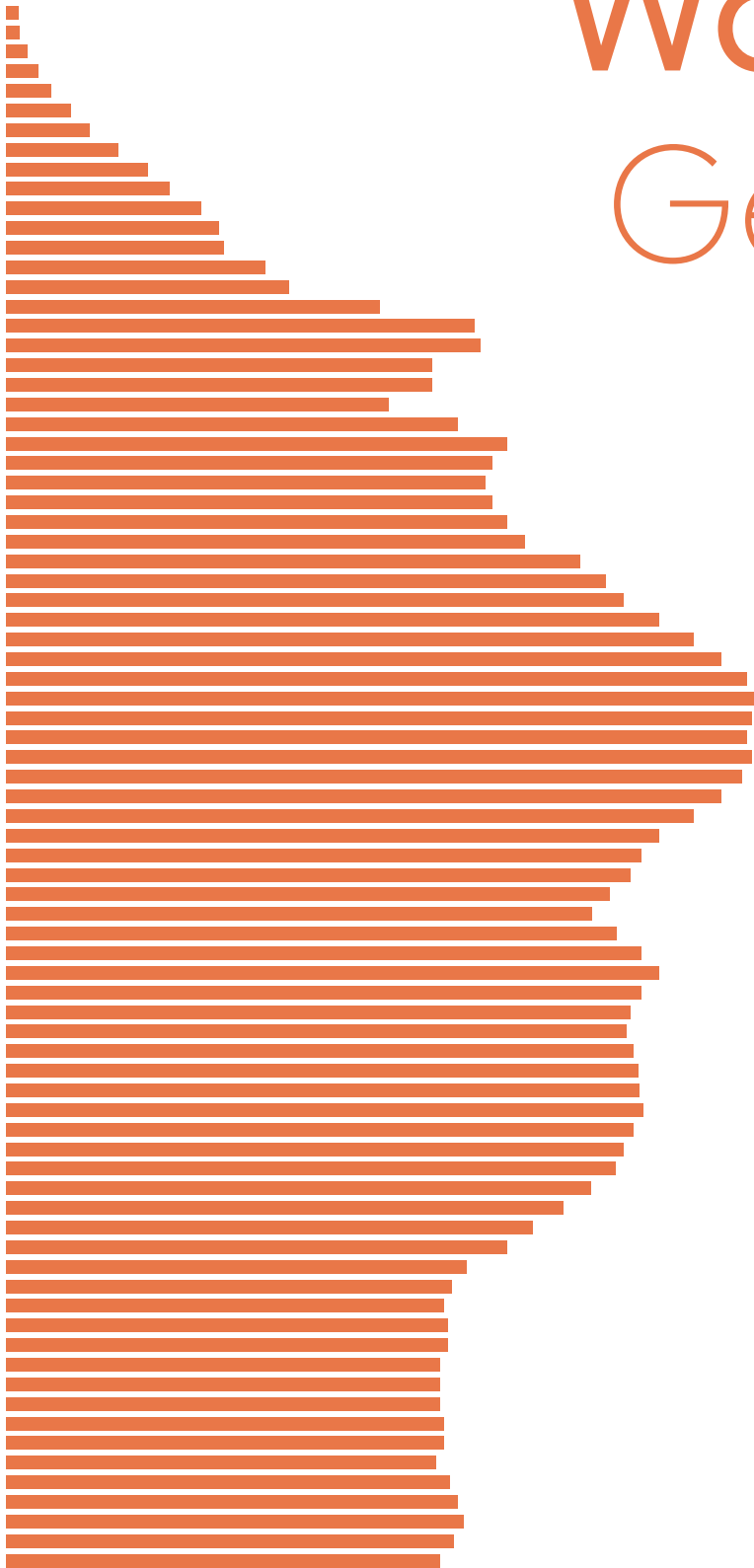




Demografieberatung
für Beschäftigte + Betriebe

Wir schaffen Wandel. Gemeinsam.

Demografieberatung
für Beschäftigte + Betriebe
2017 – 2022



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

 **Bundesministerium**
Arbeit

Vorwort

Liebe Leser*innen,

„Demografieberatung für Beschäftigte und Betriebe“?
Zu Beginn der ESF-Förderperiode 2014 – 2020 zeichnete der Projektname so manchen ein Fragezeichen auf die Stirn. Heute kann man getrost ein Ausrufezeichen dahinter setzen! Die Demografieberatung ist wohlbekannt und steht verlässlich für die Umsetzung qualitätvoller Beratung für Unternehmen, die individuelle Lösungen für die Herausforderungen des demografischen Wandels suchen.

**Mag.^a Bibiana Klingseisen,
ESF-Verwaltungsbehörde**

Der demografische Wandel ist eine DER Herausforderungen unserer Zeit, den man heute bereits in einem Atemzug mit anderen großen Themen wie Klimawandel und digitaler Transformation nennt. Die spürbaren Auswirkungen auf Gesellschaft und Arbeitsmarkt sind unbestritten. Die Lebensarbeitszeit ist dabei eine der wesentlichen Stellschrauben, an der wir drehen können. Dazu aber müssen Beschäftigte alter(n)sgerechte Arbeitswelten vorfinden. Dazu müssen Unternehmen lebensphasenorientiert denken, planen und führen.

Welche Bedingungen aus der Erfahrung der Demografieberatung dabei förderlich sind, wird eine der Leitfragen dieser Abschlusspublikation sein. Als Beitrag zur Nachhaltigkeit des Projekts ist es uns wichtig, Ihnen mit dieser Broschüre das über fünf Jahre gesammelte Wissen ansprechend aufbereitet weiterzugeben. Auch die Website (www.demografieberatung.at) wird über das Projektende hinaus Infos rund um demografische Fragestellungen im Betrieb, Tools zur Selbstanwendung und einiges mehr bieten. Ein Besuch lohnt sich!

Wir sind stolz darauf, in gemeinsamer Entwicklungsarbeit mit den Sozialpartnern und anderen Stakeholdern ein so erfolgreiches und stabiles Projekt auf die Beine gestellt zu haben, das flexibel genug war, um auch in Pandemiezeiten den Betrieben und Beschäftigten einen echten Mehrwert zu bieten. Es ist uns bewusst, dass dazu mehr gehört als das richtige Thema und das richtige Konzept. Ein Projekt wächst mit den Menschen, die es leben, die sich dafür engagieren und die dessen Inhalte zu den ihren machen. Ein herzliches Dankeschön daher an die Projektleitung und ihr gesamtes Team!

Vielen Dank auch an all die Betriebe, die uns immer wieder an ihren Beratungserfahrungen teilhaben ließen und uns damit gezeigt haben, dass der Weg stimmt, dass die Beratung ankommt und dass sie für die Betriebe und deren Beschäftigte positive Veränderung bringt.

Mit der Demografieberatung hat der Europäische Sozialfonds einmal mehr gezeigt, dass er flexible Lösungen für drängende Herausforderungen unserer Zeit bietet und neue Impulse setzt. Er wird dies auch in Zukunft tun: Aktives und gesundes Altern mit einem Fokus auf die Herausforderungen der Digitalisierung werden auch in der Förderperiode 2021 – 2027 Thema sein.

Nun wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Eintauchen in die Welt der Demografieberatung für Beschäftigte und Betriebe aus der Retrospektive!

Herzlichst,
Bibiana Klingseisen

Kapitel 1

2022

Gesamtbevölkerung: **9.010.982**

Anteil der unter 20 Jährigen: **rund 19 %**

Anteil 20 – 65 Jährigen: **rund 61 %**

Anteil der 65+ Jährigen: **rund 19 %**

2050 – Prognose

Gesamtbevölkerung: **9.625.622**

Anteil der unter 20 Jährigen: **rund 18 %**

Anteil 20 – 65 Jährigen: **rund 53 %**

Anteil 65+: **rund 28 %**

Quelle: Statistik Austria 2022

Das Umfeld

Prognostiziert wird eine Bevölkerungszunahme um rund 7%, dabei bleibt der Anteil der unter 20 Jährigen konstant, während der Anteil der 65+ Jährigen von rund 19% auf rund 28% steigt.

Der demografische Wandel zeigt sich auch in der Abnahme des Anteils der 20–65 Jährigen von rund 61% der Gesamtbevölkerung auf rund 53%.



Alter(n)sgerechte Arbeitswelten und Wandel in Österreich

Welche Rolle spielt die zunehmende Digitalisierung der Tätigkeiten in Bezug auf den demografischen Wandel?



Mag.^a Gabriele Straßegger, WKÖ
Mag.^a Julia Klein, IV

Die demografischen Auswirkungen der wachsenden Digitalisierung sind am Arbeitsmarkt deutlich spürbar. Ab 2023 wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter schrumpfen, bis 2026 sogar um 75.300 Personen. Die Pandemie hat diese Entwicklung quer durch alle Branchen verschärft. Es fehlt inzwischen nicht nur an Fach-, sondern generell an Arbeitskräften. Die jährlich vom ibw, dem österreichischen Institut für Bildungsforschung der

Wirtschaft, im Auftrag der WKÖ durchgeführte größte Unternehmensbefragung Österreichs zum Thema Fachkräfte bestätigt dies: über 85 % der Unternehmen melden, dass der Arbeitskräftemangel Firmenchef*innen, ihre Familienangehörigen und die bestehenden Mitarbeiter*innen zusätzlich belastet. 61 % melden Umsatzeinbußen, weil Aufträge abgelehnt und Leistungsangebote eingeschränkt werden.

Ziel muss sein, sämtliche am österreichischen Arbeitsmarkt vorhandene Potenziale (insb. Jugendliche, Frauen, Ältere, Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen) bestmöglich auszuschöpfen, um den Wohlstand in Österreich zu sichern. Die Palette an Herausforderungen ist weit.

Das österreichische Programm des ESF+ 2021 – 2027 adressiert einige dieser wichtigen Handlungsfelder.

Vereinbarkeit von Beruf- und Betreuungsaufgaben

Maßnahmen im Bereich der Kinderbetreuung sind der Schlüssel zur Erhöhung der Frauenerwerbsquote. Neben der Kinderbetreuung sind Frauen zum Teil auch mit anderen Herausforderungen konfrontiert, die eine Berufstätigkeit erschweren und nur in Zusammenarbeit mit Gemeinden und der lokalen Wirtschaft identifiziert und gelöst werden können. Im städtischen Raum haben Frauen mit Migrationshintergrund trotz vorhandener Kinderbetreuungsangebote nach wie vor zum Teil sehr niedrige Beschäftigungsquoten. Hier braucht es noch zusätzliche Unterstützungsangebote. Der ESF+, bekannt für neue, innovative Lösungen, könnte hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Beratungsangebote für Unternehmen

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen benötigen Unternehmen Beratungsangebote, die sich verstärkt dem Thema Arbeitskräfte widmen. Die Rekrutierung von passendem Personal wird zunehmend zu einer größeren Herausforderung. Digitale Rekrutierungswege werden in diesem Zusammenhang immer wichtiger.

Digitalisierung

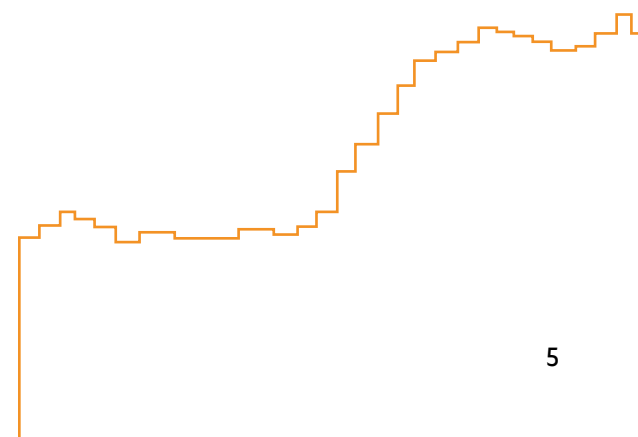
Durch Digitalisierung können zum Teil schlankere Prozesse, schnellere Kommunikation und unter dem Stichwort Industrie 4.0 auch softwaregesteuerte Produktion ermöglicht werden. Es werden durch diesen Fortschritt oft auch Berufsbilder oder Tätigkeitsfelder schrittweise verändert, wobei dies nicht von heute auf morgen geschieht. Es gilt also Betriebe und deren Mitarbeiter gezielt auf diesen technologischen Wandel vorzubereiten und dabei zu unterstützen, denn bei guter Einführung kann digitale Technologie den Berufsalltag für alle Generationen erleichtern und auch zum alter(n)sgerechten Arbeiten beitragen.

Gerade durch die Corona-Krise hat die Digitalisierung einen immensen Schub erhalten und gezeigt, dass große Veränderungen binnen kürzester Zeit möglich sind. Nichtsdestotrotz gilt es am Ball zu bleiben und die Wichtigkeit der Vermittlung von digitalen Kompetenzen im Bewusstsein der Bevölkerung zu verankern.

Jugendliche für die Lehrausbildung gewinnen, Verringerung des vorzeitigen Ausbildungsabbruchs

Kein Jugendlicher darf verloren gehen. Ein Teil der Jugendlichen ging gestärkt aus der Krise, andere haben Schwierigkeiten, ihre Tagesstruktur aufrechtzuerhalten/wiederzufinden. Initiativen, die NEETS wieder zurück in die Ausbildung bringen, sind wichtig. Corona hat Trends am Lehrstellenmarkt verstärkt. Der Trend zur Schule wurde durch Corona und die in diesem Zusammenhang geschaffenen „Aufstiegsklassen“ verschärft. Im Westen Österreichs ist die Lage besonders dramatisch, und viele Betriebe suchen händeringend nach Lehrlingen. Sowohl große Industriebetriebe als auch Kleinfirmen haben große Probleme, Lehrlinge zu finden. Die regionale Mobilität ist dabei das größte Hindernis, da zum einen die öffentlichen Verbindungen am Land beschränkt sind und zum anderen Lehrlinge aus dem Osten nicht in den Westen wollen.

Gezielte Berufsorientierung und Bildungslaufbahnberatung sind wichtige Werkzeuge, damit Jugendliche fehlgeleitete Bildungsentscheidungen im Vorfeld vermeiden. Die Jugendlichen haben zu wenig Überblick über die breite Palette an Ausbildungen. Vor allem in technischen Berufen sind die in diesem Bereich deutlich unterrepräsentierten Mädchen stärker anzusprechen. Ebenso Jugendliche mit Migrationshintergrund, denen oft das Wissen über die Lehrausbildung als Alternative zur Schule fehlt. Einer der Knackpunkte ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben, etwa in Form von Schnupper- oder Lehrlingstagen. Was sind die wichtigsten Faktoren für Mitarbeiter*innen und die Belegschaftsvertretung, um – über die unterschiedlichen Lebenszyklen hinweg – arbeitsfähig bis zum Übergang in die Pension zu bleiben?



Was sind die wichtigsten Faktoren für Mitarbeiter*innen und die Belegschaftsvertretung, um – über die unterschiedlichen Lebenszyklen hinweg – arbeitsfähig bis zum Übergang in die Pension zu bleiben?

