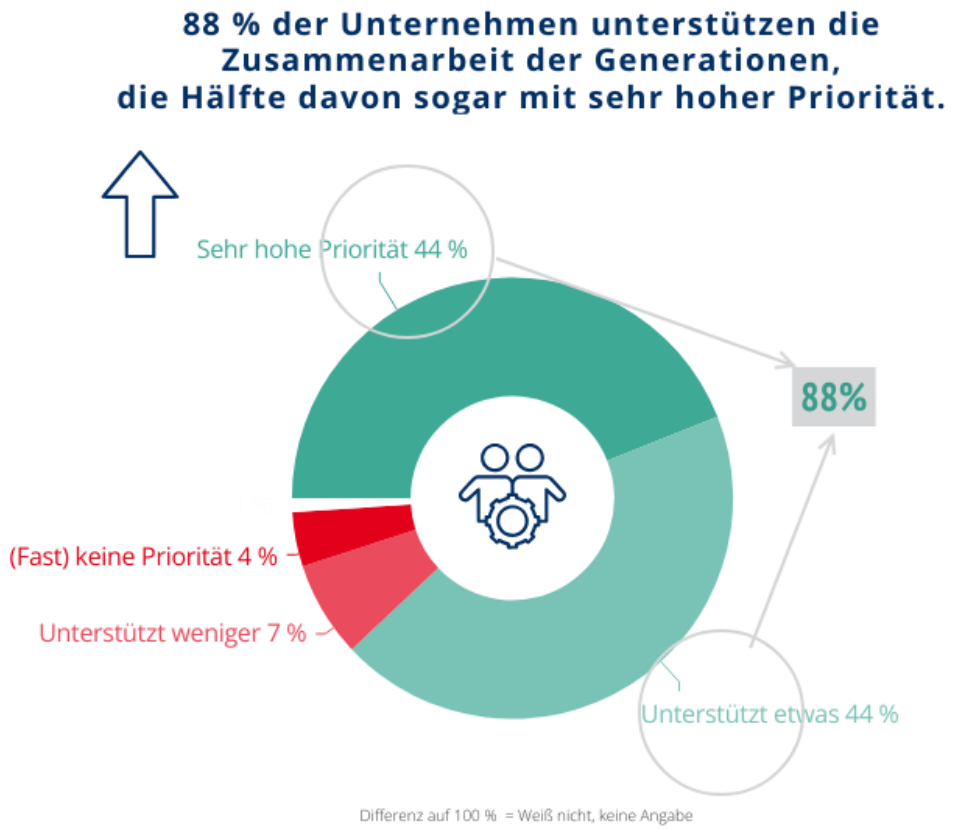
Besonders hoch ist die Affinität zu altersgemischten Teams im Dienstleistungsbereich: 53 % der Führungskräfte stimmen der Aussage sehr zu, dass diese effizienter und erfolgreicher sind. Besonders niedrig ist diese Affinität im Immobilien- und Bauwesen mit 32 % sowie in Logistik/Transport und im Tourismus mit jeweils 34 % und im Handel mit 35 %.



Grafik 2: Affinität zu altersgemischten Teams und intergenerativem Lernen

Hohe Unterstützung der Unternehmen für intergenerative Zusammenarbeit

Die österreichischen und deutschen Unternehmen scheinen sich der hohen Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen bewusst zu sein und unterstützen diese in entsprechend hohem Ausmaß: 44 % der befragten Führungskräfte meinen, dass dies für ihr Unternehmen sehr hohe Priorität hat. Ebenso weitere 44 % geben an, dass es dafür von Seiten des Unternehmens etwas Unterstützung gibt. Insgesamt investieren also fast 9 von 10 Unternehmen in ein produktives Zusammenwirken der verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen.



