

Beratungsprozesse und-inhalte der Demografieberatung Digi+

Evaluierungsbericht der Wissenschaftlichen Begleitung.

Friederike Weber

Anna Iby

Vincent Perle

Unter Mitarbeit von Sybille Reidl

Wien, 23.10.2025

Inhalt

Einleitung.....	4
1 Demografieberatung Digi+	5
1.1 Zielsetzung und Zielgruppen	5
1.2 Aufbau des Beratungsprozesses.....	5
1.3 Weitere Elemente der Beratung	6
1.4 Wissenschaftliche Begleitung.....	7
2 Methodik	9
2.1 Inhaltsanalyse vorhandener Dokumente	9
2.2 Teilnahme Prozessreflexionen.....	10
3 Akquise, Ausgangssituation und Motivlage	12
3.1 Akquise	12
3.2 Ausgangssituation	13
3.3 Motivlage Inanspruchnahme	17
4 Ziele und Maßnahmen.....	21
4.1 Ziele laut Inhaltsanalyse	21
4.2 Informationen aus den Prozessreflexionen zu den Zielen	24
4.3 Maßnahmen laut Inhaltsanalyse.....	24
4.4 Informationen aus den Prozessreflexionen zu den Maßnahmen	35
5 Ergebnisse.....	36
5.1 Arbeitsgestaltung	36
5.2 Führung & Kultur.....	37
5.3 Personalmanagement	38
5.4 Wissen & Kompetenzen	40
5.5 Gesundheit	41
6 Digitalisierung.....	42
7 Zielerreichung.....	45
7.1 Gründe für eine geringe Zielerreichung	48
8 Wirkung	49
8.1 Ergebnisse Fitness-Check Digi+	49
8.2 Wahrgenommene Veränderungen im Betrieb.....	50
9 Nachhaltigkeit.....	53

9.1	Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit.....	53
10	ESF Plus Querschnittsthemen.....	57
10.1	Partizipation	57
10.2	Sensibilisierung für eine altern(n)sgerechte und digitalisierte Arbeitswelt.....	61
11	ESF Plus Querschnittsziele	66
11.1	Gleichstellung der Geschlechter	66
11.2	Anti-Diskriminierung	68
11.3	Ökologische Nachhaltigkeit	69
12	Beratungsprozess.....	71
12.1	Beratungsverläufe	71
12.2	Aufbau und Struktur des Beratungsprozess.....	74
13	Resümee und Handlungsempfehlungen	77
13.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	77
13.2	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....	83
14	Literaturverzeichnis	88
	Impressum	90

Einleitung

In der **aktuellen Förderperiode des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+)** werden im Rahmen der „**Demografieberatung Digi+**“ kostenlose Beratungen angeboten, die österreichische Betriebe bei der **Schaffung eines alter(n)sgerechten und gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes** unterstützen sollen. Das Angebot legt einen speziellen **Fokus auf das Thema Digitalisierung** und wird – im Auftrag des BMASGPK – von der ARGE Demografieberatung, bestehend aus ÖSB Consulting und Deloitte, umgesetzt. Eine besondere Rolle spielen außerdem die Querschnittsthemen Partizipation und Sensibilisierung. prospect Unternehmensberatung wurde gemeinsam mit Joanneum Research mit der wissenschaftlichen Begleitung dieses Beratungsangebots betraut.

Die **Wissenschaftliche Begleitung** soll – unter Einbeziehung der subjektiven Sicht der betroffenen Arbeitskräfte – die **Wirkungen des Beratungsangebotes anhand von qualitativen und quantitativen Daten analysieren**. Sie soll außerdem zur **Optimierung des Angebots** beitragen und dazu, dass die **gewonnenen Erkenntnisse** Fachkreisen ebenso nähergebracht werden wie der breiten Öffentlichkeit.

Um eine möglichst **belastbare empirische Grundlage** zur Verfügung zu stellen bzw. diese so aufzubereiten, dass sie für die Optimierung des Programms und die Generierung genereller Erkenntnisse genutzt werden kann, greifen prospect und Joanneum Research auf eine **breite Palette unterschiedlichster Methoden** zurück. Diese umfassen quantitative und qualitative ebenso wie partizipative Forschungsansätze. Die **wissenschaftliche Begleitung** des Programms wird von prospect und Joanneum Research als **dialogischer Prozess** gesehen und in enger Abstimmung mit dem BMASGPK und der ARGE Demografieberatung umgesetzt.

Der **vorliegende Bericht** ist das Ergebnis der **Evaluierung der Beratungsprozesse und -inhalte der Demografieberatung Digi+** anhand der Berichte aus den Beratungsprozessen sowie der Teilnahme bei einer Stichprobe von Prozessreflexionen in Unternehmen.

Da in den Beratungsberichten die Zuordnung von Themen zu den definierten Handlungsfeldern der Demografieberatung nicht immer trennscharf ist und sich außerdem in den Berichten manches wiederholt, kommt es vor allem in den Kapiteln Ausgangssituationen, Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse zu Redundanzen. Dazu ein Beispiel: Im Unternehmen X wurden Mitarbeiter:innen-Gespräche eingeführt und diese sind sowohl dem Handlungsfeld Führung & Kultur zugeordnet, weil es sich um ein Führungsinstrument handelt als auch dem Feld Wissen & Kompetenzen, weil es in diesen Gesprächen auch um das Thema Weiterbildung geht. Ein anderes Beispiel: In den Berichten des Unternehmens Y wird in der Ausgangssituation beschrieben, dass Prozesse unklar sind, als Ziel ist formuliert, klarere Prozesse schaffen zu wollen, in Folge ist bei den Maßnahmen dokumentiert, dass klarere Prozesse definiert wurden und bei den Ergebnissen ist zu lesen, dass es jetzt klarere Prozesse im Unternehmen gibt.

Zu beachten ist außerdem, dass es zu Inkonsistenzen bezüglich der Zahlen kommen kann, da die Berichte jeweils ein Modul umfassen und nicht verbunden sind. So kann es sein, dass für ein Handlungsfeld bei X Unternehmen Ziele formuliert wurden, aber in weniger Unternehmen dann in einem späteren Bericht Ergebnisse für dieses Handlungsfeld dokumentiert sind.

1 Demografieberatung Digi+

Die Demografieberatung Digi+ ist ein (mit Ausnahme des Burgenlands) **österreichweites Unterstützungsangebot, das Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des demografischen und digitalen Wandels begleiten soll**. Das Projekt ist eines der größten Projekte des ESF+-Programms „Beschäftigung Österreich 2021-2027 und Just Transition Fund 2021-2027“ und zielt auf die **Förderung eines alter(n)sgerechten, gesundheitsförderlichen und digital anschlussfähigen Arbeitsumfelds** ab. In der ESF-Periode 2014-2020 wurde mit der „Demografieberatung für Beschäftigte und Betriebe“ ein Vorgängerprogramm angeboten, allerdings ohne die in der aktuellen Förderperiode gewählte Fokussierung des Themas Digitalisierung, das mit Blick auf ältere Beschäftigte¹ vielfältige Relevanz hat (Vgl. Bergmann et al. 2022, S. 3). Umgesetzt wird das Projekt Demografieberatung Digi+ durch die ARGE Demografieberatung, bestehend aus der ÖSB Consulting GmbH und der Deloitte Consulting GmbH.

1.1 Zielsetzung und Zielgruppen

Definiertes Ziel der Demografieberatung Digi+ ist es, die „Anpassung von Arbeitskräften, Unternehmen und Unternehmer:innen an den demografischen Wandel, ein aktives und gesundes Altern sowie ein gesundes und angemessenes Arbeitsumfeld, das möglichen Gesundheitsrisiken Rechnung trägt“², zu fördern. Die Beratung soll dazu beitragen, **demografische und digitalisierungsbezogene Herausforderungen im Betrieb zu identifizieren, Lösungsansätze zu entwickeln und deren Umsetzung zu begleiten**. Gleichzeitig ist vorgesehen, dass Erkenntnisse aus der Beratung systematisch dokumentiert und über einen Wissenspool öffentlich zugänglich gemacht werden.

1.2 Aufbau des Beratungsprozesses

Der Beratungsprozess im Rahmen der Demografieberatung Digi+ ist in **vier aufeinanderfolgende Module** gegliedert:

Modul 1: Akquise und Standortbestimmung

In **Modul 1** werden **potenziell interessierte Unternehmen kontaktiert** und über das Beratungsangebot informiert. Anschließend an diesen Erstkontakt erfolgt – bei prinzipiell vorhandenem Interesse seitens des Unternehmens – ein **Erstgespräch**, in dem das **Beratungsprojekt vorgestellt** sowie **für die Themen Demografie und Digitalisierung sensibilisiert** wird. Außerdem erfolgt eine Abklärung bzgl. der geltenden De-minimis Regelung sowie eine partizipative **Identifikation von Reifegrad (mittels Quick-Check Digi+)**, **vorhandenen Herausforderungen und Unterstützungsbedarf**. Ebenfalls an dieser Stelle erfolgt die Abklärung vorhandener oder benötigter Schnittstellen. Im Bedarfsfall wird hier auch andere Förderprogramme weiterverwiesen.

Modul 2: Maßnahmenplanung

In Modul 2 werden – **basierend auf** den Ergebnissen des in diesem Modul erstmalig durchzuführenden **Fitness-Check Digi+** sowie **unter Berücksichtigung des Demografiebarometers Digi+** sowie der Ergebnisse von Workshops, Fokusgruppen, Interviews, die in den Unternehmen geführt werden – konkrete Maßnahmen

¹ Laut ESF-Definition handelt es sich hierbei um Personen über 45 Jahre

² Leistungsbeschreibung Demografieberatung Digi Plus, (ehem.) BMAW.

definiert und geplant, wobei sowohl demografische als auch digitalisierungsbezogene Fragestellungen berücksichtigt werden sollen. Dabei soll auch die **Partizipation der Mitarbeiter:innen** sowie eine entsprechende **Qualität und Nachhaltigkeit der Beratung sichergestellt** werden. Die Ergebnisse der Maßnahmenplanung werden im **Maßnahmenplan** festgehalten.

Modul 3: Umsetzungsberatung

Modul 3 umfasst die **Begleitung der Unternehmen bei der Umsetzung** jener Maßnahmen, die in Modul 2 geplant wurden – inklusive der **Erstellung eines Umsetzungsplans**. Die konkrete Unterstützung erfolgt durch geschulte Demografieberater:innen und gegebenenfalls durch hinzugezogene (Digi-)Fachexpert:innen, die dabei auf eine zur Verfügung stehende **Toolbox** sowie einen **Wissenspool** zurückgreifen können. Auch in dieser Phase ist die **Einbeziehung betroffener Beschäftigtengruppen** vorgesehen. **Am Ende** des Moduls wird gemeinsam ein **6-Monats-Aktionsplan** festgelegt, in dem Maßnahmen angeführt sind, die anschließend vom Unternehmen selbstständig (weiter-)verfolgt werden sollen.

Modul 4: Prozessreflexion

Rund sechs Monate nach Abschluss der Umsetzungsberatung findet – falls vom Unternehmen gewünscht – ein **Reflexionstermin mit dem Betrieb** statt. Dabei sollen die **Erfahrungen reflektiert** werden, die das Unternehmen in der Zwischenzeit bei der Umsetzung der im 6-Monats-Aktionsplan (M3) festgehaltenen Maßnahmen gesammelt hat. Ziel ist es, die **Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu überprüfen** und gegebenenfalls **verbliebene Unterstützungsbedarfe zu identifizieren**. In diesem Modul erfolgt auch die **erneute Durchführung des Fitness-Checks Digi+**. Anschließend werden die Ergebnisse durch die Berater:innen mit jenen aus M2 verglichen und im Rahmen des Reflexionstermins gemeinsam mit dem Unternehmen besprochen. **Bei Bedarf** kann im Rahmen von M4 außerdem noch eine **Nachberatung vereinbart werden**.

Die Demografieberatung Digi+ orientiert sich an **fünf inhaltlichen Handlungsfeldern**: Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen sowie Gesundheit. Das Thema **Digitalisierung** wird nicht als separates Handlungsfeld verstanden, sondern **soll in allen Feldern mitgedacht und thematisiert werden**.

1.3 Weitere Elemente der Beratung

Neben dem modularen Beratungsverlauf sieht die Demografieberatung Digi+ **zusätzliche Bausteine** vor:

- **Digi-Entwicklungsprojekte:** Diese dienen dem praxisbasierten Erkenntnisgewinn zu digitalisierungsspezifischen Herausforderungen im Kontext alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung. Die Projekte werden stärker durch die Berater:innen, Specialists sowie die Wissenschaftliche Begleitung begleitet und sind partizipativ angelegt.
- **Wissenspool und Öffentlichkeitsarbeit:** Ergebnisse aus den Beratungen und entwickelte Tools sollen aufbereitet und öffentlich zugänglich gemacht werden. Ziel ist es, die Reichweite des Programms zu erhöhen und zur Entstigmatisierung älterer Beschäftigter im digitalen Wandel beizutragen.
- **Berücksichtigung von Querschnittszielen:** In allen Modulen und Projektaktivitäten sollen die ESF+-Querschnittsziele – insbesondere Geschlechtergleichstellung, Antidiskriminierung und ökologische Nachhaltigkeit – systematisch mitgedacht werden.

1.4 Wissenschaftliche Begleitung

Im Rahmen der ESF+-Umsetzungsperiode 2021-2027 wurden die prospect Unternehmensberatung und Joanneum Research POLICIES mit der wissenschaftlichen Begleitung der „Demografieberatung Digi+“ beauftragt. **Aufgabe der Wissenschaftlichen Begleitung** der Demografieberatung Digi+ ist es:

- die **Wirkungen des Beratungsangebotes** anhand von qualitativen und quantitativen Daten **zu analysieren** und dabei die **subjektive Sicht der betroffenen Arbeitskräfte miteinzubeziehen**,
- die Beratungsprozesse und -inhalte begleitend zu evaluieren,

und somit einen **Beitrag zur Optimierung des Angebotes** zu leisten.

Zu diesem Zweck arbeitet die Wissenschaftliche Begleitung eng mit der ARGE Demografieberatung sowie der Auftraggeberin zusammen.

1.4.1 Forschungsfragen

Die wissenschaftliche Begleitung ist von übergeordneten Fragestellungen geleitet, die sich vor allem auf den **Beratungsprozess** beziehen, wie bspw.:

- Welche Betriebe nehmen das Beratungsangebot in Anspruch, einerseits in Hinblick auf die Struktur, andererseits in Hinblick auf die identifizierten Herausforderungen?
- Welche Lösungen wurden vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen auf betrieblicher Ebene gefunden?
- Wie gestalten sich die Beratungsprozesse, die zu diesen Lösungen führen, und wie in Folge deren Umsetzung?
- Wurden bei diesen Prozessen das Fokusthema Digitalisierung sowie die Querschnittsthemen Partizipation und diversitätsorientierte Sensibilisierung entsprechend berücksichtigt? In welcher Form? Welche Erfahrungen gibt es dazu?
- Welche Beratungs-Tools stellen sich als besonders gut einsetzbar und/oder als besonders erfolgreich heraus? Wie können Tools verbessert werden?
- Wie werden die Querschnittsziele Antidiskriminierung, Gleichstellung der Geschlechter sowie Ökologische Nachhaltigkeit im Beratungsprozess berücksichtigt?
- Welche förderlichen und hemmenden Faktoren zeigen sich generell bei den Beratungsprozessen, beginnend bei der Akquise und endend bei der Sicherung der Nachhaltigkeit?
- Wie gelingt es innerhalb des Rahmens einer notwendigen Standardisierung im Sinne der Qualitätssicherung für Unternehmen, passgenaue individuelle Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen?
- Zeigen sich potenzielle Mitnahmeeffekte bzw. wie wurde im Projekt vorgegangen, um diese Effekte möglichst minimal zu halten?

Sowie auf Fragen, die auf die **Wirkungen der Beratung** abzielen, wie etwa:

- Wurden die ursprünglich mit dem Unternehmen festgelegten Ziele erreicht?
- Welche Wirkungen auf personaler Ebene (z.B. Kompetenzzuwachs, subjektives Wohlbefinden, Arbeitsmotivation, Gefühl der Wertschätzung, Altersbilder) und organisationaler Ebene (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Führung, Weiterbildungssystem) erzielt die Demografieberatung Digi-Plus?

- Wo muss die Beratung ansetzen, damit diese Wirkungen erreicht werden? Welche Hebel bewirken, dass besonders gute Wirkungen erzielt werden können?
- Wie beschreiben und bewerten die Beschäftigten der beratenen Unternehmen den Prozess und die Wirkungen?
- Wie kann die Nachhaltigkeit von Veränderungen und Wirkungen innerbetrieblich besonders gut gesichert werden?

2 Methodik

2.1 Inhaltsanalyse vorhandener Dokumente

Es war geplant, den **Beratungsverlauf, die Inhalte und Ergebnisse der Beratung** sowie die **erzielten Wirkungen** der Beratung anhand vorhandener Daten und Berichte von rund 200 Unternehmen **zu analysieren**, die den Beratungsprozess bis Ende 2024 abgeschlossen haben. Aufgrund einer zu diesem Stichtag zu geringen Anzahl an Beratungsfällen mit M4-Abschluss, wurde dieser auf den **30. Juni 2025** verschoben und vereinbart, dass im Rahmen der Analyse **alle Unternehmen berücksichtigt** werden, die **zu diesem Zeitpunkt zumindest Modul 3 abgeschlossen** haben.

Bei der Analyse der Daten und Dokumente kam eine **zusammenfassende und strukturierende Inhaltsanalyse** (Vgl. Mayring 2022, S. 64ff) zum Einsatz, die einerseits Informationen auf wenige inhaltliche Aussagen verdichtet und andererseits anhand eines Analyserasters einzelne Merkmale bzw. bestimmte Aspekte aus Dokumenten herausfiltert und daraus Schlussfolgerungen zieht.

Im **Analyseraster**, den die Wissenschaftliche Begleitung zu diesem Zweck entwickelte, wurde insbesondere der **Aspekt Digitalisierung**, aber auch die Querschnittsthemen **Partizipation** und **Sensibilisierung** sowie die ESF+ Querschnittsziele **Antidiskriminierung**, **Gleichstellung der Geschlechter** und **ökologische Nachhaltigkeit** berücksichtigt. Darüber hinaus wurden in der Analyse die Wirkungen fokussiert und ein Augenmerk auf potenzielle Mitnahmeeffekte gelegt.

2.1.1 Stichprobe Inhaltsanalyse

Neben den Daten und Dokumenten von **67 Beratungsfällen mit M4-Abschluss** wurden Beratungsberichte zu **123 weiteren Unternehmen** übermittelt³, die **zum Stichtag Modul 3 abgeschlossen hatten**.

Aufgeschlüsselt nach Bundesland zeigt sich, dass mit 49 die meisten der insgesamt 190 analysierten Beratungsfälle auf Wien entfallen, die wenigsten – mit 3 – auf Vorarlberg.

Tabelle 1: Unternehmen in der Stichprobe nach Bundesland

Bundesland	Anzahl Unternehmen
Wien	49
Oberösterreich	33
Steiermark	30
Niederösterreich	29
Salzburg	20
Kärnten	19
Tirol	7
Vorarlberg	3
Gesamt	190

³ Die Übermittlung erfolgte in Form einer Excel-Datei durch die ARGE Demografieberatung.

Von den erwähnten 190 Unternehmen handelte es sich bei **180 um Klein- und Mittelunternehmen (KMU)**⁴. **Im Durchschnitt** waren in den analysierten Unternehmen **rund 55 Mitarbeiter:innen** beschäftigt (Median: 17 Mitarbeiter:innen). 6 Unternehmen waren Start-Ups⁵ und 21 wurden als „grüne Betriebe“ definiert. Bei 44 Beratungsfällen handelte es sich um sogenannte „Digi+-Projekte“, also Beratungsfälle, in deren Rahmen entweder ganze Maßnahmen mit digitalem Fokus umgesetzt wurden oder bei denen über mehrere Maßnahmen eine gemeinsame digitale Unternehmens-Strategie gespannt werden sollte.

In **neun der beratenen Unternehmen** gab es – laut M1-Bericht – einen **Betriebsrat**, wobei dies vor allem auf die insgesamt fünf beratenen Großbetriebe zutraf.⁶ Eine Sicherheitsfachkraft war in 62 der beratenen Unternehmen vorhanden, ein:e Arbeitsmediziner:in in 31 und ein:e Arbeitspsycholog:in in 7 Fällen. In 25 Fällen wurden sonstige Vertrauenspersonen im Unternehmen identifiziert, etwa Sicherheits- oder Behindertenvertrauenspersonen, ein Jugendvertrauensrat oder ein:e Familienbeauftragte:r.

Betrachtet man die **Dauer jener Beratungsverläufe**, die **Modul 4 des Beratungsangebots** zum Stichtag **bereits abgeschlossen** hatten, zeigt sich, dass diese **im Durchschnitt rund 593 Tage** dauerten, also rund 1 Jahr und 7 Monate. Mit 599 Tagen liegt der Median der Beratungsdauer nur knapp über dem errechneten Durchschnitt, was auf eine relativ gleichmäßige Verteilung hinweist. Dennoch zeigt sich in der Beratungsdauer eine Spannweite, die sich von 339 Tagen (ca. 11 Monate) bis hin zu 839 Tagen (rund 2 Jahre und 3 Monate) erstreckt. Bei jenen Unternehmen, welche zum Stichtag erst Modul 3 abgeschlossen hatten, dauerte die Beratung im Schnitt 407 Tage. Teilnahme Prozessreflexionen

Zusätzlich zur inhaltsanalytischen Auswertung von insgesamt 190 Beratungsverläufen nahm **die wissenschaftliche Begleitung an 15 Prozessreflexionen teil**, die **im Rahmen von Modul 4** durchgeführt wurden. Hier gab es Gelegenheit, **dem Reflexionstermin beobachtend beizuwohnen und ergänzende bzw. vertiefende Fragen** an die teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen zu stellen. Zum Einsatz kamen dabei **halbstandardisierte Interviews** entlang eines strukturierten Leitfadens. Diese sind eine bewährte Möglichkeit, auf Basis offener Fragestellungen **vertiefende Einschätzungen** zu gewinnen sowie etwaiges bisher nicht unmittelbar verfügbares Wissen der Interviewpartner:innen zu explizieren. Der Leitfaden wurde im Vorfeld – in enger Abstimmung mit dem BMASGPK – entwickelt und orientierte sich in der Struktur an der durch die ARGE Demografieberatung formulierten Handlungsanleitung zur Prozessreflexion. Zur **Vorbereitung** der Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung an den Prozessreflexionen wurden diese **mit den zuständigen Demografieberaterinnen detailliert vorbesprochen**. Im Rahmen dieses Termins wurde auch jeweils ein **Interview mit den Beraterinnen zu ihren Erfahrungen** geführt. Hierbei kamen ebenfalls halbstandardisierte Interviews entlang eines strukturierten (und mit dem BMASGPK abgestimmten) Leitfadens zum Einsatz.

Alle im Rahmen der Prozessreflexionen bzw. in Vorbereitung darauf **geführten Gespräche** wurden protokolliert und auf Grundlage der erstellten Protokolle thematisch und vergleichend **mittels der Methode der Themenanalyse ausgewertet**.

⁴ *Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeiter:innen und entweder einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro oder einer Jahresbilanzsumme bis höchstens 43 Mio. EUR*; gemäß Leistungsbeschreibung des BMASGPK sollen KMU einen Anteil von mindestens 75 % an allen beratenen Betrieben haben.

⁵ „Neugründungen der vergangenen drei Jahre und wachsend“; gemäß Leistungsbeschreibung des BMASGPK sollen Start-Ups ca. 5-10 % der beratenen Betriebe ausmachen.

⁶ Gemäß Leistungsbeschreibung des BMASGPK kommen Großbetriebe „für eine Beratung nur in Frage, wenn die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gewährleistet ist“.

2.1.2 Stichprobe Prozessreflexionen

Da zum definierten Stichtag noch nicht ausreichend viele Beratungsfälle mit M4-Abschluss vorhanden waren, um eine kriteriengeleitete bewusste Fallauswahl zu treffen, wurden die Betriebe, bei denen die Wissenschaftliche Begleitung die Möglichkeit erhielt, an der Prozessreflexion teilzunehmen, durch die ARGE Demografieberatung ausgewählt. Die Betriebe wurden im Vorfeld über die geplante Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung informiert bzw. ihr Einverständnis eingeholt.

Tabelle 2: Übersicht Prozessreflexionen (M4) mit Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung

#	Datum	Unternehmensstandort	Anzahl TN Unternehmen
1	09.12.2024	Oberösterreich	2
2	08.01.2025	Wien	1
3	08.01.2025	Oberösterreich	2
4	15.01.2025	Wien	1
5	28.05.2025	Steiermark	1
6	05.06.2025	Salzburg	4
7	12.06.2025	Salzburg	2
8	12.06.2025	Salzburg	2
9	12.06.2025	Oberösterreich	2
10	13.06.2025	Niederösterreich	1
11	24.06.2025	Salzburg	2
12	24.06.2025	Salzburg	2
13	27.06.2025	Steiermark	2
14	02.07.2025	Steiermark	2
15	15.07.2025	Tirol	2

3 Akquise, Ausgangssituation und Motivlage

3.1 Akquise

Zur **Frage, wie** die jeweiligen Betriebe **für eine Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ akquiriert** wurden, ließen sich nur **in vier der 190 analysierten Beratungsberichte Informationen** finden, vermutlich weil es dazu keinen expliziten Bereich in den Berichten gibt. In diesen Fällen ist dokumentiert, dass die Betriebe proaktiv an die Demografieberatung Digi+ herangetreten sind, mit dem Wunsch das Angebot in Anspruch zu nehmen. In zwei der vier Fällen handelte es sich dabei um Betriebe, die bereits in der vergangenen Förderperiode an der Demografieberatung teilgenommen haben.

(Auch) Weil die begleitende Evaluierung des Programms „Beschäftigung Österreich 2014 bis 2020“ (Lutz et al. 2022) auf mögliche **Mitnahmeeffekte** verwiesen hat, wurde dieser Aspekt im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse mitberücksichtigt.

Info: Mitnahmeeffekte

Der Begriff Mitnahmeeffekt bedeutet, dass sich die betreffenden Geförderten ohne die Maßnahmenteilnahme ebenso verhalten hätten wie nun mit der Teilnahme. Es kommt damit zu einer Vergesellschaftung von Kosten – über die Förderung übernimmt die Allgemeinheit die Kosten, die ansonsten von den einzelnen Personen oder Betrieben selbst getragen worden wären. Bis zu einem gewissen Grad lassen sich Mitnahmeeffekte nicht vermeiden. Dennoch ist es notwendig, sich dieses Spannungsfelds zwischen möglicherweise zu niederschwelligen und möglicherweise zu restriktiven Bestimmungen bewusst zu sein.

(Lutz et al. 2022, S. 102)

In den analysierten Beratungsberichten finden sich **vereinzelt Hinweise auf mögliche Mitnahmeeffekte**. Es wurde beispielsweise darauf hingewiesen, dass seitens der beratenen Unternehmen schon länger die Überlegung im Raum stand, ein professionelles Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen, etwa weil das Unternehmen an einem strategisch neuralgischen Punkt stehe oder eine Mitarbeiter:innen-Befragung Unzufriedenheiten innerhalb des Betriebs offengelegt habe und das Angebot der Demografieberatung Digi+ dafür nutzen wolle, diese Themen zu bearbeiten.

Eine Antwort auf die Frage, wie die Betriebe für eine Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ akquiriert werden konnten, **liefern die Interviews mit den Berater:innen, die im Vorfeld der Teilnahme an den 15 Prozessreflexionen geführt wurden**. In der Regel wurden die entsprechenden Betriebe **aktiv von den Beraterinnen angesprochen**. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte dabei für gewöhnlich telefonisch. In einem Fall wurde das Angebot durch eine Beraterin bei einer Veranstaltung eines Unternehmensnetzwerks für Geschäftsempfehlungen vorgestellt, bei dem sie selbst Mitglied ist. In weiterer Folge nahmen zwei Unternehmen dieses Netzwerkes das Angebot in Anspruch und wurden von der entsprechenden Beraterin beraten. Teilweise hatten die zuständigen Beraterinnen bereits in der Vergangenheit Kontakt mit den akquirierten Unternehmen. In einem Fall hatte die treibende Kraft im Unternehmen im Rahmen eines vorherigen Anstellungsverhältnisses positive Erfahrungen mit der Demografieberatung gesammelt.

Lediglich vereinzelt kamen Unternehmen laut den interviewten Beraterinnen **aktiv auf das Projekt zu**, um ihr Interesse an einer Teilnahme am Angebot zu bekunden.

Laut den interviewten Beraterinnen zeigten sich **nicht alle beratenen Betriebe gleich zu Beginn offen dafür, das Beratungsangebot in Anspruch zu nehmen**. Teilweise herrschte vor allem bei der Geschäftsführung Skepsis. Dies war insbesondere bei **kleineren bzw. „beratungsfernen“ Betrieben** immer wieder der Fall, die im Rahmen der Demografieberatung Digi+ erstmalig eine Unternehmensberatung in Anspruch genommen haben. In Einzelfällen wurde von Unternehmensvertreter:innen auch darauf verwiesen, dass **in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit Unternehmensberatungen** gemacht worden waren. Die teils vorhandenen Vorbehalte konnten **aber durch die Beraterinnen entkräftet werden**.

