

Generationen-Studie 2006

Status und Trends im betrieblichen Know-How-Transfer



In vielen Betrieben gibt es ein Konfliktpotenzial zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern. Die Ursachen dafür liegen oft in einer einseitigen Unternehmenskultur, in der „jugendliche Tugenden“ überbewertet, die Fähigkeiten und Kompetenzen älterer Mitarbeiter aber unterbewertet werden.

Gerade Ältere verfügen meist über ein fundiertes Wissen und implizite Praxiserfahrung, sowie über hohe soziale und kommunikative Kompetenzen. Beide sind für das Unternehmen besonders wertvoll. Viel Betriebe merken das aber erst, wenn die älteren Mitarbeiter nicht mehr da sind und die jungen Kollegen an ihren neuen Aufgaben scheitern oder die gesteckten Ziele nicht erfüllen. Inzwischen werden in vielen Großbetrieben pensionierte Manager mit fürstlichen Konsulentenverträgen zurückgeholt, um diese Lücken wieder zu schließen.

Das Rad immer neu erfinden oder Wissen weitergeben?

Was kann also getan werden, um das meist implizite Wissen und die Erfahrungen älterer Mitarbeiter dem Betrieb zu erhalten oder mit geringen „Reibungsverlusten“ auf jüngere Kollegen zu übertragen? Wie kann dieser wesentliche Erfolgsfaktor für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens besser genutzt werden?

Um diese und weitere Frage des betrieblichen Wissens-Transfers genauer auf den Grund zu gehen wurden von September bis Dezember 2006 in Zusammenarbeit mit dem Magazin TRAINING eine Generationen-Studie durchgeführt. Die ersten Ergebnisse dazu wurden bereits auf der Personal Austria 2006 präsentiert und im Training Nr. 7/06 veröffentlicht.

Nach Abschluß der Erhebungen per Ende Dezember stehen nun die endgültigen Resultate fest, deren Zusammenfassung Sie auf den nachfolgenden Seiten nachlesen können.

Für weitere Fragen und Beratungen zu einzelnen Themen stehe ich Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.