Grafik 3: Unterstützung der Unternehmen für intergenerative Zusammenarbeit

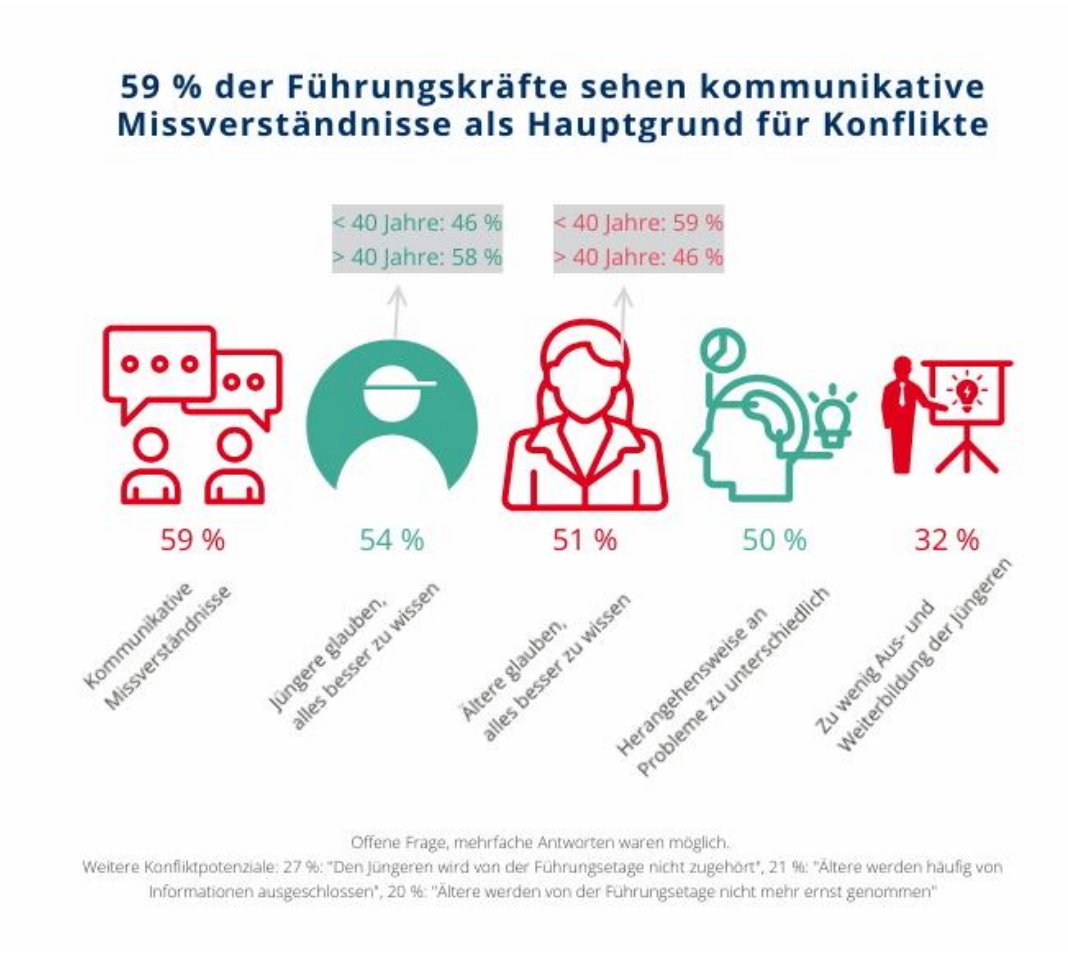
Besonders hoch ist die Zustimmung zu dieser Aussage in kleinen Unternehmen mit 2 bis 10 Beschäftigten mit 60 % („hat hohe Priorität"). In Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitenden liegt der Vergleichswert bei 41 %. Und wiederum besteht ein Zusammenhang mit der Führungsebene: Während 66 % der Inhaberinnen und Inhaber meinen, dass ihr Unternehmen die intergenerative Zusammenarbeit sehr stark unterstützt, sind es unter Mitgliedern des unteren Managements 39 %.

Wo liegen die Konfliktpotenziale zwischen den Generationen?

Obwohl fast 9 von 10 Unternehmen zumindest eher meinen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Generationen ausgezeichnet funktioniert, gibt es naturgemäß dennoch Konfliktpotenziale. Dabei liegen drei Problemstellen in ähnlichen Größenordnungen:

- Kommunikative Missverständnisse werden mit 59 % der Nennungen am häufigsten angeführt. Dies könnte auch so interpretiert werden: Es gibt keine tatsächlichen Konflikte, sondern diese entstehen durch unterschiedliche Sprache und nonverbale Codes.
- „Besserwisserei": 54 % sehen den tatsächlichen oder vermuteten Umstand, dass junge Mitarbeitende dazu tendieren, „alles besser zu wissen" als möglichen Konfliktgrund. Mit 51 % meinen ähnlich viele, dass dies auf ältere Mitarbeitende zutrifft.