Von den Unternehmensvertreter:innen wurde in den Prozessreflexionen teilweise der **Erstkontakt mit den Beraterinnen** und deren **Überzeugungskraft als positiv hervorgehoben**.

Fallvignette: Akquise

Pro-aktiv akquiriert wurde ein Seilbahnunternehmen. Bei der ersten Kontaktaufnahme bekundete eine Führungskraft im Betrieb großes Interesse. Diese betonte auch im Rahmen der Prozessreflexion ihre grundsätzliche Offenheit für solche Angebote, wobei die Kompetenz bzw. das Auftreten der Beraterin als wichtiges Kriterium hervorgehoben wurden. Vorbehalte gegen eine Teilnahme an der Demografieberatung hatte hingegen die Geschäftsführung, die zu diesem Zeitpunkt kurz vor der Übergabe an eine designierte Nachfolge stand. Begründet wurden diese Vorbehalte einerseits damit, dass die Nachfolge das Projekt (ungefragt) erben würde, andererseits aber auch mit negativen Erfahrungen, die in der Vergangenheit mit Unternehmensberatungen gesammelt worden waren. Letztlich konnten diese Vorbehalte jedoch ausgeräumt werden und der Beratungsprozess stieß – auch bei der neuen Geschäftsführung – auf großen Anklang.

3.2 Ausgangssituation

Im Folgenden werden – differenziert nach Handlungsfeld⁷ – die Ausgangssituationen bzw. Herausforderungen beschrieben, die in den beratenen Betrieben im Rahmen von Modul 1 durch die zuständigen Berater:innen bzw. die Betriebe identifiziert wurden.

3.2.1 Arbeitsgestaltung

In 151 der analysierten Fälle wurden Herausforderungen im **Handlungsfeld Arbeitsgestaltung** identifiziert. Hierbei kristallisierten sich verschiedene Problemfelder heraus. **Besonders häufig wurden mangelhafte Strukturen und Prozesse thematisiert**. Arbeitsabläufe waren oft nicht eindeutig geregelt oder nur informell organisiert, was die tägliche Gestaltung der Arbeit erschwerte. Auch fehlende Standards oder Doppelgleisigkeiten führten dazu, dass Mitarbeitende Aufgaben nicht effizient erledigen konnten und Arbeitszeit unnötig gebunden wurde. **Ein zweiter zentraler Aspekt der Arbeitsgestaltung betrifft den Informationsfluss und die Kommunikation**. In vielen Fällen waren Beschäftigte zu wenig eingebunden, Verantwortlichkeiten blieben unklar oder der Austausch zwischen Abteilungen funktionierte unzureichend. Dadurch entstanden Reibungsverluste und Unsicherheiten im Arbeitsalltag. Für die Gestaltung der Arbeit bedeutete das, dass Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben nicht auf einer klaren Basis organisieren konnten und häufig mit Unklarheiten konfrontiert waren.

⁷ In manchen Berichten waren die Herausforderungen den Handlungsfeldern zugeordnet, in anderen nicht und die Zuordnung erfolgte im Rahmen der Inhaltsanalyse nach Einschätzung der wissenschaftlichen Begleitung.

Eng damit verbunden waren **Belastungen durch die konkrete Ausgestaltung der Arbeitssituation**. Räumliche Enge, fehlende ergonomische Anpassungen oder eine unzureichende Ausstattung am Arbeitsplatz wurden in zahlreichen Fällen als Herausforderung genannt. **In Branchen wie der Pflege oder Produktion spielte zudem die hohe Taktung der Arbeit eine große Rolle**, die zu Stress und Überlastung führt.

Ein weiteres **wiederkehrendes Thema war die Digitalisierung der Arbeitsgestaltung**. Manche Betriebe waren zu Beginn der Beratung (noch) stark durch analoge Abläufe geprägt. Andere setzten zwar digitale Tools ein, hatten aber Schwierigkeiten hinsichtlich der Akzeptanz durch die Mitarbeiter:innen oder der konsequenten Nutzung. Besonders für ältere Beschäftigte stellte die Umstellung auf digitale Arbeitsweisen häufig eine Herausforderung dar. Dies wirkte sich direkt auf die Gestaltung von Arbeit aus, da Abläufe durch **Medienbrüche, fehlende Schnittstellen oder Unsicherheiten im Umgang mit neuen Anwendungen** unterbrochen oder verlangsamt wurden.

Schließlich wurde die **Arbeitsgestaltung auch durch den demografischen Wandel und Fragen der Führung beeinflusst**. In Betrieben mit steigendem Altersdurchschnitt oder im Zuge von Generationenwechseln in der Geschäftsführung wurde sichtbar, dass die Arbeitsorganisation an unterschiedliche Bedürfnisse angepasst werden muss. Unklare Rollenverteilungen oder ein Mangel an Eigenverantwortung schränkten die Handlungsspielräume der Mitarbeitenden ein und verhinderten eine effiziente Gestaltung ihrer Arbeit.

3.2.2 Führung & Kultur

Im **Handlungsfeld Führung & Kultur** wurden in 164 Beratungsfällen Herausforderungen beschrieben. Es handelt sich um das Handlungsfeld, in dem in Folge auch die meisten Maßnahmen gesetzt wurden, allerdings standen diese häufig in enger Verbindung mit anderen Handlungsfeldern.

Die Herausforderungen bestanden vor allem in **demografischen Veränderungen, anstehenden Führungswechseln und dem Wachstum vieler Betriebe**. Zahlreiche Unternehmen standen vor der **Herausforderung, neue Führungsebenen zu etablieren oder bestehende Rollen klarer zu definieren**. Oftmals übernahmen Mitarbeiter:innen Führungsverantwortung, ohne über ausreichendes Führungsverständnis oder entsprechende Kompetenzen zu verfügen. Hinzu kam, dass viele Führungskräfte stark ins operative Geschäft eingebunden waren, was dazu führte, dass strategische Führung, Kommunikation und Mitarbeiter:innenentwicklung zu kurz kamen. Es fehlte häufig an klaren Zuständigkeiten, Entscheidungsstrukturen und transparenten Prozessen, was in der Belegschaft Unsicherheit erzeugte.

Besonders herausfordernd war die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen. Unterschiede in der Arbeitshaltung, der Kommunikation und den Erwartungen an Führungskräfte führten immer wieder zu **Missverständnissen und Konflikten**. Ältere Mitarbeitende fühlten sich teils weniger eingebunden oder wertgeschätzt, während jüngere Beschäftigte vermehrt Eigenverantwortung, Flexibilität und moderne Führungsstile einforderten. Auch kulturelle Unterschiede – etwa in international zusammengesetzten Teams oder Belegschaften mit hohem Migrationsanteil – beeinflussten das Betriebsklima und **erforderten eine sensible und inklusive Führung**.

Hinzu kam, **dass in vielen Betrieben der Informationsfluss unzureichend war**. Regelmäßige Besprechungen fanden nicht oder nur eingeschränkt statt, Mitarbeiter:innen-Gespräche wurden selten geführt oder waren nicht ausreichend strukturiert. **Entscheidungen wurden oft informell getroffen**, was die **Nachvollziehbarkeit bzw. Transparenz einschränkte**. Gleichzeitig bestanden hohe Erwartungen an die Führungskräfte, etwa im Umgang mit Homeoffice, Digitalisierung oder interkultureller Teamarbeit. In manchen Fällen gab es im Führungsteam familiäre Verbindungen, was Spannungen zwischen Senior- und Juniorführung oder eine mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter:innen gegenüber neuen Führungskräften mit sich bringen konnte.

Trotzdem wurde in vielen Fällen von einer **wertschätzenden Grundhaltung** berichtet. Zahlreiche Betriebe verfügten über engagierte Führungskräfte, die den **Wunsch** hatten, ihre **Führungskompetenzen weiterzuentwickeln** und eine moderne, partizipative Unternehmenskultur zu etablieren. Positiv hervorgehoben wurde auch eine **hohe Identifikation mit den Betrieben**, ein **gutes Betriebsklima in Teilen der Belegschaft** sowie die Motivation, **aus den Beratungen Impulse für eine zukunftsfähige Führungskultur mitzunehmen**.

3.2.3 Personalmanagement

Im **Handlungsfeld Personalmanagement** zeigte sich über die analysierten Beratungsfälle hinweg ein sehr **heterogenes Bild**, insgesamt jedoch **mit hohem Handlungsbedarf**. Bei 163 Beratungsfällen, in denen Herausforderungen im Handlungsfeld dokumentiert sind, wurden **Schwierigkeiten bei der Personalsuche und -gewinnung besonders häufig genannt**. Viele Betriebe – bspw. in den Branchen Bau, Metall oder Pflege – hatten große Probleme, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Auch die Rekrutierung von Lehrlingen gestaltete sich vielfach schwierig, teilweise auch aufgrund von fehlenden Ausbildungsberechtigungen. **Oft** wurden noch (ausschließlich) **traditionelle Suchkanäle** wie das AMS oder Mundpropaganda genutzt, während sich digitale und zielgruppenspezifische Strategien zur Personalgewinnung erst im Aufbau befanden oder kaum Anwendung fanden.

Fallvignette: Ausgangssituation

Die Gewinnung von jüngeren Mitarbeiter:innen – auch zur Gewährleistung einer ausgewogenen Belegschaftsstruktur – stellte im Fall eines beratenen Unternehmens aus Oberösterreich eine Herausforderung dar. Erschwert wurde dieses Vorhaben durch die Tatsache, dass bei der Personalsuche sehr stark auf traditionelle Kanäle (AMS, Flugblätter, etc.) gesetzt wurde, da digitale Suchmaßnahmen als zu aufwändig betrachtet wurden.

Es bestand in vielen Betrieben der **Wunsch nach einem demografie- und diversitätssensiblen Recruiting**, das auch ältere Mitarbeiter:innen 45+, Frauen und Personen mit Migrationsgeschichte stärker adressiert und durch gezieltes Employer Branding die Attraktivität des Betriebs als Arbeitgeber steigert. Neben dem Ziel, den **Frauenanteil zu erhöhen**, ging es hier unter anderem um die **Förderung von altersgemischten Teams** sowie den Umgang mit unterschiedlichen Sprach- und Bildungsniveaus sowie kulturellen Hintergründen.

Eng mit der Frage der Personalgewinnung verbunden war die Frage der **Mitarbeiter:innen-Bindung**. Während einige Betriebe stabile und langjährige Teams hatten, berichteten andere von hoher **Fluktuation, insbesondere bei jüngeren Beschäftigten**. Der Bedarf an Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter:innen – etwa durch Benefits, attraktive Karrierepfade oder lebensphasensensible Modelle (wie flexible Arbeitszeiten oder Altersteilzeitmodelle) – wurde vielfach betont. Häufig fehlte es an strukturierten Personalmanagement-Prozessen und/oder einer eigenen HR-Abteilung. Die **Personalagenden** lagen in diesen Fällen häufig bei der Geschäftsführung oder **wurden nebenbei** von Führungskräften **mitgetragen**, was nicht selten zu deren Überlastung führte.

Auch in Bezug auf **On- und Offboarding-Prozesse und Mitarbeiter:innengespräche** bestand **vielfach Nachholbedarf**. Letztere fanden häufig nicht oder nur informell statt, **systematische Verfahren und generationsensible Leitfäden** kamen **nur selten** zum Einsatz. Vor allem angesichts zahlreicher bevorstehender Pensionierungen gewann die Nachfolgeplanung häufig an Relevanz. In vielen Betrieben waren Schlüsselpositionen von dieser betroffen, wodurch strukturierte Übergaben, Wissenssicherung und die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften zu zentralen Herausforderungen wurden.

Darüber hinaus **fehlte es in vielen Fällen an Strukturen und Prozessen zur systematischen Personalentwicklung**, etwa mithilfe von Kompetenzmatrizen, strukturierten Entwicklungs- und Karriereverläufen oder gezielten Weiterbildungsangeboten – insbesondere für Mitarbeiter:innen über 45 Jahren.

Der Reifegrad in der Digitalisierung im Bereich Personalmanagement erwies sich als stark unterschiedlich: Während Prozesse in einigen Betrieben bereits umfassend digitalisiert waren, arbeiteten andere Betriebe noch weitgehend papierbasiert. Der **Bedarf an digitalen Tools und Kompetenzen im HR-Bereich** war entsprechend groß.

3.2.4 Wissen & Kompetenzen

Im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen – in dem in 153 Fällen Herausforderungen identifiziert wurden – **fehlte oftmals ein systematisches Wissensmanagement**: Erfahrungswissen steckte häufig in wenigen Köpfen (z.B. bei der Geschäftsführung), war kaum dokumentiert und wurde weder durch klare Vertretungen noch durch geregelte On- und Offboarding-Prozesse abgesichert. Fluktuation und bevorstehende Pensionierungen verschärften das **Risiko eines Wissensverlusts**. **Weiterbildung erfolgte meist unsystematisch**, ein transparenter Überblick über Bedarfe, Kompetenzmatrizen oder Lernpfade fehlte häufig. Führungstrainings kamen häufig zu kurz und unklare Zuständigkeiten sowie Zeitmangel bremsen die bisherige Umsetzung von Maßnahmen zu Weiterbildung und Wissensmanagement.

Außerdem zeigten sich **große Unterschiede hinsichtlich der digitalen Anwendungskompetenz**, von Basis-Kenntnissen im Umgang mit Microsoft Office Anwendungen bis zu neuen Systemen und Künstlicher Intelligenz. Vorhandene Tools wie interne Wikis oder Intranets wurden in vielen Fällen nicht konsequent genutzt. **Generationsbedingte Unterschiede, teils zögerliche Wissensweitergabe und sprachliche Hürden erschweren den Transfer**. Eine gelebte Lernkultur, etwa mit Mentoring-Modellen und klaren Kommunikationswegen, befand sich vielfach erst im Aufbau.

Positiv hervorgehoben wurde, dass **einzelne Bausteine** wie betriebsinterne Weiterbildungs-Akademien, Buddy-Programme, (international) genormte Vorgaben bezüglich Dokumentation (ISO-Normen) oder Herstellertrainings **bereits existierten**. Diese waren jedoch **häufig noch nicht flächendeckend verankert oder** wurden in der Praxis noch **nicht konsequent angewandt**.

3.2.5 Gesundheit

Mit 97 Fällen wurden **im Handlungsfeld Gesundheit deutlich seltener Herausforderungen identifiziert**, als das in den anderen Handlungsfeldern der Fall war.⁸ Die Betriebe zeigten insgesamt anscheinend **eine hohe Sensibilisierung für gesundheitliche Themen**, insbesondere im Zusammenhang mit Arbeitsfähigkeit, psychischen Belastungen und Überlastungssituationen. Häufig **fehlten jedoch konkrete und nachhaltige Maßnahmen** oder diese wurden bisher nicht konsequent umgesetzt. In mehreren Fällen beschränkte sich die Gesundheitsförderung auf das gesetzliche Minimum (Arbeitsmediziner:in, Betriebsarzt, Sicherheitsverantwortliche).

Als **zentrale Herausforderungen** wurden wiederholt **Überlastung, Stress und Burnout-Gefahr** genannt – sowohl bei älteren als auch jüngeren Mitarbeiter:innen. Körperlich belastende Tätigkeiten (z. B. im Außendienst, handwerkliche Tätigkeiten oder die Arbeit in einer Backstube) wurden als gesundheitliches Risiko wahrgenommen. Punktuell wurde in diesem Zusammenhang auf Maßnahmen zur Entlastung wie Hebehil-

⁸ Dies könnte eventuell auch damit zusammenhängen, dass im Bereich Gesundheit primär auf Schnittstellen hingewiesen wurde.

fen oder ergonomischen Anpassungen verwiesen. **Manche Betriebe** verfügten über **vereinzelte gesundheitsfördernde Initiativen** (z. B. Achtsamkeitstraining, psychologische Beratung, Sportinitiativen, Massagesessel oder eine ergonomische Ausstattung). Andere Betriebe verwiesen auf eine gute Teamkultur, flexible Arbeitszeitmodelle oder einen humorvollen Umgang als entlastende Faktoren. Gleichzeitig bestand aber auch eine deutliche **Lücke hinsichtlich präventiver Angebote** sowie der systematischen Erhebung gesundheitlicher Belastungen.

3.3 Motivlage Inanspruchnahme

Um die Frage nach den **Gründen für die Inanspruchnahme des Beratungsangebotes** möglichst greifbar darzustellen, wurden die diesbezüglich in den Modulberichten 2 vorhandenen Informationen zu insgesamt sechs Kategorien zusammengefasst. Die Kategorisierung der jeweiligen Motivlage ist dabei nicht trennscharf – **pro Betrieb wurden bis zu drei zutreffende Kategorien identifiziert.**

1. Weiterentwicklung von Führung und Organisation (121 Nennungen)

Mit insgesamt 121 Fällen, die dieser Kategorie zugeordnet wurden, war die Weiterentwicklung von Führung und Organisation das häufigste Motiv. In den dieser Kategorie zugeordneten Fällen äußerten Betriebe bspw. den Wunsch nach einer **generationensensiblen und professionellen (Weiter-)Entwicklung der Führungsstrukturen**, einer Etablierung **klarer Rollen und Verantwortlichkeiten**, dem **Aufbau einer Fehler- und Feedbackkultur** oder einer **Verbesserung der betriebsinternen Kommunikation**. Aber auch **Konflikte zwischen Generationen** oder **Abteilungen**, die **Arbeit an Unternehmenswerten** bzw. einem Unternehmensleitbild oder die **Stärkung von Partizipation und Teamkultur** wurden in diesem Zusammenhang genannt.

2. Wissenstransfer (91 Nennungen)

Ebenfalls häufig als Motivation für eine Teilnahme wurde die **Notwendigkeit genannt, das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter:innen systematisch zu sichern und an Jüngere weiterzugeben**. Als Ziele wurden hier bspw. eine **systematische Erfassung** von vorhandenen **Kompetenzen**, die Etablierung von **Mentoring- oder Tandem-Modellen**, die Nutzung digitaler Tools oder eine **Standardisierung von Dokumentationsprozessen** formuliert. **Anlass dafür** waren nicht selten **anstehende Pensionierungen bzw. Nachfolgeprozesse**. Auch auf das Thema lebenslanges Lernen wurde in diesem Zusammenhang immer wieder verwiesen.

3. Mitarbeiter:innen-Bindung bzw. -Zufriedenheit (72 Nennungen)

In 72 Fällen wurde in den Modulberichten die Absicht formuliert, die **Mitarbeiter:innen-Fluktuation zu reduzieren und die Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit zu steigern**. In diesem Zusammenhang sollte etwa an einer **wertschätzenden Führungskultur**, **Feedback- oder Anreizsystemen**, einer besseren **Work-Life-Balance**, transparenten **Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten** sowie am Thema **Gesundheitsförderung** gearbeitet werden. Das Thema Mitarbeiter:innen-Bindung war insbesondere in Branchen relevant, in denen häufig eine hohe Arbeitsbelastung und/oder ein Fachkräftemangel wahrgenommen wurden (wie z.B. in der Abfallwirtschaft).

4. Rekrutierung und Onboarding (60 Nennungen)

Auch das Thema **Personalgewinnung** bzw. Recruiting war für viele Betriebe ein zentrales. Viele sahen sich von einem Fachkräftemangel betroffen und erhofften sich von der Beratung **Unterstützung bei der**

Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen – sowohl durch die **Ansprache neuer Zielgruppen** (ältere Beschäftigte, Frauen, Lehrlinge, Migrant:innen) als auch durch die **Stärkung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber:in**. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf **strukturierten Onboarding-Prozessen**, die dabei helfen sollten, neue Mitarbeiter:innen rasch und gut in den Betrieb zu integrieren.

5. Digitalisierung & technologische Anpassung (43 Nennungen)

In immerhin rund einem Viertel der analysierten Beratungsfälle wurde die **digitale Transformation** durch die Betriebe als dringendes Handlungsfeld identifiziert. Hierbei ging es sowohl um die **Einführung digitaler Softwarelösungen** (z. B. Warenwirtschaftssysteme, Kommunikationstools, Wissensdatenbanken) als auch um die **entsprechende Sensibilisierung und Qualifizierung der Belegschaft**. Besonders Mitarbeiter:innen 45+ sollten durch **Schulungen** und **generationensensible Implementierungsprozesse** digitaler Systeme unterstützt bzw. deren Vorbehalte adressiert und Ängste abgebaut werden.

6. Nachfolge- bzw. Übergangsmanagement (42 Nennungen)

Dieser Kategorie wurden alle Fälle zugeordnet, in denen **Pensionierungsprozesse** und das Thema **Nachfolgeplanung** – sowohl bei der Geschäftsführung bzw. (ausgewählten) Führungskräften als auch der Belegschaft im Allgemeinen – als wesentliches Motiv für die Teilnahme am Beratungsangebot angeführt wurde. Häufig ging es hierbei um **transparente Übergaben**, klare **Aufgabenverteilungen** und die **Sicherung der Arbeitsfähigkeit bis zum Ruhestand**. Für zahlreiche dieser Betriebe war für eine Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ ausschlaggebend, dass sie sich **zu Beratungsbeginn mitten in einem Führungswechsel** befanden oder diesen vorbereiteten. Typische Themen waren in diesem Zusammenhang die **Übergabe von Familienunternehmen**, die **Einführung der Nachfolger:innen in die Führungsrolle**, **Konflikte** zwischen „alter“ und „neuer“ Geschäftsführung und/oder die Frage, wie die Belegschaft diesen Übergang mitträgt.

Auch **im Rahmen der 15 Prozessreflexionen**, an denen die Wissenschaftliche Begleitung teilnahm, ließen sich **Motivlagen der Betriebe** für eine Teilnahme identifizieren, die weitestgehend den auf Basis der Inhaltsanalyse gebildeten Kategorien zugeordnet werden können.

In mehreren Fällen war – sowohl aus Sicht der interviewten Beraterinnen als auch der an den Prozessreflexionen teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen – ein bevorstehender oder kürzlich erfolgter **Generationenwechsel in der Geschäftsführung** der (ausschlaggebende) Grund dafür, das Angebot der Demografieberatung Digi+ in Anspruch zu nehmen. Während es in manchen Fällen darum ging, diesen Generationenwechsel bestmöglich vorzubereiten, war dieser in anderen Unternehmen zum Beratungsbeginn bereits erfolgt – teils geplant, teils (aufgrund von Todesfällen oder Erkrankung) spontan. Dementsprechend **unterschiedlich** waren die **konkreten Herausforderungen, die im Zusammenhang mit dem Thema adressiert werden sollten**. Für Unternehmen, in denen ein Generationenwechsel in absehbarer Zeit bevorstand, ging es im Rahmen des Beratungsprozesses vor allem darum, die Nachfolge bzw. Übergabe nicht nur formal, sondern auch strukturell gut vorzubereiten und (dadurch) den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen.

Fallvignette: Motivlage

In einem Kleinunternehmen war zu Beginn des Beratungsprozesses geplant, die Geschäftsführung in den kommenden 3 Jahren an die Tochter des Geschäftsführers, die bereits im Unternehmen beschäftigt war, zu übertragen. Weil – aufgrund vorhandener Betreuungspflichten seitens der designierten Nachfolgerin – nicht nur Teile der Belegschaft, sondern auch der Ge-

schäftsführer selbst Zweifel hegten, ob diese der Aufgabe gewachsen sei, hoffte der Geschäftsführer mit Unterstützung der Beraterin wichtige Fragen hinsichtlich der Nachfolge klären und schwelende (Generationen-)Konflikte lösen zu können.

In jenen Betrieben, in denen die Übergabe zu Beratungsbeginn bereits erfolgt war, ging es häufig darum, **Strukturen und Prozesse an die Wünsche und Vorstellungen der neuen Geschäftsführung anzupassen** sowie **Zuständigkeiten und Kompetenzen zu klären bzw. transparent zu kommunizieren**. Aber auch Herausforderungen wie die Etablierung eines neuen Führungsstils wurden adressiert.

Außerdem waren **Pensionierungen von langjährigen und erfahrenen Mitarbeiter:innen bzw. eine überalterte Belegschaft** Gründe dafür, dass im Rahmen der Beratung das Thema **Nachfolge- bzw. Übergangsmanagement** thematisiert wurde. In einem Unternehmen sollte dafür ein **digitaler und standardisierter Pensionierungsprozess** entwickelt werden.

In engem Zusammenhang mit bevorstehenden Pensionierungen stand häufig auch das Thema **Wissens-transfer**, dem in einigen Beratungsfällen eine zentrale Bedeutung zukam. Mit Blick auf unterschiedliche Wissens- und Kompetenzstände bezüglich der Verwendung von branchenspezifischen Softwarelösungen im Unternehmen wurde in einem Fall der Transfer von Wissen von jüngeren zu ältere Mitarbeiter:innen thematisiert.

Mehrfach wurde – oft in Verbindung mit einem erfolgten Generationenwechsel – auch der Wunsch nach einer **Weiterentwicklung von Führung und Organisation** als zentraler Grund für eine Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ genannt. So berichteten Unternehmen bspw. von fehlenden Strukturen, Unklarheiten bezüglich Zuständigkeiten und Prozessen oder einer fehlenden bzw. mangelnden Kommunikationskultur. Speziell im Bereich Kommunikation spielten teils auch die jeweiligen **Kommunikationsstile unterschiedlicher Generationen bzw. daraus resultierende Konflikte** eine zentrale Rolle. Oft wurde die Beratung in diesen Fällen auch als Gelegenheit gesehen, eingefahrene **Routinen zu hinterfragen und interne Entwicklungsprozesse** anzustoßen, etwa durch die Etablierung regelmäßiger Besprechungsformate, das regelmäßige Führen von (generationensensibler bzw. lebensphasenorientierter) Mitarbeiter:innen-Gespräche oder den Aufbau bzw. die Stärkung einer mittleren Führungsebene.

Als zentrale, thematische Motivlage ließ sich auch bei den Betrieben, wo die wissenschaftliche Begleitung in die Prozessreflexionen integriert war, der Bereich **Rekrutierung und Onboarding** identifizieren. Das **Gewinnen (und Halten) neuer Arbeitskräfte bzw. Lehrlinge** stellte die beratenen Unternehmen teilweise vor große Herausforderungen. Thematisiert werden sollten in diesem Zusammenhang z.B. die erfolgreiche Integration (Onboarding) neuer Mitarbeiter:innen in das Unternehmen. Schließlich spielte das Thema **Mitarbeiter:innen-Bindung bzw. -Zufriedenheit** in einzelnen Betrieben eine nicht unwesentliche Rolle. Diesbezüglich wurde vereinzelt auf die Covid-19-Krise bzw. deren Nachwirkungen verwiesen. So führte diese in einem Unternehmen dazu, dass außerbetriebliche Aktivitäten eingestellt – und anschließend nicht wieder aufgenommen – wurden. In einer Pflegeeinrichtung rückte das Thema Retention nach der Krise noch stärker in den Fokus.

Über alle Motivlagen hinweg spielte das **Thema Digitalisierung und technologische Anpassungen** in manchen Unternehmen eine zentrale Rolle. So waren einzelne Betriebe bspw. mit **starken Vorbehalten gegen die Digitalisierung bzw. digitalisierte Prozesse in der Belegschaft** konfrontiert. Einige Betriebe hatten den **Wunsch, das eigene Unternehmen diesbezüglich „zukunftsfit“ zu gestalten bzw. einen digitalen Transformationsprozess möglichst inklusiv zu gestalten**.

Neben den beschriebenen **inhaltlichen Motiven** wurde die Teilnahme an der Demografieberatung Digi+, durch die Unternehmensvertreter:innen häufig auch damit (mit-)begründet, dass sie **von anderen Aspekten des Angebots überzeugt wurden**.

Hier wurde in einem Fall seitens der Geschäftsführung die große **Vielfalt an Themenbereichen** hervorgehoben, zu denen im Rahmen der Demografieberatung Digi+ beraten werden kann. In anderen Fällen wurde durch die an der Prozessreflexion teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen angemerkt, dass **zum Beratungsbeginn bzw. im Rahmen der Akquirierung nicht ganz klar war, was** genau das **Angebot der Demografieberatung Digi+ umfasst** bzw. was im Rahmen des Angebots überhaupt möglich ist. Dadurch habe das Angebot **zu Beginn zu „abstrakt“ gewirkt** bzw. habe man sich davon „erschlagen“ gefühlt. Dies hebt die Wichtigkeit der Übersetzungsarbeit durch die Berater:innen in dieser Phase der Beratung hervor.

Überlegungen finanzieller Natur kam teilweise eine gewichtige Rolle zu. So gaben manche Unternehmensvertreter:innen an, dass sie das Angebot nicht in Anspruch genommen hätten, wenn es nicht kostenlos gewesen wäre bzw. dass das Wissen, mit welchen Kosten vergleichbare Beratungen in der Regel verbunden sind, mit ein Grund dafür war, sich für eine Inanspruchnahme zu entscheiden. Ein Unternehmen schilderte, dass die schlechte Auftragslage dazu führte, dass man die „Leerzeiten“ durch die Beratung gut nutzen wollte.