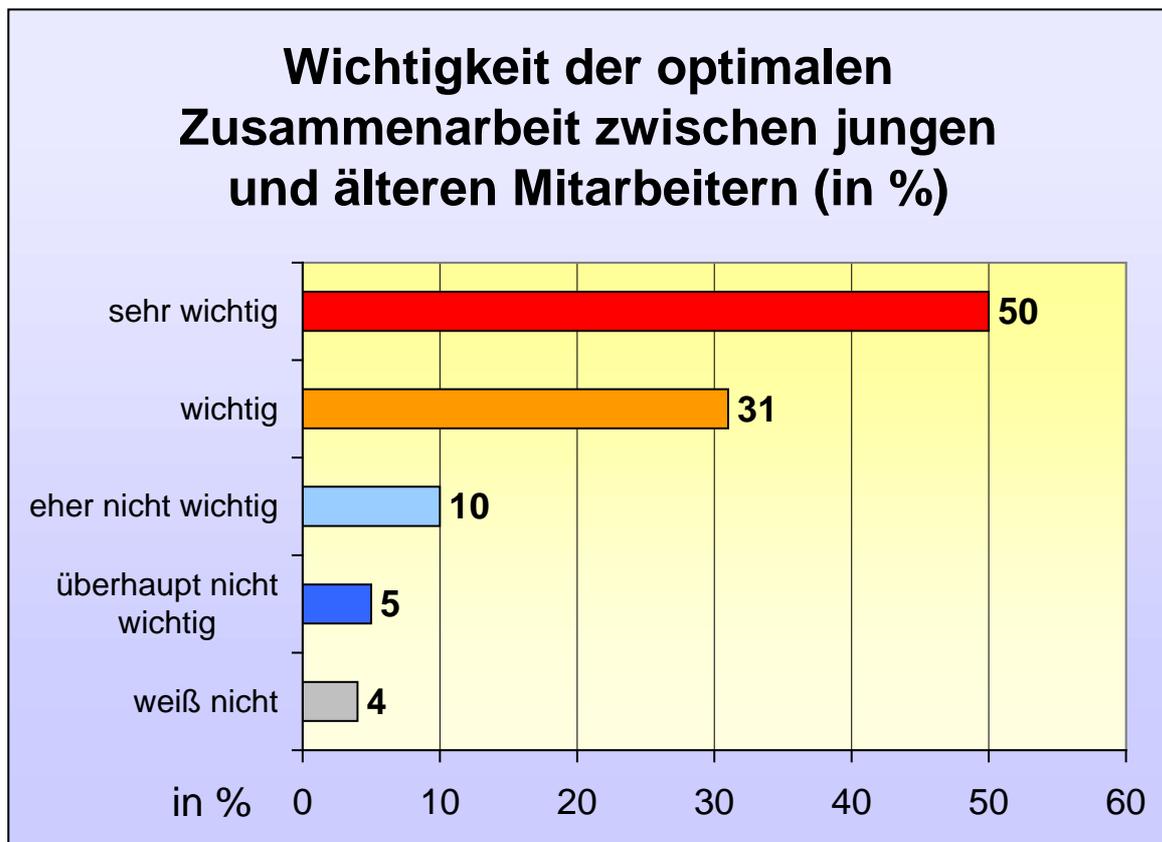
Dr. Kurt Riemer

Mental & Team-Coaching
Initiator und Autor der Generationenstudie
www.mental-riemer.at

Die optimale Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt

Das Thema der optimalen Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern ist für 81% der befragten Unternehmen sehr wichtig bzw.

wichtig. Nur für 15% ist es eher nicht wichtig bzw. unwichtig, 4% wissen damit nichts anzufangen.