**Mag.^a Silvia Hofbauer,
Arbeiterkammer**

Der wichtigste Faktor für Mitarbeiter*innen und Belegschaftsvertretung, um über unterschiedliche Lebensphasen hinweg arbeitsfähig zu bleiben, ist die alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen für alle Altersgruppen. Für junge und auch langjährige und erfahrene Mitarbeiter*innen richtige Maßnahmen zu setzen, fördert die Arbeitsfähigkeit über das ganze Erwerbsleben hinweg.

Die vier Bereiche Arbeitsorganisation, Weiterbildung, Führung und Gesundheit sind entscheidend, um im Betrieb alter(n)sgerechtes Arbeiten zu fördern:

- Bei der Arbeitsorganisation als wichtigster Säule geht es konkret um die gute und transparente Gestaltung von Abläufen, um ergonomische Arbeitsplätze sowie gesundheitsförderliche Arbeitszeitgestaltung und funktionierendes Wissensmanagement.
- Gutes alter(n)sgerechtes Führen beeinflusst die Arbeitsfähigkeit positiv; 4 Puzzlesteine, wie man unterschiedliche Generationen erfolgreich fördert, werden angeführt.
- Weiterbildung braucht alter(n)sgerechtes Lernen in Bezug auf Lernmaterial, Methode, Realitätsbezug und Tempo. Werden Lernbarrieren beseitigt, sichert die Weiterbildung Innovation und Arbeitsplätze.
- Gesundheit als 4. Säule ist eine wichtige Basis für die Arbeitsfähigkeit bis zur Pension, da sie diese maßgeblich beeinflusst. Neben der Einhaltung des gesetzlich verpflichtenden Arbeitnehmer*innenschutzes kann mit freiwilligen BGF-Maßnahmen Gesundheit gefördert werden.

Um betriebliche Maßnahmen in Gang zu setzen sind konkrete Vorschläge hilfreich. Auf der Informationsplattform www.arbeitundalter.at von Bundesarbeitskammer, Österreichischem Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich und Industriellenvereinigung finden sich erfolgreich umgesetzte betriebliche Beispiele sowie Hinweise auf öffentliche Förder- und Beratungsangebote und allgemeine Informationen.

Was bedeutet alter(n)sgerechtes Arbeiten in Anbetracht des demografischen Wandels am Arbeitsmarkt?

**Mag.^a Julia Stroj,
Österreichischer
Gewerkschaftsbund**

Als ÖGB sind uns gesundheitsfördernde Verhältnisse an den Arbeitsplätzen besonders wichtig. Einfach einen Obstkorb zur Verfügung zu stellen reicht nicht!



Zahlreiche strukturelle Veränderungen prägen unser Wirtschaftssystem und damit auch unsere Arbeitswelt. Die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung ändert sich beispielsweise seit vielen Jahren. Standen 2008 noch rund 665 Tsd. Personen ab 50 Jahren dem Arbeitsmarkt zur Verfügung waren dies 2021 bereits über 1,2 Millionen – und dieser Trend setzt sich fort. Die Prognosen des AMS¹ sehen einen starken Anstieg der Erwerbsquoten bei Personen über 60, insbesondere ab 2024 bei Frauen.

Damit es für Arbeitnehmer*innen auch möglich ist, so lange zu arbeiten, muss an mehreren Stellschrauben gedreht werden. Zu betonen ist dabei, dass alter(n)sgerechtes Arbeiten nicht erst für Ältere ein Thema wird, sondern auf die Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen jedes Alters einzugehen hat. Nur so kann die Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten bleiben. Der Grundstein dafür ist die Gesundheit. Das beginnt bei dem wesentlichsten Thema, Unfallverhütung und Arbeitnehmer*innen-Schutz, geht aber mit gesundheitsfördernden Maßnahmen weit darüber hinaus.

Als ÖGB sind uns gesundheitsfördernde Verhältnisse an den Arbeitsplätzen besonders wichtig. Einfach einen Obstkorb zur Verfügung zu stellen reicht nicht!

Zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit muss auch die Mehrfachbelastung – insbesondere bei Frauen durch Care-Arbeit – reduziert werden. Die Erwerbsarbeit wird immer mehr, und die Arbeit verdichtet sich zunehmend; gleichzeitig besteht aber auch eine zusätzliche Belastung durch unbezahlte Arbeit. Da das Pensionsantrittsalter von Frauen ab 2024 schrittweise erhöht wird, sind sie doppelt betroffen. Deshalb ist es auch in diesem Aspekt wichtig, für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit die unterschiedlichen Phasen des Alterns zu betrachten. Gleichzeitig müssen Strukturen geschaffen werden, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie erhöhen, wie zum Beispiel der Ausbau der Kinder- und Pflegebetreuung und der Rechtsanspruch, Arbeitszeitmodelle zu wählen und zu entwickeln, die die Lebensphasen der Arbeitnehmer*innen berücksichtigen – allesamt Kernforderungen des ÖGB.



¹ Quelle: AMS Spezialthema 02/2022,
https://www.ams.at/content/dam/download/arbeitsmarktdaten/%C3%B6sterreich/berichte-auswertungen/001_spezialthema_0222.pdf abgerufen am 2022-06-09

Die Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe, vorgestellt

Im Juni 2017 fiel der Startschuss für die Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe, ein Betriebsberatungsprojekt finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Arbeit und umgesetzt von der Arbeitsgemeinschaft ÖSB Consulting als Lead-Partner und Deloitte. In einem Konsortium mit den Beratungsunternehmen BAB, move-ment und merlin war die Demografieberatung, mit Ausnahme vom Burgenland, österreichweit mit insgesamt 150 Berater*innen tätig. Für die Umsetzungsperiode standen Mittel in der Höhe von rund € 25 Mio. zur Verfügung; die Demografieberatung zählt damit zu den größten Projekten der ESF-Förderperiode 2014–2020.

Was also bewirkt eine Demografieberatung?

Ziel des Projekts ist es, österreichische Unternehmen und deren Belegschaften hinsichtlich alter(n)sgerechter Arbeitswelten zu sensibilisieren und bei der Bewältigung der Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu begleiten. Denn mit dem demografischen Wandel und einer Alterung der Gesellschaft altert auch die Arbeitswelt: Der Anteil der Personen 45+ steigt, die Generation der Babyboomer, die bisher größte Alterskohorte am Arbeitsmarkt, wird sich innerhalb der nächsten zehn Jahre in Pensionierung befinden, und eine jüngere Altersgruppe mit geänderten Bedürfnissen und Wertvorstellungen tritt ins Berufsleben ein. Demografieberatung hilft, durch die Förderung alter(n)sgerechter Arbeitswelten, Mitarbeiter*innen erfolgreich zu binden und ihre Arbeitsfähigkeit bis zum Übergang in die Pension zu erhalten.

Es geht darum, gezielte Maßnahmen umzusetzen, die die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen fördern, die Wissen transferieren und Nachfolgeplanung langfristig gestalten.

Maßnahmen, die eine generationensensible Führung ermöglichen, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen in ihren unterschiedlichen Lebensphasen zu berücksichtigen und zu vereinen. Demografieberatung meint die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die alle Mitarbeiter*innen mitnimmt und in der sich alle weiterentwickeln und (voneinander) lernen können.

Thematisch berät die Demografieberatung hierzu innerhalb der fünf Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen und Gesundheit. Gemeinsam mit den betrieblichen Akteur*innen (Geschäftsführung, Personalverantwortliche, Betriebsrät*innen) und den Mitarbeiter*innen entwickelten die Berater*innen, basierend auf einer umfassenden Alters- und Belegschaftsanalyse, individuelle Lösungsansätze, die genau auf die Unternehmenssituation zugeschnitten sind, um Nachfolgen zu sichern, Wissensverlust vorzubeugen und Beschäftigte zu halten. Dabei folgt die Demografieberatung zwei Prinzipien: Nachhaltigkeit und Anwendbarkeit. Betriebe werden dazu befähigt, selbstständig Herausforderungen frühzeitig zu begegnen und langfristig wirksam zu handeln, um agil und wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierzu entstand eine handlungsweisende Toolbox von über 150 Tools, individuell auf die Bedürfnisse der Betriebe, auf Betriebsgröße und auf Branchen zugeschnitten.

Die Demografieberatung zielt auf alle Branchen und Betriebsgrößen ab und zeichnete sich über die gesamte Beratungsdauer durch einen sehr niederschweligen Zugang aus. Sämtliche Beratungsleistungen für Unternehmen sind kostenfrei, als Einstieg genügt die Unterzeichnung einer Beratungsvereinbarung. Hinzu kommt ein breites Zusatzangebot für beratene und interessierte Betriebe: Veranstaltungen und Vernetzungstreffen (Active-Ageing-Zirkel) garantieren laufenden Austausch zwischen den Betrieben und ein Weiterarbeiten an Themen des demografischen Wandels innerhalb der „Demografie-Community“.



Ein weiteres, für Beratungsprojekte bisher ungewöhnliches Merkmal der Demografieberatung ist die große Rolle der Öffentlichkeitsarbeit. Als Teil des Projektmanagements unterstützte die Öffentlichkeitsarbeit beim Aufbau einer Teamidentität innerhalb der Demografieberatung und setzte allen voran Maßnahmen, um die Demografieberatung in der Öffentlichkeit zu platzieren, zu positionieren und die Identifizierung mit dem Beratungsangebot auch bei den Betrieben zu verankern. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit waren eine Bekanntmachung der Demografieberatung als Marke, eine Festigung in der öffentlichen Wahrnehmung als Vorreiter- und Innovationsprojekt und die Nachhaltigkeitssicherung durch die Aufbereitung und Zurverfügungstellung des Know-hows der Demografieberatung. Für die Vorstellung von Tools und Beratungsinhalten wurden halbstündige Webinare aufgezeichnet und über die Jahre hinweg professionalisiert, Betriebe und Beratungen in der Pressearbeit dargestellt und ein österreichweites Filmprojekt mit vier Best-Practice-Betrieben produziert.

Die Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit selbst wandelten sich nicht nur entsprechend des Projektverlaufs der Demografieberatung, sondern auch aufgrund der zum jeweiligen Zeitpunkt vorherrschenden Gegebenheiten: Auch hier erforderte Covid-19 eine Änderung der Kommunikationsstrategie und sorgte für neue Herangehensweisen. Während die erste Tagung 2019 noch in gewohnter Weise vor Ort abgehalten wurde, war

die zweite Tagung der Demografieberatung im Herbst 2021 als hybride zweitägige Veranstaltung konzipiert und bewies, wie anpassungsfähig das Projekt selbst ist und wie die Verbindung zwischen Vor-Ort-Setting und Onlinearbeit funktionieren und wirken kann. Aus vier parallelen Bühnensträngen konnten sich die Teilnehmer*innen ein individuelles Programm aus deutsch- und englischsprachigen Inhalten zusammenstellen und sich wiederum untereinander über die Plattform vernetzen, austauschen und zu 1:1-Meetings verabreden. Unter dem Motto „Generationen verbinden – Zukunft gestalten“ entstanden zwei Tage, die es schafften zu bündeln, was die Demografieberatung innerhalb der letzten Jahre bewegen und umsetzen konnte – mit Betrieben, Berater*innen und externen Expert*innen.

Am Beginn der Demografieberatung stand das Credo „Wir machen Neues möglich“, 2020 wurde daraus „Wir schaffen Wandel. Gemeinsam“. Rückmeldungen des Auftraggebers, der Berater*innen, und der Betriebe zeigen: Wir haben Wandel vorangetrieben und nachhaltig Neues in der Arbeitswelt verankert.

Es stellt sich also nur die Frage: Unter welchen Rahmenbedingungen gelingt es am besten, demografischen Herausforderungen effektiv und nachhaltig zu begegnen? Die vorliegende Publikation gibt Einblicke in die Strukturen und Handlungsweisen der Demografieberatung und die Umsetzung in und mit den Betrieben.





© Daniel Shaked

Demografischer Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Kommentar von Dipl. Ök. Hans-Jürgen Dorr, Senior Experte Demografieberatung



Das Durchschnittsalter der Bevölkerung ist – auch in Österreich – in den letzten Jahren permanent gestiegen; ältere Mitarbeiter*innen verbleiben zunehmend länger im Erwerbsleben, und immer weniger junge Arbeitskräfte stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. In diesem Spannungsfeld des demografischen Wandels heißt es für die Betriebe und Organisationen sich den Herausforderungen zu stellen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und konsequent zu handeln.

Es geht um eine Bindungs- und Rekrutierungsstrategie im Sektor Human Resource genauso wie um alter(n)-sgerechte Arbeitsprozesse, Stärkung der Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten, um generationensensibles Führen, um Wissens- und Talentmanagement und einen kulturellen und demografischen Wandel unter dem Aspekt der Generationenvielfalt. Diese Liste der Herausforderungen lässt sich beliebig verlängern: generell geht es darum, dass insbesondere kleine und mittlere Betriebe oftmals nicht in der Lage sind, die Auswirkungen des demografischen Wandels in all seinen Dimensionen zu erfassen. Ebenso verfügen diese Unternehmen häufig nicht über entsprechende Ressourcen (finanziell, personell und zeitlich), um sich mit strategisch langfristigen Fragestellungen und Querschnittsaufgaben von großer Relevanz für die Zukunftssicherung auseinanderzusetzen. Das „Tagesgeschäft“ steht im Vordergrund, und es fehlt häufig an internen Expert*innen für dieses Thema.

Ohne Impulse von außen fällt es Betrieben oft sehr schwer, sich mit der aktuellen und zukünftigen Personalsituation zu befassen, diese konsequent und zielgerichtet zu analysieren, um so die richtigen Maßnahmen zu konzipieren und Führungskräfte und Mitarbeiter*innen zu sensibilisieren sich aktiv und dauerhaft mit dem demografischen Wandel zu beschäftigen.

Die Demografieberatung mit ihren klaren Strukturen, Abläufen, ausgebildeten Expert*innen und mit Maßnahmen, die sowohl fakten- als auch mitarbeiter*innenorientiert sind war und ist auch noch heute der richtige Weg, um dieses komplexe Thema nachhaltig in Betrieben zu verankern.

Rückblickend auf fünf erfolgreiche Jahre Demografieberatung kann das Fazit von der Außenposition eines Seniorexperten, der Erfahrungen aus deutscher Sicht von Anfang an in das Projekt einbringen durfte, als sehr positiv und erfolgreich beschrieben werden.

Das Projekt Demografieberatung wurde von einem hervorragend arbeitenden Projektteam von Beginn an sehr gut und zielgerichtet koordiniert. Kernelemente dieses professionellen Managements waren eine effiziente Projektsteuerung, hervorragende Ansprache der Betriebe und der Öffentlichkeit, Auswahl und Schulung der eingesetzten Berater*innen, eine passgenaue Erarbeitung der benötigten Tools und Materialien für gute Beratung sowie eine permanente Begleitung im Projektverlauf für die Öffentlichkeit, Stakeholder und die eingebundenen Betriebe und Berater*innen durch ansprechende Informations- und Austauschformate (analog und virtuell).