- 50 % geben zu unterschiedliche Herangehensweisen (zum Beispiel an Aufgabenstellungen) von jüngeren und älteren Mitarbeitenden an.



Grafik 4: Hauptgründe für intergenerative Konfliktpotenziale

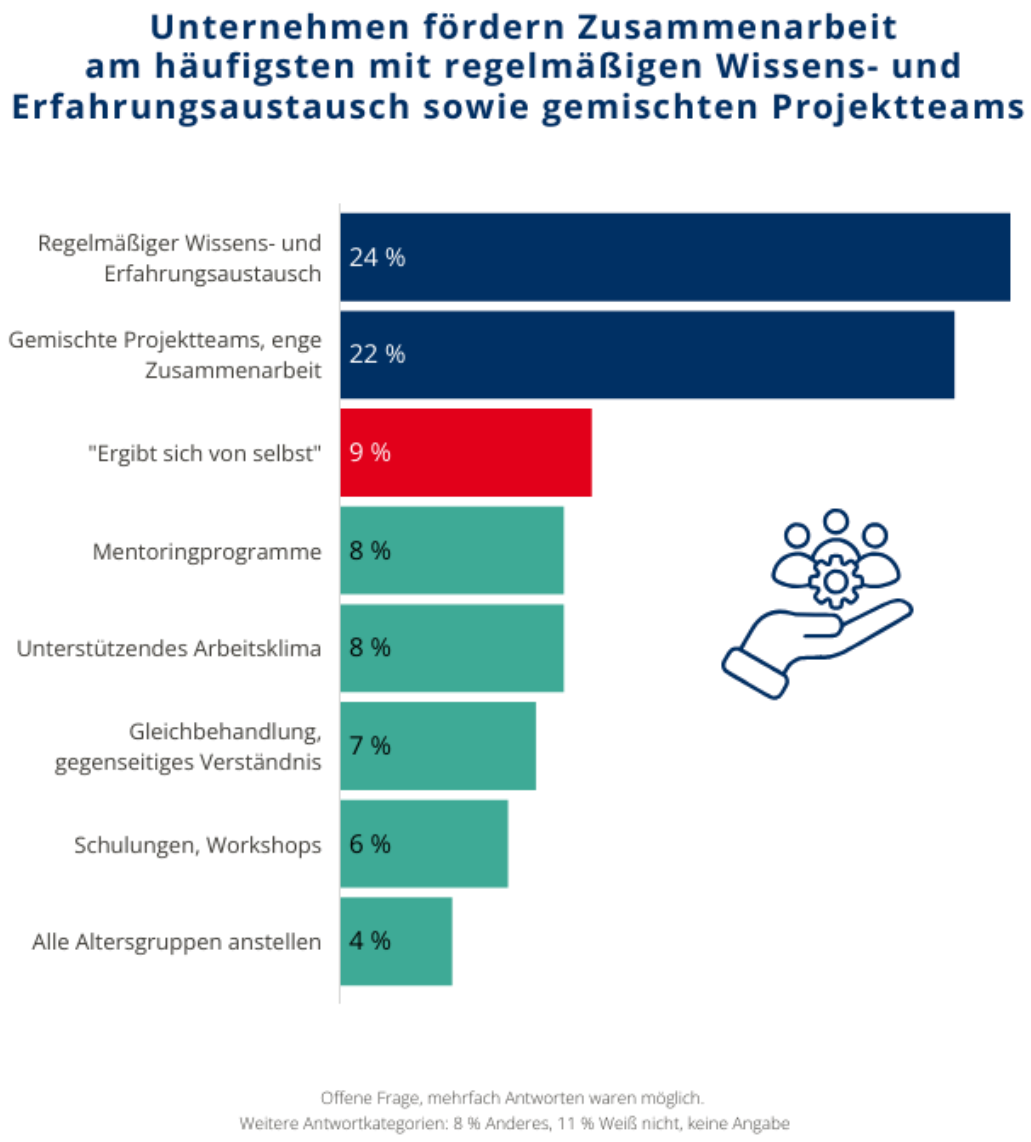
In all diesen Bereichen gibt es deutliche Unterschiede in der Einschätzung durch Führungskräfte unter 40 und ab 40. Zum Beispiel sehen 53 % der Jüngeren kommunikative Missverständnisse als Grund für Konflikte, unter ihren älteren Kolleginnen und Kollegen sind es 63 % (Durchschnitt: 59 %, siehe Grafik).