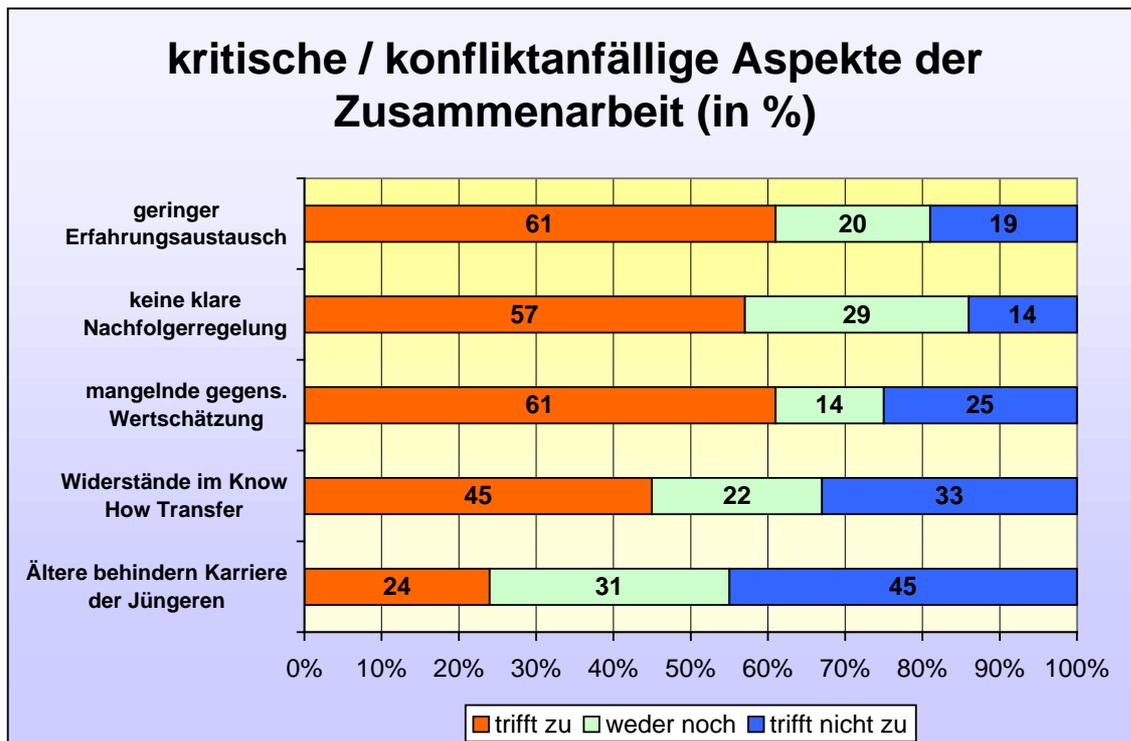


Die häufigsten Konfliktfelder zwischen Jung und Alt

Bei der Frage, welchen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern besonders kritisch bzw. konfliktanfällig sind, gehen die Meinungen schon stärker auseinander.

Für 61% führt die mangelnde gegenseitige Wertschätzung zu häufigen Konflikten, nur 25% der Firmen haben damit kein Problem. Ebenfalls 61% der Befragten sehen Defizite beim geringen Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt, für 19% ist das hingegen nicht kritisch.

Für 57% ist die mangelnden Nachfolgerregelungen eine häufige Konfliktursache, während 14% diesen Aspekt als nicht zutreffend erachten. Widerstände im Know How Transfer zwischen Alten und Jungen orten 45% der Befragten, aber 33% sehen die Situation als OK an. Dass Ältere die Karriere von Jüngern behindern, glauben nur 24%, für die Mehrheit von 45% ist dieses Thema nicht relevant.