Garant für den überragenden Erfolg waren vor allem die eingesetzten Expert*innen und das gesamte Team, welches mit unermüdlichem Einsatz tätig und zu jeder Zeit bemüht war, das Projekt erfolgreich durchzuführen und abzuschließen.

Die außerordentlich positiven Rückmeldungen aller Beteiligten (Betriebe, Berater*innen, Mitwirkende an Veranstaltungen, Stakeholder und die vielen Rückmeldungen über soziale Netzwerke) zeigen, wie wichtig dieses Projekt auch heute noch ist, und mit welchem hohem Qualitätsanspruch hier über die gesamte Projektlaufzeit gearbeitet wurde.

Als Seniorexperte hatte ich die Chance, von Beginn an dieses komplexe Projekt zu begleiten. Meine Rolle war Ideengeber für praxisgerechte Tools, Mitwirkender in vielen Workshops und Trainings und Fachreferent in diversen Onlineformaten. Aber es sind vor allem die Qualifizierungen für die Berater*innen, die ich für ihre Arbeit in den Betrieben vorbereiten durfte, die von großer Bedeutung für einen Erfolg in den Unternehmen sein werden. Von Beginn an waren diese Qualifizierungen praxis- und umsetzungsorientiert konzipiert. Die vermittelten Inhalte basierten auf langjähriger Erfahrung und wissenschaftlicher Expertise.

Immer habe ich mit viel Freude mit dem Team der Demografieberatung zusammenarbeiten dürfen – eine Arbeit auf Augenhöhe und mit sehr hoher gegenseitiger Wertschätzung.

Danke für die Arbeit mit Euch in den letzten fünf Jahren und viel Erfolg für die Zukunft.



Kapitel 2

Teamgröße in der Demografieberatung:

2017: **54** Personen

2018: **91** Personen

2019: **98** Personen

2020: **106** Personen

2021: **93** Personen

2022: **29** Personen

Zählweise nach Kalenderjahr.

Das
Teamwork

Vom Aufbau eines Beratungsprojektes hin zu einer Marke: Wir schaffen Wandel. Gemeinsam.

In ihrer Form ist die Demografieberatung Österreich auch ein Vorreiter in Europa und gilt mittlerweile als Erfolgs- und Vorzeigeprojekt innerhalb des Europäischen Sozialfonds. Am Beginn standen nicht nur ein Sensibilisierungsauftrag für Betriebe, sondern auch der Aufbau einer Beratungsidentität mit Markencharakter. Projektleiterin **Mag.^a Alexandra Weilhartner, MA MA** gibt einen Einblick in die Anfänge und ersten Herausforderungen der Demografieberatung, den Aufbau eines österreichweiten Teams und die Bedeutung der Vernetzung zwischen Sozialpartnern, Stakeholdern, Berater*innen und Betrieben.

Wir blicken zurück auf fünf Jahre Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe. Ein Interview.

Was waren zu Beginn die wesentlichen Aufgaben als Projektleitung?

Eine wichtige Aufgabe war es, die Berater*innen zu qualifizieren und Basiskompetenzen zu Themen des demografischen Wandels aufzubauen. Wir haben schnell gemerkt, dass es in diesem Bereich Schwerpunktsetzungen entlang der Handlungsfelder und eine Tandemberatung geben muss, um den Betrieben möglichst schnell das Beratungsangebot anzubieten und bei Bedarf bereits mehr in die Tiefe zu gehen. Dahingehend stand auch die Entwicklung der ersten Tools im Fokus – wir sind 2017 mit einem Basis-Set an Tools gestartet und haben diese mit einem co-generationalen, agilen Projektprozess laufend adaptiert, entlang von Schwerpunktsetzungen in Branchen, Altersgruppen und Geschlechterspezifitäten. Von diesem Basisprozess sind wir in eine partizipative Bottom-up-Entwicklung übergegangen und konnten die Tools in Richtung der Betriebe immer mehr maßschneidern und innerhalb der Toolbox neue Aspekte hinzufügen.

Wir haben sehr viel Zeit in den Teamspirit und die gemeinsame Werteentwicklung investiert, um mit allen eine Identität als Demografieberatung und Demografie-

berater*in aufzubauen. „Demografieberatung“ war bis dato noch nicht mit Emotionen besetzt und wurde als eher sperrig und unattraktiv gesehen, sowohl von den Berater*innen als auch von den Betrieben. Deshalb haben wir sehr viel an der Idee der Demografieberatung gearbeitet – am Motto sowie an Kernaufgaben – und uns Fragen beantwortet, wie: ‚Was bewegt uns? Was beschreibt die Demografieberatung? Tatkräftig. Was ist die Rolle der Demografieberater*innen innerhalb der Demografieberatung, und was brauchen Betriebe? Hands-on-Lösungen‘. Wir wollten ein Beratungsangebot konstruieren und umsetzen, das in den Betrieben bleibt und welches die Betriebe nach der Beratung auch noch selbstständig fortführen können und wollen.

So werden auch Marken aufgebaut. Eher ungewöhnlich für ein befristetes Beratungsprojekt.

Eigentlich schon. Diese Marken- und Identitätsentwicklung war Teil des Auftrages, aber sicherlich auch Teil des Erfolgsrezeptes. Und wir haben die Markenentwicklung sehr breit über die regionale und überregionale Stakeholderarbeit und über Vernetzungstätigkeiten gestreut.

Wie wurden die Vernetzung und Stakeholderarbeit dahingehend aufgebaut?

Das Stakeholder- und Schnittstellenmanagement zu den Sozialpartnern und weiteren Beratungsprojekten war ganz klar strukturiert, indem wir Vereinbarungen getroffen und geregelt haben, wie diese Vernetzung fallabhängig und fallunabhängig passiert.

Die Vernetzung mit den Stakeholdern hat letztlich auf zwei Ebenen stattgefunden: Zuerst haben wir regional differenziert und dann viel stärker nach Themen, Branchen und Betriebsgrößen. Zu Beginn war die regionale Vernetzung klar im Fokus, um vor allem Kleinbetriebe zu erreichen. Das funktionierte besser über die Region als beispielsweise über die Branche; vor allem bei Tourismusbetrieben hat sich das gut bewährt. Mit 2020 waren wir dann sehr stark digital-überregional unterwegs und haben die Chance genutzt, über digitale Formate möglichst viele Betriebe mit gleichen Anliegen und Fragestellungen österreichweit zu vernetzen.

Bei der Stakeholder-Vernetzung haben wir immer mehrere Perspektiven mitberücksichtigt und mitbedacht, also nicht nur die Führungsebene, sondern auch die Beschäftigten und alle betrieblichen

Ich habe das Gefühl, dass sich die Betriebe, die wir beraten haben, komplett mit dem Thema identifiziert haben.

Mag.ª Alexandra Weilhartner, MA MA



Akteur*innen, was auch ganz im Sinne der Nachhaltigkeit der Demografieberatung war. Durch unseren Ansatz ist die Vernetzung auch in die andere Richtung passiert: Wir haben als Projekt selbst zu Open-Innovation-Plattformen eingeladen, um unser Know-how zu teilen. Natürlich haben wir dabei auch gleichzeitig für Betriebsvernetzung gesorgt und konnten Beratungsbetriebe über solche Formate, die Stakeholder und Stakeholdermedien vor den Vorhang holen.

2020 wurde bereits kurz angesprochen. Hier hat die Demografieberatung am Jahresbeginn den neuen Slogan geformt „Wir schaffen Wandel. Gemeinsam.“ – im Nachhinein sehr passend. Wie hat die Demografieberatung selbst auf diesen Wandel reagiert?

Rasch. Mir ist vor allem aufgefallen, wie schnell wir inhaltlich aber auch im Team reagiert haben und uns sehr schnell auf die Situation einstellen konnten. Sicher auch, weil wir zuvor so ein gutes Team geformt haben, das sich ganz klar als Demografieberatung identifiziert, und auch die Betriebe waren ein Faktor, die mit uns gemeinsam diese Handlungsfähigkeit auf die neue Situation übersetzt haben. Wir hatten hierfür ja eine gute Ausgangsbasis:

Wir haben von Beginn an immer gesagt, bei demografischem Wandel geht es um Wandlungsfähigkeit, um Krisenfestigkeit, denn wer sich als Unternehmen nicht mit dem demografischen Wandel konfrontiert, wird über kurz oder lang sicher in eine Krise schlittern.

Es geht darum, als Unternehmen widerstandsfähig zu sein. Demografischer Wandel heißt nämlich auch, dass Dinge passieren können, die nicht gut vorhersehbar sind. Das braucht Strategie und die Elastizität, reagieren zu können.

Durch Corona ging es dann genau um Resilienz, Wandlungsfähigkeit und Krisenfestigkeit. Uns ging es immer darum, die Struktur im Unternehmen zu berücksichtigen. Aber es braucht auch eine entsprechende Kultur im Unternehmen, die sagt ‚Ok, wir haben jetzt eine andere Situation, wie gehen wir damit um? Wie gehen wir damit um, Ideen von Mitarbeiter*innen einzuholen, und wie schnell sind alle Mitarbeiter*innen im Boot?‘. Rückschauend haben wir also schon immer am richtigen Thema gearbeitet, und Corona war letztlich ein weiteres Argument, warum man uns braucht.

Was war aus deiner Sicht der größte Erfolg der Demografieberatung?

Ich habe das Gefühl, dass sich die Betriebe, die wir beraten haben, komplett mit dem Thema identifiziert haben. Das zeigt sich auch in den Follow-up-Ergebnissen. Wir führen hier eine begleitende Befragung durch, und da sieht man, dass die Betriebe am Thema drangeblieben sind und daran weiterarbeiten. Sie haben vielleicht nicht immer alles aufgegriffen, aber sie sind Teil einer Community geworden, die etwas aus der Beratung gemacht hat. Wie Demografieberatungs-Allies, Verbündete im Kampf gegen die Herausforderungen durch den demografischen Wandel.

Und was hat am meisten überrascht?

Am meisten überrascht an der Demografieberatung hat mich die Emotion bei der Abschlussveranstaltung im Mai 2022. Man hat gemerkt, was das Programm bewirkt hat. Es hat eine Weiterentwicklung und eine Wertentwicklung stattgefunden, Menschen haben sich ganz stark mit dem Thema und dem Projekt identifizieren können und das in die Betriebe weitergetragen, und damit konnten sich auch die Betriebe stärker mit dem Thema und dem Projekt identifizieren, als es vielleicht bei einem Standard-Beratungsprogramm der Fall ist.

Die Maßschneiderung hat sicher auch einiges dazu beigetragen. Natürlich war das für die Betriebe wichtig, aber auch für die Berater*innen. Als Berater*in wächst du viel mehr daran, wenn du eben kein Standardprogramm hast, das du über alles stülpest, sondern die Herausforderung hast, maßschneidern zu müssen. Weil es Erfordernis ist. Und damit geht auch ein gewisser Stolz der Berater*innen einher, der sagt ‚Ich bin in dem coolsten Projekt und war ein Teil davon‘.

Ein Projekt wird dann gut, wenn alle Puzzleteile miteinander ein großes Ganzes ergeben. Das muss man auch im Blick haben, um so ein komplexes Projekt umsetzen zu können. Wenn nicht getrennt gearbeitet wird, sondern gemeinsam. Es muss sich alles ineinanderfügen, die Berater*innen, die miteinander arbeiten, die Betriebe, die beraten werden, die Schnittstellen, die wir haben und natürlich die Zusammenarbeit mit einem Auftraggeber, der sich auch inhaltlich für das Thema interessiert und sich selbst weiterentwickeln möchte. In diesem Sinne bedanken wir uns auch beim Europäischen Sozialfonds und beim Bundesministerium für Arbeit.

Teamstruktur – Vernetzung – Regionalität



Die Demografieberatung ist in vier Regionen geteilt: Wien und Teile Niederösterreichs bilden die Region OST, Niederösterreich und Oberösterreich MITTE, Steiermark und Kärnten die Region SÜD, und WEST setzt sich zusammen aus Salzburg, Tirol und Vorarlberg. Ausgehend von einer zentralen Steuerung durch das Projektmanagement-Team werden diese Regionen jeweils von einer Schlüsselkraft geleitet. Die Schlüsselkraft übernimmt die organisationsübergreifende Teamsteuerung, ist Bindeglied zwischen dem Projektmanagement und den Berater*innen, gilt als Sparring-Partner*in für Berater*innen und ist verantwortlich für eine gelungene Vernetzung zwischen den regionalen Stakeholdern und den Sozialpartner*innen.

So ist eine Schlüsselkraft in einem agilen und komplexen Projekt auch immer mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Seien es regionale Gegebenheiten, ein Team aus unterschiedlichsten Organisationen oder der Umstieg auf flächendeckende virtuelle Führung. Um entsprechend auf den Wandel innerhalb der Demografieberatung reagieren zu können und sich der „Lebensphase“ des Projektes anzupassen, haben sich somit auch Rollen und Funktionen der Schlüsselkräfte gewandelt, angepasst und je nach Bedarf kurzzeitig unterschiedliche Fokussierungen bekommen. Immer mit dem Ziel, eine bestmögliche Demografieberatung für Beschäftigte, Betriebe und das Berater*innenteam zu ermöglichen.



Über die Vielfältigkeit und wandelbare Rolle der Schlüsselkraft

**Mag.^a Dina Tahan,
Schlüsselkraft Regionen Mitte/West**

Die Rolle der Schlüsselkraft war über die gesamte Laufzeit ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts: Als inhaltliche Taktgeberin, kommunikative Drehscheibe und regionale Netzwerkerin war es wichtig, sich immer wieder auf veränderte Rahmenbedingungen bestmöglich einzustellen, das Beratungsteam zu unterstützen und so einen wesentlichen Beitrag für die Qualitätssicherung zu leisten.

Die Schlüsselkraft hat dafür gesorgt, dass die Berater*innen in ihrer Region mit genügend Informationen und Materialien versorgt wurden und „fit“ für die Beratung waren. Dazu wurde von Anfang an bei der Qualifizierung der Berater*innen aktiv mitgearbeitet und in weiterer Folge eine engmaschige Kommunikation sowohl zu den Berater*innen als auch zum Projektmanagementteam gelebt. Außerdem war die Schlüsselkraft unter anderem in der Gestaltung und Moderation der Informationsveranstaltungen eingebunden und hat die Vernetzungsarbeit zu wichtigen Stakeholder hin geleistet.