Nicht zuletzt wurde die **Entscheidung, an der Demografieberatung Digi+ teilzunehmen**, aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen, **durch die Person der Beraterin bzw. deren Auftreten beeinflusst**. In einigen Fällen wurde hervorgehoben, dass das – sympathische und kompetente – Auftreten der Beraterin bzw. ihre „persönliche Art“ nicht unwesentlich bei der Entscheidung war. In einem Fall wurde explizit betont, dass der Betrieb das Angebot nicht in Anspruch genommen hätte, wenn in der Vergangenheit nicht bereits persönlicher Kontakt zur Beraterin bestanden hätte.

Getroffen wurde die **Entscheidung, an der Beratung teilzunehmen**, zumeist **von der Geschäftsführung**. In einigen Fällen gaben auch Personen aus der zweiten Ebene, etwa Führungskräfte – v.a. aus dem Bereich Personalwesen – den Anstoß dafür, das Angebot der Demografieberatung Digi+ in Anspruch zu nehmen. Aus Sicht der Beraterinnen kam in dieser Hinsicht in manchen Betrieben außerdem den (ebenfalls im Betrieb beschäftigten) Ehepartner:innen der Geschäftsführer:innen eine zentrale Rolle zu.

4 Ziele und Maßnahmen

In diesem Kapitel werden – wiederum differenziert nach den fünf definierten Handlungsfeldern - die **im Rahmen der Beratungsprozesse formulierten Ziele und ergriffenen Maßnahmen** beschrieben. Ergänzt werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse um die Erkenntnisse, die im Rahmen der Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung an 15 Prozessreflexionen gewonnen werden konnten.

4.1 Ziele laut Inhaltsanalyse

4.1.1 Arbeitsgestaltung

In 135 Fällen wurden Gesamtziele im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung formuliert.⁹ **Ein zentrales Anliegen bestand darin, Strukturen und Prozesse klarer zu fassen.** Viele Betriebe wollten Abläufe transparenter machen, Prozesse standardisieren und Zuständigkeiten eindeutig festlegen. Ziel war es, Reibungsverluste zu verringern, die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten und den Mitarbeiter:innen Sicherheit im Arbeitsalltag zu geben. Besonders **häufig wurden Organigramme, Tätigkeitsbeschreibungen und Funktionsprofile** als Instrumente genannt, um Klarheit zu schaffen und die Arbeitsgestaltung auf eine **verbindliche Grundlage** zu stellen.

Fallvignette: Ziele I

In einem Wiener Betrieb, in welchem erst kürzlich ein Wechsel in der Geschäftsführung erfolgte, wurde im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung (u. a.) das Ziel formuliert, im Rahmen der Demografieberatung Digi+ die Umgangs- und Arbeitsweisen sowie die Aufgabenbereiche und Kommunikationsstrukturen zu klären. Dadurch sollte bei allen Personen im Betrieb Klarheit hinsichtlich Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessen geschaffen werden.

Ein **weiterer Schwerpunkt** lag auf der **Förderung von Transparenz und Kommunikation**. Häufig wurde der Wunsch nach besserem Informationsfluss, regelmäßigen Austauschformaten und nachvollziehbaren Entscheidungen geäußert. Dies sollte nicht nur den Arbeitsalltag entlasten, sondern auch die **Partizipation stärken und eine generationensensible Mitgestaltung ermöglichen**. Insgesamt wurde damit angestrebt, dass **Arbeitsgestaltung** nicht mehr von informellen Strukturen abhängt, sondern **auf klar kommunizierten Regeln basiert**.

Auch die **Entlastung von Führungskräften und Mitarbeitenden** wurde vielfach als Ziel formuliert. Strukturelle Verbesserungen sollten dazu beitragen, Überlastung zu reduzieren und Raum für konzentriertes, gesundes Arbeiten zu schaffen. Arbeitsgestaltung wurde hier explizit mit dem **Erhalt von Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit über alle Altersgruppen** hinweg verknüpft.

⁹ Nicht in jedem Unternehmen sind für ein Handlungsfeld, in dem sich Herausforderungen gezeigt haben, auch Ziele dokumentiert. Das kann unterschiedliche Gründe haben:

- die Ziele wurden zu einem anderen Zeitpunkt formuliert und da könnten es dazwischen Veränderungen gegeben haben
- es wurden Prioritäten gesetzt, wenn sich mehrere Handlungsfelder zeigen
- die Zuordnung zu Handlungsfeldern ist nicht konsistent
- aufgrund betrieblicher Interessen wurden andere Themen priorisiert

Ein weiterer Themenstrang ist die **Digitalisierung**. Viele Betriebe verbanden ihre Gesamtziele mit der **Einführung oder Weiterentwicklung digitaler Tools**. Ziel war es, Arbeitsprozesse zu vereinfachen, Medienbrüche zu vermeiden und **digitale Systeme so einzusetzen**, dass sie **für Mitarbeitende aller Generationen verständlich und nutzbar sind** bzw. von diesen akzeptiert werden.

Auch generationengerechte Arbeitszeitmodelle, Sensibilisierung für unterschiedliche Arbeits- und Leistungsansprüche sowie die nachhaltige Bindung der Mitarbeitenden wurden als wesentliche Beiträge zu einer zukunftsfähigen Arbeitsgestaltung gesehen.

4.1.2 Führung & Kultur

Im Handlungsfeld Führung & Kultur wurden in 146 Fällen Ziele formuliert. Mit diesen sollte eine **moderne, wertschätzende und generationensensible Führungskultur** etabliert werden, die sowohl die **Zusammenarbeit als auch die Identifikation** der Mitarbeiter:innen mit dem Betrieb **stärkt**. Ein zentrales Anliegen war die Entwicklung **gemeinsamer Werte, Leitbilder und Visionen**, um Orientierung zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und die Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen zu binden. Damit verbunden waren der **Abbau von Stereotypen und Vorbehalten** sowie die **Förderung eines gegenseitigen Verständnisses zwischen den Generationen**.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der **Verbesserung der Kommunikation und Feedbackkultur**: Regelmäßige, strukturierte Mitarbeiter:innen-Gespräche, klare Kommunikationswege und eine konstruktive Fehlerkultur sollten etabliert werden, um ein **offenes Miteinander und eine stärkere Partizipation der Beschäftigten** zu ermöglichen. Führungskräfte sollten gezielt in ihrer Rolle gestärkt, entlastet und für eine **demografiesensible und lebensphasenorientierte Führung sensibilisiert** werden. Dazu gehörten auch die Förderung von Delegationsfähigkeit, die Reflexion des eigenen Führungsstils und der Ausbau sozialer Kompetenzen.

Fallvignette: Ziele II

In einem Beratungsfall wurden im Handlungsfeld Führung & Kultur das Ziel formuliert, einen Führungsstil zu etablieren, der die Bedürfnisse aller im Betrieb vertretenen Generationen berücksichtigt. Dazu zählten u. a. die Sensibilisierung der Führungskräfte (für unterschiedliche Lebensphasen sowie Veränderungsprozesse), der Ausbau der sozialen Kompetenz und die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Darüber hinaus wurde häufig angestrebt, die **Teamkultur zu stärken** und **generationenübergreifendes Lernen** sowie die **Weitergabe von Wissen** systematisch zu verankern.

4.1.3 Personalmanagement

Im Themenfeld Personalmanagement wurden in 149 Fällen Ziele formuliert. Diese umfassten vor allem den **Aufbau eines strategischen, demografiesensiblen Personalmanagements zur besseren Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeiter:innen über alle Altersgruppen hinweg**. Im Fokus standen eine Ausweitung und **Professionalisierung des Recruitings** (bspw. durch eine zielgruppengerechte Ansprache, die Nutzung neuer/digitaler Kanäle, Kooperationen oder die Arbeit am Employer Branding) sowie der **Aufbau einer diverseren Belegschaft** – ausdrücklich auch durch Erhöhung des Frauenanteils und die Ansprache von Arbeitnehmer:innen 45+. Häufig sollten parallel dazu die **Arbeitgeber:innen-Attraktivität** und **Mitarbeiter:innen-Bindung gesteigert werden**, unter anderem durch klare Karriere- und Entwicklungswege, lebensphasenorientierte Anreizsysteme und regelmäßige, generationensensible Mitarbeiter:innen-Gespräche.

Viele Ziele adressierten anstehende Pensionierungen. So sollten im Rahmen der Beratung u. a. die **Nachfolgeplanung strukturiert** aufgesetzt, Schlüsselpositionen identifiziert, der Wissenserhalt und -transfer gesichert und wertschätzende Übergänge (unter anderem in die Pension) gestaltet werden. **Prozesse im Personalwesen** (z. B. E-Personalakte, Zeiterfassung, Dienstplanung) sollten **standardisiert** und – wo sinnvoll – **digitalisiert** werden, um die Effizienz, Transparenz und Qualität zu erhöhen.

Ein **wertschätzendes, feedbackorientiertes Führungs- und Kommunikationsverständnis** sollte verankert und die Rollen, Zuständigkeiten sowie die Personaleinsatzplanung geklärt werden. **Onboarding und** – teils ergänzend – **Offboarding bzw. Austrittsgespräche** sollten in einigen Fällen **systematisch eingeführt** werden, um Einarbeitungszeiten zu verkürzen, Qualität zu sichern und Fluktuation zu reduzieren.

4.1.4 Wissen & Kompetenzen

Im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen wurden in 138 Beratungsfällen Ziele definiert. Häufiges Ziel war, ein **systematisches, teils digital gestütztes Wissensmanagement aufzubauen**, das (auch) implizites Erfahrungswissen (v. a. in Hinsicht auf Pensionierungen) sichert und für alle zugänglich macht. Dazu zählte die Entwicklung von **Kompetenz-/Qualifikationsmatrizen und Wissensdatenbanken/Handbücher**, klaren Rollen und Zuständigkeiten sowie standardisierten On-/Offboarding- und Nachfolgeprozesse. Ein **generationenübergreifender Wissenstransfer** sollte über (Reverse-)Mentoring- oder Buddy-/Tandem-Modelle fest verankert werden. Parallel dazu sollte der Aspekt des lebenslangen Lernens gestärkt werden. Hierfür sollten **Weiterbildungsbedarfe** regelmäßig **erhoben**, Angebote alters- und arbeitsplatzgerecht **geplant** und Führungskräfte in Kommunikation, Feedback und Wissensweitergabe befähigt werden.

4.1.5 Gesundheit

In vergleichsweise wenigen Fällen – konkret 25 – wurden Ziele im Handlungsfeld Gesundheit formuliert.¹⁰ Hier verfolgten die Betriebe vor allem **das Ziel, physische wie psychische Belastungen zu reduzieren** und dadurch die **Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten**. Dabei sollte das Bewusstsein für Gesundheit gestärkt und die Resilienz der Beschäftigten gefördert werden, etwa durch Trainings, Coachings oder Maßnahmen zur besseren Selbstorganisation.

Fallvignette: Ziele III

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Unterstützung des psychischen Wohlbefindens am Arbeitsplatz wurde beispielsweise im Fall eines steirischen IT-Unternehmens als Ziel im Handlungsfeld Gesundheit formuliert. Konkret sollten Coachings zum Thema Arbeitsbewältigung angeboten werden, um eine Verbesserung des Selbstmanagements und eine Stärkung der Resilienz für alle Altersgruppen zu erreichen.

Ein Schwerpunkt lag zudem auf dem Ziel der **Sensibilisierung für gesundheitsförderliches Verhalten** und auf **organisatorischen Anpassungen, die zu einer Entlastung beitragen können**. Darüber hinaus wollten die Betriebe vorhandene Fördermöglichkeiten stärker nutzen – bspw. Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung oder externe Unterstützungsangebote – um systematische und nachhaltige Strukturen zur Förderung der Gesundheit im Betrieb aufzubauen.

¹⁰ Wie bereits erwähnt, wird beim Thema Gesundheit häufig auf Schnittstellen verwiesen.

4.2 Informationen aus den Prozessreflexionen zu den Zielen

In jenen 15 Beratungsfällen, in denen die Wissenschaftliche Begleitung an der **Prozessreflexion** teilnahm, waren die als zentral formulierten Ziele laut den zuständigen Beraterinnen vielfältig und von den individuellen Bedürfnissen der Unternehmen abhängig, wobei sich **große Überschneidungen mit den im Rahmen der 190 analysierten Beratungsfällen formulierten Zielen** zeigen.

Häufig genannte Zielsetzungen umfassten unter anderem die **Strukturierung und Optimierung betrieblicher Abläufe**, die **Klärung von Rollen und Zuständigkeiten**, die **Planung von (digitalen) Nachfolge- oder Pensionierungsprozessen**, den **Wissenserhalt bzw. -transfer** sowie die **Einführung oder Weiterentwicklung von Personalmanagementinstrumenten** wie Mitarbeiter:innen-Gesprächen oder Onboarding-Prozessen. Auch die Konzipierung bzw. Adaptierung eines Recruiting-Prozesses sowie Themen wie der Aufbau (generationensensibler) Führungskompetenzen, Weiterbildungen und die Verbesserung der internen bzw. abteilungsübergreifende Kommunikation zählten zu den wiederkehrenden Zielsetzungen.

Das **Thema Digitalisierung wurde als quer liegendes Thema verstanden**, das in sämtlichen Handlungsfeldern adressiert bzw. sich in der Umsetzung der konkreten Maßnahmen niederschlagen sollte. Teilweise wurde auch explizit der Abbau von Ängsten bzw. Vorbehalten hinsichtlich der Nutzung digitaler Technologien als zentrales Ziel formuliert.

Dass die Demografieberatung Digi+ inhaltlich sehr breit aufgestellt ist, zeigt sich an **thematischen Sonderfällen** – etwa wurde das Aufräumen der Geschäfts-, Büro- und Personalräumlichkeiten initiiert oder außerbetriebliche Aktivitäten, z.B. Betriebsausflüge, (wieder) etabliert. Darüber hinaus gaben die Beraterinnen an, teilweise auch implizite oder „versteckte“ Ziele verfolgt zu haben, etwa die Stärkung von Personen mit Führungsverantwortung in ihrer Rolle.

Die Ziele, die die teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen im Rahmen der Prozessreflexion nannten, deckten sich im Wesentlichen mit jenen, die durch die verantwortlichen Beraterinnen genannt wurden. Das unterstreicht auch deren Aussage, dass die **Ziele zu Beginn der Beratung ausreichend geklärt und mit der Beraterin abgestimmt** wurden.

4.3 Maßnahmen laut Inhaltsanalyse

Als Basis für die im Rahmen der Inhaltsanalyse ausgewerteten Maßnahmen diente in allen Beratungsfällen der **Umsetzungsplan**¹¹. Die Auswertung orientierte sich dabei an den Themenbereichen, die im Rahmen der Demografieberatung Digi+ in jedem der fünf Handlungsfelder definiert wurden. Auch hier zeigt sich, dass die Zuordnung der Maßnahmen nach Handlungsfeld bzw. Themenbereich nicht trennscharf ist.

¹¹ In den übermittelten Maßnahmen-, Umsetzungs- und 6-Monats-Aktionsplänen waren vereinzelt zusätzliche Beratungsfälle bzw. IDs enthalten, die in den 190 übermittelten Beratungsverläufen bzw. den entsprechenden Modulberichten nicht vorhanden waren. Im Zuge der Auswertung der umgesetzten Maßnahmen wurden nur die berücksichtigt, die jene 190 Beratungsfälle betrafen, für die eine vollständige Beratungsdokumentation übermittelt wurde.

4.3.1 Arbeitsgestaltung

Strukturen & Prozesse

Von den insgesamt 215 gesetzten Maßnahmen bezogen sich 113 auf den **Hotspot¹² Strukturen & Prozesse** und machten damit den größten Anteil aus. Im Zentrum standen dabei drei Schwerpunkte: Zum einen wurden **Strukturen und Abläufe verbindlicher gefasst und vereinheitlicht** – etwa über die Erstellung von Organigrammen, die Dokumentation von Prozessen und die eindeutige Festlegung von Zuständigkeiten. Zum anderen kam es zum **verstärkten Einsatz digitaler Anwendungen** wie MS Teams, Workflow-Lösungen oder Systeme zum Dokumentenmanagement. Ergänzt wurden diese durch Trainings und Informationsangebote, um Mitarbeiter:innen aller Altersgruppen einzubinden. Schließlich richtete sich ein Teil der Maßnahmen auf die **Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit**, beispielsweise durch regelmäßige Besprechungen, strukturierte Feedbackrunden sowie Workshops für Rollenklärung und Wissenstransfer. Übergreifend sollten dadurch Effizienz, Transparenz und eine generationengerechte Prozessgestaltung gefördert werden.

Transparenz & Zuständigkeit

Der zweithäufigste Hotspot war mit 71 dokumentierten Maßnahmen der Bereich Transparenz & Zuständigkeit. Hier stand vor allem die **Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten** im Mittelpunkt. Durch die Einführung oder Anpassung von Organigrammen, Tätigkeits- und Stellenprofilen sowie Kompetenzübersichten sollten Zuständigkeiten eindeutiger geregelt, Überschneidungen vermieden und Entscheidungsstrukturen nachvollziehbarer gemacht werden. Ergänzend rückte die **Verbesserung des Informationsflusses** in den Fokus: Regelmäßige Besprechungen, digitale Kommunikationskanäle sowie standardisierte Dokumentationsformen wurden genutzt, um Abläufe offener und konsistenter zu gestalten. Darüber hinaus kamen Formate wie Workshops oder Feedbackrunden zum Einsatz, um Schnittstellen abzustimmen und partizipative Führungsstile zu fördern. Auch **Vertretungsmodelle und systematischer Wissenstransfer** – etwa in Form von Prozesshandbüchern oder digitalen Tools – waren wichtige Bestandteile, um die Nachvollziehbarkeit und Kontinuität der Arbeit langfristig sicherzustellen.

Arbeitsplatzgestaltung

Mit 21 Maßnahmen wurde der Hotspot **Arbeitsplatzgestaltung** adressiert. Die diesem Bereich zugeordneten Maßnahmen umfassten vor allem drei Schwerpunkte: Erstens **räumlich-ergonomische Verbesserungen**, etwa die Anpassung von Beleuchtung, Küchen- und Pausenräumen oder die generelle Überprüfung der Arbeitsplätze auf alter(n)sgerechte Gestaltung. Zweitens stand die **Strukturierung von Arbeitsprozessen** im Vordergrund, etwa die Einführung agiler Arbeitsweisen, Taskboards, Feedbackzyklen sowie standardisierter Abläufe, die auch den generationenübergreifenden Wissenstransfer sichern sollten. Drittens wurden **digitale und technische Hilfsmittel** thematisiert – von der Evaluierung digitaler Tools bis hin zum Einsatz von Geräten wie Tablets oder Walkie-Talkies zur Entlastung der Mitarbeiter:innen. Ergänzend adressierten einige Maßnahmen die Förderung einer wertschätzenden Kultur und die Entwicklung alter(n)sgerechter Arbeitszeitmodelle, um Belastungen zu reduzieren und die Zufriedenheit im Arbeitsalltag zu steigern.

Arbeitszeit

Am seltensten wurden im Bereich Arbeitsgestaltung Maßnahmen im Hotspot **Arbeitszeit** ergriffen. Entsprechende Maßnahmen sind in 10 Fällen dokumentiert. Die Maßnahmen im Bereich Arbeitszeit konzentrieren

¹² Für jedem der fünf Handlungsfelder wurden von der Demografieberatung vier sogenannte Hotspots definiert, zu denen die Maßnahmen zugeordnet wurden.

sich vor allem auf **mehr Flexibilität und Generationensensibilität**. Genannt wurden die **Entwicklung flexibler Modelle** für Vollzeit- und Außendienstmitarbeiter:innen, die **faire Anpassung von Dienstplänen** an die individuelle Lebenssituation sowie die Evaluierung bestehender Arbeitszeiten inklusive Urlaubsplanung. Ergänzend wurden Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitenden durchgeführt, um Lösungen zu Arbeitszeit und Erreichbarkeit zu erarbeiten.

4.3.2 Führung & Kultur

Führung

Im Bereich Führung & Kultur konzentrierten sich die Maßnahmen vor allem auf den Hotspot Führung, wo mit 135 von 271, die Hälfte, der im Handlungsfeld insgesamt ergriffenen Maßnahmen gesetzt wurden. Diese fokussierten vor allem auf die **Verbesserung von Kommunikation und Feedbackkultur**, insbesondere durch die **Einführung lebensphasen- und demografiesensibler Mitarbeiter:innengespräche**. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der **Klärung und Stärkung von Führungsrollen sowie der Entwicklung gemeinsamer Führungsleitbilder**. Viele Maßnahmen begleiteten zudem **Nachfolge- und Übergabeprozesse** und förderten eine **generationensensible Führung**. Ergänzend wurden Meeting- und Kommunikationsstrukturen etabliert und die Führung in digitalen Transformationsprozessen gestärkt.

Fallvignette: Maßnahmen I

Um ein authentisches und vorbildliches Auftreten der Führungskräfte zu gewährleisten, dass zur Zufriedenheit und Motivation der gesamten Belegschaft sowie zur Bindung von Mitarbeiter:innen aller Altersgruppen an das Unternehmen beiträgt, wurden die Führungskräfte in einem Betrieb in Oberösterreich im Rahmen der Umsetzungsphase für ihre Vorbildwirkung sensibilisiert.

Identifikation mit dem Unternehmen

Die 49 Maßnahmen zur Identifikation mit dem Unternehmen konzentrierten sich stark auf die **gemeinsame Entwicklung und Verankerung von Leitbildern, Werten und Visionen**. Häufig wurden Workshops durchgeführt, in denen Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gemeinsam Werte erarbeiteten, Leitsätze formulierten und diese als Grundlage für eine klarere strategische und kulturelle Ausrichtung des Unternehmens nutzten.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf **Maßnahmen für ein generationensensibles Teambuilding**, die den Teamgeist stärken und die Identifikation über ein besseres Miteinander fördern sollten. Ergänzend wurden Maßnahmen zum Employer Branding und zur Arbeitgeber:innen-Attraktivität umgesetzt, etwa in Form von Befragungen, Strategieworkshops oder der Entwicklung spezifischer Markenprofile.

Betriebsklima

Der Fokus der 46 Maßnahmen, die im Bereich **Betriebsklima** ergriffen wurden, lag häufig auf der **Förderung einer wertschätzenden Kommunikations- und Feedbackkultur** sowie dem **konstruktiven Umgang mit Konflikten**. Zentrale Elemente waren Teambuilding-Maßnahmen, oft generationensensibel und bereichsübergreifend, um die Zusammenarbeit und das Miteinander zu stärken. Ergänzt wurden sie durch Workshops zu Werten, Regeln und Leitbildern, die die Grundlagen für eine wertschätzende Zusammenarbeit schaffen sollten.

Partizipation

41 Maßnahmen wurden im Bereich **Partizipation** ergriffen. Diese konzentrierten sich darauf, **Mitarbeiter:innen stärker in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse einzubinden, ihnen Mitsprache zu ermöglichen sowie Verantwortung zu übertragen**. Ein zentraler Baustein waren **Mitarbeiter:innen-Gespräche**, die systematisch eingeführt und genutzt wurden, um Feedback, Bedürfnisse und Ideen zu erheben. Ergänzend wurden **partizipative Kommunikations- und Kooperationskulturen** gefördert. Ziel war es, Partizipation auch in der Führungsebene zu verankern. Deshalb lag ein Schwerpunkt darauf, **Führungskräfte** dabei zu unterstützen, ihre **Rolle stärker als Coaches und Mentor:innen** auszufüllen. Digitale Tools und neue Organisationsstrukturen wurden ebenfalls genutzt, um Beteiligung zu erleichtern, etwa durch Formate zur Sammlung von Ideen oder im Rahmen von Digitalisierungsprojekten.

4.3.3 Personalmanagement

Personalgewinnung & Mitarbeiter:innen-Bindung

Im Handlungsfeld Personalmanagement lag ein Schwerpunkt auf dem Hotspot **Personalgewinnung & Mitarbeiter:innen-Bindung**. Mit 136 wurde mehr als die Hälfte der Maßnahmen im Handlungsfeld in diesem Bereich gesetzt. Hierbei wurde auf eine Vielzahl an Ansätzen gebaut, um die **Personalgewinnung demografiesensibel zu gestalten** und gleichzeitig die Mitarbeiter:innen-Bindung zu stärken. Ein zentraler Schwerpunkt lag häufig auf der **(Weiter-)Entwicklung von Recruiting-Strategien**, die **stärker auf unterschiedliche Generationen** eingehen sollen. Dies umfasste unter anderem die Erarbeitung von Candidate Personas, die Anpassung von Stellenprofilen und -ausschreibungen, die Nutzung neuer – auch digitaler – Kanäle sowie gezielte Maßnahmen im Bereich Employer Branding, um die Attraktivität als Arbeitgeber:in sichtbar zu machen bzw. zu erhöhen.

Gleichzeitig wurde die **systematische Gestaltung von Onboarding-Prozessen** forciert, um neue Mitarbeiter:innen strukturiert einzuarbeiten, den Wissenstransfer zu sichern und die langfristige Bindung zu fördern. Hierzu zählten unter anderem **Mentoring-Programme** und **digitale Onboarding-Unterlagen**. Fallweise wurden **Anreizsysteme** entwickelt, die auf die lebensphasenorientierten Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen eingehen und insbesondere Frauen und Beschäftigte 45+ berücksichtigen. Ergänzend wurden regelmäßige Mitarbeiter:innen-Gespräche sowie Maßnahmen zur Nachfolgeplanung und strukturierte Personalbedarfsanalysen etabliert, um künftigen Engpässen vorzubeugen und vorhandenes Wissen im Betrieb zu sichern.

Karriere- & Entwicklungsverläufe

Mit 76 an der Zahl, wurden im Handlungsfeld Personalmanagement die zweitmeisten Maßnahmen im Bereich Karriere- & Entwicklungsverläufe ergriffen. Diese zielten auf den **Aufbau eines durchgängigen, generationensensiblen Entwicklungszyklus**. Im Zentrum stand – auch hier – die **Einführung und Verstetigung regelmäßiger Mitarbeiter:innengespräche** mit klaren Leitfäden sowie Vorbereitungs- und Protokollunterlagen, um Kompetenzen sichtbar zu machen, **Lern- und Karriereschritte zu planen** und Feedback- sowie Konfliktgespräche professionell zu führen. Dafür wurden Führungskräfte gezielt geschult und in Rollenklarheit, Kommunikation und Teambuilding gestärkt. Parallel dazu wurden **alter(n)sgerechte Karrierepfade definiert**. Dabei wurde bspw. auf die **Erfassung von Kompetenzen (mittels Kompetenzmatrizen)**, Regelprozesse für Weiterbildungen, Schulungspläne sowie auf interne und externe Trainings gesetzt. Ergänzend wurden bspw. Überlegungen angestoßen, Lehrlings-Coaches im Betrieb einzuführen oder Kurse für Deutsch als Zweitsprache zu organisieren.

Häufig wurde ein **frühzeitiges Nachfolge- und Pensionsmanagement** aufgesetzt und der beratene Betrieb **bei konkreten Übergaben (etwa der Werkstattdienung oder Geschäftsführung) begleitet** – inklusive der

Durchführung von Zukunfts- bzw. Entwicklungsgesprächen und einem strukturiertem Wissenstransfer. Flankierend wurden Strukturen im Personalwesen professionalisiert und digital unterstützt, etwa durch Zielgruppen-Workshops, Candidate Personas, Demografiekonferenzen sowie die Verzahnung mit Recruiting, Onboarding und Mentoring. **Im Idealfall entstand so ein kohärentes System, das Entwicklung, Bindung und Beschäftigungsfähigkeit über alle Generationen hinweg stärkt** und personelle Kontinuität sicherstellt.

Lebenswelten

Die 19 Maßnahmen im Bereich Lebenswelten zielten darauf ab, **Arbeit konsequent lebensphasenorientiert zu gestalten und Übergänge reibungslos zu managen**. Im Mittelpunkt stand ein standardisiertes Nachfolge- und Pensionsmanagement (inkl. Modelle für den Übergang, rechtzeitige Planung und gesicherter Wissenstransfer) sowie die Einführung **generationensensibler Mitarbeiter:innen-Gespräche** als praktisches Führungsinstrument. Flankierend wurde die Führung und Zusammenarbeit gestärkt – etwa durch die Bearbeitung von Konflikten zwischen der Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen, einen Abgleich der jeweiligen Erwartungen oder ein strukturiertes Offboarding.

Arbeitsorganisation und Einsatzplanung wurden teils flexibilisiert. **Individuelle Arbeitszeitmodelle**, personen- und teambezogene Dienstplanung (insb. in der Pflege) und **altersgerechte Prozesse** sollten die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** erleichtern. Ergänzend unterstützen die Sensibilisierung für unterschiedliche Lebensphasen, die Integration digitaler Kommunikationsmittel, eine transparente Karriere-/Laufbahnplanung mit Blick auf Nachfolge sowie Kooperationen im Branchenumfeld die langfristige Bindung und Beschäftigungsfähigkeit.