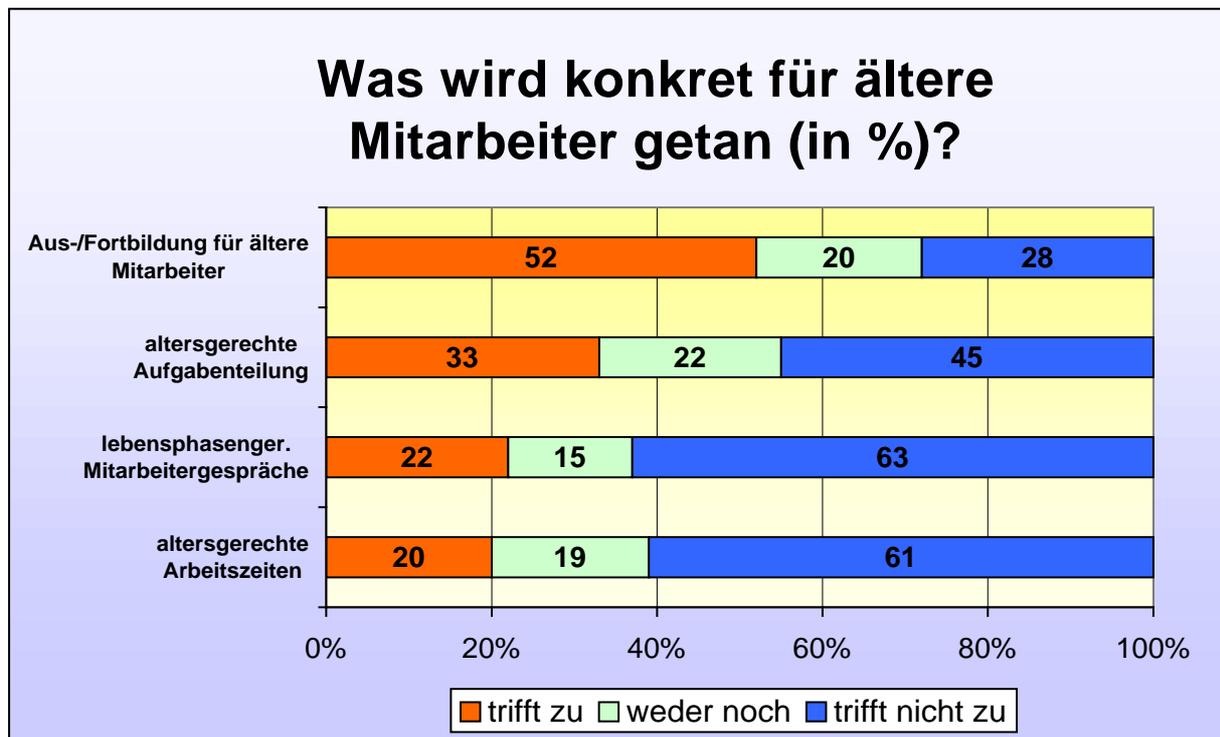


Was wird konkret für ältere Mitarbeiter getan?

In mehr als der Hälfte der Betriebe (52%) wird darauf geachtet, dass ältere Mitarbeiter auch regelmäßig an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen, für 28% der Befragten trifft das allerdings nicht zu!!

Eine altersgerechte Aufgabenverteilung ist nur für 33% der Betriebe wichtig, 45% ist das mehr oder weniger egal bzw. sehen das als nicht so wichtig an.

Auf lebensphasengerechte Mitarbeitergespräche achten nur 22% der Befragten und altersgerechte Arbeitszeiten sind nur für 20% wichtig. Anscheinend macht es für Personalverantwortliche keinen Unterschied, in welchen Lebensumständen bzw. Lebensphase die MitarbeiterInnen steht, ob sie z.B. alleine sind und noch ambitionierte Karriereziele haben, gerade eine Familie aufbauen oder die Kinder bereits ausgezogen und daher andere Lebensziele von Bedeutung sind.



Die bekanntesten Methoden zum Know-How Transfer

Für 78% ist ein offenes Gesprächsklima die weitaus bekannteste Methode zur Förderung des innerbetrieblichen Know How Transfers, gefolgt von der generationen-übergreifenden Teamarbeit (53%) und Mentoring-Programmen (53%).

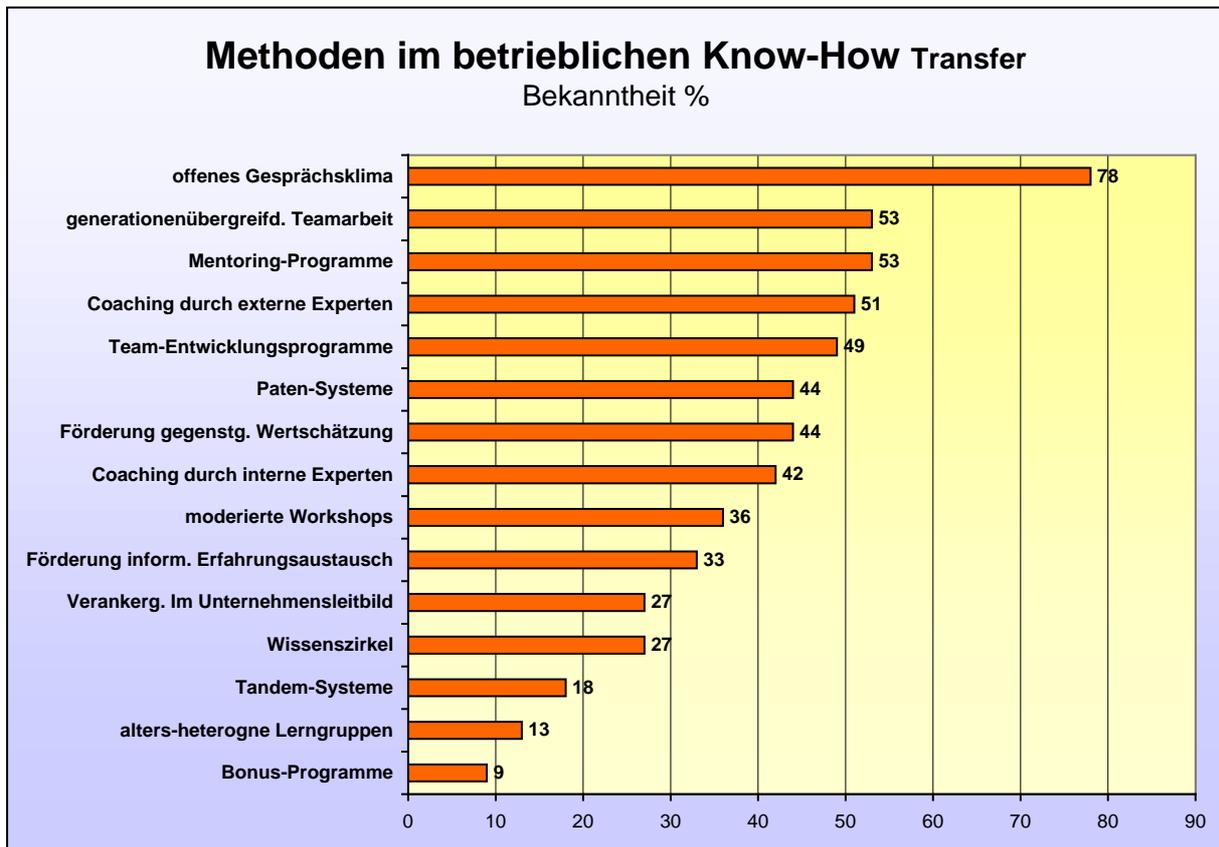
Am vierten Rangplatz liegen mit 51% das externe Coaching, knapp dahinter die Team-Entwicklungsprogramme mit 49% an fünfter Stelle.