Eine zentrale Aufgabe der Schlüsselkraft war es, die sogenannten „Schlüsselkraft-Dialoge“ zu führen. Diese Dialoge wurden in regelmäßigen Intervallen bzw. im Falle von einem Phasenwechsel im Beratungsprozess mit den Berater*innen geführt. Gemeinsam mit dem*r Berater*in wurde jeder einzelne Beratungsfall besprochen, die Beratungsinhalte reflektiert und mögliche Szenarien der Beratung beleuchtet. Es wurde auf den Handlungsbedarf im demografischen Bezug entlang der Handlungsfelder und auf die inhaltliche Stringenz geachtet. Somit diente die Schlüsselkraft als inhaltliche*r Sparringpartner*in, was gerade bei Beratungen, die nicht im Tandem durchgeführt wurden, förderlich war. Zudem wurde auch die Qualitätskontrolle der Dokumente von der Schlüsselkraft durchgeführt. Alle abgelegten Dokumente wurden gesichtet und mit der Leistungsdokumentation verglichen. Dies war die Voraussetzung für das Fortschreiten im Beratungsprozess.

Neben den Informationsveranstaltungen und Active-Ageing-Zirkeln, der Vernetzungsarbeit und den SK-Dialogen gehörten noch die Teammeetings zu den wichtigsten Aufgaben der Schlüsselkraft. Hier wurden zu Beginn des Projekts regionale Meetings vor Ort durchgeführt, welche sich durch die Pandemie zu virtuellen Settings entwickelt haben. In den Teammeetings wurden vielfältige inhaltliche Aspekte besprochen, je nach Projektreife und Wichtigkeit. Zum einen wurden wichtige Ankündigungen oder Veränderungen besprochen, zum anderen wurden neue Beratungstools vorgestellt, Beratungsfälle besprochen oder potenzielle Tandempartner*innen vernetzt.

Über Team-Kommunikation und Projektsteuerung in den Regionen

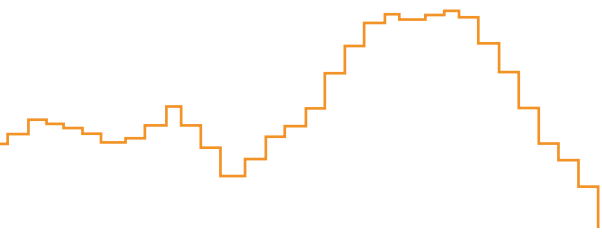
**Mag. Michael Steininger,
Schlüsselkraft Regionen Mitte/West**

Neben wichtigen Funktionen der Schlüsselkraft-Rolle war für mich im Rückblick die Möglichkeit zur Einnahme der sprichwörtlichen „Vogelperspektive“ durch diese Rolle sehr spannend: Dies wurde ermöglicht durch die SK-Dialoge mit den Berater*innen, die Rückmeldungen in den regelmäßigen Teammeetings sowie den vielen Gesprächen mit den Betrieben und Stakeholdern. Dadurch wurden jene Faktoren sichtbar, die für einen zielführenden und erfolgreichen Beratungsverlauf eine große Rolle spielen bzw. spielen dürften.

Die Vernetzung der Berater*innen über das Vehikel von Teammeetings – durchgeführt sowohl virtuell als auch im Live-Setting – war sicherlich ein Faktor, der das Niveau der Abwicklung der Maßnahmenpläne, über die Erfahrung und das Know-how unserer Berater*innen hinaus, noch weiter anheben konnte. Individuelle Herausforderungen in den Betrieben brauchen möglichst maßgeschneiderte Lösungsansätze. In meiner Rolle als Schlüsselkraft habe ich es daher als wichtige Aufgabe gesehen, das tiefgehende Expert*innenwissen innerhalb des Beratungsteams bekannt und damit auch für alle nutzbar zu machen. Die Gewissheit der Berater*innen, dass bei speziellen Fragestellungen jederzeit auf den gesamten „Beratungsorganismus“ zurückgegriffen werden kann, war im Rückblick ebenfalls von sehr großem Wert. Und damit auch meine Rolle als Moderator.

Die begleitende Evaluierung der Beratung und die regelmäßigen Briefings über deren Ergebnisse ermöglichten mir, den Berater*innen laufend Rückmeldungen in Bezug auf mögliche Verbesserungen im Beratungsprozess zu geben. Parallel dazu konnte ich selbst durch die geführten SK-Dialoge gewonnene „Aha-Momente“, Lösungsansätze, Setting-Ideen etc. bei Bedarf anderen Berater*innen bilateral weitergeben, um Wissen gegenseitig zu nutzen. Schließlich ging es im Projekt stets um die richtige Mischung aus Standardisierung von Inhalten und Prozessen auf der einen Seite und individuelles Eingehen auf die Betriebe und deren Ausgangssituationen auf der anderen Seite.

Neben der Wichtigkeit der inhaltlichen Kompetenzen der Berater*innen konnte ich in meiner Rolle auch immer wieder erkennen, wie essenziell der Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Ansprechpersonen in den Betrieben und den Berater*innen ist: Die „echte“ Empathie für unternehmerische Situationen, die Kommunikation auf Augenhöhe mit den Entscheidungsträger*innen und die Verlässlichkeit im Beratungsprozess sind hier nur einige Aspekte, die ich für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen und deren nachhaltige Implementierung als notwendig erachte. Diese Zutaten waren vorhanden – für mich der entscheidende Faktor, warum ich, warum wir auf die erfolgreiche Umsetzung des Projekts zurückblicken dürfen.



Die Auswirkungen der Pandemie auf Kommunikationsstrukturen und Beratungssettings

**Mag.^a Monika Soukup,
Schlüsselkraft Region Ost**

Die Corona-Pandemie hatte weitreichende Auswirkungen auf die Rolle und Aufgaben der Schlüsselkräfte. In der Vor-Corona-Ära hatten wir monatliche regionale, persönliche Meetings als Informationsdrehscheibe, Austausch- und Reflexionsmöglichkeit für die Berater*innen eingeführt. Diese wurden gerne und intensiv genutzt um fachlich zu diskutieren, regionale Gegebenheiten bei den Fällen zu besprechen, voneinander zu lernen und sich gegenseitig bei Bedarf zu unterstützen. Auch der soziale Aspekt wurde von den Berater*innen sehr geschätzt.

Vor zwei Jahren änderte sich die Situation schlagartig: Die große Herausforderung der ersten Wochen der Pandemie war, die Kommunikationskanäle aufrecht zu erhalten und sich nicht aus den Augen zu verlieren. Innerhalb kürzester Zeit stellten wir auf virtuelle Jour Fixes um, diese waren im ersten Moment ungewohnt, und auch technische Herausforderungen waren zu lösen. Nach einigen Wochen wurde das Nutzen technischer Hilfsmittel zur Gewohnheit, und die Berater*innen berichteten von immer mehr Unternehmen, die ebenfalls offen und dankbar für die Möglichkeit waren, die Beratung virtuell bzw. hybrid zu nutzen. Die Anpassung auf die – bis dahin meist unerprobten – virtuellen Besprechungs- und Beratungssettings erfolgte sehr rasch, eine Portion Kreativität machte etwaige Nachteile virtueller Beratung durchaus wett.

Die Vorteile virtueller Beratungen, wie die absolute Ortsunabhängigkeit der Teilnehmenden und teilweise geringerer zeitlicher Aufwand für Beratungstermine, konnten gut herausgearbeitet werden; daher stieß auch das virtuelle Beratungssetting auf große Akzeptanz. Während der Lockdowns konnten wir als Team zudem im Austausch bleiben, miteinander diskutieren, uns gegenseitig motivieren und uns weiterentwickeln. Die Schlüsselkräfte haben gelernt, was virtuelle Führung und Steuerung in der Praxis bedeuten – wovon letztlich auch die beratenen Betriebe profitieren konnten.

Seit über zwei Jahren sind nun virtueller Austausch und virtuelle Beratung fester Bestandteil unseres Alltags geworden. Im persönlichen Setting trafen wir uns regional wobei der soziale Aspekt eine große Rolle spielte. Virtuell konzentrierte man sich auf das Wesentliche, mit der Herausforderung, dass der soziale Aspekt etwas in den Hintergrund rückte. Der Schlüssel des Erfolgs ist aus meiner Sicht die flexible, individuell mit den Unternehmen vereinbarte Kombination aus virtueller und persönlicher Vor-Ort-Beratung, angepasst auf die jeweiligen Bedürfnisse und der Situation der Unternehmen.



Vernetzung und Austausch: Eine Erfolgsstory der multiorganisationalen Zusammenarbeit

Mag.^a Simone Kosnik, Schlüsselkraft Region Süd

Nach fünf erfolgreichen Jahren Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe blickt das Team der Region Süd auf eine spannende und erfahrungsreiche Zeit zurück. Begonnen hat 2017 alles mit einem bunten, höchst professionellen Team aus vier Unternehmen, die in der Region Süd gemeinsam das Ziel vor Augen hatten, Unternehmen in der Steiermark und in Kärnten für den demografischen Wandel fit zu machen und in der Umsetzung von alter(n)sgerechtem Arbeiten zu unterstützen.

In der Rolle als Schlüsselkraft war es daher besonders wichtig, bereits zu Beginn der Demografieberatung ein Wir-Gefühl zu schaffen und über alle Unternehmen im Konsortium hinweg – ÖSB, deloitte, move-ment und bab – das Team Süd in der Arbeit zu begleiten, zu entwickeln und eine solide Basis zu bauen. Dass dieses Anliegen geglückt ist, wurde durch die zahlreichen positiven Feedbacks seitens der Betriebe in Form von Testimonials, Referenzen und Evaluierungsergebnissen sichtbar, ebenso wie durch die Rückmeldungen der Berater*innen, welche in den regelmäßigen Teammeetings gegeben wurden, in denen neben Strategie und Planung vor allem auch das gegenseitige Lernen, Wachsen und die Professionalisierung im Vordergrund standen.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Gelingens waren die geführten Dialoge zwischen den Berater*innen und der Schlüsselkraft, in denen stets das sehr hohe Qualitätsbewusstsein für die Beratung und die Nachhaltigkeit für die Betriebe spürbar im Fokus standen. Die

individuelle Herangehensweise und maßgeschneiderten Umsetzungsmöglichkeiten waren in der Region Süd auch aufgrund der besonderen regionalen Herausforderungen und Besonderheiten wichtig. Die Betriebslandschaft ist in den Bundesländern stark durch Kleinunternehmen sowie KMU geprägt. Hier waren in ländlicheren Bereichen unter anderem Themen des generationensensiblen Recruitings, Mitarbeiter*innen-Bindung und Arbeitgeberattraktivität, speziell auch in Familienbetrieben, ein Dauerbrenner. Gut nachvollziehbar ist dadurch der Benefit eines multiprofessionellen und multiorganisationalen Teams, das mit den Berater*innen durch regionale Nähe direkt am Puls war, aber auch durch die Verstärkung von Kolleg*innen und Tandems in Beratungen über den eigenen Tellerrand schaute und so die bestmögliche Unterstützung für Betriebe darstellte.

Begleitet wurde das Team Süd auf diesem Weg durch eine konstruktive Zusammenarbeit und laufende Vernetzung mit regionalen Stakeholdern. Dieser Austausch und Wissenstransfer über die Schlüsselkraft der Region mit den Stakeholdern stellte einen weiteren Grundpfeiler des Erfolges dar, beginnend bei der Bewusstseinsbildung zum Thema Demografie, der Sensibilisierungsarbeit von Adressat*innen der Stakeholder, Verbreitung von aktuellen News bis hin zur aktiven Bewerbung, Planung und Durchführung von gemeinsamen Informationsveranstaltungen und Praxisforen. Ein gemeinsamer Weg, als Ziel alter(n)sgerechte Arbeitswelten zu schaffen – gemeinsam Wandel zu schaffen!



Maßgeschneiderte Lösungen umgesetzt – Einblicke der Demografieberater*innen

In der durchgeführten Demografieberatung stehen die Berater*innen nicht nur vor neuen Herausforderungen, sondern erfahren auch besondere Erfolgsmomente. Ziel der Demografieberatung ist die Sensibilisierung der Betriebe hinsichtlich alter(n)-sgerechter Arbeitswelten. Die kann beispielsweise auf Personalebene erfolgen, ein Führungsthema sein oder sich dem Wissenstransfer widmen. Die Berater*innen sind gefordert, auf die individuellen Betriebssituationen einzugehen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Mit den Betrieben aber auch im Tandem mit anderen Berater*innen. Auch hier ist klar: Gemeinsames Vorgehen ist der Schlüssel zum Erfolg.

Nachhaltige Arbeitswelten mit den Tools „Job Map“ & „Candidate Personas“

Mag.^a Doris Fürst

In den vergangenen Jahren als Demografieberaterin konnte ich nicht nur viele spannende und wertvolle Erfahrungen sammeln, sondern aufgrund der Beratungspraxis auch fachlich und persönlich lernen und mich weiterentwickeln.

Für ein definitives „Aha-Erlebnis“ sorgte ein mittelständisches Unternehmen bei der Durchführung der Methode „Candidate Personas“, ein Tool zur generationsensiblen Nachfolgeplanung und Nachbesetzung. Ausgangspunkt war die nicht zufriedenstellende Situation, dass bei dem sozialen Betrieb auf Stellenanzeigen zwar viele Bewerbungen folgten, sich diese jedoch nicht für die Position im Betrieb eigneten. Als ersten Schritt erarbeiteten drei Kleingruppen in der Beratung darum eine „Persona“, um sich über die Zielgruppe bewusst zu werden und sich bereits über potenzielle Erwartungen der Kandidat*innen Gedanken zu machen. Daraus wurden im Anschluss Maßnahmen abgeleitet, um die entsprechenden Personas zu erreichen und im Betrieb halten zu können.

Ein Ergebnis davon war „Erdal“, eine ältere Person mit Migrationshintergrund und türkischen Sprachkenntnissen. Während das Unternehmen nämlich häufiger Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund beschäftigte, wurden diese bisher noch nicht als mögliche Zielgruppe der Stellenausschreibung berücksichtigt.

Mit Anwendung dieser Methode haben sich alle Beteiligten auf einen kreativen Prozess eingelassen: „Thinking outside the box“ hat bei dieser Beratung zu einem wertvollen Ergebnis für den Betrieb und einer weitreichenden Sensibilisierung über mehrere Diversitätsaspekte geführt.

Das Tool „Candidate Personas“ wurde im ersten Halbjahr 2022 zur Selbstanwendung aufbereitet und steht auf der Website der Demografieberatung als Download zur Verfügung:



Flexibilität durch Tandemberatung

Mag.^a Evelyn Cresnik

Die gemeinsame Beratung im sogenannten „Tandem“ bietet nicht nur für Betriebe, sondern vor allem auch für Berater*innen zahlreiche Vorteile. Persönlich sind das für mich vor allem der Austausch, die Reflexion des Vorgehens und die gemeinsame Vorbereitung von Workshops und Beratungsterminen.