Altersstruktur

Im Fokus der 16 Maßnahmen im Bereich Altersstruktur stand eine **strukturierte Nachfolge- und Pensionsplanung** (bspw. für die Geschäftsführung oder einzelne Mitarbeiter:innen in Schlüsselpositionen), inklusive Prozessdesign für den Übergang von Gründer- zu Nachfolge-Generationen, rechtzeitigem Start der Personalsuche sowie jährlichen Zukunftsgesprächen für alle Mitarbeiter:innen ab 55 Jahre. Flankierend wurden häufig der **Wissenstransfer und die Übergabe von Verantwortungen systematisch vorbereitet** (z. B. durch Onboarding-Planung oder die Begleitung der Nachfolge einzelner Funktionen). Zur **Analyse und Steuerung der Altersstruktur** wurden unter anderem Sensibilisierungsgespräche geführt und eine **digitale Altersstrukturanalyse** eingeführt.

Ergänzend wurden teils Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung, altersentsprechendes Coaching und die Erhebung von Qualifizierungs-/Weiterbildungsbedarf sowie Schulungen für Führungskräfte 55+ umgesetzt. Zur Standort-/Geschäftsbereichssicherung und zur Abfederung bevorstehender Pensionierungen wurden demografiesensible Recruiting-Strategien (inkl. Employer Branding) aufgesetzt und Informationen zur Pensionierung gebündelt bereitgestellt.

4.3.4 Wissen & Kompetenzen

Generationenübergreifender Wissenstransfer

Mit 90 wurden die meisten Maßnahmen im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen im Hotspot **generationenübergreifender Wissenstransfer** gesetzt. Wissen sollte nicht mehr zufällig entstehen oder versanden, sondern **über feste Routinen wie Mentoring-Programme, Patensysteme, Lerntandems oder Job-Shadowing im Arbeitsalltag verankert werden**. Parallel dazu entstand in vielen Fällen eine **belastbare Wissensbasis** – bspw. in Form von (digitalen und analogen) Handbüchern, Videoguides, Job-Maps oder Wikis – die Prozesse, Zuständigkeiten und Erfahrungswissen greifbar machten. Transparenz über Fähigkeiten wurde v. a.

mit **Kompetenz- und Qualifikationsmatrizen** und Bedarfserhebungen hergestellt. Darauf aufbauend wurden Weiterbildungen geplant. On- und Offboarding sowie Nachfolge und Pensionsantritt wurden strukturiert geregelt, etwa mittels **HANSE-Interviews**, klaren **Übergabe-Roadmaps** und **projektbasierten Transferplänen**.

Ein kontinuierlicher Austausch wurde durch passende **Meeting-, Feedback- und Kommunikationsformate** gesichert, auch abteilungs- und standortübergreifend. **Digitale Werkzeuge** – vom Wissensspeicher über Projektdashboards bis zu Confluence & Co. – **stützten den Prozess**. Begleitend wurden Schlüsselkompetenzen ausgebaut, insbesondere bezüglich Führung, Kommunikation sowie digitalen (KI-)Anwendung. Klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse sollen dafür sorgen, dass Wissen aktuell bleibt, genutzt wird und die Organisation generationenübergreifend lern- und anschlussfähig bleibt.

Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen

Die 46 ergriffenen Maßnahmen im Hotspot Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen zielten vor allem darauf ab, **Kompetenzen systematisch sichtbar zu machen** (z. B. durch Kompetenzmatrizen oder digitale Kompetenzerfassung), die **Qualifizierungsbedarfe zu erheben, Schulungs- und Fortbildungspläne abzuleiten** sowie **lebenslanges Lernen zu verankern**. Parallel wurde in vielen Fällen ein **Wissensmanagement** aufgebaut, das sich bspw. auf Wissens- bzw. Kompetenzdatenbank, Wikis oder (digitalen) KI-Tools bezieht. Rollen, Zuständigkeiten und Schnittstellen wurden geklärt und Prozesse zum Onboarding sowie zur Nachfolge- und Vertretungsplanung strukturiert. Workshops, Coachings und Reflexionsformate stärkten die Führungs-, Kommunikations- und sozialen Kompetenzen. Ergänzend trugen die Sensibilisierung für unterschiedliche Generationen und Digitalisierung sowie die Verbesserung von Kommunikationswegen dazu bei, die Partizipation der Mitarbeiter:innen zu erhöhen.

Fallvignette: Maßnahmen II

Um die Kompetenzen im Team transparent zu machen, Zuständigkeiten und Aufgabeneinteilungen klar zu definieren sowie Schulungsbedarf offenzulegen, wurde in einem Industriebetrieb eine Kompetenzmatrix erstellt. Diese sollte außerdem die Grundlage für den (internen) generationenübergreifenden Wissenstransfer sowie die Personalentwicklung und Pensionsplanung liefern.

Gemeinsames Ziel bei allen Fällen waren transparente Kompetenzen, gezielte Entwicklung von Mitarbeiter:innen und ihren Fähigkeiten, ein gesicherter Wissenstransfer und eine lernende Organisation, die Personaleinsatz, Onboarding und Nachfolge planvoll steuert.

Weiterbildung

Im Bereich Weiterbildung bündelten sich die 31 ergriffenen Maßnahmen zu einem klaren Bild: In den entsprechenden Betrieben **wurde das Thema Lernen aktiv angestoßen** – etwa durch die Personalabteilung oder (andere) Führungskräfte – **und eine entsprechende Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen planbar**. Fast überall wurde der **Weiterbildungsbedarf systematisch** (mittels Fragebögen, Qualifizierungsbedarfserhebungen, Kompetenzprofilen/-matrizen), **erhoben**, mit dem Ziel, daraus lebensphasen- und funktionsgruppenorientierte Pläne, interne Fortbildungskataloge und eine strategische Weiterbildungsplanung abzuleiten. Wissen sollte im Rahmen der Maßnahmen früh im Onboarding strukturiert übertragen, intern geteilt (z.B. Kompetenz-Sharing, „learning by doing“) und zunehmend digital gesichert werden – etwa über Handbücher, Videos, Referenzsammlungen oder spezielle Tools.

Parallel wurde an alters- und generationengerechte Lernangeboten, inklusiven Mentoring, Zeitfenstern für Selbststudium und spezifischen Schwerpunkten wie agile Methoden, Künstliche Intelligenz oder Führungskräfteentwicklung gearbeitet. Transparenz über Möglichkeiten und Förderungen (Förderlandkarte) wurde hergestellt, Barrieren abgebaut und die Motivation zur Teilnahme gestärkt.

Lebenslanges Lernen

Die 19 Maßnahmen, die auf den Hotspot lebenslanges Lernen entfielen, zielten darauf ab, **Lernen im Betrieb** systematisch zu verankern. Kern waren die **regelmäßige Erhebung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen und darauf aufbauende Weiterbildungspläne**. Zur Sicherung und Weitergabe von Wissen wurden generationensensibles Mentoring, regelmäßiger Erfahrungs- und Wissenstausch sowie „Lessons-Learned“-Formate und agile Retrospektiven eingeführt – auch digital. Ein Wissensmanagement wurde aufgebaut bzw. mit einschlägigen Tools digitalisiert. Die Teilnahme aller Altersgruppen wurde durch **alter(n)s- und generationengerechte Lernangebote** unterstützt. Parallel wurde die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden gezielt erhöht und die **Relevanz von lebenslangem Lernen aktiv vermittelt**, um Motivation und Eigenverantwortung zu stärken.

4.3.5 Gesundheit

Physische & psychische Gesundheit

Mit insgesamt 23 in den Umsetzungsplänen dokumentierten Maßnahmen, wurde das Handlungsfeld Gesundheit am seltensten adressiert, weil hier oft auf Programme wie beispielsweise fit2work oder Institutionen wie den FGÖ oder die AUVA weiterverwiesen wurde. Mit 12 dokumentierten Maßnahmen entfallen dabei die meisten auf den Bereich physische & psychische Gesundheit. Diese zielten darauf ab, die **Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern und gesundheitliche Belastungen zu reduzieren**. Vorgesehen waren sowohl konkrete Angebote wie **Arbeitsbewältigungs-Coachings, Stress- und Selbstmanagement** oder spezielle **Maßnahmen zur körperlichen Entlastung**, etwa zur Bein- und Venen-Gesundheit, als auch die **Sensibilisierung für Gesundheit am Arbeitsplatz**.

Ergänzend dazu spielte die **Nutzung externer Fördermöglichkeiten** eine zentrale Rolle: Durch die Vorstellung und gemeinsame Durchsicht der **Förderlandkarte** sollten geeignete Unterstützungsangebote identifiziert und in die betriebliche Praxis integriert werden.

Gesundheitsförderung

Weitere 10 Maßnahmen wurden im Bereich Gesundheitsförderung dokumentiert. Zum einen ging es hierbei um **allgemeine Maßnahmen zur Sensibilisierung und Gesundheitsförderung im Betrieb**, die darauf abzielen, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Hierzu gehört auch der bewusste Umgang mit bestehenden Erkrankungen einzelner Mitarbeiter:innen. Zum anderen stand die **Nutzung externer Fördermöglichkeiten** im Mittelpunkt. Auch hier befassten sich mehrere Maßnahmen mit der Vorstellung und Besprechung der Förderlandkarte sowie mit der Information über Schnittstellen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF).

Ebenfalls auf Informationen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bezog sich die einzige Maßnahme, die im Bereich **Arbeitnehmer:innen-Schutz & Sicherheit** dokumentiert wurde.

4.3.6 Status der Umsetzung

Neben Informationen wie bspw. Handlungsfeld, Themenbereich, Maßnahmen und Ziele sowie den involvierten Funktions- und Projektzielgruppen findet sich im **Umsetzungsplan** außerdem der **Status der Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen**¹³.

Dieser gliedert sich in:

- „abgeschlossen“,
- „abgebrochen“,
- „wird nicht umgesetzt“,
- „wird selbst umgesetzt“, und
- „laufend“.

Die **31 „abgebrochenen“ Maßnahmen** verteilen sich auf folgende Handlungsfelder:

- Personalmanagement: 10
- Führung & Kultur: 9
- Wissen & Kompetenzen: 7
- Arbeitsgestaltung: 4
- Gesundheit: 1

Inhaltlich lassen sich bei den abgebrochenen Maßnahmen **keine erkennbaren Gemeinsamkeiten** finden.

1.011 Maßnahmen haben den Status abgeschlossen. Bei den 107 Maßnahmen, die nicht umgesetzt wurden, ist nicht ersichtlich, warum dies nicht der Fall war. Die Gründe dafür sind in den Berichten an dieser Stelle nicht angeführt, lassen sich teilweise aber aus anderen Textpassagen in den Berichten erschließen (siehe folgendes Kapitel).

166 Maßnahmen wurden oder werden laut Umsetzungsplan selbst umgesetzt und sieben waren – mit Stand der Übermittlung der Beratungsprotokolle – laufend.

4.3.7 Abweichungen und Adaptierungen

Im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse wurden **in 40 der 190 analysierten Fälle Informationen zu aufgetretenen Abweichungen und Adaptierungen** in der Beratung gefunden. In der Mehrheit der Fälle wurden diese Abweichungen auf **äußere Rahmenbedingungen** zurückgeführt. So hätten etwa Verschlechterungen der Auftragslage bzw. wirtschaftliche Krisen, Unwetterschäden, Insolvenzverfahren oder Unsicherheiten hinsichtlich der betrieblichen Zukunft eine Weiterverfolgung bzw. Umsetzung der Maßnahmen verhindert oder dazu geführt, dass der Beratungsprozess als Ganzes pausiert bzw. beendet werden musste. In einem Fall wurde die Geschäftstätigkeit des beratenen Unternehmen aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage während des Beratungsprozesses beendet.

¹³ Bei fünf von insgesamt 1.327 in den analysierten Umsetzungsplänen dokumentierten Maßnahmen war kein Umsetzungsrad bzw. Status angegeben.

Fallvignette: Herausforderungen, Abweichungen und Adaptierungen

Zahlreiche Abweichungen zeigten sich über den Verlauf der Beratung im Fall eines beratenen Betriebs in Kärnten. Aufgrund einer Krisensituation, ausgelöst durch ein schweres Hagel-Unwetter, konnten die generationensensiblen Mitarbeiter:innen-Gespräche nicht wie geplant implementiert werden. Auch auf inhaltlicher Ebene wurden einige Adaptionen vorgenommen, etwa weil sich der Bereich Wissensmanagement unerwartet als zentrales Nadelöhr erwies, im Bereich Arbeitsgestaltung weniger Anpassungsbedarf vorhanden war als ursprünglich vermutet oder sich kurzfristig individuelle Bedarfe des Inhabers im Bereich Führung & Kultur zeigten.

Auch Kündigungen, (Langzeit-)Krankenstände, personelle Engpässe, Bauarbeiten am Unternehmensstandort, mangelnde Zeitressourcen und/oder innerbetrieblichen Umstrukturierungen führten laut der analysierten Berichte in mehreren Fällen dazu, dass **geplante Maßnahmen verschoben, adaptiert oder gänzlich abgesagt** wurden. Darüber hinaus wurde das Nicht-Einhalten von Terminen sowie eine fehlende Erreichbarkeit und/oder Verbindlichkeit seitens der Unternehmen teils dafür verantwortlich gemacht, dass Maßnahmen nicht umgesetzt werden konnten. Ein weiterer Grund für Abweichungen: **Veränderung der inhaltlichen Prioritäten** innerhalb des Beratungsprozesses. In manchen Betrieben sei etwa erkannt worden, dass einzelne Themenfeld dringlicher bzw. weniger dringlich adressiert werden müssten als zu Beginn des Beratungsprozesses angenommen. Auch eine verschobene Implementierung von betriebsseitig geplanten Maßnahmen – bspw. der Einführung neuer EDV-Programme – hat laut Dokumentation teils dazu geführt, dass sich der Fokus der Beratung verschob.

Geplante **Maßnahmen** wurden demnach in zahlreichen der 40 Fälle **zusammengelegt, neu ausgerichtet, auf einzelne Teilbereiche reduziert oder anderweitig adaptiert**. In Einzelfällen war die Umsetzbarkeit bestimmter Formate (wie z. B. generationensensibler Mitarbeiter:innengespräche oder umfassender Workshops) aufgrund innerbetrieblicher Skepsis bzw. dem Widerstand der Geschäftsführung nicht möglich. In einem Fall wurde das Ausscheiden der ursprünglich für das Unternehmen verantwortlichen Beraterin aus dem Angebot der Demografieberatung Digi+ dafür mitverantwortlich gemacht, dass der Umsetzungsplan stark adaptiert wurde.

Unter den 123 übermittelten Beratungsfällen, die zum Stichtag erst Modul 3 abgeschlossen hatten, befanden sich **13 Unternehmen**, die laut dem letzten Bericht zu diesem Zeitpunkt **aus dem Beratungsangebot aussteigen und Modul 4 nicht mehr in Anspruch nehmen wollten**. In der absoluten Mehrheit der Fälle wurde dies damit begründet, dass andere Themen im Betrieb derzeit vorrangiger seien. Neben einer veränderten Situation im Betrieb wurde diesbezüglich außerdem – in jeweils einem Fall – auch angegeben, dass die verantwortliche Ansprechperson nicht mehr zur Verfügung stehe oder der zeitliche Aufwand aus Sicht des Unternehmens zu groß sei.

4.3.8 Herausforderungen 45+/ Digitalisierung

Besondere **Herausforderungen im Rahmen der Beratung bezüglich der Personengruppe 45+ bzw. dem Thema Digitalisierung** wurden in **132 der insgesamt 190 analysierten Fälle** dokumentiert. Oftmals ist hier festgehalten, wie mit diesen Herausforderungen im Rahmen des Beratungsprozesses umgegangen wurde. Die dokumentierten Herausforderungen wurden im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse bis zu drei derjenigen Kategorien zugeordnet, die im Folgenden ausführlicher beschrieben sind.

1. Digitalisierung und technologische Anpassung (77 Nennungen)

Die häufigsten Herausforderungen, die identifiziert wurden, betrafen den Bereich Digitalisierung und technologische Anpassung. Während in einigen Betrieben laut den Berichten kaum **Digitalisierungsbedarf** bestand – etwa in IT-affinen Unternehmen – zeigte sich andernorts ein deutlicher Nachholbedarf. In diesem Zusammenhang gab es vor allem **Unsicherheiten und Vorbehalte im Umgang mit neuen digitalen Tools**, die sich bei **Mitarbeiter:innen über 45 Jahren** zeigten. Dazu zählten Widerstände gegen die Verwendung von Softwarelösungen wie MS Teams, Ticketing-Systemen oder digitalen Planungstools (bspw. in der Architekturbranche). Aber auch **Ängste von Mitarbeiter:innen, durch digitale Lösungen ersetzt zu werden**, wurden dokumentiert. Diesen Herausforderungen begegnet wurde bspw. durch eine schrittweise Einführung der entsprechenden Softwarelösungen, Qualifizierungsmaßnahmen, Buddy- bzw. Tandem-Modellen, Checklisten oder einer klaren Standardisierung von Prozessen. **Entscheidend war dabei in einigen Fällen die Geschäftsführung bzw. die Führungskräfte**: Teils wurden entsprechende Prozesse durch deren Skepsis gebremst, anderorts durch deren strategische Steuerung forciert.

Fallvignette: Herausforderungen 45+ / Digitalisierung I

In einem steirischen KMU zeigte sich im Rahmen des in Modul 2 durchgeführten Fitness Checks Digi+, dass unklare Zuständigkeiten und Abläufe zu erheblichen strukturellen Defiziten in der Zusammenarbeit führten. Um diesen Defiziten zu begegnen wurde die Nutzung digitaler Tools zur Abbildung von Zuständigkeiten und Arbeitsprozessen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen geplant. Dabei zeigte sich, dass es hinsichtlich der Nutzung digitaler Tools große Unterschiede zwischen den einzelnen Teammitgliedern gab. Während sich manche in der Vergangenheit bereits intensiv mit (dem Potenzial von) digitalisierten Arbeitsprozessen auseinandergesetzt hatten, zeigten andere deutlich weniger Interesse oder sogar eine gewisse Abwehrhaltung. Aus diesem Grund wurde im Rahmen eines Workshops versucht, Verständnis auf allen Seiten zu schaffen und jeweils für die unterschiedlichen Positionen zu sensibilisieren.

2. Führung und Personalstruktur (59 Nennungen)

Häufig genannt wurden auch Herausforderungen bzgl. Führung und Personalstruktur. Diese umfassten unter anderem **Spannungen durch Führungswechsel** oder den **Einsatz junger Führungskräfte in Teams mit älteren Mitarbeiter:innen**. Hilfreich waren in diesem Zusammenhang etwa Coachings und die Stärkung von (neuen) Führungskräften. Autoritäre oder desinteressierte Führungskräfte wirkten hingegen als starke Blockade und hatten unter anderen eine Demotivation und Fluktuation in der Belegschaft zur Folge. **Auch eine Systematisierung von HR-Prozessen** – etwa durch die Implementierung von Mitarbeiter:innen-Gesprächen, die systematische Erfassung von Kompetenzen oder standardisierte Recruiting- und Onboarding-Prozesse – **stellte in einigen Fällen eine Herausforderung dar**. Bevorstehende Pensionierungen und Vakanzen wurden als Belastung für die Personalstruktur dokumentiert.

3. Generationenübergreifende Zusammenarbeit (54 Nennungen)

Herausforderungen, die die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen betreffen, waren im Rahmen der analysierten Beratungsfälle häufig geprägt von **Spannungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden** sowie **Akzeptanzproblemen gegenüber jungen Führungskräften**. Unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten, Auffassungen von Verbindlichkeit und Rollenverständnis führten hier oft zu Konflikten. Zur Lösung dieser Konflikte haben sich aus Sicht der Berater:innen z. B. gemeinsame Regeln sowie klare und transparente Prozesse (Jour fixes, digitale Ordnerstrukturen, etc.), moderierte

Workshops sowie die Arbeit an einem gemeinsamen Werteverständnis bewährt. Auch Tandems, in denen Jüngere und Ältere voneinander lernen, wurden – gerade bei Digitalisierungsthemen – als besonders hilfreich gesehen.

4. Veränderungsbereitschaft (50 Nennungen)

Herausfordernd waren in rund einem Viertel der Fälle auch gewisse **Beharrungstendenzen, die sich (v. a.) bei älteren Mitarbeitenden zeigten**, etwa Skepsis oder Verweigerung gegenüber neuen Arbeitsweisen und digitalen Prozessen, oder dem generellen Wunsch, bis zur Pensionierung keine grundlegenden Änderungen hinsichtlich der eigenen Vorgangsweise mehr vorzunehmen zu müssen. Als Gründe hierfür wurden Gewohnheiten, Angst vor Überforderung oder eine unklare Nutzenkommunikation identifiziert. Hilfreich waren aus Sicht der Berater:innen eine langsame Umstellung von Strukturen und Prozessen, eine Sensibilisierung für den Nutzen, viel individuelle Begleitung und die aktive Einbindung der älteren Belegschaft in die entsprechenden Prozesse.

Fallvignette: Herausforderungen 45 / Digitalisierung II

In einem Ingenieurbüro stand die Geschäftsführung vor der Herausforderung, dass sich ein Mitarbeiter, der wenige Jahre vor seiner Pensionierung stand, weigerte, Pläne mithilfe einer digitalen Anwendung zu zeichnen. Die analoge Arbeitsweise war nicht nur sehr zeitaufwändig, sie verhinderte auch die Standardisierung von Prozessen und eine einheitliche Dokumentation. In der Vergangenheit wurde durch die Geschäftsführung bereits mehrfach – erfolglos – versucht, den Mitarbeiter für einen Umstieg zu gewinnen, worauf sie resignierte und auch das Angebot der zuständigen Beraterin, im Rahmen der Beratung einen neuerlichen Versuch zu unternehmen, ablehnte.

5. Wissensverluste (40 Nennungen)

In vielen Betrieben wurde der **Verlust von Wissen aufgrund der Pensionierung von Schlüsselkräften als Herausforderung** identifiziert. Vor allem implizites Wissen ist in vielen Fällen nicht dokumentiert und droht verloren zu gehen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden bspw. Maßnahmen zur strukturierten Wissenssicherung (durch Leitfäden, Checklisten, Kompetenzmatrizen o. ä.) ergriffen, digitale Wissensdatenbanken angelegt oder Übergabeprozesse definiert und feste Vertretungsstrukturen etabliert. Entscheidend für die Bewältigung dieser Herausforderung ist bei vielen Betrieben Wertschätzung gegenüber der Expertise älterer Mitarbeiter:innen und eine transparente Übergabekultur.

4.4 Informationen aus den Prozessreflexionen zu den Maßnahmen

Im Rahmen der Prozessreflexionen gaben die teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen an, dass die **durch die Beraterinnen eingesetzten Tools und Beratungsmethoden** aus ihrer Sicht nicht nur **gut gewählt und gestaltet** waren, um die gesetzten Ziele zu erreichen, sondern durch die Beraterinnen auch **gut an die Erfordernisse des jeweiligen Unternehmens angepasst** wurden.

Die Rückmeldungen zeigten ein **breites Spektrum an Maßnahmen, die im Rahmen der Demografieberatung Digi+ eingesetzt bzw. als besonders hilfreich oder wirksam erlebt wurden**. So hätte sich beispielsweise die Visualisierung und Analyse der Strukturen und Prozesse oder die Identifizierung der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die beratenen Betriebe als besonders wichtig herausgestellt. Als **besonders wirksam** wurde außerdem die **Einbindung der Mitarbeiter:innen in Workshops oder ähnlichen Formaten** empfunden. So wurde bspw. der Abgleich zwischen der Perspektive der Geschäftsführung und jener der Belegschaft auf zukünftige Herausforderungen für das Unternehmen ebenso als wertvoll erlebt wie ein mit der gesamten Belegschaft durchgeführter „Teamvormittag“, der sowohl bei den Mitarbeiter:innen, als auch der Geschäftsführung (auch) hinsichtlich der Perspektiven und Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen viel angestoßen hat.

Einige Betriebe betonten außerdem die **Wirksamkeit konkreter Tools**, wie der Job-Map oder der Förderlandkarte.

Vielfach wurden **strukturierende Tools** wie die Entwicklung eines Organigramms, von Stellenprofilen oder einer Kompetenzmatrix **positiv hervorgehoben**. Im Fall der Kompetenzmatrix merkte die Geschäftsführung eines Unternehmens an, dass diese dem Unternehmen als Tool zwar grundsätzlich bereits vor der Beratung bekannt, der Fokus auf den Generationenaspekt aber neu und sehr wertvoll war. **Diese Instrumente haben geholfen, Klarheit über Zuständigkeiten und Abläufe zu schaffen**, und sollten in einigen Fällen auch nach der Beratung weiterverwendet werden.

Auch das Führungskräfte-Lab, das Mentoring sowie die vielfach implementierten Mitarbeiter:innengespräche (MAG) wurden als **praxisnah und anschlussfähig** beschrieben und erhielten **weitgehend positives Feedback von den beratenen Betrieben**. Neben den (adaptierten) Leitfäden für ein Mitarbeiter:innen-Gespräch gaben die Unternehmensvertreter:innen besonders häufig an, in Zukunft Leitfäden fürs Recruiting oder das Organigramm selbstständig nutzen zu wollen. Bezüglich letzteren wurden auch eigene Idee geschildert, wie dieses – etwa durch die Integration von Fotos der Mitarbeiter:innen – weiterentwickelt werden könnte.

Teilweise Vorbehalte gab es bei den Führungskräften in einem Unternehmen **hinsichtlich des Führens von Zukunftsgesprächen**. Hier wurde erwähnt, dass weder die Führungskräfte selbst noch die (überwiegend männlichen) Mitarbeiter:innen es gewohnt waren, offen über potenzielle Pläne für den Ruhestand zu sprechen. Im Bereich (generationensensible) Personalgewinnung hoben die Unternehmen die Tools Candidate Personas und einen gemeinsam entwickelten Recruiting-Leitfaden als sehr hilfreich hervor.

Neben den inhaltlichen Tools wurde auch die **prozessuale Begleitung durch die Berater:innen** – etwa durch das Setzen von Fristen oder das „sanfte Anstupsen“ bei der Umsetzung – sowie die **generelle Auseinandersetzung mit bzw. Sensibilisierung für die Themen Demografie und Digitalisierung** geschätzt.

5 Ergebnisse

5.1 Arbeitsgestaltung

Die im Rahmen der Umsetzungsberatung (Modul 3) in 133 Fällen dokumentierten Ergebnisse im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung deuten darauf hin, dass durch die Beratungen eine **Vielzahl an Veränderungen erreicht und (Weiter-)Entwicklungen angestoßen** werden konnten. Als häufiges Ergebnis wird die **Einführung klarerer Strukturen und Zuständigkeiten** genannt. Viele Betriebe erarbeiteten mit Unterstützung der verantwortlichen Berater:innen **Organigramme, Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen oder Prozessdarstellungen**, um Verantwortlichkeiten transparent zu machen, Doppelarbeiten zu vermeiden und die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten. Damit verbunden war häufig auch die **Entwicklung von strukturierten und professionellen On- und Offboarding-Prozessen**, die neuen Mitarbeiter:innen Orientierung geben und Wissen sichern sollen.

Ein weiterer Schwerpunkt im Handlungsfeld lag auf der **Verbesserung der internen Kommunikation**. Regelmäßige **Jours fixes, Teammeetings, Feedbackschleifen** oder **digitale Kommunikationsplattformen** wurden eingeführt oder ausgebaut. Diese Formate sollten die Transparenz erhöhen, den Informationsfluss zwischen einzelnen Abteilungen verbessern und Konfliktpotenziale reduzieren. In manchen Fällen wurde zusätzlich auf **partizipative Formate wie Generationendialoge** oder **Team-Workshops** gesetzt, um die Zusammenarbeit generationenübergreifend zu stärken.

Auch die **Digitalisierung** wurde in vielen Betrieben **als Hebel zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung** genutzt. Die entsprechenden Ergebnisse umfassen die **Einführung digitaler Zeiterfassungs- und Dokumentationssysteme** oder **digitaler Tools für Projektmanagement und Kommunikation** ebenso wie den Einsatz von **Cloud-Lösungen oder KI-Anwendungen**. Ziel war stets eine Entlastung der Mitarbeiter:innen, die Vereinfachung von Prozessen sowie die altersgerechte Einbindung aller Generationen.

Fallvignette: Ergebnisse I

In einem Bestattungsunternehmen konnte mithilfe einer umfassenden Ist-Analyse der Arbeitsprozesse im Rahmen der Beratung ein entsprechendes Digitalisierungspotenzial identifiziert werden. Die Planung und Zeiterfassung per Handzettel wurde durch eine digitale Lösung ersetzt und die – unter Einbeziehung der betroffenen Funktionsgruppe – umgesetzte Einführung einer Software zur Schichtplanung verbesserte die Arbeitsorganisation. Eine Key Userin übernahm dabei die Rolle einer Multiplikatorin.

Zudem spielten **Maßnahmen zur Reduktion von Belastungen** eine wichtige Rolle. Dazu gehörten etwa die **Anpassung von Arbeitszeitmodellen** (z. B. Gleitzeit- oder Homeoffice-Regelungen), die Einführung von klaren **Vertretungsregelungen** oder die Umverteilung bzw. Delegation von Aufgaben zur Entlastung einzelner Personen. Teilweise wurde die Arbeitsgestaltung auch durch **bauliche Veränderungen** oder die **Nutzung ergonomischer Hilfsmittel** verbessert.