Paten-Systeme und die Förderung der gegenseitigen Wertschätzung sind 44%

der befragten Unternehmen bekannt, Coaching durch interne Experten 42%.

Schon etwas abgeschlagen in der Bekanntheit sind mit moderierte Workshops (36%), die Förderung des informellen Erfahrungsaustausches (33%), Wissenszirkel und die Verankerung im Unternehmensleitbild (27%).

Am untersten Ende der Bekanntheit rangieren die alters-heterogenen Lerngruppen (13%) und die Bonus-Programme (9%).



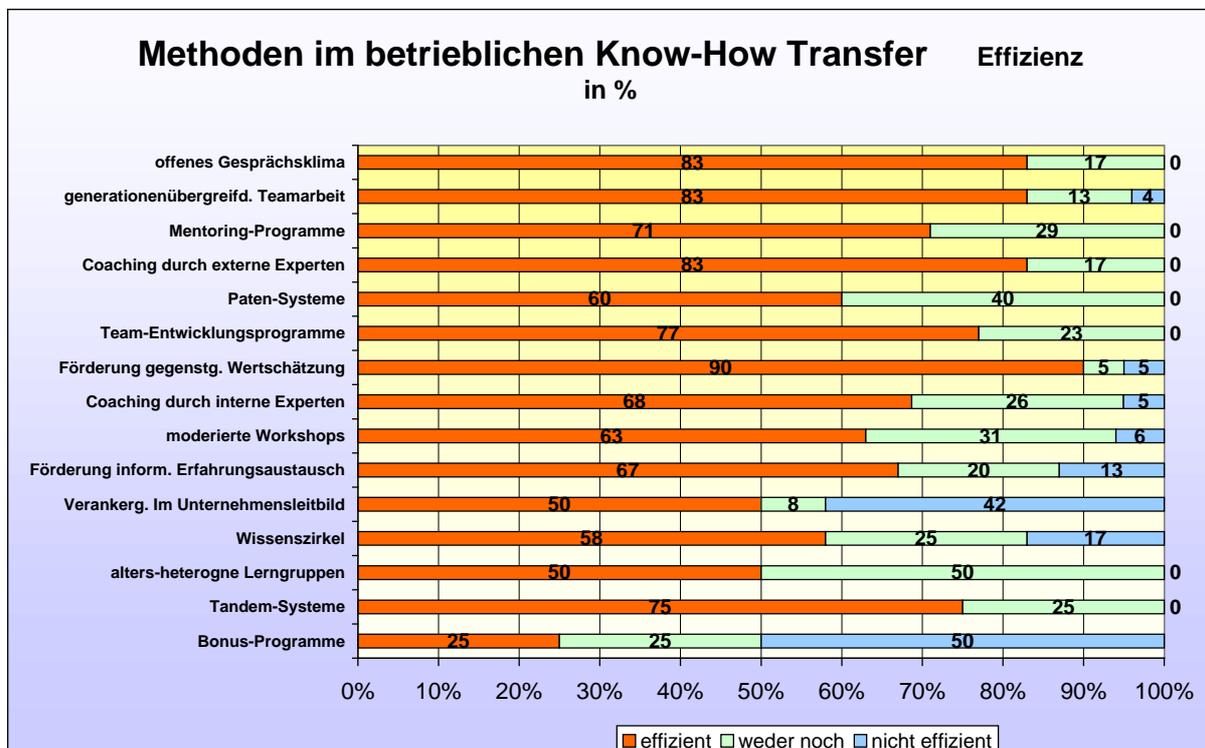
Die effizientesten Methoden im Know-How Transfer