Gerade im virtuellen Workshopsetting bemerkt man diese Vorteile: Das Tandem ermöglicht auch online die gegenseitige Unterstützung und Absprachen in der Moderation sowie schnelles Reagieren bei ungeplanten Ereignissen. Wir profitieren von der jeweiligen Expertise der anderen Person und jede*r kann seine*ihre Stärken gezielter ein- und umsetzen. In Gruppenarbeiten stehen den Teilnehmer*innen zwei Ansprechpartner*innen zur Verfügung, die Workshops wirken dynamischer und abwechslungsreicher, und vier Augen sehen mehr von dem, was zwischen den Teilnehmer*innen untereinander, aber auch zwischen den Teilnehmenden und Moderator*innen abläuft und können das Gruppengefüge besser abschätzen. Ebenso gewinnen die Berater*innen durch den Austausch im Tandem neue Blickwinkel auf das Vorgehen und das Ziel. Besonders wichtig ist es, dabei gemeinsam als Team zu agieren und einander zu vertrauen.

Die Möglichkeit von Tandemberatungen in der Demografieberatung bietet Flexibilität, das Rückgreifen auf bestehende Ressourcen und Wissen im Team, und unterstützt dabei, verstärkt auf die Bedürfnisse der Betriebe einzugehen und die Beratung genauso maßzuschneidern, wie es die Betriebssituation erfordert.





Gezielte Beratung durch individuelle Analyse

Mag.^a Sabine Griesser

„Sich ganz auf die individuellen Herausforderungen eines Betriebes einzustellen, gezielte Maßnahmen für die demografischen Herausforderungen zu erarbeiten und zu sehen, wie sie wirksam werden, war für mich als Beraterin die größte Motivation und zeigt, wie erfolgreich diese Investitionen sind.“

Generationensensible Mitarbeiter*innenführung, umgesetzt

Katrin Hintermeier, MA

Seit Beginn der Demografieberatung 2017 begeistert mich immer wieder aufs Neue, wie wirksam die Demografieberatung sein kann, wenn – vor allem in größeren Betrieben – auch das Top-Management den Bedarf alter(n)sgerechter Arbeitswelten erkennt, die Führungskräfte und HR-Verantwortlichen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen und die Mitarbeiter*innen sowie die Interessensvertretung einbezogen werden.

In einem Produktionsbetrieb führte der Fachkräftemangel dazu, dass sich die Führungskräfte im Rahmen der Demografieberatung erstmals stark mit Führung und den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen beschäftigt haben. Wertschätzung, Feedback auf Augenhöhe und der konstruktive Umgang mit Fehlern wurden bereits von Mitarbeiter*innen aller Generationen gefordert und sind allgemein wichtige Mittel, um Mitarbeiter*innen zu halten und an den Betrieb zu binden.

Der Geschäftsführer nahm das Thema, die entwickelten HR-Instrumente und die Workshops der Demografieberatung äußerst ernst und beschäftigte sich eingehend mit der durchgeführten Beratung – und das zeigte Wirkung. Im Abschlussgespräch berichtete die HR-Ansprechperson, dass der Geschäftsführer nun hinsichtlich seiner Führung selbst reflektiert und sich vor allem in Stresssituationen selbst zuspricht „ruhig zu bleiben“. So wurde er auch von den Mitarbeiter*innen als weniger aufbrausend und die Führungskräfte allgemein als wertschätzender wahrgenommen.

Ein Führungsstil, der die Mitarbeiter*innen berücksichtigt und entsprechend den Personen im Betrieb handelt, sorgt auch für ein besseres Betriebsklima und eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter*innen bindet und in Beschäftigung hält.

Die Demografieberatung bietet sowohl mir als Beraterin als auch den Betrieben die Möglichkeit, zielgerichtet an Themen und aktuellen Herausforderungen zu arbeiten, um damit den größten Nutzen zu generieren. Das erste Gespräch mit dem Geschäftsführungsteam in einem mittelständischen Dienstleistungsbetrieb mit 68 Mitarbeiter*innen in der Steiermark war geprägt von einem guten Geschäftserfolg, einer motivierten Belegschaft und gut eingespielten Prozessen. Im Rahmen der Analysephase ergab die Belegschaftsstrukturanalyse, dass in fünf Jahren 62 % der Mitarbeiter*innen in der Altersgruppe 55+ sein werden und sich damit auch wesentliche Prozesse im Unternehmen verändern werden. Dies zeigte vor allem der Geschäftsführung die Dringlichkeit, sich mit dem Thema der Nachfolge und des Wissenstransfers auseinanderzusetzen. „Wir wussten zwar, dass wir überaltert sind, aber dass wir nur mehr so wenig Zeit haben, uns damit zu beschäftigen und zu handeln, ist uns erst durch Ihre Analyse verdeutlicht worden!“, war eine der Reaktionen der Geschäftsführung auf die Ergebnisse. Im Rahmen der Beratung wurden gemeinsam Aufgabenkataloge und Stellenbeschreibungen als auch Entscheidungs- und Verantwortungsbefugnisse erarbeitet. Durch die Demografieberatung ist die Grundlage geschaffen worden, sich selbstständig mit den demografischen Auswirkungen der eigenen Belegschaft weiter zu beschäftigen.

Als Berater*in arbeitet man als externe*r Expert*in mit internen Expert*innen in Unternehmen zusammen, erkennt die Potenziale und Möglichkeiten und kann gemeinsam entscheiden, wie die Investition der Demografieberatung genutzt werden soll. Auf den ersten Blick könnte man sagen, es wäre naheliegend gewesen, sofort mit der Nachfolgeplanung zu starten. Doch als erfahrene Personalberaterin kann ich den Reifegrad der Organisation einschätzen, und so haben wir gemeinsam entschieden, zuerst die Grundlagen zu erarbeiten, um die Möglichkeit zu schaffen selbstständig damit weiterarbeiten zu können. Zu sehen, dass mit den erarbeiteten Ergebnissen weitere Themen wie Zukunfts- und Übergabegespräche, Mentoring und der gesamte Prozess der Personalplanung und das damit verbundene Recruiting selbstständig erarbeitet wurden und werden, ist für mich ein besonders schöner Erfolg und ein tolles Feedback auch an meine Arbeit als Beraterin.

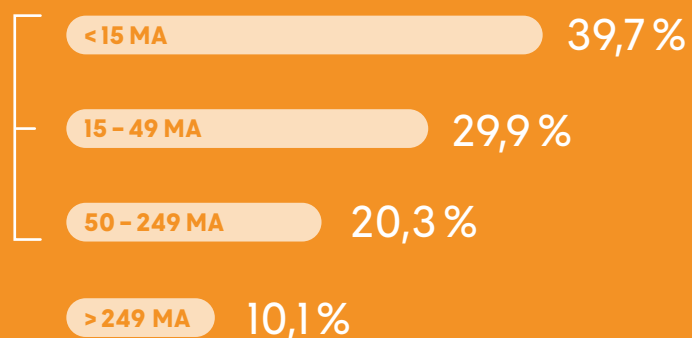
„Sich ganz auf die individuellen Herausforderungen eines Betriebes einzustellen, gezielte Maßnahmen für die demografischen Herausforderungen zu erarbeiten und zu sehen, wie sie wirksam werden, war für mich als Beraterin die größte Motivation und zeigt, wie erfolgreich diese Investitionen sind.“

Mag.° Sabine Griesser



Kapitel 3

90%
KMUs



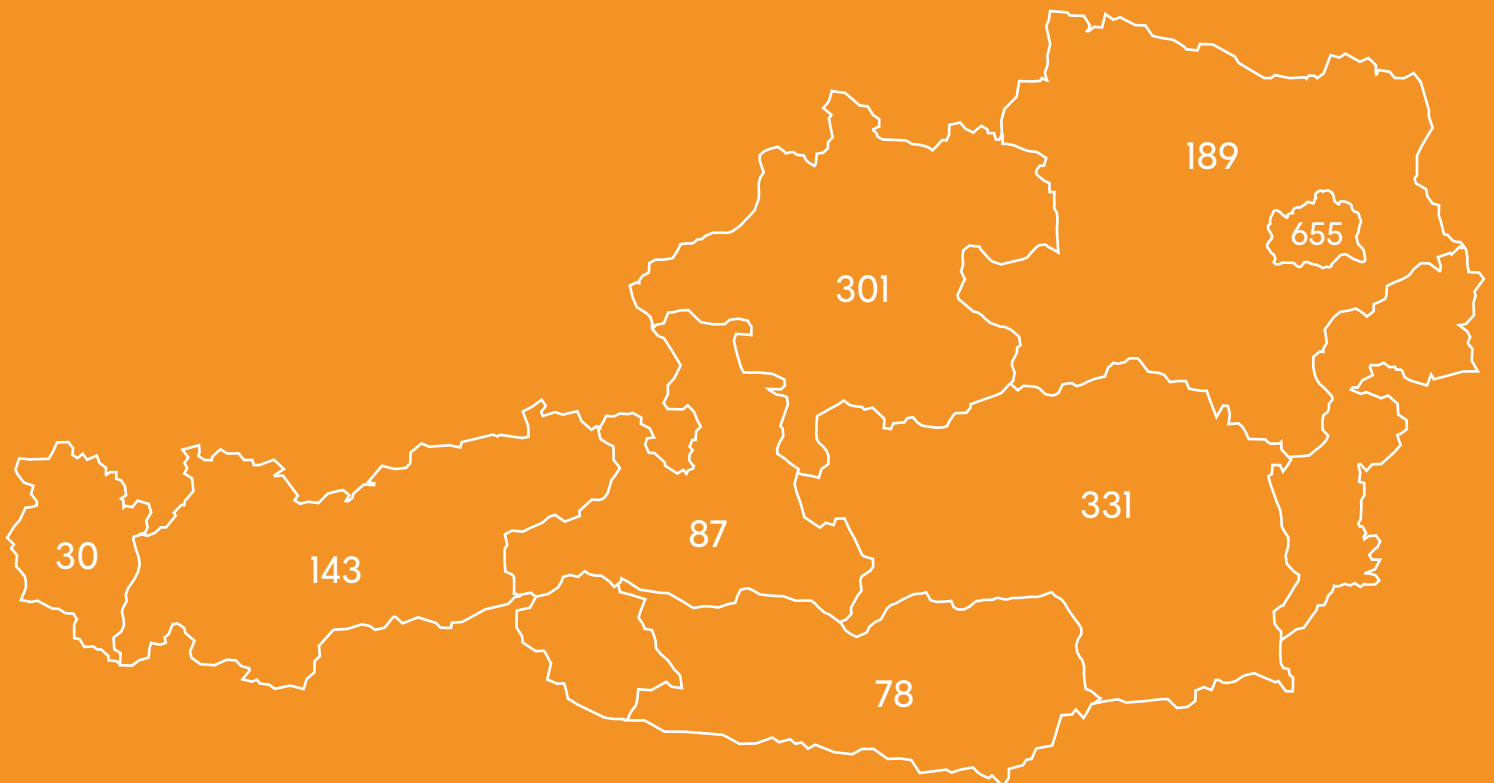
Stand: 31.03.2022

Die Betriebe

1.814 Betriebe beraten

rund **220.000**
Mitarbeiter*innen in Beratung erreicht

über **63.000**
davon sind Mitarbeiter*innen 45+





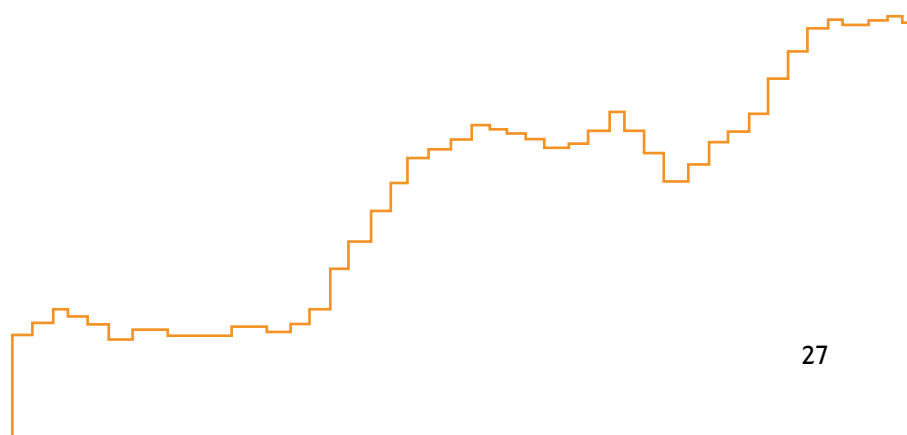
Best-Practice

aus der Beratung

Zentral in der Demografieberatung ist die enge Zusammenarbeit mit den Betrieben. So werden Maßnahmen stets individuell entwickelt, auf den Betrieb zugeschnitten und die Beratungstools entsprechend den internen Ressourcen und Möglichkeiten umgesetzt – und das mit den Führungskräften, der Belegschaftsvertretung und den Mitarbeiter*innen gemeinsam. So schaffen es die Berater*innen nachhaltige Ansätze in den Betrieb zu verankern und zu sensibilisieren, und befähigen die Betriebe dazu, nach Beratungsende selbstständig mit den Maßnahmen und Tools weiterzuarbeiten und künftigen Herausforderungen zu begegnen.

Diese Zusammenarbeit mit den Betrieben war auch ein wesentlicher Anknüpfungspunkt in der Öffentlichkeitsarbeit – zu Beginn mit dem Fokus, neue Betriebe zu erreichen, um das Projekt und die Inhalte vorzustellen und gegen Ende der Projektperiode als Mittel der Nachhaltigkeitssicherung. Denn am besten über Thematiken sprechen kann, wer es auch selbst erlebt hat. Und über die Projektlaufzeit hinweg zog sich eine äußerst hohe Bereitschaft der Betriebe, im Zuge der Beratung auch nach außen hin sichtbar zu sein. Auf der Website finden sich rund 200 Logos von beratenen Betrieben, zig Zitate und Testimonials zur durchgeführten Beratung, und die Betriebe berichteten regelmäßig bei Veranstaltungen – Active-Ageing-Zirkeln, Demografietagungen und der Pressekonferenz – von den eigenen Erfahrungen und dem vorangetriebenen Wandel durch die Berater*innen. Im Sommer 2020 wurde schließlich eine Kampagne mit vier Best-Practice-Betrieben gedreht, mit der klaren Botschaft: „Wir schaffen Wandel. Gemeinsam“.

Die Videos wurden allesamt unter Einhaltung der zu diesem Zeitpunkt geltenden Covid-19-Hygienemaßnahmen im Bundesland gedreht.



Best-Practice: Einmal durch Österreich

Region OST – Labstelle

Mitarbeiter*innengröße:

15 – 49 Mitarbeiter*innen

Bundesland: Wien

Branche: Gastronomie

Beratungsdauer: 05/2019 bis 11/2019

Die Labstelle ist ein Gastronomiebetrieb in Wien mit großem Fokus auf Nachhaltigkeit und auf die Verwendung regionaler Produkte. Mit der Zeit stand die Labstelle immer wieder vor der Herausforderung von Konflikten und Kommunikationsproblemen im Team. Das Ziel der Demografieberatung lag darin, abzuklären, welche Aufgaben die Geschäftsführung übernehmen konnte und sollte und welche die Abteilungsleiter*innen. Ebenso wurde geklärt, welche Formate (Meetings etc.) in diesem Zusammenhang notwendig waren. Ein weiterer Fokus lag auf der Umsetzung von generationensensibler Führung und der Entwicklung eines Führungsleitbildes. Dieses neue Leitbild dient der Mitarbeiter*innenbindung und -gewinnung und der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien.