Fallvignette: Ergebnisse II

Anschließend an eine Evaluierung der Arbeitszeiten und Verantwortungsbereiche im Hinblick auf eine Flexibilisierung wurden in einem beratenen Betrieb u. a. eine neue Gleitzeitvereinbarung eingeführt, die Anwesenheitszeiten im Büro gelockert, die Urlaubsregelungen angepasst und Regelungen zu Überstunden erlassen. Außerdem wurde transparent über die Themen Zeitausgleich, Krankheit, Urlaub, Pausenzeiten usw. informiert.

Auch die im Rahmen der Beratung erarbeiteten **6-Monats-Aktionspläne** verdeutlichen die zentrale Rolle des Handlungsfelds Arbeitsgestaltung. Besonders häufig waren darin **Maßnahmen im Bereich Strukturen und Prozesse** vorgesehen, was den in der Umsetzungsberatung sichtbaren Trend zur **Schaffung klarer Zuständigkeiten und transparenter Abläufe** bestätigt. Neben der Reorganisation von Abläufen und der Einführung digital gestützter Instrumente zur Prozessoptimierung wurden **im 6-Monats-Aktionsplan verstärkt auch die Themen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung adressiert**. Flexible und individuelle Arbeitszeitmodelle, ergonomische Anpassungen sowie die Einrichtung von Rückzugs- und Pausenbereichen ergänzen die in der Umsetzungsberatung beschriebenen Maßnahmen zu Homeoffice, Gleitzeit und ergonomischen Hilfsmitteln. Zudem zeigt sich eine starke Betonung der Aspekte **Transparenz und Zuständigkeiten**, die sowohl im Umsetzungs- als auch im 6-Monats-Aktionsplan eng mit strukturellen Veränderungen und der Nutzung digitaler Tools zur Aufgaben- und Entscheidungssteuerung, beispielsweise eine Projektmanagement-Software, in der Zuständigkeiten, Freigaben und Entscheidungswege hinterlegt sind, verbunden sind.

Von zahlreichen **konkreten Ergebnissen im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung**, die im Rahmen der Demografieberatung erreicht werden konnten, wurde **auch im Rahmen der Prozessreflexionen berichtet**. Es wurden häufig eine Standardisierung und/oder (Weiter-)Entwicklung von Arbeitsprozessen – bspw. zur Angebotslegung oder (digitalen) Auftragsabwicklung – genannt. In mehreren Unternehmen sind **strukturierte Systeme zur Unterstützung einer klaren Aufgabenverteilung** und einer **besseren (abteilungsübergreifenden) Kommunikation** sowie regelmäßige (Team-)Besprechungen eingeführt bzw. konzipiert worden. Aber auch Ergebnisse wie die Entrümpelung und Neugestaltung von Arbeits- und Pausenräumen, die Anschaffung neuer Geräte und die Einführung digitaler Tools wurden beschrieben. Einzelne Unternehmen entwickelten zudem spezielle Materialien, wie einen digitalen Bauteilkatalog, mit dem Ziel, die interne Kommunikation zu erleichtern.

5.2 Führung & Kultur

Die 167 dokumentierten Ergebnisse im Themenfeld Führung & Kultur zeigen vielfach eine **(Weiter-)Entwicklung hin zu einer wertschätzenden, partizipativen und generationensensiblen Führungskultur**. Als zentrale Erfolge wurde häufig eine Verbesserung der Kommunikation dokumentiert. So gab es die Einführung neuer Gesprächs- und Feedbackformate, die Etablierung regelmäßiger Mitarbeiter:innengespräche und die Entwicklung klarer Kommunikationsregeln. Das hat laut den Berichten zu mehr Transparenz, gegenseitigem Verständnis und einer offenen Feedback-Kultur geführt, wodurch Konflikte reduziert und das Betriebsklima verbessert werden konnten.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der **Stärkung der Führungsrolle**. Führungskräfte haben ihre Aufgaben reflektiert, neue Kompetenzen im Umgang mit altersgemischten Teams entwickelt und sind in ihrer Rolle gestärkt worden. Themen wie Delegation, Selbstreflexion und generationensensibles Führen standen häufig im Fokus der Beratung, wodurch die **Führungskultur im Betrieb klarer, strukturierter und partizipativer gestaltet werden konnte**.

Darüber hinaus wurde die **Team- und Wertearbeit vorangetrieben**. Leitbilder und gemeinsame Werte wurden in Workshops erarbeitet oder aktualisiert, was zu einer **stärkeren Identifikation der Belegschaft mit dem Betrieb** geführt hat. Teambuilding-Maßnahmen sowie der Austausch zwischen Generationen haben den **Zusammenhalt gefördert** und Unsicherheiten abgebaut.

Auch anhand der analysierten **6-Monats-Aktionspläne** lässt sich der **Fokus auf eine wertschätzende, partizipative und generationensensible Führungskultur** ablesen. Besonders häufig adressiert wurden die Themen Betriebsklima und Führungspraxis, etwa durch Maßnahmen zur Stärkung einer offenen Kommunikationskultur, regelmäßigem Feedback oder gezieltes Coaching. Damit wurde oft unmittelbar an die im Modul 3 etablierten Gesprächs- und Feedbackformate angeknüpft. Ebenso vorgesehen waren Maßnahmen, welche die Identifikation mit dem Unternehmen durch **Anerkennungsformate und transparente Kommunikation** stärken sollten. Darüber hinaus kam auch in den 6-Monats-Aktionsplänen dem **Thema Partizipation** eine zentrale Rolle zu: Projektgruppen, Feedbackrunden und partizipative Entscheidungsstrukturen sollten **Mitarbeitende aktiv in Veränderungsprozesse** einbinden und so die in der Beratung angestoßene Öffnung der Führungskultur weiter vertiefen.

Hinsichtlich des Handlungsfeldes Führung & Kultur wurde im Rahmen der **Prozessreflexionen** vielfach auf das **Anstoßen bzw. die Konkretisierung von Nachfolgeprozessen** verwiesen. So hätten jüngere Mitarbeiter:innen beispielsweise schrittweise mehr Verantwortung übernommen. In einem Fall wurde einem jungen Teammitglied im Lauf des Beratungsprozesses die Prokura erteilt. In einzelnen Betrieben kam es zur formellen Regelung der Nachfolge der Geschäftsführung im Rahmen des Beratungsprozesses, etwa durch das Aufsetzen eines Testaments oder die Erstellung eines Übergabepplans.

Häufig wurden **zentrale Zuständigkeiten in der Geschäftsführung neu geordnet** und durch Organigramme visualisiert sowie erfolgskritische Positionen identifiziert. Auch **neue Führungskräfte bzw. eine mittlere Führungsebene** wurde teilweise neu **aufgebaut**. Unterstützt durch Formate wie „Neu in der Führungsrolle“ oder Teamtage förderten die Beratungen ein gemeinsames Verständnis für (generationensensible) Führung und Zusammenarbeit. In manchen Unternehmen wurden aber auch belegschaftsinterne Konflikte adressiert und – in zumindest einem Fall – eine im sozialen Umgang schwierige Führungskraft versetzt.

5.3 Personalmanagement

In vielen der 161 Beratungsfälle, in denen Ergebnisse im Handlungsfeld Personalmanagement dokumentiert sind, wurde darauf verwiesen, dass **Personalprozesse professionalisiert** wurden. Zentral war oft die Einführung bzw. Verstetigung **generationensensibler Mitarbeiter:innen-Gespräche (MAG)** – teils mit Hilfe von Leitfaden, Protokollen und Vorbereitungsunterlagen. Aber auch das **Sichtbarmachen von Entwicklungsmöglichkeiten**, das Einführen strukturierter Feedback-Prozesse und die Stärkung von Mitarbeiter:innen-Bindung, Transparenz und Personalentwicklung sind dokumentiert.

Parallel dazu wurden **Onboarding-Prozesse** (inkl. Buddy-Systemen, Willkommensmappen, digitalen Plänen, etc.) sowie punktuell Offboarding- bzw. Austrittsprozesse entwickelt, wodurch sich die **Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter:innen verkürzt** hat, während die **Qualität der Einarbeitung und der Wissenstransfer laut den Berichten gestiegen** sind. Im Bereich **Personalgewinnung** kam es zur Überarbeitung von Stellenprofilen bzw. -beschreibungen, der Formulierung demografiesensibler Inserate (u. a. unter Einsatz einschlägiger Tools, wie Candidate Personas), der Erschließung neuer Kanäle (bspw. Social Media oder Veranstaltungen) und der Entwicklung von Maßnahmen im Employer Branding. In einzelnen Fällen trugen diese Maßnahmen bereits Früchte und resultierten in der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen. Vereinzelt wurde das Lehrlingsrecruiting reaktiviert bzw. ausgebaut.

Fallvignette: Ergebnisse III

Im Handlungsfeld Personalmanagement konnte im Rahmen der Beratung ein Betrieb in der Steiermark als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden. Dafür wurden Kernbotschaften definiert, die Werte und Identität des Unternehmens sichtbar machen sollten. Die Website des Betriebs wurde aktualisiert und mit „modernen und authentischen“ Inhalten versehen.

Zusätzlich wurden lebensphasenorientierte Mitarbeiter:innen-Gespräche eingeführt, die zukünftig regelmäßig durchgeführt und durch ein 360-Grad-Feedback ergänzt werden sollen.

Begleitend wurden **Rollen von Mitarbeiter:innen im Personalwesen geschärft**, klare Verantwortlichkeiten festgelegt, Kompetenzmatrizen eingeführt und vereinzelt neue Positionen im Bereich Personalwesen geschaffen. Mehrere Betriebe trieben auch die **Digitalisierung von Strukturen und Prozessen im Personalmanagement** voran (z. B. durch e-Personalakten oder digitale Zeiterfassung bzw. Dienstplanung).

Als Ergebnisse hinsichtlich der **Nachfolge- und Pensionsplanung** wurden Schlüsselpositionen identifiziert, Prozesse und Pläne für den sanften Übergang entwickelt, die **Wissenssicherung/Wissenstransfer** angestoßen und Verantwortlichkeiten geklärt. **Führungskräfte wurden für demografiesensibles Führen sensibilisiert** und für damit einhergehende Herausforderungen – z. B. Gespräche in schwierigen Situationen – gestärkt. Parallel dazu hatten mehrere Betriebe im Handlungsfeld Personalmanagement an ihrer internen Kommunikation gearbeitet und verstärkt auf partizipative Zugänge gesetzt, etwa die gemeinsame Erarbeitung von Rollenprofilen oder Organigrammen.

Ein Blick auf die im Rahmen der **6-Monats-Aktionspläne** definierten Maßnahmen im Handlungsfeld Personalmanagement zeigt, dass viele dieser Aspekte auch hier festgehalten wurden. Neben den zuvor teils etablierten **Mitarbeiter:innen-Gesprächen, Onboarding-Prozessen und Maßnahmen zur Personalgewinnung** werden im 6-Monats-Aktionsplan verstärkt **Karriere- und Entwicklungsplanung** sowie interne Laufbahnmodelle genannt. Auch **Maßnahmen zur Arbeitgeber:innen-Attraktivität**, zur gezielten Ansprache neuer Zielgruppen und zur Verbesserung des Onboardings wurden vorgesehen. Ergänzend Berücksichtigung fanden Aspekte der Altersstruktur und Lebenswelten – etwa durch demografische Analysen, altersgemischten Teams oder Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Betreuungspflichten.

Auch im Rahmen der **Prozessreflexionen** wurde häufig auf **Ergebnisse in Zusammenhang mit Employer Branding und Recruiting** verwiesen. Dazu zählten die Überarbeitung von Inseraten, die Etablierung neuer Kommunikationskanäle und die Entwicklung von Strategien zur Ansprache spezifischer Zielgruppen (z. B. Lehrlingen oder älteren Arbeitskräften) sowie Ideen wie ein Mentoringprogramm für neue Mitarbeiter:innen oder die Produktion eines Imagevideos. In manchen Unternehmen wurde ergänzend dazu an der Entwicklung bzw. Überarbeitung von (digitalen) Onboarding-Unterlagen gearbeitet.

5.4 Wissen & Kompetenzen

In vielen der 143 Fälle, in denen die zuständigen Berater:innen Ergebnisse im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen dokumentierten, beschrieben diese den **Aufbau und die Verankerung eines systematischen Wissensmanagement** in den beratenen Betrieben. Prozesse wurden dokumentiert, digitale Wissensspeicher (bspw. in Form von Handbüchern oder Wikis) eingerichtet, On- und Offboarding-Prozesse standardisiert und Übergaben – insbesondere rund um Pensionierungen – geplant. **Kompetenz- und Qualifikationsmatrizen** machten Fähigkeiten transparent und halfen, Qualifizierungsbedarfe zu erheben, Weiterbildungsangebote zu aktualisieren und interne Lernpfade, Trainingspläne sowie kurze, kompakte Lernformate zu implementieren.

Der generationenübergreifende Wissenstransfer wurde – durch Mentoring-, Buddy- und Tandem-Modelle sowie Job-Rotation, Wissenscafés und regelmäßigen Jours fixes – **breit gestärkt**.

Teils brachten bereits pensionierte Mitarbeiter:innen ihr Know-how gezielt in Betrieben ein. Parallel wurden die **digitale Anwendungskompetenzen der Belegschaften** durch spezielle Schulungsformate und – wo sinnvoll – den Einsatz digitaler Tools oder Wissensplattformen – **verbessert**. Standardisierte Onboarding-Unterlagen (z. B. Willkommensmappen und Checklisten) und Vertretungsregeln reduzierten Wissensmonopole und verkürzten Einarbeitungszeiten. Diese Maßnahmen halfen laut den Berichten, **Wissen über Generationen hinweg im Betrieb abzusichern**.

In den **6-Monats-Aktionsplänen** lassen sich im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen ähnliche Schwerpunkte erkennen. Besonders **stark vertreten** sind **Maßnahmen zum generationenübergreifenden Wissenstransfer**, etwa durch Tandem-Modelle, Mentoring-Formate oder strukturierte Übergaben. Auch der **Bereich Weiterbildung ist zentral**: Neben fachlichen Inhalten stehen digitale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit und eine altersgerechte Arbeitsgestaltung im Vordergrund. Ergänzend dazu wurden Maßnahmen zur **Sichtbarmachung vorhandener Fähigkeiten** – beispielsweise über Kompetenzprofile oder Talent-Pools – sowie zur **Förderung lebenslangen Lernens** dokumentiert. Zudem greifen die Aktionspläne die Klärung von Zuständigkeiten im Wissensmanagement auf und unterstreichen damit die hohe Bedeutung, die viele Betriebe einem systematischen und nachhaltigen Umgang mit Wissen und Kompetenzen beimessen.

Im Rahmen der **Prozessreflexionen** wurden ebenfalls zahlreiche Ergebnisse im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen erwähnt. Dazu zählten die Einführung von **Mentoring-Programmen**, die Arbeit an einer **digitalen Schulungsplattform** oder die Entwicklung eines **Weiterbildungskonzepts** ebenso wie die Durchführung von bzw. Teilnahme an Schulungen in unterschiedlichen Bereichen bzw. für unterschiedliche Funktionsgruppen.

Um das entsprechende Wissen weiterzugeben, wurden in einem Unternehmen stark daran gearbeitet, in unterschiedlichen Bereichen eine **„Themenführerschaft“** zu etablieren, was in zumindest einem Bereich auch gelang. In einem anderen Unternehmen wurde ein **abteilungsinternes „Wiki“** angelegt, das anschließend als Pilot im gesamten Unternehmen evaluiert und gegebenenfalls ausgerollt werden sollte.

5.5 Gesundheit

Als Ergebnisse im Handlungsfeld Gesundheit – von den Berater:innen in 25 Fällen dokumentiert – wurden Maßnahmen zur **Stärkung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit**, zum Monitoring psychosozialer Belastungen, die Durchführung von Achtsamkeitstrainings oder Workshops zu Abgrenzung und Stressprävention sowie ergonomische und organisatorische Anpassungen der Arbeitsplätze beschrieben. Auch die Einführung von Mitarbeiter:innengesprächen war genutzt worden, **um Überlastungen frühzeitig zu erkennen und ein gesundes Altern zu fördern**.

Darüber hinaus wurden **Effekte** genannt, **die indirekt gesundheitsförderlich wirken**, etwa eine respektvolle Kommunikations- und Fehlerkultur, die Förderung von Teamzusammenhalt, gemeinschaftliche Rituale oder eine verbesserte Arbeitsorganisation.

In mehreren Fällen kam es zur Bereitstellung von **Informationen zu Fördermöglichkeiten** (unter Einsatz der Förderlandkarte), die der langfristigen Unterstützung der Arbeitsfähigkeit dienen sollen. Zudem wurden **Belastungen einzelner Personen oder Gruppen erkannt und adressiert** – bspw. die Entlastung überforderter Führungskräfte oder die Rückgabe von Führungsverantwortung.

Im Handlungsfeld Gesundheit wurde lediglich in einem der analysierten 6-Monats-Aktionspläne eine Maßnahme formuliert.

Auch im Zuge einiger **Prozessreflexionen** wurde angeführt, dass im Bereich Gesundheit häufig auf die Angebote der vorhandenen Schnittstellenpartner hingewiesen wurde. Ein Betrieb gab außerdem Verbesserungen im Bereich Arbeitsschutz zu Protokoll, weil die sich die gesamte Belegschaft (auf Firmenkosten) mit der gewünschten Arbeitskleidung einkleiden durfte.

6 Digitalisierung

Laut der Leistungsbeschreibung der Demografieberatung Digi+ sind digitalisierungsspezifische Themen mitzuerheben und als Teil möglicher Lösungen zu integrieren. In der Umsetzung wird Digitalisierung nicht als eigenes Handlungsfeld behandelt, sondern als **querliegendes Thema mit Überschneidungen zu allen fünf definierten Handlungsfeldern**. Im Rahmen der Inhaltsanalyse wurde ausgewertet, welche Ausgangssituationen bzw. Herausforderungen in den Betrieben im Bereich Digitalisierung identifiziert, welche Ziele definiert, welche Maßnahmen ergriffen und welche Ergebnisse dokumentiert wurden.

Hinsichtlich der **Ausgangssituation** bzw. der zu Beginn der Beratung (Modul 1) identifizierten Herausforderungen, wurde in **118 dokumentierten Beratungsfällen** ein **sehr unterschiedlicher Digitalisierungsstand der beratenen Betriebe** beschrieben. Dieser reichte von bereits stark digitalisierten Betrieben bzw. Bereichen (bspw. papierlosen Büros, einer digitaler Zeiterfassung oder einer automatisierten bzw. robotisierten Produktion) bis hin zu weitgehend analogen Arbeitsweisen, in denen Prozesse, Kommunikation und Wissensmanagement kaum digital unterstützt werden. In vielen Fällen waren **interne Kernprozesse – insbesondere im Personalmanagement – noch lückenhaft digitalisiert**, während die Digitalisierung in operativen bzw. technischen Bereichen oft schon weiter fortgeschritten war.

Mehrere Betriebe standen zu Beginn der Beratung unmittelbar vor den Einführungen oder Weiterentwicklung von digitalisierten Prozessen (z. B. der Einführung von Softwareprogrammen wie MS Teams oder digitalen Zeiterfassungs-, Auftragserfassungs- oder Warenwirtschaftssystemen). Als **zentrale Hürden** wurden eine **fehlende Akzeptanz und mangelnde Anwendungskompetenz** beschrieben. So bestanden teils Berührungängste, Widerstände oder eine geringe Motivation – nicht selten **insbesondere bei älteren Beschäftigten**, in Einzelfällen aber auch bei Jüngeren.

Auch **Kompetenzunterschiede zwischen den einzelnen Generationen** wurden wiederholt beschrieben. Punktuell übernahmen jüngere Mitarbeiter:innen deshalb Aufgaben von Älteren. Es fehlte – auch in dieser Hinsicht – oft an einem systematischem Wissenstransfer und einer klaren Kommunikation. Teils verstärkte sich das Problem durch Ressourcenengpässe oder vergangene Störungen (bspw. Cyberattacken).

Zeitgleich wurde Digitalisierung häufig als Chance gesehen, etwa hinsichtlich einer Steigerung der Effizienz, einer Entlastung körperlicher Arbeit, einer besseren standortübergreifenden Zusammenarbeit und neuer Lernformaten. Häufig wurden Schulungen bzw. Qualifizierung, die digitale Begleitung eines Kultur- und Führungswandels sowie strukturelle Standards für Dokumentation, Prozesse und Datenmanagement als nötige Schritte genannt.

Einige Betriebe identifizierten im Rahmen von Modul 1 **keinen unmittelbaren Handlungsbedarf** in Bezug auf das Thema Digitalisierung. **Teilweise** wurde das **Thema bewusst ausgeklammert**, etwa weil eine analoge Arbeitsweise oder der persönliche Kontakt mit Kund:innen als zentral betrachtet wurde. In bestimmten Bereichen (z. B. in Kindergärten oder kleineren Handwerksbetrieben) wurde der Digitalisierungsbedarf als gering eingeschätzt. Auch Betriebe, die bereits stark digitalisiert waren, berichteten mitunter, dass kein weiterer Bedarf bestand und bestehende Systeme ausreichten.

Die in **72 Fällen dokumentierten Gesamtziele** im Bereich Digitalisierung sind vor allem die **Modernisierung von Strukturen und Prozessen** und die **Steigerung von Effizienz, Transparenz und Kund:innen-Orientierung**.

Häufig genannt wurden in diesem Zusammenhang die **Digitalisierung von Kernprozessen wie dem Recruiting oder Onboarding, der Zeiterfassung, dem Personalmanagement und Dokumentenabläufen** sowie der **Aufbau eines digitalen Wissensmanagements zur Sicherung und Weitergabe von Know-how**.

Als weiteres Ziel wurde die **Stärkung digitaler Kompetenzen in der Belegschaft** genannt, insbesondere **durch altersgerechte Lern- und Schulungsformate**. So sollten Ängste abgebaut und alle im Betrieb beschäftigten Generationen einbezogen werden. Dabei sollte Wert auf die Förderung von Akzeptanz und eine digitale Führungskultur gelegt werden, um Mitarbeiter:innen aktiv in den digitalen Wandel einzubinden.

Darüber hinaus sollten **neue digitale Kommunikations- und Kollaborationstools** (z. B. MS Teams oder einschlägige Projektmanagement-Tools) eingeführt werden, um die Zusammenarbeit standort- und generationenübergreifend zu verbessern. **Einige Betriebe** formulieren auch **strategische Ziele, wie die Entwicklung von Geschäftsmodellen**, die durch digitale Technologien unterstützt oder erweitert werden (z. B. neue Online-Vertriebskanäle oder digitale Serviceangebote), die Einbindung von KI-Anwendungen oder die alter(n)sgerechte Umsetzung einer digitalen Transformation mithilfe einer klaren Roadmap und eines Leitbilds.

In den übermittelten Umsetzungsplänen konnten **71 Maßnahmen im Bereich Digitalisierung** identifiziert werden. Die beratenen Betriebe setzten dabei auf eine **Digitalisierung der Arbeitsabläufe** und die **begleitende Qualifizierung der Belegschaft**. Im Vordergrund stand häufig die **Einführung bzw. der Ausbau digitaler Systeme für Dokumentations- und Ablageprozesse**, die Zeiterfassung oder die Dienst- und Terminplanung. Auch die Erstellung **digitaler Organigramme und Prozessdarstellungen** sowie Workflow- und Projektarbeit war häufig Thema der Beratung. Ergänzend wurden mobile Anwendungen (z. B. Mitarbeiter:innen-Apps) und Geräte (bspw. Walkie-Talkies oder Tablets) eingesetzt und **einzelne Prozessketten** in Disposition, Lohn- und Rechnungslegung **automatisiert**.

Im Personalbereich wurde die **Digitalisierung von Recruiting- und Onboarding-Prozessen** ebenso unterstützt wie jene von **Mitarbeiter:innen-Gesprächen und Qualifikationsmanagement** – mit zusätzlichen Kanälen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen, der Erstellung digitaler Onboarding-Unterlagen und Kompetenzmatrizen sowie punktuell Unterstützung durch KI (z. B. durch die Nutzung von Job-Ad-Decoder oder ChatGPT). Zur Wissenssicherung wurden **digitale Handbücher und Datenbanken** entwickelt.

Parallel dazu wurden **Maßnahmen ergriffen, um die Akzeptanz und Anwendungskompetenzen der Mitarbeiter:innen zu steigern**, etwa durch Schulungen zu MS Teams, CAD/BIM und KI-Anwendungen. So wurden Kompetenzen – besonders bei Mitarbeiter:innen über 45 Jahren – aus- und Barrieren abgebaut. Die interne Zusammenarbeit wurde über standardisierte Kommunikations- und Kollaborationstools verbessert.

Auch für die **Arbeit im Homeoffice bzw. ortsungebundenes Arbeiten** formulierte man im Rahmen der Beratung teilweise **klare Rahmenbedingungen**. Teils wurden die zuständigen Berater:innen dabei durch sogenannte Digi-Specialists unterstützt.

Fallvignette: Digitalisierung I

In einem steirischen IT-Unternehmen gab es zu Beginn des Beratungsprozesses keine Möglichkeit für die Arbeit im Homeoffice. In der Belegschaft, in der der Wunsch nach einer entsprechenden Möglichkeit sukzessive zunahm, führte das zu Unzufriedenheit. Eine der ergriffenen Maßnahmen zielte daher auf die Schaffung der nötigen Strukturen für die Arbeit im Homeoffice und die Festlegung der entsprechenden Rahmenbedingungen.

Im **6-Monats-Aktionsplan** wurden **48 Maßnahmen geplant**, die sich vor allem auf die **Digitalisierung und Standardisierung zentraler Abläufe** beziehen. Dazu gehören u. a. die Implementierung von digitalen Verwaltungs- und Dokumentationssystemen, digitaler Zeiterfassung und Fahrtenbücher (inkl. Testphasen und Roll-out), digitaler Termin- und Dienstplanung, eines einheitlichen Programms zur Arbeitszeiterfassung sowie digitalen Übersichten von Prozessen, Organigrammen und Projekten. Auch **Wissensmanagement-Lösungen** auf Basis von spezifischen Software-Lösungen, digitalen Handbüchern, Kompetenzmatrizen und digitale Landkarten wurden vorgesehen.

Zur Verbesserung der **internen Kommunikation** setzte man in einzelnen Bereichen auf einen testweisen Umstieg von E-Mail auf Chat. Zudem kamen zusätzliche digitale Anwendungen wie eine Housekeeping-App sowie Geräte wie Digitalkameras zum Einsatz.

Begleitend erfolgte eine strukturierte **Erhebung von Weiterbildungsbedarfen**. Ergänzend sind **E-Learning-Formate** geplant, um digitale Qualifizierung orts- und zeitunabhängig zu ermöglichen.

Die **Digitalisierung von Recruiting- und Onboarding-Prozessen** sowie von **Mitarbeiter:innen-Gesprächen** und dem **Qualifikationsmanagement** wird – in Anknüpfung an den Umsetzungsplan – auch im Aktionsplan weiterverfolgt.

Ergänzt wird dies **durch Machbarkeits- und Bedarfsanalysen**, das Monitoring neuer digitaler Prozesse, die Weiterentwicklung der **Digitalisierungsstrategie** sowie – je nach Bedarf – die Unterstützung durch **externe Spezialist:innen**. Ziel ist es, dass die digitalen Lösungen prozessorientiert, altersgerecht und nachhaltig genutzt werden und Wissen langfristig gesichert wird, etwa durch standardisierte digitale Übergaben bei Pensionierungen.

Die in **85 Fällen beschriebenen Ergebnisse** im Bereich Digitalisierung sind vielfältig. Viele der im Beratungsprozess dokumentierten Digitalisierungsmaßnahmen – wie die Einführung und der Ausbau zentraler Systeme, die Nutzung von KI-Anwendungen oder der Kompetenzaufbau durch Schulungen – decken sich mit den bereits im Umsetzungs- und Aktionsplan beschriebenen Schwerpunkten. Im Recruiting wurden darüber hinaus teils **Social-Media-Kanäle** reaktiviert bzw. erweitert und spezifische Strategien für ein **digitales Recruiting** etabliert. In mehreren Fällen trugen außerdem Manuals (digitale Handbücher) und die partizipative Implementierung entsprechender **Maßnahmen zu Kompetenzaufbau und Akzeptanzgewinnen** bei – auch bei digitalisierungsfernen Mitarbeiter:innen. Gleichzeitig zeigten sich vereinzelt auch offen gebliebene Punkte: einzelne Vorhaben wurden verschoben oder nur vorbereitet. In einigen wenigen Fällen blieb das Thema Digitalisierung im Rahmen des Beratungsprozesses eher randständig.