Grundsätzlich werden die bekannten Methoden des Know-How Transfers überwiegend auch als sehr effizient eingestuft.

Als höchst effiziente Methoden werden die Förderung der gegenseitigen Wertschätzung (90%), ein offenes Gesprächsklima die Generationen übergreifende Teamarbeit und Coaching durch externe Experten mit je 83% eingestuft.

Bei rund der Hälfte der Methoden gibt es auch Gegenmeinungen, wie z.B. bei Bonus-Programmen und altersheterogene Lerngruppen, die von 50% der Befragten als nicht effizient beurteilt werden.

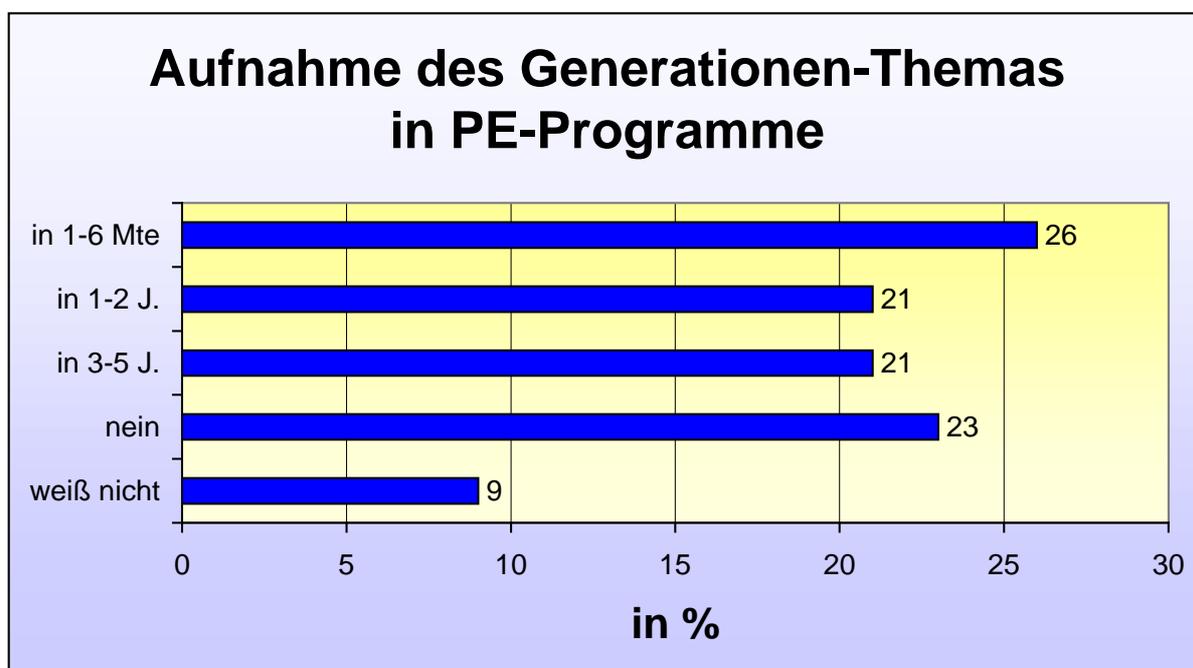
Ebenso sehen 42% die Verankerung im Unternehmensleitbild als nicht effizient an. Auch die Wissenszirkel (17%) und die Förderung des informellen Erfahrungsaustausches (13%) werden eher als ineffizient eingestuft, ebenso sehen 6% bei moderierten Workshops deutliche Effizienzdefizite.