Mithilfe von Workshops und Mitarbeiter*innenbefragungen wurden gemeinsame Teamwerte entwickelt und Mitarbeiter*innengespräche eingeführt, die einen Rahmen für Austausch gaben und es erleichterten, die generationenspezifischen Bedürfnisse im Betrieb zu berücksichtigen.



Region MITTE – mglass gmbh

Mitarbeiter*innengröße:

< 250 Mitarbeiter*innen

Bundesland: Oberösterreich

Branche: Bau

Beratungsdauer: 07/2019 bis 02/2021

Die Mglass gmbh, mit vier Standorten und Sitz bei Linz, erzeugt Metallkonstruktionen für den Bau von Glasfassaden. Aufgrund einer hohen Altersverteilung im Betrieb mit rund einem Drittel an Personen über 50 Jahren, setzte die Demografieberatung Maßnahmen zur Sensibilisierung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen und der Wissenssicherung im Betrieb.

Ausgehend von einer anstehenden Pensionierung einer Schlüsselperson im Betrieb, wurde in Form einer „mglass-Fibel“ das vorhandene implizite wie explizite technische Wissen gesammelt und dokumentiert und so im Betrieb gehalten. Ebenso sorgten gemeinsame Treffpunkte für einen generationenübergreifenden Austausch im Betrieb, um in Folge die Zusammenarbeit zu stärken und ein Verständnis füreinander zu schaffen.

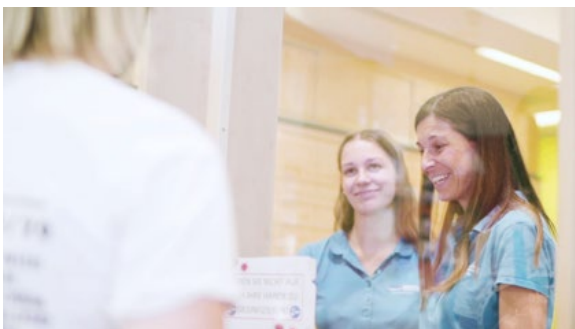


Region SÜD – Augustinus Apotheke

Mitarbeiter*innengröße:
< 15 Mitarbeiter*innen
Bundesland: Steiermark
Branche: Apotheke
Beratungsdauer: 11/2018 bis 05/2020

Bei der Augustinus Apotheke in Vorau handelt es sich um einen Familienbetrieb, dem zum Zeitpunkt der Beratung ein Führungswechsel bevorstand. Aufgrund vieler Teildienste herrschten Kommunikationsprobleme im Team, die auch durch die Corona-Pandemie verstärkt wurden. Ebenfalls bestand eine Herausforderung im Halten von vor allem jungen Mitarbeiter*innen.

Daher setzte die Demografieberatung bei diesem Unternehmen einen Mentoring-Prozess ein, um das Wissen zwischen den Generationen zu transferieren und junge Mitarbeiter*innen gut ins Team zu holen und zu halten. Aufgrund der zusätzlichen Entwicklung eines Unternehmensleitbildes schaffte es die Augustinus Apotheke nun, Mitarbeiter*innen besser im Team zu halten und konnte die Kommunikationsstruktur und den Zusammenhalt auch während der bisherigen Einschränkungen in der Corona-Krise aufrechterhalten.



Region WEST – Landhotel STERN

Mitarbeiter*innengröße:
15 – 49 Mitarbeiter*innen
Bundesland: Tirol
Branche: Beherbergung und Gastronomie
Beratungsdauer: 04/2019 bis 12/2021

Ebenfalls als Familienunternehmen gegründet, beschäftigt das Familien Landhotel STERN alle Generationen. Wesentliche Herausforderungen im Betrieb waren eine Übergabe und Generationswechsel beim Küchenchef, der Aufbau einer Führungsebene und Fluktuationen im Team.

Während der Demografieberatung wurden sämtliche Mitarbeiter*innen intensiv in den Prozess eingebunden und bei Workshops zu Werthaltung, Wünschen und Anforderungen an die Führung befragt. So konnte die Kommunikationsstruktur verbessert und eine Führungsetage im Betrieb aufgebaut werden. Ebenfalls wurde die Führung mit klaren Aufgabenteilungen entlastet und eine flexiblere Arbeitsgestaltung für die Abteilungen im Betrieb erarbeitet und eruiert. Dies half dem Landhotel STERN während der Corona-Lockdowns die Mitarbeiter*innen im Betrieb zu halten.



Active-Ageing-Zirkel

Die Active-Ageing-Zirkel (auch Praxisforen genannt) sind ein laufendes Vernetzungsangebot der Demografieberatung mit dem Ziel, durch regelmäßige Treffen eine demografiesensible Community aufzubauen, die sich mit Themen alter(n)sgerechter Arbeitswelten befasst, diskutiert und neue Lösungsansätze entwickelt.

Über die Demografieberatung hinweg entstanden so unterschiedliche Formate, ausgerichtet auf Fragestellungen und Bedürfnisse der Betriebe. Zielgruppe sind Geschäftsführer*innen, Führungskräfte, Betriebsrät*innen, Mitarbeiter*innen von Betrieben in der Region und Vertreter*innen von Projektträgern zum alter(n)sgerechten Arbeiten, sowie Schlüsselkräfte und Demografieberater*innen, die sich über die Bausteine für eine erfolgreiche alter(n)sgerechte Arbeitswelt austauschen. Sie bringen ihre Ratschläge, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zusammen, lernen voneinander, stellen bewährte Herangehensweisen dar und entwickeln Ideen für neue Lösungsansätze für eine demografiesensible Arbeitswelt der Zukunft. Damit sind die Zirkel nicht nur ein weiteres Instrument, um demografischen Herausforderungen zu begegnen und Impulse zu setzen, sondern vor allem ein wesentliches Mittel der Nachhaltigkeitssicherung der Demografieberatung. So finden sich in den Zirkeln nicht nur akut Betriebe zusammen, es entsteht darüber hinaus auch Austausch und eine Gemeinschaft, die sich über den Aspekt der alter(n)sgerechten Arbeitswelt identifiziert. Dabei sollten die Zirkel einen Konnex zwischen Expert*inneninputs und tatsächlicher Beratung schaffen, um den betrieblichen Status Quo mit wissenschaftlichen Thesen und Ergebnissen zu verbinden und langfristige Strukturen zu schaffen.

Zu Beginn wurden diese Praxisforen, wie auch die allgemeine Vernetzung, entlang der Region gestaltet und bei Bedarf Branchenschwerpunkte gesetzt. Vor allem das Praxisforum Hotellerie im Osten und das Praxisforum Pflege im Süden konnten eine Gruppe aufbauen, die regelmäßig in Austausch tritt. Mit Corona und dem Umstieg auf die Onlineberatung wurden auch die Veranstaltungen virtuell umgestellt und fortan als österreichweite Themen-Zirkel aufgebaut. Die Schwerpunktsetzung wurde in zwei aufeinanderfolgenden Sessions aufbereitet: Vorangestellt ein Expert*innenforum, um bei der zweiten Einheit mit Berater*innen und Best-Practice-Betrieben die Anwendbarkeit zu prüfen und gelungene Beratungen und erprobte Tools vorzustellen.

Vor allem die KMU-Betriebe ohne eigene Personalabteilungen konnten stark von diesen laufenden Austauschformaten profitieren, berichteten immer wieder von neuen Maßnahmen, die aufgrund der Zirkel im Betrieb umgesetzt wurden und gaben einander Tipps auf Basis der eigenen Erfahrung, wodurch auch in Corona- und Lockdownzeiten gezielt Raum für Austausch entstand und Vernetzung gefördert wurde. Tatsächlich entstand so auch bei den virtuellen Zirkeln eine neue Community, die zweimal monatlich zusammentraf und Fragen zu (virtueller) Führung, generationengerechter Mitarbeiter*innenbindung und intergenerationalem Wissenstransfer behandelte. Und nicht nur die Betriebe, sondern auch die Berater*innen bildeten aufgrund der Zirkel wieder neue Tandems und Arbeitsgruppen und nutzen seither vermehrt dieses Angebot.



Ein Erfolgsfaktor der Active-Ageing-Zirkel ist ihr Aufbau und die von Beginn an strukturierte Planung als Mittel der Nachhaltigkeitssicherung und als Raum zum Lernen. So wurden für die Zirkel folgende Aktivitäten gesetzt:

- Einsatz von Role Models/Leitbetrieben (Betriebe, die ein Demografie-Thema vorbildhaft umsetzen), die im Rahmen der Veranstaltungen als Multiplikator*innen das Interesse anderer Betriebe wecken und „Lust auf mehr“ machen.
- Ausstattung der Teilnehmer*innen mit Handlungsanleitungen, Beispielen sowie die Einladung, die Selbstanwendungstools der Toolbox zu nutzen.
- Aufnahme der Teilnehmer*innen in den Adressverteiler des Newsletters, um eine regelmäßige Kontaktaufnahme auch nach der Veranstaltung sicherstellen zu können.
- Einholen von Feedback am Ende der Veranstaltungen für die laufende Weiterentwicklung der Active-Ageing-Zirkel und des DB-Programms.
- Einladung besonders interessierter Betriebe zur selbstorganisierten Weiterführung der Active-Ageing-Zirkel und Vermittlung des Gefühls, Teil der DB-Community zu sein.

Insgesamt wurden im Rahmen der Demografieberatung über 150 Informationsveranstaltungen und Active-Ageing-Zirkel durchgeführt.

Kapitel 4

Active-Ageing- Toolbox

70 % Rund drei Viertel der Betriebe verwenden die Active-Ageing-Toolbox nach Beratungsende weiter.


Die Active-Ageing-Toolbox wird insgesamt als hilfreich bei der weiteren Umsetzung nach Beratungsende eingeschätzt.

Stand: 31.03.2022

Die Toolbox zur nachhaltigen Maßnahmen- umsetzung

Arbeitsgestaltung	25 Tools
Führung und Kultur	48 Tools
Personalmanagement	33 Tools
Wissen & Kompetenzen	21 Tools
Gesundheit*	18 Tools

* Auf Basis inhaltlicher Aspekte der Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Personalmanagement, Führung & Kultur bzw. Wissen & Kompetenzen wurden auch Tools im Bereich physischer und psychischer Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen generiert. Hier war es uns besonders wichtig, dass im Beratungsprozess bei sämtlichen thematischen Fragestellungen, die dem Bereich Gesundheit zugeordnet werden können und damit von Schnittstellenprojekten abgedeckt werden, entsprechend auch auf diese direkt weiterverwiesen wurde.



Wozu dient der Tool-Ansatz?

**Dipl. Ök. Hans-Jürgen Dorr,
Senior Experte Demografieberatung**

Eine erfolgreiche Umsetzung eines nachhaltigen Demografie-Managements für Betriebe und Beschäftigte setzt voraus, dass praxisorientierte und gut anwendbare Instrumente vorhanden sind, die durch professionell qualifizierte Beraterinnen und Berater effektiv eingesetzt werden können.

In der Demografieberatung liegen diese Tools vor – konzipiert, geplant und realisiert durch Expert*innen, Wissenschaftler*innen und Berater*innen. Diese Tools helfen dabei, sich systematisch mit den zu bearbeitenden Schwerpunktthemen auseinanderzusetzen, und sie „liefern“ die richtigen Gestaltungspotenziale und konkreten Ansatzpunkte für eine Optimierung des Demografie-Managements in den Betrieben.

Die Berater*innen der Demografieberatung kennen die Instrumente durch eigene Anwendungen, durch Schulungen und regelmäßigen Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Kolleg*innen. Allen sind die Stärken und die optimalen Einsatzmöglichkeiten jedes Instruments bestens bekannt. Alle wissen, welches Tool zu welcher Themenstellung optimal „passt“. Die entwickelten Tools helfen und unterstützen bei der Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die alle Aspekte eines effektiven Demografie-Managements umfasst.

Als Senior Experte und als Berater, der selbst in vielen Beratungsprojekten zum demografischen Wandel eingebunden war und ist, bin ich sehr beeindruckt von der Professionalität der Tools und von dem Engagement der Berater*innen, diese Tools systematisch, zielgerichtet und passgenau in den vielen Beratungsprozessen einzusetzen.



Die Tools in der Demografieberatung



Die Tools der Demografieberatung bilden das Ausgangsstück für die nachhaltige Umsetzung der Beratung im Betrieb. Gesammelt in der Demografie-Toolbox enthält diese über 150 verschiedene Tools zur Analyse bzw. Förderung alter(n)sgerechter Arbeit für unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen.

Hierbei handelt es sich um die Verschriftlichung von Fertigkeiten und Skills, um Handlungsanweisungen, Reflexionsinstrumente und Workshop-Settings. Diese Tools unterstützen Berater*innen und Mitarbeiter*innen der Unternehmen in der Umsetzung der geplanten Maßnahmen entlang der individuellen Fragestellungen und werden den Unternehmen zur Nutzung und als Nachschlagewerk zur Verfügung gestellt. Die Toolbox ist ein Sammelsurium aus vielen Jahren Beratungserfahrung und wissenschaftlichen Erkenntnissen – das Ergebnis aus fünf Jahren Demografieberatung.

Um das Wissen entsprechend einsetzen und verbreiten zu können, waren die Instrumente der Demografie-Toolbox über die Projektlaufzeit für alle Berater*innen durch eine Cloud-basierte Wissensplattform zugänglich und abrufbar, denn die laufende Weiterentwicklung dieser Toolbox war auch eine wesentliche Aufgabe der Demografieberater*innen. Dadurch gelang es, bestehende Tools entsprechend Branchenschwerpunkten oder Unternehmensgrößen anzupassen, zu bearbeiten und auf den Beratungsbetrieb maßzuschneidern.

Im Zentrum des Tools stehen immer die Anwendbarkeit und die Möglichkeit für Betriebe, nach Beratungsende selbstständig damit weiterzuarbeiten und es selbst weiterzuentwickeln. Die Tools werden jeweils in den SK-Dialogen mit der jeweiligen Schlüsselkraft reflektiert und wiederum in den Teams geteilt.

So zeigt die Toolbox die gesamte inhaltliche Bandbreite der Demografieberatung und ist Grundlage für eine nachhaltige Sensibilisierung und Befähigung, mit den Herausforderungen des demografischen Wandels umgehen zu können. Auf der Website der Demografieberatung stehen ausgewählte Tools als Download zur freien Verfügung und geben einen Einstieg in die Kernbereiche Führung, Wissensmanagement und Wissenssicherung sowie Nachfolgeplanung.