Die Einschätzung, dass junge Mitarbeitende „alles besser wissen“ wird von Führungskräften unter 40 deutlich weniger stark geteilt (46 %) als von jenen ab 40 (58 %). Auf die Frage nach „Besserwisserei“ durch Ältere ist es genau umgekehrt: 59 % der Führungskräfte unter 40 sehen diesen Konfliktgrund, 46 % jener ab 40.

Wie fördern Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen den Generationen?

24 % der Führungskräfte geben spontan an, dass im Unternehmen regelmäßiger Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden verschiedener Generationen initiiert oder gefördert wird, sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene. Fast ebenso viele, 22 %, nennen gemischte Projektteams als Förderungsmaßnahme. Diese beiden Bereiche werden

bei weitem am häufigsten genannt. Mentoringprogramme (8 %) oder spezielle Schulungsmaßnahmen (6 %) als Beispiele spielen eine geringere Rolle.



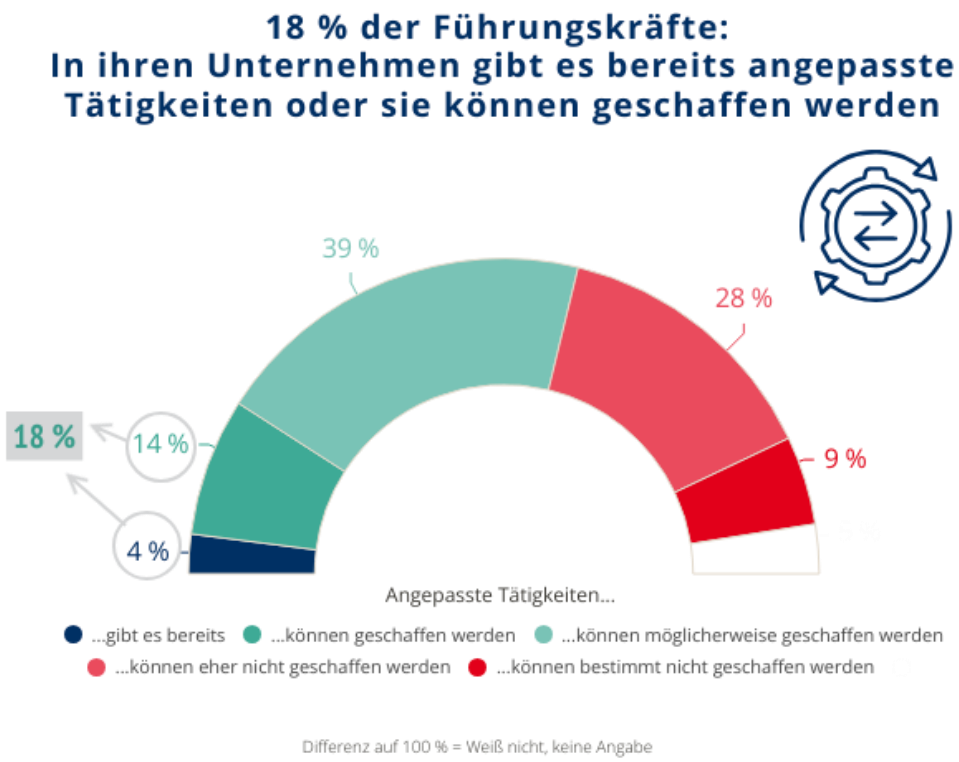
Grafik 5: Maßnahmen von Unternehmen zur Förderung der intergenerativen Zusammenarbeit

Besonders verbreitet sind gemischte Projektteams laut Führungskräften im Immobilien- und Bauwesen (29 %), deutlich unter dem Durchschnitt liegt der Tourismus (15 %). Etwas häufiger werden diese auch von deutschen Unternehmen eingerichtet (24 %) als von österreichischen (20 %).