Generationen-Thema in Personalentwicklungsprogrammen

47 % der Befragten wollen das Generationen-Thema in nächster Zukunft, d.h. innerhalb von 2 Jahren in ihre Personalentwicklungsprogramme

aufnehmen, weitere 21% in den nächsten 3-5 Jahren. Keinen Handlungsbedarf sehen derzeit 23% und rd. 9% sind noch unentschlossen.



Resumee

Insgesamt lassen die Ergebnisse der Studie klar erkennen, dass für die Mehrheit der österreichischen Personalverantwortlichen das Generationen-Thema, insbesondere der Know-How Transfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern ein besonderes Anliegen ist.

Bei der Bekanntheit und der Bewertung der Effizienz der Methoden, mit denen der Wissenstransfer sichergestellt werden kann gehen die Meinungen jedoch stark auseinander.

Hier ist noch ein gewisser Nachholbedarf an Information und Aufklärung zu erkennen.

Allen Befragten scheint aber die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Frage des betrieblichen Wissenstransfers bewusst zu sein. Das meist implizite Wissen und die Kompetenzen älterer Mitarbeiter muss für den Betrieb zugänglich gemacht und mit geringen „Reibungsverlusten“ auf jüngere KollegInnen übertragen werden.

Denn nur mit einem geordneten und effektiven Know-How Transfer von einer Mitarbeiter-Generation zur nächsten kann auch die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens langfristig sichergestellt werden.



Präsentation der Generationen-Studie und Podiumsdiskussion auf der PERSONAL AUSTRIA 2006

Bild links: Mag. Michael Pichler, Rohöl AG; Waltraud Rosenmaier/ÖAMTC, Dr. Kurt Riemer, Christine Wirl /Magazin Training

Bild rechts: Dr. Kurt Riemer

Daten zu Studie:

Studienzeitraum:	Sept. bis Dez.2006
Methode:	Online-Befragung
Respondenten:	72 Unternehmen
Branche:	10% Produktionsbetriebe 17% Handel 63% Dienstleistungsbetriebe 10% öffentl. Sektor
Betriebsgröße:	30% Großbetriebe 24% Mittelbetriebe 46% Kleinbetriebe
Funktion im Unternehmen:	17% Geschäftsführer 22% Personalleiter 17% Personalentwickler 17% Organisationsentwickler 27% Sonstige
Alter:	12% 20-30 Jahre 34% 31-40 Jahre 32% 41-50 Jahre 20% 51-60 Jahre 2% > 60 Jahre

Kontakt zum Studien-Autor:

Dr. Kurt Riemer  *Mental- und Team-Coaching*



Dr. Kurt Riemer
Mental & Team Coaching

Castellezgasse 25
1020 Wien
Tel. 01-216 39 53
Mobil: 0699 1 216 39 53
E-Mail: mental.riemer@utanet.at
www.mental-riemer.at

© Copyright 2006, Dr. Kurt Riemer – Mental & Team Coaching.
 Studienkonzept und -entwicklung durch Dr. Kurt Riemer in fachlicher Kooperation mit
 TROLP Marketing-Agentur und IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung.
 Online-Umfrage: Mag. Leonhard Kehl Marketing Research & Marketagent.com

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.