Generationenübergreifendes Wissensmanagement und Lernen

Unter dem Begriff Wissensmanagement fasst man alles zusammen, was einem Unternehmen dient, Fach-, Erfahrungs- und Expert*innenwissen systematisch zu erfassen und längerfristig nutzbar zu machen. Das beinhaltet Fragen nach dem Design und der Implementierung von Wissen, nach soft- und hardwaregestützten Informationssystemen sowie personenbezogenen Prozessen, mit denen Wissen gesammelt und angewendet werden kann.

Beim Wissensmanagement geht es dabei nicht nur um Fakten, sondern vor allem um den Menschen, denn oft schlummert in der Praxiserfahrung einzelner Personen das größte Potenzial, dem Unternehmen durch Organisation des Wissens einen handfesten Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Vor allem bei Fluktuation, Übergaben durch Neubesetzungen und Pensionierung geht einem Unternehmen oftmals essenzielles Wissen verloren – ohne dies im ersten Moment zu merken. Gezielte Maßnahmen des generationenübergreifenden Wissenstransfers und lebenslangem Lernen können diesem Wissensverlust vorbeugen, helfen wichtige Prozesse aufrechtzuerhalten und sind zudem eine wichtige Maßnahme in der lebensphasenorientierten Mitarbeiter*innenplanung.

Das Hauptaugenmerk eines gelungenen Wissensmanagements sollte klar auf der Identifikation und Bewahrung von unstrukturierter Informationen liegen. Diese Art von Wissen ist oft nur schwer zu fassen – hier geht es um Dinge, die in Chatrooms und am Kaffeautomaten vermittelt werden, die in Videos, E-Mails und Berichten gespeichert sind. Vieles existiert auch nur in der unbewussten Kompetenz einzelner Personen, die das Wissen durch jahrelange Praxiserfahrung erworben haben. Strukturierte Informationen hingegen bilden den einfacheren Teil vom Wissensmanagement: Sie sind leicht zu identifizieren, leicht zu sammeln und leicht zu bewahren. Sie können einfach in Datenbanken abgespeichert und abgerufen werden.

Weil beim Wissensmanagement der Mensch im Mittelpunkt steht, ist auch der Wissenstransfer vor allem etwas Zwischenmenschliches. Daher spielen Werte wie Vertrauen und wertschätzende Kommunikation eine besonders wichtige Rolle dabei, Erfahrungen und Expert*innenwissen über alle Generationen hinweg weiterzugeben und dadurch im Unternehmen zu halten.

Einfache Methoden für einen gelungenen altersübergreifenden Wissenstransfer sind:

- Die Weitergabe von implizitem/komplexem Wissen und Erfahrungen in Form von Storytelling.
- Einführung von altersgemischten Lernpatenschaften.
- Mentoring-Programme aller Art: Ob klassisches Mentoring, Reverse Mentoring oder Exchange Mentoring – die Zusammenarbeit und Weitergabe von Wissen steht im Vordergrund.
- Expert Debriefings: Übergabegespräche zur Wissenssicherung bei ausscheidenden Mitarbeiter*innen.
- Intevision: beruflich Gleichgesinnte suchen gemeinsam nach Lösungen für ein konkretes Problem.
- Stand-up-Meetings: Hier beantwortet jedes Teammitglied vier Fragen vor dem Team, um sich gegenseitig auf den neusten Stand zu bringen, zu unterstützen und Wissen zu teilen.

Zum Leitfaden für generationenübergreifendes Wissensmanagement und Wissenstransfer:





Generationensensible Führung: unterschiedliche Generationen haben unterschiedliche Bedürfnisse

Während früher eine eher homogene Altersstruktur in Unternehmen Normalität war, sind bereits heute und auch in Zukunft unterschiedliche Generationen länger parallel in der Arbeitswelt vertreten. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Menschen unterschiedlicher Altersgruppen – und somit unterschiedlichen Werten, Prägungen und Vorstellungen – zu einer produktiven und funktionierenden Organisation zu vernetzen. Hiermit ändert sich auch die Rolle der Führungskraft: Diese ist immer mehr gefordert, den Kontakt zu den Mitarbeiter*innen individuell zu gestalten – im täglichen Austausch, aber auch während des Recruitings oder bei Maßnahmen zur Mitarbeiter*innenbindung und der aktiven Förderung des Wissenstransfers.

Wenngleich die Einordnung und Bewusstmachung der unterschiedlichen Generationen im Betrieb die Führung unterstützt, ist es wichtig, nicht nur diese oder eine Alterskohorte im Blick zu haben, um nicht wieder in ein Musterdenken zu verfallen. Der Schlüssel liegt darin, diese Zuschreibungen immer im Kontext der individuellen Lebensphasen und Personentypen der Mitarbeiter*innen zu sehen. Diese Ausrichtung an der Belegschaft ist ein wesentlicher Schritt, um eine alter(n)sgerechte Arbeitsumgebung zu schaffen und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu erkennen.

Ein offener, generationensensibler und -gerechter Führungsstil geht einer offenen Gesprächs- und Kommunikationskultur im Betrieb voran, erfordert ständige Selbstreflexion und den Willen und Mut, Change-Prozesse und Veränderung im Betrieb voranzutreiben.

Folgende Reflexionsfragen helfen, die eigene Führung zu bewerten:

- Welche Werte, Haltungen und Vorlieben haben Sie bei den verschiedenen Generationen beobachtet?
- Wenn Sie Ihre Führungserfahrung mit den verschiedenen Generationen reflektieren –welche Tipps können Sie Ihren Kolleg*innen geben?
- Wie können Sie Ihr eigenes Führungsverhalten generationenspezifisch anpassen?
- Wie sieht es mit der Mitarbeiter*innenmotivation in Ihrem Unternehmen aus? Achten Sie hierbei auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen und Mitarbeiter*innen?

Zum Leitfaden der generationensensiblen Führung:



Lebensphasenorientierte Nachfolgeplanung: Wissen, wie es weiter geht

Die Nachfolgeplanung dient dazu, bei absehbar unbesetzten Stellen oder Funktionen frühzeitig die Nachbesetzung planen zu können. In enger Verbindung mit der Laufbahnplanung soll somit speziell die interne und externe Neubesetzung von Schlüsselpositionen sichergestellt werden. Ein richtiges Nachfolgemanagement bietet folgende Vorteile für Unternehmen:

- Vermeidung von Personalengpässen durch Fachkräftemangel und den demografischen Wandel
- Steigerung der Arbeitgeber*innenattraktivität durch Laufbahnplanung und neue Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen
- Verhinderung von Abwanderung sowie Erhalt von Wissen und Kernkompetenzen von ausscheidenden Mitarbeiter*innen

Das Nachfolgemanagement unterstützt dabei, Unternehmen nicht nur besser auf Veränderungen wie den demografischen oder digitalen Wandel vorzubereiten, sondern auch neue Entwicklungsmöglichkeiten für die bestehende Belegschaft zu identifizieren – um dadurch die Arbeitgeber*innenattraktivität zu steigern, sowie die Abwanderung von wertvollen Mitarbeiter*innen von vornherein zu verhindern. Hierbei gibt es im Wesentlichen drei Bausteine zu beachten:

- Schlüsselpositionen definieren: Kriterien festlegen und Funktionen bewerten.
- Nachfolgebefragungen erheben: Altersstruktur analysieren und Zukunftsgespräche mit den Mitarbeiter*innen führen.
- Nachfolgeplanung und Wissenstransfer: Nachfolgeplan erstellen und Nachfolger*innen vorbereiten.

Ein hilfreicher Ausgangspunkt für eine langfristige und zuverlässige Nachfolgeplanung ist die Altersstruktur im Betrieb. Mit einer Analyse der Altersstruktur im Unternehmen und in einzelnen Funktionsgruppen kann festgestellt werden, wo und wann es in absehbarer Zukunft Handlungsbedarf geben könnte.

Wenn sich ein Unternehmen aktiv um die Nachfolgeplanung zu kümmern beginnt, kann es in der Belegschaft aber auch schnell zu Ängsten und Unsicherheiten kommen. Eine offene und nachvollziehbare Kommunikation ist daher von Anfang an besonders wichtig, um etwaigen Mutmaßungen und Befürchtungen entgegenzuwirken. Dabei achtet man auf:

- Transparente Kommunikation mit der Belegschaft
- Zeitgerechte Einbindung und Information des Betriebsrats
- Identifikation von Schlüsselpositionen
- Abgleich mit Laufbahnplanung und Talentmanagement
- Regelmäßige Reflexion und Aktualisierung der Erkenntnisse

Einige grundlegende Fragen stellen sich immer wieder bei der Neubesetzung einer Stelle – speziell dann, wenn die neuen Mitarbeiter*innen extern gesucht werden. Diese Fragen bereits in der Nachfolgeplanung zu beantworten, spart später Zeit, Nerven und oft auch Geld.

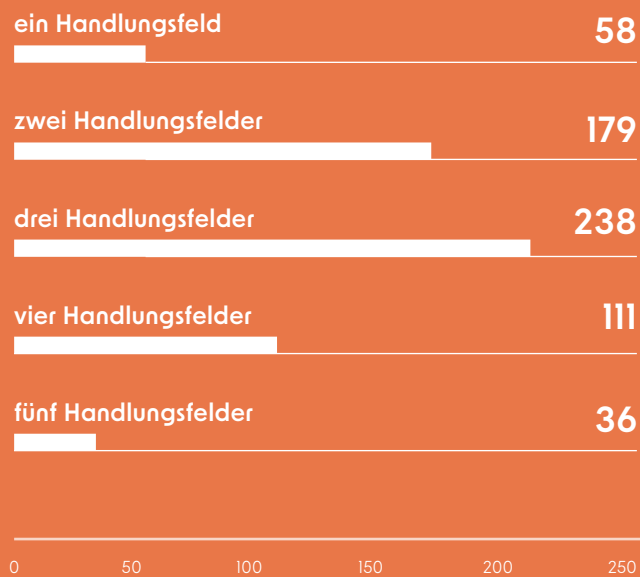
- Welche Qualifikation ist notwendig?
- Welches Alter sollte diese Person haben?
- Ist die erforderliche Qualifikation am Markt verfügbar?
- Wie erfolgt die betriebliche Einschulung?
- Wer ist dafür zuständig?
- Wie viel Zeit erfordert die betriebliche Einschulung einer*s neuen Mitarbeiter*in?

Zum Leitfaden des generationengerechten Nachfolgemanagements:

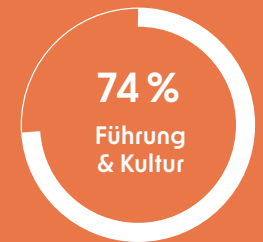


Kapitel 5

Handlungsfelder in der Demografie- beratung:




In den meisten Unternehmen werden Maßnahmen in drei Handlungsfeldern umgesetzt.



Personalmanagement ist das am häufigsten beratene Handlungsfeld.

Mehrfachnennungen möglich.

Die Nachhaltigkeit

	Abschlüsse	Übernahme	Ausstieg	
M2 Clearing & Routing	1.814 schließen ab	1.351 bleiben	463 steigen aus	74 %
M3 Maßnahmenplanung	1.183 schließen ab	1.117 bleiben	66 steigen aus	94 %
UB Umsetzungsberatung	1.063 Unternehmen haben alle Phasen abgeschlossen 622 FU-Checks durchgeführt			... der Unternehmen bleiben in Beratung
 Gesamtzufriedenheit	89 % der Betriebe sind sehr zufrieden und zufrieden			

Erhebungszeitraum: 01.06.2017 bis 31.03.2022



Die Nachhaltigkeitssicherung in der Demografieberatung ist seit Beginn im Projekt verankert und steckt bereits im Auftrag: die Sensibilisierung hinsichtlich alter(n)sgerechter Arbeitswelten. Das heißt die Befähigung, sich langfristig mit den Herausforderungen durch den demografischen Wandel auseinandersetzen zu können, betriebsorientierte und reale Lösungen entwickeln zu können, und die Erkenntnis, dass Wandel nicht akute Maßnahmen, sondern agile Prozesse benötigt – und zwar langfristig ausgerichtet.

Über die Projektlaufzeit hinweg wurden so zahlreiche Mittel umgesetzt, um die Demografieberatung in den Betrieben zu verankern und auch selbst das entstandene Wissen zu sichern und weiterzuentwickeln. Wissen wurde über die Stakeholder verbreitet und diesen zur Verfügung gestellt. In der Öffentlichkeitsarbeit wurde eine aktive Schnittstelle zu weiteren ESF-Projekten geschaffen, um gegenseitig Kanäle zu nutzen. Die Praxisforen schufen eine Identifizierung als Teil eines weitumfassenden, einzigartigen Projektes, der „Blick durch die Demografiebrille“ ist nicht länger nur eine Metapher, sondern die Handlungsweise einer österreichweiten Demografie-Community. Die Website der Demografieberatung ist nicht mehr nur ein Akquisetool, sondern Informationsquelle zu Themen rund um den demografischen Wandel und generationenorientierte Arbeitswelten, sowie eine Bündelung der fünf Beratungsjahre. Darauf finden sich sämtliche Newsletter, Nachbereitung und Mitschnitte der Tagungen, Webinare, Tools und die grafische Aufbereitung demografischer Daten.

Der Gedanke der Nachhaltigkeitssicherung hat seit Projektstart die Arbeit der Demografieberatung beeinflusst und vorangetrieben. Austauschformate mit dem Auftraggeber, dem Konsortium, Teammeetings, Klausuren mit dem gesamten Berater*innenteam und die Rückmeldungen der Betriebe ließen uns die vorhandenen Möglichkeiten stetig neu denken und weiterentwickeln.

Nachhaltigkeitssicherung durch laufendes Monitoring und Follow-up

Mag.^a Ingrid Pecher, ÖSB Social Innovation

Mit dem Monitoring und der Bedarfserhebung liefert die ÖSB Social Innovation einen Beitrag zur Qualitätssicherung & Programmsteuerung/-(weiter-)entwicklung. So wurden über die gesamte Programmlaufzeit von 01.06.2017 bis 31.03.2022 im Zuge einer Follow-up-Befragung Rückmeldungen von Unternehmensvertreter*innen gesammelt und analysiert: Von Ausstiegen aus der Demografieberatung nach dem Modul 2 „Clearing & Routing“ und nach dem Modul 3 „Maßnahmenplanung“, von Abschlüssen nach Durchlauf aller Phasen der Demografieberatung ein halbes Jahr nach Ende der Umsetzungsberatung sowie nach den Active-Ageing-Zirkeln.

Die Rückmeldungen aus den Interviews wurden laufend an die Projektleitung und Schlüsselkräfte der Demografieberatung rückgespielt und diskutiert. Dies ermöglichte die notwendige kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Projekt, der Durchführung und den umgesetzten Maßnahmen. So konnten die Beratung und die Angebote an die weiteren Bedarfe der Betriebe angepasst und rasch auf geänderte Bedürfnisse reagiert werden. Das ist nicht nur, aber sicherlich mitunter ein Grund, dass die Demografieberatung bei allen befragten Betrieben eine Gesamtzufriedenheit von knapp 90 % erreicht (Angabe „sehr zufrieden“ und „zufrieden“).