Altersgerechte Arbeitsplätze als Option für die Zukunft?

In 18 % der Unternehmen bestehen bereits geänderte Tätigkeiten oder eigene Jobs für ältere Mitarbeitende oder es gibt die unmittelbare Möglichkeit, diese zu schaffen. In weiteren 39 %

der Unternehmen ist laut befragten Führungskräften zumindest die grundsätzliche Option dafür gegeben. Dieses Thema wird auch immer wieder im Zusammenhang mit der weiteren Entwicklung des faktischen Pensionsalters angesprochen.



Grafik 6: Altersgerechte Arbeitsplätze im Unternehmen

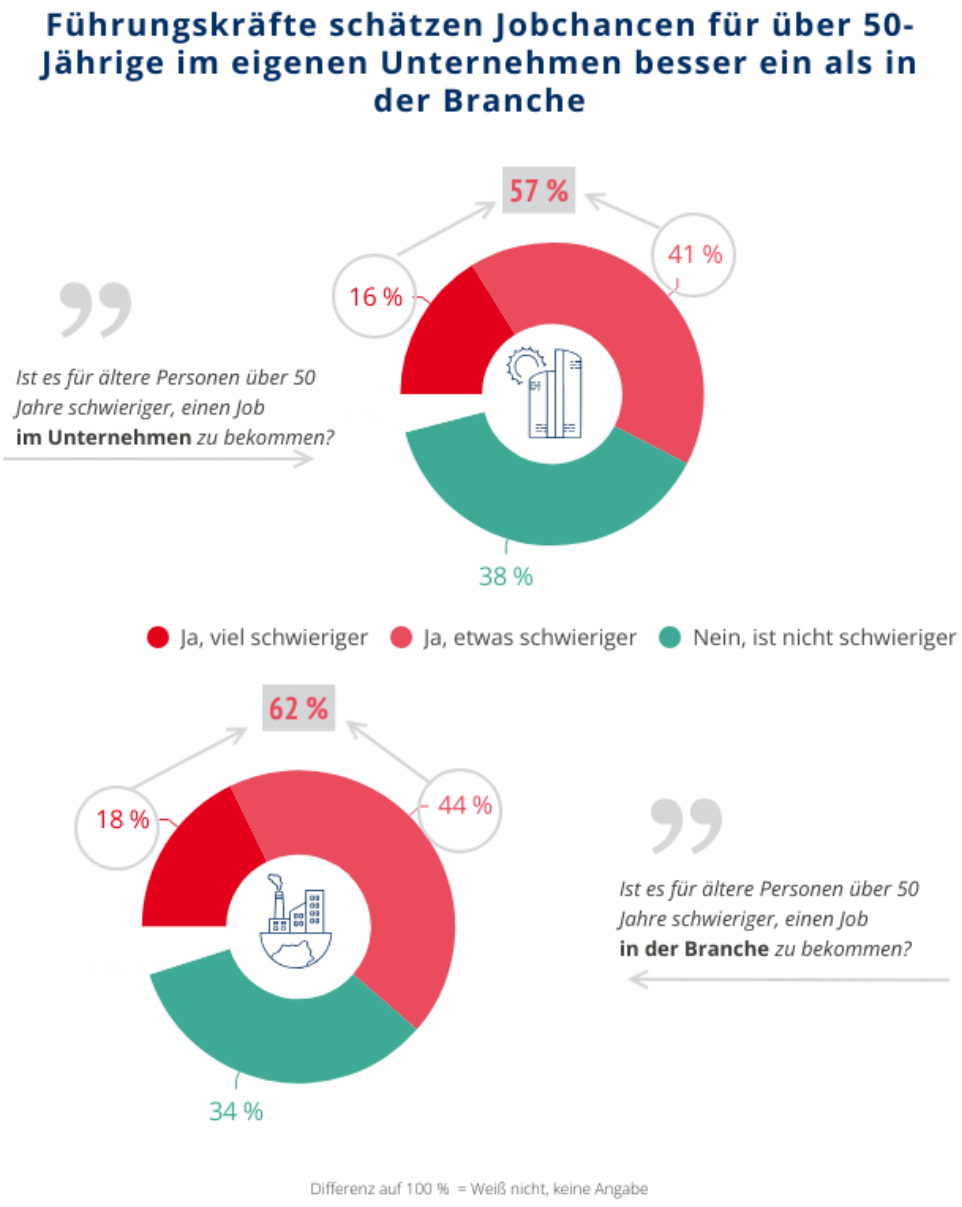
Welche Unterschiede bestehen in dieser Frage nach verschiedenen Unternehmensgruppen:

- In österreichischen Unternehmen ist diese Möglichkeit mit insgesamt 21 % etwas mehr gegeben als in jenen aus Deutschland mit 17 %.
- Branchen: Laut Führungskräften ist im Tourismus die Möglichkeit, spezielle Tätigkeiten oder Jobs für ältere Mitarbeitende einzurichten, mit 27 % am meisten verbreitet. Knapp dahinter liegen das Immobilien- und Bauwesen (25 %) und Logistik/Transport (24 %). Die geringste Verbreitung gibt es hingegen im Finanzwesen mit 12 %, im Handel mit 13 % und im öffentlichen Sektor mit 15 %.
- Nach Betriebsgrößen zeigt sich kein einheitlicher Trend: Kleine Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden meinen zu 21 %, dass diese Möglichkeit besteht. Bei mittleren Unternehmen mit 100 bis 249 Beschäftigten sind es mit 15 % deutlich weniger, bei sehr großen Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten sind es wieder 20 %.

Die Job-Chancen der Generation 50 Plus

Die zuvor dargestellten Daten zeigen ein klares Bild: Ältere Mitarbeitende werden geschätzt und eine inklusive Kultur ist vielen Unternehmen ein Anliegen. Wie ist es aber um die konkreten Job-Chancen von älteren Mitarbeitenden, z.B. ab einem Alter von 50, bestellt?

57 % der befragten Führungskräfte meinen, dass es für Mitarbeitende ab 50 schwieriger ist einen Job in ihrem eigenen Unternehmen zu bekommen. In Bezug auf die eigene Branche sind sie noch etwas skeptischer: Hier meinen sogar 62 %, dass die Generation 50 Plus im Nachteil ist. Obwohl sich die Bevölkerungspyramide stetig nach oben verschiebt und das Durchschnittsalter der Erwerbspersonen steigt, scheint sich der Arbeitsmarkt darauf noch nicht vollständig eingestellt zu haben.



Grafik 7: Job-Chancen der Generation 50 Plus im Unternehmen und in der Branche

Nach einzelnen Unternehmensgruppen zeigen sich folgende Unterschiede in Bezug auf die Situation im eigenen Unternehmen:

- In Österreich ist die Situation für Mitarbeitende 50 Plus laut befragten Führungskräften etwas schwieriger als in Deutschland: Während hierzulande 61 % meinen, dass es für ältere Mitarbeitende schwieriger ist im eigenen Unternehmen einen Job zu finden, sind es im Nachbarland 55 %.
- Nach Branchen zeigt sich folgendes Bild: Besondere Hürden scheint es in der IT- und Telekom-Branche zu geben, wo 66 % der Befragten schlechtere Jobchancen im eigenen Unternehmen für Mitarbeitende 50 Plus sehen. Dahinter folgt der Produktionsbereich mit 65 % und das Finanzwesen mit 64 %. Die relativ geringsten Schwierigkeiten gibt es im Immobilien- und Bauwesen mit 44 %. In allen anderen Branchen liegt der Vergleichswert über 50 %.
- Nach Unternehmensgröße stechen die Kleinbetriebe mit bis zu 10 Mitarbeitenden hervor: 46 % der Befragten aus solchen Unternehmen meinen, dass es im Unternehmen für ältere Mitarbeitende schwieriger ist. In allen anderen Größenklassen sind es über 50 %, bei Großunternehmen mit über 5.000 Beschäftigten beispielsweise 64 %.

Impressum

Auftraggeber:

hernstein
FROM GOOD TO GREAT!

Hernstein

wko campus wien
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
+43/1/514 50-5600
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

Ein Unternehmen der FHWien der WKW

Ausführendes Institut:

Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung

Christina Matzka
Leo-Mathauser-Gasse 71/2, 1230 Wien
+43/650/3390275
office@triple-m-mafo.at
www.triple-m-mafo.at