Fallvignette: Digitalisierung II

Um die digitale Anwendungskompetenz der Mitarbeiter:innen zu steigern, wurden in einer Wiener Bäckerei sogenannten Fit4Digi Workshops durchgeführt, in deren Rahmen für die Herausforderungen und Gefahren der Digitalisierung, aber auch die Vorteile eines (kompetenten) Umgang mit mobilen Endgeräten und Apps sensibilisiert wurde. Die Workshops im Allgemeinen, v. a. aber die Möglichkeit Fragen zu stellen, wurde von der gesamten Belegschaft sehr positiv aufgenommen. Insbesondere (bis dahin) digitalisierungsferne Mitarbeiter:innen nahmen mit Begeisterung am Workshop teil und konnten ihre Anwendungskompetenzen erweitern.

7 Zielerreichung

Unter den insgesamt 190 Beratungsfällen, deren Berichte inhaltsanalytisch ausgewertet wurden, finden sich **Angaben zur Zielerreichung in jenen 67 Beratungsfällen, die zum Stichtag bereits Modul 4 abgeschlossen haben**. Der Grad der Zielerreichung bezieht sich dabei auf die im 6-Monats-Aktionsplan formulierten Ziele.

In den Berichten wurde eine Zielerreichung von 0 % häufig damit begründet, dass (im Rahmen des 6-Monats-Aktionsplanes) keine Maßnahmen im entsprechenden Handlungsfeld vorgesehen waren.¹⁴ In einzelnen Fällen wurde eine Zielerreichung angegeben, obwohl im 6-Monats-Aktionsplan keine Maßnahmen im entsprechenden Handlungsfeld dokumentiert waren. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass **die Einschätzung zur Erreichung der im 6-Monats-Aktionsplan definierten Ziele** sich sowohl aus den **subjektiven Beurteilungen** der im Rahmen der Prozessreflexionen befragten Unternehmensvertreter:innen als auch der verantwortlichen Berater:innen speisen. Es lässt sich nicht immer nachvollziehen, welche Kriterien der entsprechenden Einschätzung zugrunde liegen und in welchem Ausmaß die Einschätzung der Unternehmensvertreter:innen bzw. der zuständigen Berater:innen eingeflossen sind.

Aufschlussreicher als die reine Quantifizierung der Erreichung der im Rahmen der 6-Monats-Aktionsplans formulierten Ziele bzw. Maßnahmen sind die durch Berater:innen dokumentierten **Gründe für eine hohe bzw. niedrige Zielerreichung**. Von einer hohen Zielerreichung wird in diesem Zusammenhang ab einem Wert von 75 % oder mehr gesprochen, von einer niedrigen ab einem Wert von 50 % oder weniger.¹⁵

Insgesamt zeigt sich, dass die höchste Zielerreichung im Handlungsfeld Personalmanagement dokumentiert ist und die niedrigste im Handlungsfeld Führung & Kultur.

Tabelle 3: Zielerreichung nach Handlungsfeld

Handlungsfeld	Fälle mit Maßnahmen lt. 6-Monats-Aktionsplan	Zielerreichung $\geq 75\%$ (absolut)	Zielerreichung $\geq 75\%$ (%)	Zielerreichung $\leq 50\%$ (absolut)	Zielerreichung $\leq 50\%$ (%)
Arbeitsgestaltung	43	23	53,5 %	7	16,3 %
Führung & Kultur	46	23	50,0 %	7	25,3 %
Personalmanagement	41	26	63,4 %	4	9,8 %
Wissen & Kompetenzen	36	19	52,8 %	7	19,4 %
Gesundheit	13	7	53,9 %	2	15,4 %

Bei insgesamt 43 Fällen, in denen das Thema adressiert wurde, wurde im Handlungsfeld **Arbeitsgestaltung** in 23 Fällen eine Zielerreichung von 75 % oder mehr dokumentiert. In 7 Fällen wurden die Ziele laut M4-Bericht zu 50 % oder weniger erreicht.

¹⁴ Fälle, in denen die Zielerreichung mit 0 angegeben war und in der Begründung (Zielerreichung unter 50 %) bzw. dem 6-Monats-Aktionsplan ersichtlich war, dass im entsprechenden Handlungsfeld keine Maßnahmen vorgesehen waren, wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt.

¹⁵ Im Rahmen der Auswertung wurden auch jene Fälle nicht berücksichtigt, in denen bspw. Gründe für eine Zielerreichung über 75 % angeführt wurden, während der Grad der Zielerreichung im entsprechenden Feld mit weniger als 75 % angegeben wurde.

Als zentraler Erfolgsfaktor für eine hohe Zielerreichung wurde durch die Berater:innen im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung vor allem die **Klarheit über Zuständigkeiten und Transparenz in Prozessen** identifiziert. So wurden bspw. durch Organigramme oder regelmäßige Jours fixes, Verantwortlichkeiten besser verankert und abteilungsübergreifende Workflows verbessert. Auch die Ausarbeitung bzw. Zurverfügungstellung von standardisierten Vorlagen wurde positiv hervorgehoben.

Der **Einsatz digitaler Tools** (z. B. eines neuen Planungstools, Walkie-Talkies, Apps zur Verbesserung des Informationsflusses oder Checklisten) **trug ebenfalls dazu bei, Prozesse zu strukturieren und Kommunikationswege zu optimieren bzw. alter(n)sgerechter zu gestalten.**

In einigen Betrieben wurden neue Ablagesysteme etabliert, Projektabläufe vereinheitlicht und neue Standards (z. B. für Planung und Dokumentation) eingeführt, was insgesamt zu einer **effizienteren Arbeitsorganisation und einer erhöhten Beschäftigungsfähigkeit** führte. In weiteren Fällen wurde betont, dass gemeinsam erarbeitete Prozesse nicht nur um- bzw. fortgesetzt, sondern teilweise sogar eigenständig weiterentwickelt wurden.

Auch **strukturelle Maßnahmen** wie die **Übergabe von Führungsverantwortung**, ein verbessertes bzw. **professionalisiertes Projektmanagement** oder die **Integration neuer Mitarbeiter:innen durch klare Prozesse** und Vorlagen wurden als Gründe für hohe Zielerreichung genannt¹⁶. In der Folge verbesserte sich bspw. die Kooperation im Team oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, was wiederum die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft stärkte.

Das Handlungsfeld **Führung & Kultur** wurde im Rahmen der 67 Beratungsprozesse in insgesamt 46 Fällen adressiert. In 23 Fällen wurden die gesteckten Ziele laut Dokumentation zu 75 % oder mehr erreicht, in 7 weiteren Fällen zu 50 % oder weniger.

Die **Einführung von strukturierten (und lebensphasenorientierten) Mitarbeiter:innen-Gesprächen** wurde dabei als für eine hohe Zielerreichung förderlich hervorgehoben. Diese ermöglichten es unter anderem, Herausforderungen rascher zu begegnen und trugen zu einer verbesserten Kommunikation sowie einer stärkeren Mitarbeiter:innen-Bindung bei.

Zur Zielerreichung trugen auch die **Reflexion der Führungsrolle** und die **Arbeit an einer („zeitgemäßen“ und generationensensiblen) Unternehmenskultur** bei. (Auch) hier wurden außerdem die Verbesserung der Kommunikationskultur, ein verstärkter Austausch zwischen den Mitarbeiter:innen bzw. Generationen sowie ein stärkerer Zusammenhalt in der Belegschaft häufig als zentrale Erfolgsfaktoren genannt, wobei diese nicht zuletzt auf die **Einführung neuer Austauschformate**, wie etwa regelmäßig stattfindenden Jours Fixes, zurückgeführt wurde. Die **klare Aufschlüsselung von Verantwortungsbereichen** führte auch hier zu einer Vermeidung bzw. Reduktion von Konfliktsituationen und einem stärkeren Zusammenhalt, was wiederum für mehr Stabilität unter Führungsteams sorgte.

Im Handlungsfeld **Personalmanagement** zeigte sich, dass – bei insgesamt 41 Fällen, in denen das Feld behandelt wurde – in 26 Fällen eine Zielerreichung von 75 % oder mehr verzeichnet wurde. Demgegenüber stehen 4 Fällen, bei denen eine Zielerreichung von 50 % oder weniger verzeichnet wurde.

¹⁶ Bei den Gründen für die Zielerreichung werden immer wieder Beratungsergebnisse angeführt, das bedeutet, dass die Zielerreichung an eingeführten Maßnahmen o.ä. festgemacht wird.

Eine hohe Zielerreichung ermöglichten vor allem die **Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen** und eine **Professionalisierung und strategische Weiterentwicklung der HR-Prozesse** bzw. eine **Erhöhung der Transparenz**. Dazu gehörten die Einführung bzw. Verbesserung von Onboarding-Prozessen (etwa durch die Entwicklung bzw. Überarbeitung von „Willkommensmappen“ oder die Etablierung von Mentoring- bzw. „Buddy“-Programmen), die zielgruppenspezifische Überarbeitung von Stelleninseraten (bspw. mit dem Tool Job-Ad-Decoder) oder die Etablierung regelmäßiger Mitarbeiter:innen-Gespräche.

Fallvignette: Zielerreichung

Eine Zielerreichung von 90 % wurde im Fall eines beratenen Thermalbades im Bereich Personalmanagement identifiziert. Als Begründung wurde angeführt, dass die im Rahmen der Beratung zur Verfügung gestellten Tools verwendet und die entsprechenden Prozesse eingehalten wurden, wodurch es zu einer sichtbaren Professionalisierung des Personalwesens gekommen ist. Letzteres wurde auch seitens der Geschäftsführung wahrgenommen und lobend hervorgehoben.

Auch die **klare Definition der Personalverantwortlichkeit** sowie die **Integration der entsprechenden Personen in regelmäßigen Austauschformaten** wirkten sich in manchen Fällen positiv auf die Zielerreichung aus. Die Geschäftsführung nahm diese Veränderungen häufig positiv wahr und unterstützte die Umsetzung aktiv. Zudem wurde in mehreren Betrieben die **Nachfolgeplanung aktiv angegangen** bzw. für Übergänge in den Ruhestand sensibilisiert. Die Beschäftigungsfähigkeit wurde unter anderem durch klare Zuständigkeiten, transparente Abläufe und die Sensibilisierung für lebensphasenorientierte Personalführung bzw. -planung gestärkt.

Im Handlungsfeld **Wissen & Kompetenzen** wurden in 36 Fällen Ziele formuliert. In 19 Fällen wurden diese zu 75 % oder mehr erreicht, in 7 Fällen hingegen zu 50 % oder weniger.

Eine hohe Zielerreichung gab es vor allem aufgrund einer **gezielten Förderung des generationenübergreifenden Wissenstransfers bzw. der Sensibilisierung dafür**. Maßnahmen im Bereich (Exchange-)Mentoring, die transparente Kommunikation von (externen) Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Erstellung von digitalen Handbüchern oder Willkommensmappen trugen dazu bei, **vorhandenes Wissen systematisch zu sichern und weiterzugeben**. Zeitgleich wurden neue Mitarbeiter:innen dadurch schneller integriert, während bestehende Beschäftigte stärker für die Bedeutung des Wissenstransfers sensibilisiert wurden.

Ergänzend dazu wurden **strukturierte Maßnahmen im Bereich Weiterbildung** ergriffen – etwa in Form der Entwicklung eines **Weiterbildungsplans**, den Besuch externer Angebote sowie die **Reflexion individueller Lernbedarfe** im Team. Digitale Lernformate wurden teilweise initiiert oder angedacht. Auch Gespräche über **alters- und lebensphasengerechtes Lernen** stärkten das Bewusstsein für kontinuierliche Entwicklung.

Im Handlungsfeld **Gesundheit** wurde in 7 Fällen eine Zielerreichung 75 % oder mehr dokumentiert. In 2 Fällen lag der Grad der Zielerreichung bei 50 %. Insgesamt fanden sich Werte zur Zielerreichung im Handlungsfeld Gesundheit in 13 Unternehmen.

In einzelnen Fällen wurde eine hohe Zielerreichung damit begründet, dass die Beratung zu einer **erhöhten Kompetenz im Bereich Gesundheit** oder einer besseren **Work-Life-Balance** führte.

7.1 Gründe für eine geringe Zielerreichung

Als zentraler Grund dafür, dass die definierten Ziele zu weniger als 50 % erreicht wurden, werden in den analysierten Berichten über alle Handlungsfelder hinweg vor allem **Zeitmangel bzw. andere Prioritäten** der Unternehmen genannt. In mehreren Fällen wurden geplante Maßnahmen aufgrund **fehlender personeller oder zeitlicher Ressourcen** nicht umgesetzt bzw. sind „eingeschlafen“. Zum Teil erwies sich der 6-Monats-Aktionsplan als **zu ambitioniert** – insbesondere was den zeitlichen Rahmen betraf.

Auch **Veränderungen im betrieblichen Kontext** wirkten sich negativ auf die Zielerreichung aus. So führten z. B. eine stark rückläufige Auftragslage und daraus resultierende strukturelle Maßnahmen (wie Kündigungen) dazu, dass vereinbarte Schritte zur Arbeitsgestaltung nicht weiterverfolgt werden konnten. Auch aufgrund **erfolgloser Suche nach neuen Mitarbeiter:innen** oder einer **hohen Mitarbeiter:innen-Fluktuation** im Betrieb konnten einzelne Maßnahmen nicht oder nur unvollständig umgesetzt werden.

Fallvignette: Gründe für eine geringe Zielerreichung

Im Fall eines Werkzeugherstellers führte eine stark rückläufige Auftragslage sowie die dadurch verursachte Krise dazu, dass die im 6-Monats-Aktionsplan definierten Ziele nicht erreicht wurden. Stattdessen standen Maßnahmen zur Bewältigung der Krise und der Personalabbau im Fokus. Am Ende des Beratungsprozesses wurde im Rahmen von Modul 4 allerdings festgehalten, dass sich die Situation im Betrieb wieder etwas entspannt hat und die Bereitschaft des Betriebs zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen grundsätzlich weiter vorhanden war.

Mit Blick auf bestimmte Ziele, etwa die Entwicklung eigener Rollenbilder bzw. neuer Führungskräfte, **wurde außerdem darauf verwiesen, dass diese mehr Zeit** (als die rund sechs Monate zwischen Erstellung des 6-Monats-Aktionsplans und dem Abschluss des Beratungsprozesses) **benötigen**.

Vereinzelt wurde darauf verwiesen, dass die **Umsetzung einer Maßnahme**, bspw. die Einführung von Mitarbeiter:innen-Gesprächen, **erst für einen späteren Zeitpunkt geplant** war. Auch wenn die Umsetzung der ursprünglich gesetzten Maßnahmen in manchen Fällen nur schleppend verlief oder aufgeschoben wurde, wurde einigen Unternehmen in den Berichten dennoch eine hohe Bereitschaft bescheinigt, die Themen auch nach Ende des Beratungsprozesses weiterzuverfolgen.

Vereinzelt wurden Maßnahmen nicht umgesetzt, ohne dass sich in den Berichten eine Erklärung dafür finden ließ.

Negative **Auswirkungen von zeitlichen und personellen Engpässen im Unternehmen** machten (auch) die im Vorfeld der **Prozessreflexionen** befragten Beraterinnen als Hauptursache für eine fehlende Zielerreichung verantwortlich. Größtenteils wurde den Unternehmen aber attestiert, dass diese sich auf einem guten Weg befinden, die Ziele (noch) zu erreichen. Entsprechende Bedenken wurden diesbezüglich nur vereinzelt geäußert.

8 Wirkung

8.1 Ergebnisse Fitness-Check Digi+

Um die Situation im Betrieb am Ende des Beratungsprozesses mit jener vor der Beratungsintervention vergleichen und mögliche Schlussfolgerungen zur Wirkung der Beratung in den Handlungsfeldern ableiten zu können, wird der **in Modul 2 durchgeführte Fitness-Check Digi+ im Rahmen von Modul 4** durch die zuständigen Berater:innen **wiederholt**. Anschließend werden die Ergebnisse durch die Berater:innen im Rahmen der Prozessreflexion präsentiert und gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen reflektiert.

Beim Vergleich der Ergebnisse des Fitness-Checks, zeigten sich zwischen den fünf Handlungsfeldern nur geringe Unterschiede. **In den meisten Handlungsfeldern wurde in den Berichten in einem beträchtlichen Teil der Fälle positive Entwicklungen dokumentiert.**

Insbesondere in den Bereichen Arbeitsgestaltung, Führung & Kultur, Personalmanagement sowie Wissen & Kompetenzen wurden bei einer **deutlichen Mehrheit der Fälle** – zumindest partielle – **Verbesserungen dokumentiert**¹⁷.

Eine **Ausnahme bildet in der Gesamtbetrachtung lediglich das Handlungsfeld Gesundheit**. Hier wurde seltener von einer Verbesserung berichtet. Es gilt jedoch zu beachten, dass dieses **Handlungsfeld** im Rahmen der analysierten Beratungsfälle **vergleichsweise selten (explizit) adressiert** bzw. lediglich **auf entscheidende Schnittstellen und Förderangebote verwiesen wurde**. In einigen Fällen zeigten sich dennoch nennenswerte Verbesserungen.

Fallvignette: Gesundheit

Obwohl im Handlungsfeld Gesundheit im Rahmen der Beratung keinerlei Maßnahmen gesetzt wurden, zeigten sich im Fall eines beratenen Fachhändlers für EDV-Zubehör und Bürobedarf im Rahmen des in M4 durchgeführten Fitness-Checks außergewöhnlich starke Verbesserungen in fast allen Bereichen. So kam es bspw. zu deutlichen Verbesserungen in den Bereichen Belastungsevaluierung (+2,7)¹⁸, Identifikation von Risiken (+2,5) und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (+2). Sowohl in den Berichten als auch im Gespräch mit der zuständigen Beraterin wurde in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass eine chronisch kranke Mitarbeiterin mittlerweile wieder regelmäßig im Büro arbeiten könne, was von der Beraterin auf den Übergang von einem autoritären zu einem partizipativen Führungsstil zurückgeführt wurde.

Bedacht werden muss beim **Vergleich der Ergebnisse des Fitness-Check Digi+** unter anderem, dass im Rahmen der **ersten und zweiten Erhebung teilweise nicht dieselben Personen befragt** wurden, die Fragen für manche der Befragten laut den interviewten Beraterinnen schwer verständlich waren und die Ergebnisse durch das Fehlen einer Antwortmöglichkeit „Trifft nicht zu/Weiß ich nicht“ teilweise relativiert werden müs-

¹⁷ Es handelt sich um die Auswertung der Texte in den Berichten, ein Vergleich der Zahlen des Fitness-Check ist Teil der Auswertung des Monitorings im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung.

¹⁸ Die Beantwortung der Fragen des Fitness-Checks Digi+ erfolgt mittels einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu). Die berechneten Werte bewegen sich dementsprechend in diesem Bereich.

sen. In einem Fall wurde durch die verantwortliche Beraterin berichtet, dass eine adaptierte Version des Fitness-Checks zum Einsatz kam und die Ergebnisse anschließend „übertragen“ wurden. Darüber hinaus muss erwähnt werden, dass Werte sich auch verschlechtern können, weil im Rahmen der Beratung eine Sensibilisierung erfolgt, die dazu führen kann, dass die Einschätzung der Befragten kritischer ausfällt.

8.2 Wahrgenommene Veränderungen im Betrieb

In jenen 67 Fällen, in denen die Betriebe Modul 4 der Beratung zum Stichtag bereits abgeschlossen hatten und die entsprechenden Informationen vorlagen, wurde im Zuge der durchgeführten Inhaltsanalyse ausgewertet, welche – auf die Beratung zurückzuführenden – Veränderungen die an den Prozessreflexionen teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen in ihrem Betrieb wahrgenommen haben.

Die Unternehmen berichten von **vielfältigen Veränderungen bzw. Fortschritten**, die durch die Demografieberatung Digi+ angestoßen oder umgesetzt wurden. Besonders häufig wird auf eine **Verbesserung der Kommunikation, des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit** hingewiesen. **Führungskräfte** haben ihre Rolle **aktiver** übernommen, sind schneller für Mitarbeiter:innen verfügbar und tragen dazu bei, Konflikte rascher zu lösen. In vielen Betrieben wurde eine **neue Gesprächs- und Feedbackkultur etabliert**, die sowohl Anerkennung als auch konstruktive Kritik einschließt und für eine offenere und direktere Kommunikation sorgt.

Fallvignette: *Wahrgenommene Veränderungen im Betrieb I*

Durch die Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ wurden die Führungskräfte in einem beratenen Betrieb deutlich für die Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen bzw. den Umgang damit sensibilisiert und haben wertvolle Werkzeuge und Ansätze für eine generationsensible Führung erhalten.

Darüber hinaus wurden **zentrale Personalprozesse professionalisiert**. Recruiting und Auswahl geeigneter Fachkräfte wurden erleichtert, Onboarding-Strukturen verbessert und Mitarbeiter:innengespräche eingeführt oder verstetigt. **Nachfolgeplanungen** wurden konkretisiert oder umgesetzt, **Zuständigkeiten und Rollen klar** definiert und in einigen Fällen neue Abteilungsstrukturen geschaffen. Diese Schritte führten zu **mehr Transparenz und Klarheit** im Arbeitsalltag.

Fallvignette: *Wahrgenommene Veränderungen im Betrieb II*

Aus Sicht eines der beratenen Betriebe, der Modul 4 bereits abgeschlossen hatte, haben die im Rahmen der Demografieberatung Digi+ gemeinsamen erarbeiteten Unterlagen die Personalsuche deutlich erleichtert. Durch die entwickelte Onboarding-Mappe konnten die neu aufgenommenen Mitarbeiter:innen außerdem schneller ins Team integriert werden und die notwendige Einschulungsphase besser durchlaufen.

Zahlreiche Betriebe berichteten zudem von **effizienteren Abläufen** und **klarerer Prozessen**. Schnittstellen wurden besser abgestimmt, Arbeitsdokumentationen und Handbücher erstellt oder aktualisiert und interne Abläufe neu organisiert. Auch **digitale Anwendungen** wie MS Teams oder interne Apps fanden **stärkere Anwendung**, wodurch Informationsflüsse beschleunigt und Arbeitsprozesse erleichtert wurden.

Ein weiteres zentrales Ergebnis ist die **Stärkung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs**. Mentoring- und Buddy-Systeme wurden eingeführt, Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen verstärkt und Materialien

für den Wissenstransfer entwickelt. Dadurch wurde die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen erleichtert und die **Kompetenzentwicklung im Betrieb unterstützt**.

Schließlich zeigen die Rückmeldungen, dass die Beratung in einigen Betrieben auch zu einer **stärkeren Achtsamkeit im Umgang miteinander**, zu **mehr Gelassenheit im Arbeitsalltag** und in einzelnen Fällen zu **gezielten gesundheitsfördernden Maßnahmen** beigetragen hat.

Auch im Rahmen der **15 Prozessreflexionen, an denen die Wissenschaftliche Begleitung teilnahm**, wurden durch die teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen bzw. die im Vorfeld interviewten Berater:innen – sowohl auf struktureller als auch auf kultureller Ebene – **unterschiedlichste Wirkungen in den beratenen Betrieben** identifiziert. Vielfach berichtet wurde von einer **Verbesserung des Arbeits- bzw. Betriebsklimas** – häufig verbunden mit einer **offeneren bzw. verbesserten Kommunikation** (zwischen unterschiedlichen Unternehmensstandorten) und einem **respektvolleren Umgangston** (zwischen den unterschiedlichen Generationen) sowie mehr Bereitschaft, auch kritische oder unangenehme Themen anzusprechen. Das hat teilweise zu einer **Entschärfung von Konflikten**, einem **gestärkten Teamgefühl** und einer insgesamt **gesteigerten Mitarbeiter:innenzufriedenheit** beigetragen.

Insbesondere Führungskräfte und Geschäftsführungen haben, bspw. im Rahmen von Mitarbeiter:innen-Gesprächen, begonnen, sich **aktiver mit den Bedürfnissen ihrer Belegschaft auseinanderzusetzen**, was dazu geführt hat, dass sich die Mitarbeiter:innen stärker gehört fühlen. Auch die Tatsache, dass in einzelnen Unternehmen außerbetriebliche Aktivitäten wieder aufgenommen bzw. auch Saisonarbeitskräfte zu den entsprechenden Aktivitäten eingeladen wurden, hat zu einer Steigerung der Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit geführt.

Dass es dank der Beratung mehrfach gelungen ist, zentrale Aufgaben, auf neue oder nachfolgende Personen zu übertragen, hat laut den an den Prozessreflexionen teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen nicht nur zu einer **Entlastung der Geschäftsführung** geführt, sondern auch zur **Stärkung der Eigenverantwortung** beigetragen. Die **klarere und transparente Strukturierung von Arbeitsprozessen bzw. Zuständigkeiten** hat in einigen Unternehmen dazu geführt, dass Mitarbeiter:innen genauer wissen, an welche Vorgesetzten sie sich in welcher Angelegenheit wenden müssen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsgestaltung zog in mehreren Fällen nach sich, dass **flexiblere Arbeitsmodelle** – etwa Gleitzeitmodelle, Teilzeitregelungen für ältere Mitarbeiter:innen, die Möglichkeit für Homeoffice oder eine 4-Tage-Woche – **angedacht bzw. diskutiert** wurden. In einem Fall wurde eine Regelung zu Prämien thematisiert. Darüber hinaus führte die Beratung in mehreren Fällen auch zur Stärkung der (designierten) Geschäftsführung in ihrer Rolle.

Wirkungen zeigen sich in einigen Betrieben auch im Bereich Personalentwicklung. **Mehreren Unternehmen gelang es dank der erhaltenen Unterstützung im Bereich Recruiting neue Mitarbeiter:innen zu gewinnen** bzw. diese – durch ein etabliertes Mentoringprogramm – **besser im Betrieb zu integrieren und zu halten**. Im Rahmen mehrerer Prozessreflexionen gaben die Unternehmensvertreter:innen an, dank der im Zuge der Beratung ergriffenen Maßnahmen deutlich **mehr Bewerbungen** zu erhalten (und sich nicht mehr wegen einem möglichen Personalmangel zu sorgen). Aber auch anstehende Pensionierungen werden in einigen Betrieben nun stärker thematisiert.

In einem Fall gaben die teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen an, durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit (auch) in Zusammenhang mit dem Thema Recruiting **mehr Transparenz nach außen geschaffen** zu haben, was zu positiven Reaktionen aus dem persönlichen Umfeld, aber auch der (Lokal-)Politik geführt hat. In Einzelfällen sahen die befragten Unternehmensvertreter:innen bzw. Beraterinnen sogar die Auftragslage bzw. das betriebswirtschaftliche Ergebnis positiv durch die Beratung beeinflusst oder die Anzahl der eingehenden Reklamationen gingen zurück.

Die befragten Beraterinnen bzw. Unternehmensvertreter:innen bringen darüber hinaus wiederholt ein, dass durch die Adressierung des Themas des (generationensensiblen) Wissensmanagements **klarer geworden ist, welches Wissen an wen (und wann) weitergegeben werden muss**.

Auch im Bereich Arbeitsschutz zeigt das Angebot aus Sicht der befragten Unternehmen Wirkung. So wurde in einem Betrieb angestoßen, dass sich die Mitarbeiter:innen auf Firmenkosten mit neuer und hochwertiger Arbeitskleidung ausstatten konnten.

Die Demografieberatung Digi+ führte aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter:innen auch abseits der gesetzten Maßnahmen zu einigen Änderungen, die auf die Teilnahme am Angebot zurückgeführt wurden. Häufig beschrieben wurden positive **Auswirkungen auf den Umgang der Mitarbeiter:innen untereinander bzw. ein stärkerer Austausch zwischen unterschiedlichen Personen- und Funktionsgruppen**. Aber auch ein **verstärkter Austausch zwischen unterschiedlichen Unternehmensstandorten** wurde in diesem Zusammenhang genannt. In einem Unternehmen wurden bei der Geschäftsleitung außerdem Überlegungen zur Einführung einer 4-Tage-Woche, in einem anderen die die Nutzung eines digitalen Projektplanungs-Tools durch einige Führungskräfte angestoßen.

Dass das **Beratungsangebot für die beratenen Unternehmen einen großen Mehrwert** bringt, wurde von vielen Unternehmensvertreter:innen hervorgehoben. Dieser **Mehrwert bestand einerseits in konkreten Tools**, die den Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden, sowie **Ergebnissen bzw. Wirkungen, die durch die Beratung erzielt werden konnten**.

Aus Sicht der meisten Unternehmen war der **Mehrwert (deutlich) höher als die Ressourcen, die im Rahmen der Beratung durch das Unternehmen investiert werden mussten**. Insgesamt wurden die **Erwartungen der Unternehmensvertreter:innen in der Regel jedenfalls erfüllt bzw. (deutlich) übertroffen**.

Zusammenfassend lässt sich sagen, **dass sich eine Wirkung der Beratung aus Sicht der befragten Beraterinnen und Unternehmensvertreter:innen in vielfältiger Art und Weise zeigt**. Diese reicht von einer Verbesserung des Arbeits- bzw. Unternehmensklimas und einer höheren Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit über eine Steigerung der Arbeitgeber:innen-Attraktivität bis hin zu positiven Auswirkungen auf die Auftragslage. Vielfach hervorgehoben wurde auch der Aspekt der erfolgten Sensibilisierung von Geschäftsführung und Belegschaft. Angemerkt wurde allerdings auch, dass die **Entfaltung von Wirkungen** – insbesondere, wenn es um tiefgehende Änderung der Unternehmenskultur geht – **entsprechende Zeit benötigt**. Potenzielle zusätzliche Wirkungen könnten daher zum Zeitpunkt des Beratungsabschlusses womöglich nur unzureichend identifiziert bzw. abgebildet werden.