Vom Start der Demografieberatung am 01.06.2017 bis zum 31.03.2022 haben 1.814 Unternehmen M2, 1.183 Unternehmen M3 und 1.063 Unternehmen die gesamte Demografieberatung abgeschlossen.

Sehr hohe Zufriedenheit durch Kompetenz der Berater*innen und Eingehen auf das Unternehmen.

Diese hohe Zufriedenheit zeigt sich auch bei den einzelnen Beratungsaspekten. Allen voran wird eine hohe Zufriedenheit hinsichtlich der Kompetenz der Berater*innen geäußert, die als sehr hoch eingestuft wird (Durchschnitt 1,21 bei einer sechsteiligen Skala). Ebenso tragen das Eingehen auf unternehmensspezifische Gegebenheiten (1,25) und die Tatsache, dass die zu bearbeitenden Themen gemeinsam festgelegt werden (1,35) zu dieser Zufriedenheit bei. Dass in Zeiten des Umbruchs gut auf unternehmensspezifische Gegebenheiten eingegangen wurde – dies mit hoher Kompetenz und Flexibilität durch die Berater*innen – war auch ausschlaggebend für die anhaltend sehr guten Werte trotz Covid-19-Pandemie.

Auch in der Pandemie konnten die Berater*innen die Unternehmen strukturell und nachhaltig stärken.

Die Unternehmen beschäftigen sich ein halbes Jahr nach Abschluss der Demografieberatung noch „eher ausführlich“ mit dem Thema und deutlich stärker als vor Beratungsbeginn. Das Bewusstsein für Demografie stieg durch die Demografieberatung nachweislich, die Vorher-Nachher-Differenz erholte sich nun wieder (aktuell 1,01 versus 1,46 vor Covid-19). Durch Kurzarbeit oder Homeoffice-Einsatz fehlte in den Unternehmen teilweise die Basis für die Beschäftigung und Weiterführung/Umsetzung der in der Demografieberatung erarbeiteten Maßnahmen.

Dennoch wird die Active-Ageing-Toolbox nach Beratungsende von der Mehrheit der Unternehmen (70 %) weiterverwendet. Die Weiterverwendung der Tools in Kombination mit ihrer Bewertung zeigt, dass die raschen Anpassungen der Tools auf die virtuellen Gegebenheiten durch die Berater*innen gelungen sind.

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Unternehmen mit den Ergebnissen der Demografieberatung nennen die Unternehmen die Bewusstseins-schaffung bei Führungskräften und Mitarbeiter*innen, den passenden Umgang mit unterschiedlichen Generationen, ein verbessertes Arbeitsklima und eine gestiegene Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit als wichtigste Ergebnisse. Themen wie Nachfolge, Wissenstransfer und nun auch disloziertes Arbeiten haben über die Berichtszeiträume an Bedeutung gewonnen.

Hinsichtlich der Wirkungen der Demografieberatung schätzen die Unternehmensvertreter*innen nach der Demografieberatung insbesondere die Möglichkeiten und Bedingungen eines alter(n)sgerechten Arbeitens sowie die alter(n)sgerechten Anpassungsmöglichkeiten von Jobs und Arbeitsplätzen besser ein als vor der Demografieberatung. Damit bewirkt die Demografieberatung in den Unternehmen nachhaltige strukturelle Veränderungen.

Bedarf nach Fortsetzung der Demografieberatung und Nachbetreuung.

78 % der Unternehmensvertreter*innen, welche die Demografieberatung mit Follow-up abgeschlossen haben, wünschen sich eine Fortsetzung der Demografieberatung und äußern weitere Bedarfe hinsichtlich einer Vertiefung oder neuer Themen aufgrund geänderter Arbeitswelten. Einige würden gerne, haben aber derzeit keine Ressourcen. Weiterhin besteht seitens der Unternehmensvertreter*innen der Wunsch nach einer Nachbetreuung durch das Team der Demografieberatung (vor allem für die Umsetzungsberatung und zur Auffrischung) bzw. benennen sie über die Demografieberatung hinausgehende interessierende Themen, wie z. B. Führungs- und Recruiting-Prozesse.

Nachwort

Lösungen für den demografischen Wandel müssen im Betrieb entstehen, nicht in der Theorie.

**Kommentar von Mag.^a Alexandra Weilhartner, MA MA,
Projektleitung Demografieberatung**

Der demografische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und deren wichtigste Ressource: die Mitarbeiter*innen. Trotz der stetig steigenden Bedeutung dieser Thematik müssen viele Unternehmen und deren Führungskräfte erst für die damit verbundenen Herausforderungen entsprechend sensibilisiert werden. Der branchenübergreifend wahrgenommene Leidensdruck aufgrund von Personalmangel, Fluktuation und Pensionierungswellen ist deutlich spürbar und bedarf einer entsprechenden individuellen Analyse und der Ableitung von entsprechenden Gegenmaßnahmen. Der demografische Wandel ist da, er ist nicht mehr aufzuhalten, und er erfordert Lösungen.

Lösungen, die neue Wege aufzeigen, um Arbeitsplätze flexibel zu gestalten und dem Wandel zu begegnen. Hierbei ist vor allem ein Perspektivenwechsel erforderlich: Arbeitsplätze müssen sich an den Personen orientieren, die sie verrichten, nicht umgekehrt. Dazu sind Mut und der Wille zur Veränderung erforderlich, um Jobs entlang der individuellen Bedarfe der Unternehmen aber auch der Beschäftigten sicherzustellen. Das Wissen um die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen und deren Lebenszyklen sind hierfür Voraussetzung und kann entsprechend auch einer Altersdiskriminierung – in jeder Richtung – entgegenwirken.

Eine besondere Rolle bei der Implementierung geeigneter Maßnahmen spielen die Führungskräfte: Sie sind die zentralen Gamechanger und müssen in einem volatilen Umfeld dazu befähigt werden, durch verschiedenste Maßnahmen der vorherrschenden bzw. künftigen Personalsituation aktiv zu begegnen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens damit sicherzustellen. Strategische Personalplanung muss sich am Lebenszyklus der Mitarbeiter*innen orientieren, eine langfristige Perspektive einnehmen und trotzdem Veränderung und Agilität zulassen können.

Wir haben durch die Demografieberatung direkt erlebt, was eine individuelle Maßnahmenumsetzung, ausgerichtet am jeweiligen Reifegrad des Unternehmens und dessen Ausgangsposition, bewirken kann – aktives, erfolgreiches Begegnen der mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen, von der generationssensiblen Arbeitsgestaltung und Führungskultur bis hin zum intergenerationalen Wissensmanagement und gelingendem Personalmanagement.

Wir haben auch erfahren, dass es mehr braucht als Unternehmensberatung und institutionalisierte Unterstützung. Die Ansätze der Demografieberatung gehen weiter: Betriebe müssen selbst voneinander auf betrieblicher und regionaler Ebene lernen. Es braucht Vernetzungsstrukturen und Möglichkeiten für Betriebe sich auszutauschen, um gemeinsam an Ideen und Lösungsansätzen zu arbeiten. Es braucht ebenso Sichtbarkeit und Repräsentanz, um auf dieser Ebene aktive Initiativen zu starten und zu verankern. Wir sind laufend gefordert, Best-Practice-Beispiele vor den Vorhang zu holen und möglichst breit öffentlich zu präsentieren. Die Tragweite des demografischen Wandels – und vor allem die Lösungsansätze für dessen Herausforderungen – müssen erlebbar gemacht werden. Nur so beginnen Unternehmen, deren Führungskräfte und die Belegschaft, den Generationenkontext zu forcieren und damit auch die Umsetzung einer alter(n)sge-rechten Arbeitswelt.

„Sicher ist, die Demografieberatung war und ist ein Paradebeispiel dafür: Man wird, egal wie groß die Herausforderung, aller Probleme Frau und Herr, wenn man die Perspektive durch alle beteiligten Blickwinkel schärft. Danke für diese wertvollen Jahre, in ganz Österreich – außer dem Burgenland – und heute hier in Wien. Danke an Alexandra Weilhartner und ihr ganzes Team.“

Was reimt sich nun – am Ende zweier Tage auf den Wandel der Demografie?

Vielleicht „Handeln, jetzt oder nie!“

oder geht's auch weniger dramatisch

Hauptsache die Antwort ist innovativ
mit einem neuen Anstrich für jeden Betrieb
und einem Miteinander,
das die Belegschaft verdient

Man hält zusammen, dass jede*r es sieht
gegen Fachkräftemangel mit Strategie

Es geht voran durch Technologie
und dem Ansatz der Soziologie.

**Das sind die letzten Verse
des Poetic Recordings der
Demografietagung 2021 durch
den Poetry Slammer und
Kulturveranstalter Jonas Scheiner.**

Poetic Recording ist die literarische
und künstlerische Zusammenfas-
sung einer Tagung, einer Messe
oder eines anderen Events. Der*die
Poet*in ist während der gesamten
Veranstaltung über anwesend, sam-
melt Eindrücke und Inhalte und ver-
dichtet diese innerhalb kurzer Zeit
zu einem literarischen Text.



© Demografieberatung für
Beschäftigte + Betriebe 2022

Diese Maßnahme wird finanziert aus
Mitteln des Europäischen Sozialfonds
und des Bundesministeriums für Arbeit.



 Bundesministerium
Arbeit



Deloitte.

IMPRESSUM

Wir schaffen Wandel. Gemeinsam.

Demografieberatung
für Beschäftigte + Betriebe 2017 – 2022

Herausgeberin:

© 2022 ARGE Demografieberatung
Obere Donaustraße 33, 1020 Wien
www.demografieberatung.at
+43 664 60177 30 70
info@demografieberatung.at

Diese Maßnahme wird finanziert aus
Mitteln des Europäischen Sozialfonds
und des Bundesministeriums für Arbeit.

Gesamtverantwortung:

Alexandra Weilhartner

Konzept: Francesca Herr

Autor*innen:

Alexandra Weilhartner, Bibiana Klingseisen
Dina Tahan, Doris Fürst, Evelyn Cresnik
Francesca Herr, Gabriele Straßegger
Hans-Jürgen Dorr, Ingrid Pecher, Julia Klein
Julia Stroj, Katrin Hintermeier, Maria Kaun
Michael Steininger, Monika Soukup
Sabine Griesser, Silvia Hofbauer
Simone Kosnik

Bildnachweise:

Chris Joubert 2019

Daniel Shaked 2022

Jacob Lund Photography 2020

Grafik und Design:

YAY creative OG

Hermannsgasse 21/1, 1070 Wien

www.yaycreative.at

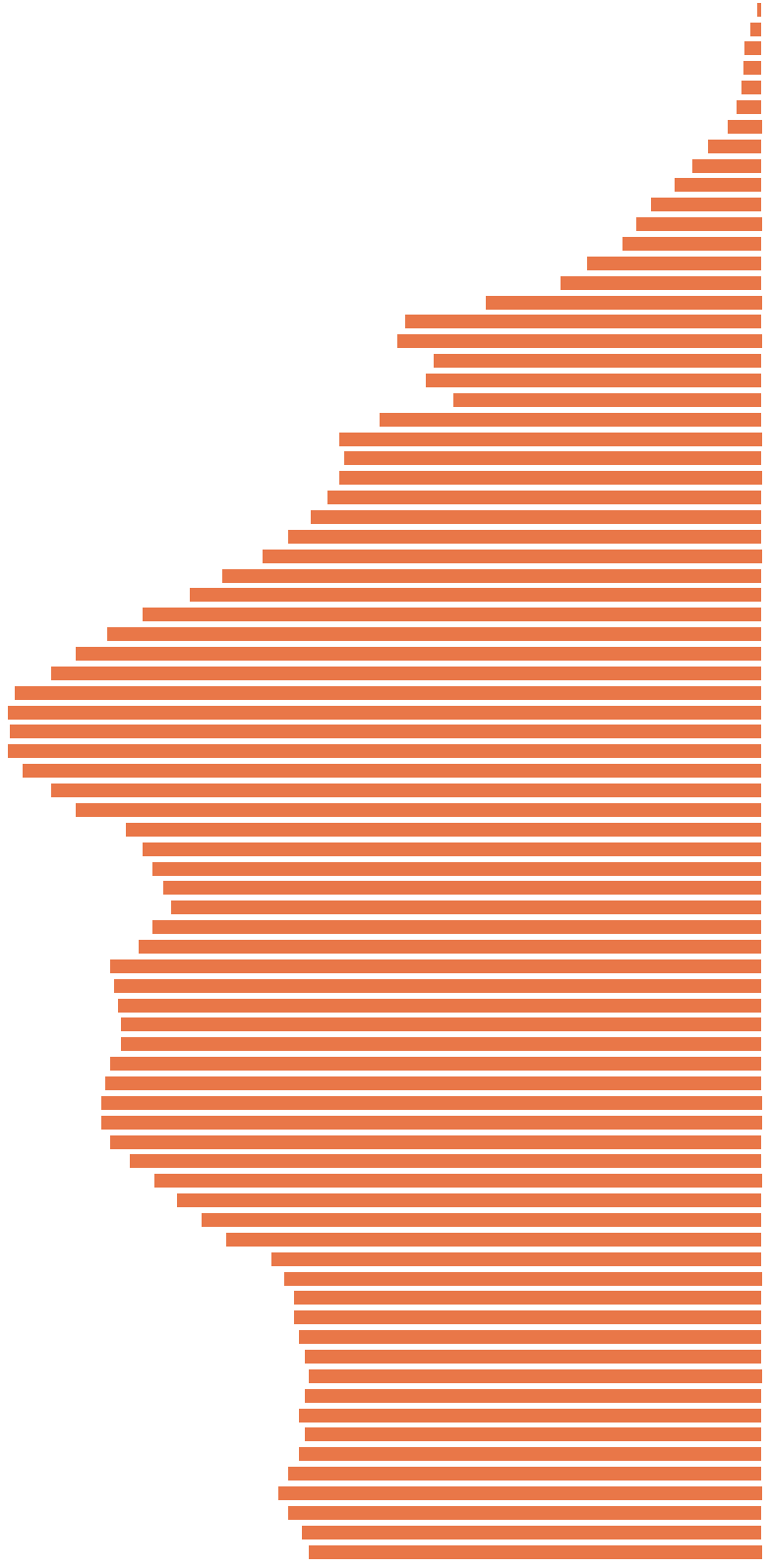
Druck:

Dipl. Ing. (FH) Thomas Starke, Starke Medien GmbH
Hackingerstraße 42-44/5/9, 1140 Wien

Druckort:

Wograndl Druck GmbH

Druckweg 1, 7210 Mattersburg



Demografieberatung
für Beschäftigte + Betriebe

© Demografieberatung für
Beschäftigte + Betriebe 2022

Diese Maßnahme wird finanziert aus
Mitteln des Europäischen Sozialfonds
und des Bundesministeriums für Arbeit.



 **Bundesministerium**
Arbeit