9 Nachhaltigkeit

9.1 Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Um zu analysieren, welche **Maßnahmen** vorgesehen waren, um die **Nachhaltigkeit der Beratung** zu sichern, wurden die Angaben im entsprechenden Textfeld in den Berichten zu Modul 4 ausgewertet. Diesbezügliche Informationen waren daher in jenen 67 Beratungsfällen verfügbar, in denen Modul 4 zum Stichtag der Untersuchung bereits abgeschlossen war. Die geplanten Maßnahmen wurden zu (fünf) Kategorien zusammengefasst.

1. Alltagsverankerung (54 Nennungen)

Ein wesentlicher Schritt zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Beratung stellte laut Dokumentation der Berater:innen die feste Verankerung **von Maßnahmen im Arbeitsalltag** dar. Dazu zählten bspw. regelmäßige Mitarbeiter:innengespräche, Jours fixes, Teammeetings oder Jahresgespräche, die in den beratenen Betrieben nach Ende des Beratungsprozesses kontinuierlich stattfinden sollen. Auch die **dauerhafte Nutzung von eingeführten Tools**, wie Mentoring-Programme, Checklisten oder strukturierte Feedbackzyklen sollten dazu beitragen, dass entsprechende Neuerungen nicht im Sand verlaufen, sondern dauerhaft im betrieblichen Alltag verankert werden.

Fallvignette: Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit I

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse wurden in einem Architekturbüro konkrete Maßnahmen zur Verstetigung eingeführt. So sollten regelmäßige Jours fixes den Informationsfluss und die Reflexion auch in Zukunft sichern und standardisierte Ablagestrukturen den Zugriff auf relevante Informationen sichern. Außerdem sollte die Durchführung von Mitarbeiter:innen-Gesprächen, die Ziel- und Rollenklärung sowie die strukturierte Weitergabe von Wissen sicherstellen, dass zentrale Erkenntnisse und Kompetenzen dauerhaft im Betrieb verankert werden.

2. Eigenständige Weiterarbeit (45 Nennungen)

Viele Betriebe setzten die Beratungsergebnisse laut der analysierten Beratungsberichte **eigenständig fort**. Vielfach wurde die Verantwortung an Führungskräfte und Teams übertragen, welche die Maßnahmen – bspw. im Wissensmanagement, Onboarding, Recruiting oder im Bereich Prozessoptimierung – weiterführten. Häufig wurde betont, dass erarbeitete Strukturen und Instrumente nicht nur beibehalten, sondern auch ausgebaut und an die spezifischen Bedarfe angepasst wurden.

Eine zentrale Rolle kam hinsichtlich der eigenständigen Weiterarbeit dem **6-Monats-Aktionsplan bzw. den darin verankerten Maßnahmen** zu.

Fallvignette: Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit II

Um die Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse zu sichern, wurden die im 6-Monats-Aktionsplan vorgesehenen Maßnahmen in einem beratenen Betrieb in der Steiermark im Rahmen der Prozessreflexion (Modul 4) noch einmal in Erinnerung gerufen und durchbesprochen. Dabei wurden auch konkrete Schritte für eine zukünftig eigenständige Umsetzung festgelegt.

Um eine nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten, wurde eine Nachberatung vereinbart, in der vertiefende Maßnahmen geplant werden sollten.

3. Strukturelle Anpassungen (39 Nennungen)

Ein weiterer Ansatz zur Sicherung der Nachhaltigkeit bestand laut den Berichten in der **Veränderung bzw. Anpassung von betrieblichen Strukturen und Prozessen** – etwa generationensensibler Mitarbeiter:innen-Gespräche, überarbeiteter bzw. angepasster Rollen- und Tätigkeitsbeschreibungen, optimierter Recruiting- und Onboarding-Prozesse oder (digitaler) Dokumentations- und Ablagesysteme. Diese Anpassungen sorgten für eine **stärkere Standardisierung bzw. Formalisierung** und trugen so zu einer Stabilisierung der im Rahmen der Beratungsprozesse angestoßenen Entwicklungen bei.

4. Haltungsveränderung (21 Nennungen)

Die Nachhaltigkeit der Beratung wurde auch durch **Veränderungen in der Haltung und Unternehmenskultur** abgesichert. Besonders hervorgehoben wurden in diesem Zusammenhang **die Förderung einer wertschätzenden Kommunikations- und Feedbackkultur, die Achtsamkeit im Umgang miteinander sowie das wachsende Bewusstsein für generationensensible Zusammenarbeit**. So hat die Beratung in einigen Betrieben dazu beigetragen, dass offener über Unterschiede in Arbeitsweisen und Bedürfnissen verschiedener Altersgruppen gesprochen wird und Respekt im Team zu gestärkt wurde. Diese kulturellen Veränderungen sind häufig mit einer spürbaren und nachhaltigen Verbesserung des Betriebsklimas verbunden.

5. Weiterer Beratungsbedarf (17 Nennungen)

Trotz vieler Fortschritte und diverser ergriffener Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurde in **einigen Fällen zusätzlicher Unterstützungsbedarf** gesehen. Dieser betraf vor allem Themen wie die Klärung von Rollen, Moderation von Prozessen, Nachfolgeplanung, Generationenaspekte im Mentoring oder die Auswahl geeigneter Tools zur Dokumentation und Organisation. Dieser Beratungsbedarf wurde nicht als Defizit betrachtet, sondern sollte bereits angestoßene Veränderungen langfristig absichern.

In Fällen, in denen in Modul 4 dringend neu zu bearbeitende Herausforderungen auftauchen oder noch konkrete Fragen – etwa hinsichtlich der Selbstanwendung von in der Umsetzungsberatung eingeführten Methoden und Tools – offen sind, kann im Rahmen der Demografieberatung Digi+ eine **Nachberatung im Umfang von maximal zwei Leistungstagen** vereinbart werden. Unter jenen 67 Beratungsfällen, bei denen der Beratungsprozess zum Stichtag bereits abgeschlossen war, wurde in 25 Fällen (rund 37 %) eine Nachberatung vereinbart.

Die **Inanspruchnahme einer Nachberatung** wurde **unterschiedlich begründet**. So wurde in einigen Fällen die Absicht formuliert, mit der weiteren Unterstützung der Betriebe bei der Umsetzung bzw. Adaptierung oder Weiterentwicklung der initiierten Maßnahmen die **Nachhaltigkeit der Beratung zu sichern**. Wiederholende Begründung war außerdem (nach wie vor bestehender) **Unterstützungsbedarf im Handlungsfeld**

Führung & Kultur, speziell bei den Themen Kommunikation und Feedback(-kultur). Aber auch die weitere Unterstützung junger Führungskräfte wurde angeführt.

Als Gründe für zusätzlichen Unterstützungsbedarf wurden **innerbetriebliche Herausforderungen** (wie z. B. eine Karenzierung oder Altersteilzeit, die Verlagerung der Produktion, Führungswechsel oder Personalabbau) **ebenso genannt wie externe Herausforderungen** (etwa Branchenkrise oder neuen Richtlinien im Bereich Digitalisierung). Aber auch **Schwierigkeiten bei der Implementierung entwickelter Tools oder (vergleichsweise) schlechte Ergebnisse im Rahmen der erneuten Durchführung des Fitness-Checks Digi+** waren ausschlaggebend.

Fallvignette: Bedarf Nachberatung

Im Falle eines Unternehmens im Gesundheits- und Sozialwesen wurde der Bedarf einer Nachberatung im Rahmen des M4-Berichts damit begründet, dass die erfolgreiche Professionalisierung von Strukturen und Prozessen im Personalwesen zum Wunsch geführt habe, im Nachgang der Beratung noch bei der Implementierung von – ebenso professionellen – Mitarbeiter:innen-Gesprächen unterstützt zu werden. Erfolgreich umgesetzt wurde durch den Betrieb demnach auch das Thema Nachfolgeplanung, was zu dem Wunsch führte, bei der Entwicklung bzw. Etablierung von Instrumenten und Prozessen im Bereich Offboarding unterstützt zu werden.

Laut den Beraterinnen, die in Vorbereitung auf die Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung an **15 Prozessreflexionen** interviewt wurden, **wurden den beratenen Betrieben unterschiedliche Instrumente an die Hand gegeben, um die Nachhaltigkeit bzw. Beständigkeit der Beratung zu fördern** bzw. sicherzustellen, dass die Maßnahmen möglichst gut und dauerhaft im Betrieb verankert werden. Häufig genannt: Materialien wie z.B. Leitfäden zu Mitarbeiter:innen-Gesprächen oder Recruiting, Unterlagen zum Onboarding, ein Organigramm oder (generationensensible) Stellenbeschreibungen. Teilweise wurde betont, dass die entsprechenden Unterlagen den Unternehmen sowohl in ihrer ursprünglichen als auch in einer an die Bedürfnisse des jeweiligen Betriebs angepassten Form zur Verfügung gestellt wurden.

Abgesehen von der **Bereitstellung konkreter Tools** wurden mit den Betrieben aber auch **andere Vorkehrungen** getroffen bzw. **Umsetzungsschritte vereinbart**, die eine Nachhaltigkeit der Beratung sicherstellen sollten. Im Sinne der Alltagsverankerung sollten bspw. **Besprechungsroutinen** – etwa in Form von Jours Fixes oder Mitarbeiter:innen- bzw. Zukunftsgesprächen – **im betrieblichen Alltag etabliert** werden. Aber auch die im Rahmen der Beratung erfolgte **Arbeit an einer Führungs- und Gesprächskultur** (Stichwort: Haltungsveränderung) war aus Sicht einiger Beraterinnen von zentraler Bedeutung für eine entsprechende nachhaltige Wirkung.

Aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen, wurden im Rahmen der Beratung **mehrheitlich die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass diese über den Beratungsprozess hinaus wirksam ist**. Häufig betonten die Unternehmen, dass im Rahmen des Beratungsprozesses der **Grundstein dafür gelegt wurde, die Maßnahmen selbstständig weiterzuverfolgen bzw. abzuschließen und dauerhaft im Unternehmen zu implementieren**. In einem Fall etablierte sich nach Aussagen des Betriebs die erfolgte Änderung der betrieblichen Strukturen so rasch und fest, dass sie als alltäglich wahrgenommen werde. Einige Unternehmensvertreter:innen verwiesen auf konkret entwickelte Produkte wie Schulungspläne oder Leitfäden, die zur Nachhaltigkeit beitragen.

Lediglich in zwei Fällen wurde von teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen **Skepsis geäußert, ob der Beratungsprozess auch nach dessen Ende im Betrieb Wirkung zeigen wird**. In beiden Fällen wurde der

Wunsch geäußert, auch über eine mögliche (Nach-)Beratung hinaus noch professionelle Begleitung zu erhalten. In einem der beiden Fälle zeigte man sich grundsätzlich optimistischer, identifizierte in einzelnen der adressierten Themenbereichen aber noch Unterstützungsbedarf. Im anderen Fall hatte die Geschäftsführung zum Zeitpunkt der Prozessreflexion bereits ein Coaching zu einem Thema vereinbart, das auch im Rahmen des Beratungsprozesses behandelt wurde.

Auf jeden Fall gaben im Rahmen der Prozessreflexionen viele Unternehmensvertreter:innen an, mit den Beratungsergebnissen weiterarbeiten zu wollen. Viele der 15 Betriebe planen **Maßnahmen**, die im Rahmen des Beratungsprozesses im Betrieb verankert wurden, **selbstständig fortzuführen bzw. weiterzuentwickeln**. Das betrifft beispielsweise Mitarbeiter:innen-Gespräche, Onboarding-Prozesse oder Mentoring-Programme. Aber auch strukturelle Themen wie Nachfolgeprozesse, der Aufbau einer (mittleren) Führungsebene oder ein transparent gestalteter Pensionierungsprozess wurden genannt.

Auch im Bereich **Digitalisierung** wurden **einige Vorhaben angeführt, die in den Unternehmen zukünftig umgesetzt werden sollen**, etwa die Optimierung von Workflows oder die Einführung neuer Softwarelösungen.

Einige Unternehmen möchten die Ergebnisse der Beratung in Personalgewinnungs- und Onboarding-Prozesse integrieren, etwa durch überarbeitete Stellenausschreibungen, die Synchronisation von Onboarding-Unterlagen oder die Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen. Auch die (erneute) Etablierung regelmäßig geplanter Sitzungsformate (z. B. Jours Fixes) oder die Nutzung von Schulungsangeboten sind vorgesehen. In diesem Zusammenhang wurde von den Unternehmen hervorgehoben, dass man sich der **Wichtigkeit** bewusst ist, diese **Vorhaben nicht „einschlafen“ zu lassen**.

Nach Abschluss des Beratungsprozesses lag die **Verantwortung für die (weitere) Umsetzung der Maßnahmen** laut den an der Prozessreflexion teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen **in vielen Fällen bei der Geschäftsführung bzw. Angehörigen der obersten Führungsebene**. Neben der formellen Zuständigkeit zeigte sich allerdings in einzelnen kleineren Unternehmen, dass die **Zuständigkeit informell bei anderen Personen**, etwa den Ehefrauen/Partnerinnen der Geschäftsführer, lag. In einigen Betrieben wurden aber auch Führungskräfte oder – vor allem in größeren Betrieben – Personen aus dem Bereich Personalwesen mit der weiteren Umsetzung der Maßnahmen betraut. In vergleichsweise wenigen Fällen waren auch Mitarbeitende mit der weiteren Umsetzung der Maßnahmen betraut.

In der Regel sahen sich die **Unternehmensvertreter:innen** nach Ende des Beratungsprozesses **grundsätzlich in der Lage, selbstständig an der (weiteren) Umsetzung der Maßnahmen zu arbeiten**.

10 ESF Plus Querschnittsthemen

Eine besondere Rolle soll im Rahmen des Beratungsangebots der Demografieberatung Digi+ laut Leistungsbeschreibung des BMASGPK den **Querschnittsthemen Partizipation und Sensibilisierung** zukommen. Aus diesem Grund wurden diese als eigene Kategorie in der Inhaltsanalyse berücksichtigt.

10.1 Partizipation

*In der ESF+-Umsetzungsperiode 2021-2027 ist großer Wert auf die partizipative Umsetzung der Demografieberatung zu legen, vor allem im Kontext von digitalisierungsspezifischen Themen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass unter der Einbeziehung bzw. Partizipation nicht die bloße Information der Mitarbeiter*innen über geplante Maßnahmen und Aktivitäten zu verstehen ist, sondern ein aktiver und diversitätsorientierter Einbezug der Mitarbeiter*innen in die Erhebungs- und Umsetzungsphase erfolgen soll. Ziel ist es, möglichst zu einer aktiven Mitbestimmung zu gelangen. Dabei ist insbesondere auf die explizite Einbindung älterer Beschäftigter (insb. jene ab 45 Jahren) zu achten sowie von Mitarbeiter*innengruppen, die generell weniger in Partizipationsprozessen eingebunden sind, etwa niedrigqualifizierte Beschäftigte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund oder Beschäftigte in Teilzeit.*

(Leistungsbeschreibung Demografieberatung Digi Plus, BMASGPK)

Zusatzinformationen zu Formen bzw. Ausmaß der Partizipation wurden im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse in **89 analysierten Beratungsfällen identifiziert**. In den restlichen 101 Beratungsfällen konnten in den Unterlagen keine zusätzlichen Informationen zu diesem Thema gefunden werden.

In jenen Beratungsfällen, in denen explizite Informationen zum Thema Partizipation identifiziert werden konnten, wurde dokumentiert, dass den beratenen Betrieben wichtig war, möglichst alle Mitarbeiter:innen in den Beratungsprozess einzubinden. Teilweise kam es laut den Berichten im Zuge der Beratung sogar zu einem bewussten **Wandel von autoritären hin zu partizipativen Führungsstilen**. Im Zuge der Beratung verbesserte sich in vielen Betrieben die Partizipation, etwa durch Workshops, Mitarbeiter:innen-Umfragen, Feedback-Formate und neue Kommunikationsstrukturen. Damit verbunden war vielfach das Ziel, **Kommunikation, Transparenz und Zusammenarbeit** – insbesondere über Generationen hinweg – zu verbessern. Ergänzend wurden weitere Beteiligungsformen erprobt, wie die Einbindung des Betriebsrats, die Einführung von Mitarbeiter:innen-Gesprächen, die partizipative Entwicklung von Leitlinien oder Willkommensmappen sowie die gemeinsame Erarbeitung von Kompetenzmatrizen. Auch digitale Partizipationsinstrumente wie eine digitale Schichtplanung oder Feedback- und Kommunikationssysteme wurden in diesem Zusammenhang eingeführt. Die **Beratung** wurde hier oftmals als **wichtiger Impulsgeber bezeichnet, um Beteiligung gezielt zu fördern und stärker im Alltag zu verankern**.

Einige Berichte verwiesen darauf, dass Partizipation bereits vor der Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ Teil der Unternehmenskultur war – etwa durch holokratische Organisationsformen¹⁹, regelmäßige

¹⁹ Organisationsmodelle, die auf Selbstorganisation und verteilte Autorität setzen. Entscheidungen werden nicht durch eine zentrale Hierarchie getroffen, sondern in sogenannten Kreisen (Teams), die über klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten verfügen. Ziel ist es, flexiblere Strukturen zu schaffen, die Anpassungsfähigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen fördern.

Teammeetings oder gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse – und in einzelnen Unternehmen zudem als Beitrag **zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** beschrieben wurde.

Neben diesen Erfolgen zeigen sich auch Herausforderungen: In Betrieben mit dünner Personaldecke oder hoher Fluktuation gestaltete sich die **Einbindung der Belegschaft schwierig**. Auch dort, wo viele Mitarbeitende überwiegend auswärts arbeiten, findet Partizipation nur eingeschränkt statt.

In den Berichten wurde Partizipation vor allem als **Gestaltungsprinzip der Beratung** hervorgehoben. Sie diene dazu, klare Strukturen und Zuständigkeiten zu entwickeln, Transparenz zu erhöhen sowie **Akzeptanz und Nachhaltigkeit der erarbeiteten Maßnahmen** sicherzustellen. Besonders betont wurde dabei, dass in einigen Betrieben eine **intensive Beteiligung aller Ebenen** – von der Geschäftsführung über Führungskräfte bis hin zu Mitarbeiter:innen – erreicht wurde und Partizipation nicht nur punktuell, sondern **durchgängiger Bestandteil des Beratungsprozesses** war.

Damit zeigt sich, dass Partizipation in den Betrieben, wo das Thema in den Berichten aufgegriffen wurde, zumeist gestärkt oder neu etabliert wurde und als entscheidender Faktor für die Motivation, Bindung, den Wissenstransfer und die Bewältigung des demografischen Wandels bewertet wird, auch wenn sie in manchen Kontexten an ihre Grenzen stößt.

Fallvignette: Partizipation I

Als herausragend wurde mit Blick auf ein beratenes Unternehmen mit rund 80 Mitarbeiter:innen bezeichnet, dass bei allen im Rahmen der Demografieberatung Digi+ abgehaltenen Terminen die gesamte Geschäftsführung sowie alle Führungskräfte und – anlassbezogen – unterschiedliche Expert:innen aus der Belegschaft anwesend waren.

In jenen Betrieben, in denen die Involvierung unterschiedlicher Belegschaftsgruppen im Umsetzungsplan dokumentiert war, wurden zu 30 % laut dem Umsetzungsplan **alle Belegschaftsgruppen in die Umsetzung einbezogen**.

In den anderen Fällen erfolgte die **Einbindung ausgewählter Gruppen**, etwa Geschäftsführung und Führungskräfte, teils ergänzt durch Personalverantwortliche und/oder Betriebsrat, bestimmte Abteilungen, Mitarbeitende in Schlüsselpositionen oder Vertreter:innen spezifischer Zielgruppen wie Mitarbeiter:innen 45+, Frauen 45+ oder Lehrlinge.

In 23 von insgesamt analysierten 190 Beratungsfällen wurde im Rahmen der Standortbestimmung in Modul 1 angegeben, dass im Unternehmen ein **Betriebsrat** vorhanden war. Laut den Berichten zu Modul 2 wurde der Betriebsrat in zwei Fällen nicht in die Analyse miteinbezogen, und in vier Fällen nicht in den Abschlussworkshop, wobei eine Einbindung in einem Fall weder im Rahmen der Analyse noch im Rahmen des Abschlussworkshops erfolgte. In den acht Beratungsfällen, in denen Modul 4 abgeschlossen wurde und laut Bericht ein Betriebsrat vorhanden war, wurde in fünf Fällen dessen Einbindung in Modul 4 dokumentiert.

Bei den 15 Beratungsfällen, in denen die Wissenschaftliche Begleitung an der Prozessreflexion teilgenommen hat, wurden die **Mitarbeiter:innen in unterschiedlichem Ausmaß in den Beratungsprozess eingebunden**. Die befragten Beraterinnen wiesen darauf hin, dass die Einbindung stark von den betrieblichen Rahmenbedingungen, dem Willen der Führung und der methodischen Gestaltung der Beratung abhing.

Über die Teilnahme des Betriebs an der Demografieberatung Digi+ **informiert wurde die Belegschaft** in den 15 Betrieben **größtenteils im Anfangsstadium des Beratungsprozesses**. Die entsprechende Information erfolgte etwa im Rahmen einer Teamsitzung oder eines unternehmensinternen Newsletters. In einem Fall

wurde am „Schwarzen Brett“ ein Informationstext ausgehängt, der durch die Beraterin verfasst und von den Verantwortlichen auf Seiten des Unternehmens adaptiert wurde. Daran anschließend wurden auch persönliche Gespräche mit allen Mitarbeiter:innen geführt und eruiert, wer Interesse hätte, an der Erhebung im Rahmen des Fitness-Check Digi+ teilzunehmen. In einem Fall führte die entsprechende Information dazu, dass sich Mitarbeiter:innen proaktiv mit dem Wunsch meldeten, an einem Workshop zum Thema Pensionierung teilzunehmen.

Auf die Mitteilung, dass der Betrieb an der Demografieberatung Digi+ teilnimmt, erfolgten in der Regel **keine unmittelbare Rückmeldung durch die Mitarbeiter:innen**.

Während in manchen Beratungsfällen die (gesamte) Belegschaft über den gesamten Beratungsprozess hinweg eingebunden war, blieb die Einbindung in anderen Fällen gering oder beschränkte sich auf einzelne (Erhebungs-)Phasen (vor allem den Beginn des Prozesses) oder bestimmte Funktionsgruppen. Teilweise wurden die Mitarbeiter:innen im Rahmen der Erhebungen (relativ) zu Beginn der Beratung – vor allem im Rahmen des Fitness-Checks Digi+ – befragt, in der anschließenden Maßnahmenplanung und -umsetzung aber nicht mehr eingebunden. In einem Fall beschränkte sich die Beteiligung auf einen Workshop zu Beginn des Prozesses, während die weiteren Schritte ausschließlich mit der Geschäftsführung abgestimmt wurden – wobei dies im konkreten Fall (auch) mit dem starken inhaltlichen Fokus auf das Thema Führung & Kultur argumentiert wurde.

In mehreren Fällen wurden Unternehmen durch die Beraterin explizit für die **Bedeutung partizipativer Prozesse bei der Einführung digitaler Systeme** sensibilisiert – sowohl mit Blick auf den Abbau bestehender Vorbehalte bzw. Widerstände als auch hinsichtlich einer erfolgreicherer Implementierung entsprechender Systeme in der Zukunft.

In jenen Fällen, in denen – zumindest phasenweise – die gesamte Belegschaft in den Beratungsprozess involviert wurde, erfolgte die Beteiligung bspw. in Form von **Teamtagen oder Workshops**. Laut den Berater:innen gaben diese Formate den Teilnehmer:innen **nicht nur Gelegenheit zur Information, sondern auch zur aktiven Mitgestaltung**. Mitarbeiter:innen konnten dabei ihre eigenen Erfahrungen, Wahrnehmungen und Verbesserungsvorschläge einbringen, insbesondere zu Themen wie Arbeitsplatzgestaltung, Kommunikation oder Onboarding-Prozessen. In einem Fall war die Belegschaft in die Maßnahmenplanung umfassend eingebunden und konnte mitbestimmen, welche Themen im Rahmen der Beratung adressiert werden sollten. In einem anderen Fall wurde die Belegschaft bspw. befragt, welche Inhalte ihrer Meinung nach in Stelleninseraten bzw. der im Rahmen der Beratung konzipierten Willkommensmappe vorhanden sein sollten.

Fallvignette: Partizipation II

In einem Unternehmen mit rund 50 Beschäftigten wurde gleich zu Beginn der Beratung durch die verantwortlichen Unternehmensvertreter:innen eruiert, welche Mitarbeiter:innen sich für eines der Themen interessieren, die im Rahmen der Beratung adressiert werden sollten, damit diese bei der Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen partizipieren konnten. Anschließend wurde die Belegschaft breit in den Beratungsprozess miteinbezogen, so z. B. bei der Entwicklung eines neuen und generationensensiblen Onboarding-Prozesses.

Es wurden mehrere Workshops zum Thema durchgeführt, bei denen unter anderem ein Konzept für ein digitales Onboarding-Handbuch erarbeitet sowie der Aufbau eines Einstiegs-Mentorings und die Rollen der entsprechenden Mentor:innen geklärt wurden. Die Beratung achtete ihrer Aussage nach konsequent darauf, möglichst unterschiedliche Personengruppen (nach Funktion, Geschlecht und Alter) einzubinden. Darüber hinaus wurden alle Mitarbeiter:innen befragt, welche Inhalte im entsprechenden Onboarding-Handbuch jedenfalls vorhanden sein sollten.

Als besonders herausfordernd beschrieben die Beraterinnen die Einbindung der (gesamten) Belegschaft – zum Beispiel im Rahmen eines Workshops – **in Einzelhandelsunternehmen**. Hier sei die Durchführung entsprechender Formate nur möglich, wenn die Belegschaft bereit sei, nach Geschäftsschluss noch im Geschäft zu bleiben oder die Geschäftsführung sich dazu bereit erkläre, den Laden extra hierfür zu schließen.

Wo sich die **Beteiligung auf bestimmte Funktionsgruppen konzentrierte**, waren etwa häufig Vertreter:innen der mittleren Führungsebene oder zentrale Wissensträger:innen bzw. langjährige Mitarbeiter:innen eingebunden. Diese wurden z.B. gezielt zu Arbeitssitzungen eingeladen oder in strukturelle Entwicklungsprozesse, wie die Erstellung eines Organigramms oder die Einführung neuer Besprechungsformate, eingebunden. In einigen Fällen übernahmen diese auch die Verantwortung für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen.

Bei der Durchführung von Workshops und anderen Formaten achteten die Berater:innen, so betonten einige, auf eine möglichst **heterogen zusammengesetzte Teilnehmer:innen-Gruppe**. In einem größeren Betrieb etwa wurde der Austausch zwischen erfahrenen und neuen Führungskräften gezielt unterstützt und institutionalisiert.

Um sicherzustellen, dass deren Perspektiven ausreichend berücksichtigt wurde, wurden teils auch **jüngere Mitarbeitende oder Personen mit spezifischen Erfahrungen** – z. B. Mitarbeiter:innen, die nach einem Langzeitkrankenstand wieder in den Betrieb eingegliedert wurden oder kurz vor der Pensionierung stehende Mitarbeiter:innen – gezielt in den Beratungsprozess miteinbezogen. Kleinere (Familien-)Unternehmen involvierten Mitarbeiter:innen auch aufgrund eines **persönlichen bzw. familiären Naheverhältnis zur Geschäftsführung** in den Prozess bzw. nahmen diese eine zentrale Rolle ein. Vereinzelt wurde auch der Betriebsrat aktiv in den Prozess einbezogen, wobei ein solcher in der Mehrzahl der Unternehmen nicht vorhanden war.

Spezifische Strategien zur gezielten Einbindung von Mitarbeiter:innen 45+, von Personen mit Migrationsgeschichte oder weiblichen Beschäftigten wurden, so die Aussage der Beraterinnen im Rahmen der Prozessreflexionen, **in den 15 Beratungsfällen nur vereinzelt verfolgt**. In manchen Fällen ergab sich eine entsprechende Diversität der involvierten Beschäftigten aus der vorhandenen Belegschaftsstruktur. In anderen

Fällen gab es hingegen keine spezifischen Maßnahmen oder Strategien zur Ansprache einzelner Zielgruppen, weil die Belegschaft sehr homogen bzw. das Unternehmen insgesamt sehr klein war und/oder bestimmte Gruppen – etwa Personen mit Migrationsgeschichte – im Unternehmen gar nicht vertreten waren.

In jenen Fällen, in denen die **Berücksichtigung unterschiedlicher Belegschaftsgruppen** im Beratungsprozess wichtig war, wurden bspw. **Workshops bewusst heterogen** – nach Alter, Geschlecht, Hierarchieebene und Funktion – zusammengesetzt. Das wurde nicht nur als **Beitrag zur Akzeptanz und Wirksamkeit der Beratung** gewertet, sondern auch als **Ausgangspunkt für einen bereichernden Austausch, der im betrieblichen Alltag in dieser Form sonst kaum möglich ist**.

Die zuständigen Beraterinnen berichteten teils von **Skepsis bzw. Vorbehalten auf Seiten der Belegschaft**, die sich im Lauf des Beratungsprozesses zeigten. Diese betrafen etwa die **Sinnhaftigkeit geplanter Workshops oder die mittels Fragebogen durchgeführten Erhebungen**. In einem Fall wurde angemerkt, dass die Teilnahme am Fitness-Check Digi+ insbesondere für die Lehrlinge im Betrieb sehr herausfordernd war, da der entsprechende Fragebogen nicht ausreichend niederschwellig formuliert war. Genannt wurden in diesem Zusammenhang aber auch **Vorbehalte gegenüber externen Berater:innen, ein als zu hoch empfundener Arbeits- bzw. Ressourcenaufwand oder Unsicherheit im Umgang mit gruppendynamischen Formaten**.

Insgesamt fielen die **Rückmeldungen aus der Belegschaft zur Teilnahme an der Demografieberatung Digi+** aber laut den Beraterinnen **größtenteils (sehr) positiv** aus. Wo es zu Beginn der Beratung noch Skepsis bzw. Vorbehalte gab, konnten diese im Beratungsverlauf größtenteils ausgeräumt werden. So berichteten die zuständigen Beraterinnen in allen Fällen, dass sich die anfängliche Skepsis nach dem ersten Kontakt oder Workshop weitgehend gelegt hat. In einem Fall waren die Mitarbeitenden beispielsweise nach der Durchführung eines Workshops rasch begeistert, weil sie das Potenzial des Beratungsprozesses und die Möglichkeiten zur Mitgestaltung erkannten.

Die im Rahmen der Prozessreflexionen befragten Unternehmensvertreter:innen und Beraterinnen hoben mehrfach hervor, dass sich die Partizipation der Mitarbeiter:innen nicht auf die umgesetzten Maßnahmen beschränkte. Vielmehr konnte die **Beteiligung der Mitarbeiter:innen im Betrieb durch die Beratung allgemein gesteigert** werden. In mehreren Interviews wurde seitens der Berater:innen betont, dass **sich die Belegschaft durch die Beratung wertgeschätzt und stärker gehört fühlte**. So hat in einem Betrieb der organisierte Teamtag dazu beigetragen, die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen zu stärken.

10.2 Sensibilisierung für eine altern(n)sgerechte und digitalisierte Arbeitswelt

*Die jeweiligen Unternehmensvertreter*innen sollen von Beginn der Beratung an seitens der Demografieberater*innen durch allgemeine Informationen hinsichtlich des demografischen und digitalen Wandels im Betrieb sensibilisiert werden. Dabei geht es vor allem darum, die verschiedenen Handlungsfelder der Demografieberatung, wie Personalmanagement, Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Mitarbeiter*innen-Qualifizierung und Führung anzusprechen und mögliche Aktivitäten exemplarisch zu skizzieren. Dabei ist das Thema Digitalisierung und alle damit verbundenen Auswirkungen für das Unternehmen und seine Belegschaft mitzudenken.*

(Leistungsbeschreibung Demografieberatung Digi Plus, BMASGPK)

Neben der Partizipation der Mitarbeiter:innen ist es auch ein erklärtes Ziel der Demografieberatung Digi+, Unternehmen von Beginn des Beratungsprozesses an **für die Auswirkungen des demografischen und digitalen Wandels zu sensibilisieren**. Maßnahmen zur Sensibilisierung sollen anschließend kontinuierlich über den gesamten Beratungsprozess hinweg erfolgen und sich auch an Belegschaft und Betriebsrät:innen richten.

Die Sensibilisierung verfolgt unter anderem das **Ziel** – nach wie vor vorhandene – **Altersstereotypen abzubauen**, wie etwa sinkende Leistungsfähigkeit, weniger Flexibilität, geringere digitale Kompetenzen oder geringere Weiterbildungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer:innen, denn Studien weisen darauf hin, dass **Unternehmen das Potenzial älterer Arbeitskräfte**, auch in Zeiten von Fachkräftemangel, häufig **noch zu wenig bewusst** ist (Vgl. Schönherr & Bohrn 2023). Noch dazu sind defizitäre Zuschreibungen an das Alter und Bilder von „Alten“ auch in den Köpfen der älteren Personen selbst verankert (Vgl. Weber 2017, S. 76).

Aber auch für die **Förderung von Weiterbildung**, insbesondere im Kontext der Digitalisierung, sollten die Unternehmen sensibilisiert werden sowie für die Berücksichtigung der Bedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen. Damit sollte das Bewusstsein gestärkt werden, dass alle diese Gruppen vom digitalen Wandel betroffen sind.

Ein besonderer Fokus soll auf der **schrittweisen Angleichung des Frauenpensionsantrittsalters seit 2024** liegen. Auch hier zeigt sich, dass deren Relevanz vielen Unternehmen noch nicht ausreichend bewusst ist, was sich unter anderem in einer unterproportional geringen Weiterbildungsquote weiblicher Beschäftigter äußert (Vgl. Mayrhuber 2021).

In insgesamt 99 der 190 im Rahmen der Inhaltsanalyse ausgewerteten Beratungsfälle ließen sich Informationen zum **Sensibilisierungsgrad der Betriebe hinsichtlich des demografischen und digitalen Wandels zum Beratungsbeginn** finden. **In 74 dieser Fälle wurde den Unternehmen bereits im Rahmen von Modul 1 eine (hohe) Sensibilisierung attestiert**. Dazu wird in mehreren Fällen beschrieben, dass sich die Geschäftsführung bereits zu Beginn der Beratung der Notwendigkeit einer Modernisierung bzw. generationensensiblen Anpassung etablierter Strukturen und Prozesse bewusst war. Als **problematisch** wurde teilweise das **Einhergehen einer entsprechenden Sensibilisierung und Betroffenheit mit einer niedrigen bzw. zu geringen Anwendungskompetenz im Umgang mit digitalen Tools** identifiziert.

Andere Unternehmen wiederum wiesen laut den Berichten zu Beginn der Beratung noch keine bzw. eine mangelnde Sensibilisierung für die Themen Demografie und digitaler Wandel auf. Parallel dazu wurde aber in einigen dieser Betriebe ein hoher Betroffenheitsgrad identifiziert, etwa aufgrund der Belegschaftsstruktur oder anstehender Pensionierungen auf Führungsebene.

In 161 der 190 analysierten Beratungsfällen fanden sich Hinweise, die darauf schließen lassen, dass eine **Sensibilisierung der Unternehmen für die Herausforderungen des demografischen und digitalen Wandels im Zuge der Beratungsverläufe** durch die zuständigen Berater:innen **auf mehreren Ebenen und in unterschiedlichen Formen** erfolgte.

Als **zentraler Hebel zur Sensibilisierung** wurde wiederholt das **direkte Gespräch mit der Geschäftsführung** bzw. mit Führungskräften angeführt, in dem **gezielt auf die betriebsspezifischen Herausforderungen eingegangen und der Blick auf demografische Entwicklungen gelenkt** wurde – etwa durch das Sichtbarmachen von Altersstrukturen, bevorstehende Pensionierungen oder generationenspezifische Bedürfnisse. Diese Gespräche dienten demnach oft als erster Ansatzpunkt, um ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen.

Fallvignette: Sensibilisierung I

In einem beratenen Betrieb, in dem rund ein Drittel der insgesamt ca. 90 Mitarbeiter:innen über 45 Jahre alt war, wurde die Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ unter anderem mit dem Wunsch begründet, die Themen Nachfolgeplanung und Wissenstransfer zu adressieren. In diesem Zusammenhang wurde auch am Abbau von stereotypen Alter(n)sbildern gearbeitet, konkret vor allem durch die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Einstellungen und Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen. Dadurch sollte auch die Arbeit mit bzw. in altersgemischten Teams verbessert und eine Erhöhung der Mitarbeiter:innen-Bindung und -Zufriedenheit erreicht werden.

Eine **Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen wurde darüber hinaus im Beratungsverlauf häufig über partizipative Formate** angestoßen, zum Beispiel durch Workshops, Teamtage oder moderierte Reflexionsformate (wie bspw. das Generationenquiz), in denen unterschiedliche Generationen gemeinsam arbeiteten, ihre Perspektiven einbrachten und altersbezogene Unterschiede im Arbeitsalltag sichtbar wurden. Diese Formate boten laut Dokumentation der Berater:innen Raum für einen offenen Austausch und förderten das Verständnis füreinander, was den Boden für weiterführende Maßnahmen bereitete.

Laut der analysierten Beratungsfälle wurde die **Sensibilisierung in vielen Fällen auch durch den Umsetzungsprozess selbst unterstützt**.

Durch die Einführung neuer Strukturen und Prozesse – etwa lebensphasenorientierter Mitarbeiter:innengespräche, generationensensibler Recruiting- und Onboarding-Prozesse, Lern-Tandems oder der Nutzung digital unterstützter Tools – wurden **betriebliche Routinen bewusst durchbrochen und bestehende Strukturen reflektiert**. Am Thema generationensensible Kommunikation wurde sowohl mit Blick nach innen als auch nach außen (Stichwort Employer Branding) gearbeitet.

Nicht zuletzt förderte die Beratung die **Sensibilisierung auch dadurch, dass das Thema häufig mit konkreten betrieblichen Anlässen** – etwa einem Generationenwechsel, Herausforderungen im Recruiting oder Digitalisierungsprozessen – **verknüpft wurde**. Dadurch ergab sich ein **unmittelbarer praktischer Nutzen**, der das Interesse der Betriebe stärkte und die Bereitschaft erhöhte, sich vertieft mit den Themen auseinanderzusetzen.

Insgesamt zeigt sich, dass eine **Sensibilisierung** der beratenen Unternehmen für die Themen Demografie und Digitalisierung durch die Berater:innen **nicht als einmaliger Impuls, sondern als fortlaufender Prozess** verstanden wird, der sich **über den gesamten Beratungsverlauf** erstreckt.

Informationen zur **Wirksamkeit der beschriebenen Sensibilisierungsmaßnahmen** ließen sich in 49 der 67 Beratungsfällen finden, die Modul 4 zum Untersuchungszeitraum bereits abgeschlossen hatten. Wo entsprechende Informationen vorhanden sind, hat sich die Sensibilisierung etwa an einer verstärkten Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des demografischen Wandels im Allgemeinen bzw. den unterschiedlichen Werten, Sichtweisen und Bedürfnissen der einzelnen Generationen im Speziellen gezeigt.

Eine **erfolgreiche Sensibilisierung** wird in einigen Fällen **im Bereich Personalgewinnung bzw. -entwicklung** beschrieben. So sind Betriebe bspw. gezielt für die Bedeutung demografiesensibler Recruiting-Strategien sensibilisiert worden, was unter anderem Überlegungen zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen – etwa in Bezug auf Sprache, digitale Kompetenzen oder Generationenzugehörigkeit – angestoßen hat.

Fallvignette: Sensibilisierung II

In einem an der Demografieberatung Digi+ teilnehmenden Betrieb wurde der demografische und digitale Wandel zu Beginn der Beratung von diesem als existenzbedrohend beschrieben. (Auch) Durch Maßnahmen wie die Erarbeitung eines demografiesensiblen Recruiting- und Onboarding-Prozesses und eines generationengerechten Führungsverständnisses sowie die Konzeption generationensensibler Mitarbeiter:innen-Gespräche ist es gelungen, den Betrieb für die Themen Active Ageing und die Herausforderungen der Digitalisierung für verschiedene Altersgruppen sowie die Bedeutung einer demografiesensiblen Personalentwicklung und einer strukturierten Nachfolgeplanung zu sensibilisieren.

Lediglich in einem Fall wurde ausdrücklich festgehalten, dass die Sensibilisierungsversuche nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben und die strukturellen Herausforderungen hinsichtlich älterer Arbeitnehmer:innen nach wie vor zu wenig gesehen bzw. ernst genommen werden.

In jenen 15 Betrieben, bei deren **Prozessreflexion** auch die Wissenschaftliche Begleitung vertreten war, lassen sich **sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen** erkennen.

So war das **Thema Digitalisierung laut den Unternehmensvertreter:innen in vielen Betrieben bereits vor dem Beratungsprozess präsent**, etwa im Zusammenhang mit der Einführung von neuen Warenwirtschaftssystemen, digitalen Lösungen zur Zeiterfassung oder Programmen zur Dokumentation. Teilweise waren Softwarelösungen bzw. eine entsprechende technische Ausstattung grundsätzlich zwar vorhanden, wurden aber von Teilen der Belegschaft nicht aktiv genutzt oder bewusst ignoriert – was wiederum zu **Spannungen oder Problemen in betrieblichen Abläufen** führte.

Es zeigte sich, dass der **Stand der digitalen Transformation** nicht nur zwischen den Unternehmen stark variiert, sondern dieser auch **innerhalb des Betriebs häufig unterschiedlich eingeschätzt wurde**. Die Beratung wurde teilweise zum Anlass genommen, vorhandene Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung sichtbar zu machen und gemeinsame Schwerpunkte zu definieren.

Hinsichtlich der **Auseinandersetzung mit Themen wie alter(n)sgerechten Arbeitswelten** gaben viele Unternehmensvertreter:innen an, **sich vor der Beratung kaum oder gar nicht explizit damit beschäftigt zu haben**. Dort, wo das Thema präsent war, standen meist ganz konkrete Anlässe im Vordergrund, etwa bevorstehende Pensionierungen, mangelnder Wissenstransfer oder Herausforderungen in der Personalgewinnung. In einem Unternehmen wurde bspw. der drohende Verlust von erfahrenem Personal als Anlass genommen, sich mit der Weitergabe von Expertise auseinanderzusetzen.

Die befragten Berater:innen zeichneten ein **positives Bild**, was die **Sensibilisierung der Unternehmen** betrifft. Durch die Beratung konnten in den meisten Betrieben bewusstseinsbildende Prozesse angestoßen werden, sowohl im Hinblick auf Alter(n)sgerechtigkeit als auch auf digitale Transformationsprozesse. Nur in einem Unternehmen zeigte sich im Rahmen der Prozessreflexion, dass das Thema durch die Geschäftsführung nach wie vor kritisch beurteilt und in Frage gestellt wurde, ob sich eine Digitalisierung der betrieblichen Prozesse überhaupt auszahle.

Auch für die Themen **generationensensible bzw. lebensphasenorientierte Führung** sowie – vereinzelt – **generationensensible Lernmethoden** und **Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit** fand aus Sicht der Berater:innen eine Bewusstseinsbildung statt.

Die Unternehmensvertreter:innen gaben größtenteils an, dass die **Sensibilisierung von Geschäftsführung und Belegschaft** durch die Teilnahme am Beratungsangebot – **teils deutlich – gesteigert** werden konnte. So hat die Teilnahme am Beratungsangebot zur Eröffnung neuer Perspektiven und zu einem gewachsenen Bewusstsein – für demografische und digitale Entwicklungen, aber auch für andere Themen wie Diversität oder die Stigmatisierung älterer Personen – geführt bzw. einen entsprechenden Sensibilisierungsprozess angestoßen, der ohne die Teilnahme am Beratungsangebot in der Form nicht stattgefunden hätte.

Aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen hat unter anderem die **Veranschaulichung unterschiedlicher Perspektiven bzw. Bedürfnisse verschiedener Generationen** sensibilisiert und (teilweise) dazu geführt, dass sich ältere und jüngere Personen im Unternehmen mit mehr Respekt und Wertschätzung begegnen. In einem Betrieb gab die Geschäftsführung explizit an, dass sie aufgrund der Beratung mehr Potenzial in älteren Arbeitskräften sieht.

Aus Sicht mehrerer Unternehmensvertreter:innen führte die Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ außerdem dazu, dass entsprechende **Vorbehalte hinsichtlich Digitalisierung innerhalb der Belegschaft abgebaut** werden konnten, sich der Umgang mit neuen Softwarelösungen – und mit Problemen und Hürden, die in diesem Zusammenhang auftauchten – deutlich gebessert hat oder die Geschäftsführung stärker für die Bedeutung einer ansprechenden Web-Präsenz sensibilisiert wurde. Vereinzelt hat die Beratung der Geschäftsführung vor Augen geführt, dass es im Bereich Digitalisierung durchaus noch Raum für Verbesserungen gibt.

Als förderlich wahrgenommen wurde in diesem Zusammenhang unter anderem der **externe Input der Beratung**, der auf **stärkere Resonanz** gestoßen ist **als unternehmensinterne Stimmen** bzw. eine gewisse Betriebsblindheit aufgelockert hat.

Während sich die Sensibilisierung aus Sicht mancher Unternehmensvertreter:innen auf einzelne Handlungs- bzw. Themenfelder und/oder Funktionsgruppen konzentrierte, betonten andere, dass es sich um einen **umfassenden Prozess** handelte. In seltenen Einzelfällen konnten leider tief verwurzelten Denkweisen bzw. Vorbehalte nur wenig verändert werden.

11 ESF Plus Querschnittsziele

In allen durch Mittel des Europäischen Sozialfonds Plus (ko-)finanzierten Projekten sind **drei definierten Querschnittsziele** – Gleichstellung der Geschlechter, Antidiskriminierung sowie ökologische Nachhaltigkeit – verbindlich zu berücksichtigen. Die Querschnittsziele sind nicht als eigenständige Förderbereiche konzipiert, sondern sollen **quer über alle Maßnahmen hinweg** integriert werden – von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Evaluierung. Dadurch sollen die Querschnittsziele dazu beitragen, **die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der geförderten Projekte zu erhöhen und einen Beitrag zu einer inklusiven, chancengerechten und umweltbewussten Gesellschaft zu leisten**.

11.1 Gleichstellung der Geschlechter

In insgesamt 187 Beratungsfällen waren laut den Berichten Frauen involviert. Keine Frauen waren dementsprechend in lediglich drei der 190 analysierten Beratungsfälle involviert, wobei in einem Fall keine Frau im beratenen Betrieb beschäftigt war.

Laut der vorhandenen Informationen waren **Frauen in der Regel entsprechend der Belegschaftsstruktur in die Umsetzungsberatung (Modul 3) eingebunden**. In Betrieben, in denen Frauen innerhalb der Belegschaft deutlich unterrepräsentiert waren – was teilweise als branchentypisch beschrieben wurde – wurde mitunter darauf geachtet, alle vorhandenen weiblichen Beschäftigten zumindest punktuell in den Beratungsprozess miteinzubinden, um deren Bedürfnisse und Perspektiven entsprechend zu berücksichtigen. Nur in den Beratungsberichten von zwei Unternehmen gibt es Anhaltspunkte dafür, dass weibliche Mitarbeiterinnen im Rahmen der Umsetzungsberatung unterrepräsentiert waren.

Explizite Vermerke zum Thema Gleichstellung der Geschlechter bzw. geschlechtsspezifischer Diskriminierung oder Ungleichbehandlung, beispielsweise in Bezug auf Einkommen oder Aufstiegschancen oder beim Thema Betreuungspflichten, **finden sich in nur 27 der 190 analysierten Beratungsfälle**. In einigen dieser Fälle wurde durch die Berater:innen darauf verwiesen, dass ein Fokus der Beratung auf den Themen Gleichstellung und Frauenförderung bzw. ein **Schwerpunkt auf dem Erheben und Adressieren der Bedürfnisse der weiblichen Mitarbeiterinnen** lag, ohne näher darauf einzugehen. In anderen Fällen wurde auf einen geringen Frauenanteil im Unternehmen bzw. ein (branchentypisches) Ungleichgewicht zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitenden in der Belegschaft oder einzelnen Aufgabenbereichen (z. B. körperliche Tätigkeiten vs. Verwaltung) hingewiesen, ohne dass daraus konkrete Implikationen für den Beratungsprozess abgeleitet wurden.

In manchen der analysierten Beratungsfälle wird deutlich, dass **eine Adressierung von Gleichstellungsthemen in einzelnen Unternehmen durchaus nötig** wäre, etwa weil Frauen nicht gleichgestellt sind oder nicht ausreichend Wertschätzung erfahren. **Hinweise darauf, dass das Thema im Beratungsprozess explizit thematisiert wurde, finden sich allerdings nur in Einzelfällen**. Wo sie sich finden, wird zum Beispiel festgehalten, dass die Beratung explizit darauf abzielte, den Frauenanteil in der Belegschaft bzw. in Führungspositionen zu steigern oder gleichstellungssensible Recruiting- und Onboarding-Prozesse zu implementieren. In einem Fall wurde darauf hingewiesen, dass bestehende Vorbehalte der Geschäftsführung gegenüber der Beschäftigung von Frauen in männlich geprägten Tätigkeitsbereichen adressiert wurde. In zwei weiteren Fällen wurden Spannungen bzw. Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen thematisiert.

Fallvignette: Gleichstellung der Geschlechter

Eine Analyse und Verbesserung des Recruiting-Prozesses mit einem Fokus auf junge Arbeitskräfte und Frauen und dem Ziel, künftig mehr Frauen für die Mitarbeit in einem bis dato stark männlich geprägten Unternehmen gewinnen zu können, war für ein IT-Unternehmen mitausschlaggebend dafür, das Angebot der Demografieberatung in Anspruch zu nehmen. Zu diesem Zweck wurde im Handlungsfeld Personalmanagement unter anderem das Ziel formuliert, die Bedürfnisse von Frauen (und Angehörigen der Generation Z) bewusster in Stellenausschreibungen anzusprechen. Außerdem wurden die im Betrieb vorhandenen (lebensphasenorientierten) Anreizsysteme mit einem speziellen Fokus auf die Bedürfnisse von Frauen (und Personen über 45 Jahre) evaluiert und weiterentwickelt.

Im Rahmen der **Teilnahme der Wissenschaftlichen Begleitung an 15 Prozessreflexionen** verwiesen die zuständigen Beraterinnen in einigen Fällen darauf, dass es im Betrieb **keine Hinweise auf geschlechterspezifische Benachteiligung** gegeben hat und/oder die Geschäftsführung bzw. Unternehmenskultur diesbezüglich als sehr „fortschrittlich“ oder „offen“ wahrgenommen wurden. Teilweise wurde beschrieben, dass im Betrieb der gleiche wertschätzende (oder „saloppe“) Umgangston zwischen den Angehörigen aller Geschlechter herrsche.

Auch die interviewten Beraterinnen wiesen bei der Frage nach der Gleichstellung der Geschlechter teilweise auf ein entsprechendes **Ungleichgewicht in der Belegschaft bzw. einzelnen Abteilungen**. So waren in einigen Betrieben handwerkliche Tätigkeiten, Tätigkeiten in der Produktion, aber auch Führungspositionen, klar männlich, wohingegen administrative Tätigkeiten klar weiblich dominiert waren. **Diese Aufteilung wurde teils als gegeben hingenommen, teils aber auch im Rahmen der Beratung thematisiert** – bspw. wurde die **Geschäftsführung für die Bedeutung von Frauen in technischen Berufen und ein entsprechendes Potenzial bei der Personalgewinnung sensibilisiert**. Zumindest in einem Fall haben diese Bemühungen gefruchtet, da die Geschäftsführung im Rahmen der Prozessreflexion mitteilte, zukünftig erstmals eine weibliche Handwerkerin in einer bis dahin ausschließlich männlich besetzten Abteilung zu beschäftigen.

In einem anderen Fall wurde das Thema Gleichstellung im Rahmen der Beratung zwar nicht explizit adressiert, aber die auf Seiten des Unternehmens für die Beratung **zuständige Mitarbeiterin fühlte sich durch die Beratung in ihren Vorhaben bestärkt** und konnte (gegen unternehmensinterne Widerstände) durchsetzen, dass erstmalig eine Frau in der Produktion eingestellt wurde. In einem anderen Fall wurde laut der befragten Beraterin aufgrund der stark männlich dominierten Branche besonders darauf geachtet, auch weibliche Mitarbeiterinnen in den Beratungsprozess miteinzubinden. In einem anderen Fall gab die Geschäftsführung eines Unternehmens an, dass das Thema im Rahmen der Beratung zwar angeschnitten, anschließend aber nicht weiter adressiert wurde. Als Grund dafür wurden strukturelle Bedingungen angeführt, die durch eine Beratung nicht geändert werden können.

11.2 Anti-Diskriminierung

Zur Frage, welche Personengruppen mit welchen Diversitätsmerkmalen (Migrationsgeschichte, Alter, Geschlecht) generell in den 190 Beratungsfällen involviert waren, zeigt sich anhand der analysierten Beratungsberichte, dass **Frauen – unabhängig von der Belegschaftsstruktur – in insgesamt 173 von 190 Beratungsfällen inkludiert** waren. Fast genauso häufig waren, so die Beratungsberichte, **Personen über 45 Jahre** in die Beratung einbezogen, konkret **in 166 Fällen**. Im Gegensatz dazu waren **Personen mit Migrationsgeschichte**²⁰ laut den Modulberichten in **61 Fällen**, also rund einem Drittel – und damit **vergleichsweise selten** – in den Beratungsprozess inkludiert.²¹ In 9 Fällen war laut Dokumentation keine der Personengruppen in die Beratung inkludiert, in einem weiteren Fall fanden sich in den Berichten keine Informationen dazu. An dieser Stelle ist anzumerken, dass Unternehmen oft keine Information darüber haben, welche ihrer Mitarbeiter:innen Migrationshintergrund aufweisen.

Zum konkreten Ausmaß bzw. der Form der Involvierung der einzelnen Personengruppen gab es nur in Einzelfällen Vermerke in den Berichten.

Hinweise darauf, dass das **Thema Anti-Diskriminierung** im Rahmen der Beratung **adressiert wurde, lassen sich in 70 der 190 analysierten Beratungsfälle finden**. Dem inhaltlichen Schwerpunkt des Beratungsangebots entsprechend ging es in diesen Fällen in erster Linie um die **Adressierung generationenspezifischer Unterschiede** (z.B. bei der Mitarbeiter:innen-Führung, aber auch Digitalisierung) **bzw. um Alter(n)sgerechtigkeit von Prozessen und Strukturen**. In mehreren Fällen wurde im Zusammenhang mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften, der Wunsch des Unternehmens dokumentiert, **künftig verstärkt ältere Personen zu rekrutieren**. In einem Fall wurde darauf verwiesen, dass die Einstellung einer 55-jährigen Mitarbeiterin (in einem Betrieb mit primär jüngeren Mitarbeiterinnen) als Erfolg der Beratung zu werten sei. Auch auf eine erfolgte Adressierung des Themas alter(n)sgerechte Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen wurde in den analysierten Berichten wiederholt verwiesen.

Mit Blick auf (stereotype) Alter(n)sbilder wurde in einigen Fällen ein Aufbrechen ebenjener Stereotypen, etwa in Teams mit Angehörigen unterschiedlicher Altersgruppen, beschrieben. In einem Fall ist dokumentiert, dass die Geschäftsführung für ein Employer Branding ohne Altersdiskriminierung sensibilisiert wurde.

In einem Unternehmen wurde der Geschäftsführung fehlende Offenheit gegenüber weiblichem bzw. älteren Bewerber:innen attestiert, in einem anderen Fall wurde angemerkt, dass die Vorurteile der Geschäftsführung gegenüber jüngeren Generationen mit ein Grund für die Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter:innen zu finden, sein könnten.

Das Thema der **herkunftsbezogenen Diskriminierung ist in den analysierten Beratungsberichten nur in Einzelfällen behandelt**. In einem Fall wurde eine Person mit Migrationsgeschichte – im konkreten Fall die (vermutlich) einzige im Betrieb – durch die Beratung stärker in den Betrieb eingebunden. Ansonsten gibt es in diesem Zusammenhang lediglich Hinweise auf vorhandene Sprachbarrieren, etwa aufgrund eines hohen Anteils an Mitarbeiter:innen mit Migrationsgeschichte oder als Herausforderung beim Recruiting.

²⁰ Die Involvierung von Personen mit Migrationshintergrund ist für die Module 2 und 4 dokumentiert, nicht jedoch für Modul 3.

²¹ Im Zusammenhang mit der Frage nach der Erhebung der Anzahl von Mitarbeiter:innen mit Migrationsgeschichte wurde (auch) durch die interviewten Beraterinnen teils darauf hingewiesen, dass eine Migrationsgeschichte von Mitarbeiter:innen in den Betrieben häufig nicht bekannt bzw. „kein Thema“ sei (und daher auch nicht dokumentiert wurde).

In jenen **15 Beratungsfällen, in denen die Wissenschaftliche Begleitung an den Prozessreflexionen teilnahm**, spielten die Themen Anti-Diskriminierung bzw. der Abbau von strukturell benachteiligenden und exkludierenden Praktiken **nur eine untergeordnete Rolle** und wurden – wenn – vorrangig **implizit adressiert**.

In den meisten Fällen wurde das Thema als **nicht relevant eingestuft**, häufig mit dem Verweis, dass das Miteinander im Betrieb durch die Beraterinnen als sehr wertschätzend wahrgenommen wurde bzw. Diskriminierung kein Thema zu sein schien.

Auch hier wurde – entsprechend dem Fokus des Beratungsangebots - deutlich, dass am **häufigsten das Thema altersbezogene Diskriminierung adressiert** wurde. So z. B. durch den Einsatz von generationensensiblen Tools, die zu einer Sensibilisierung bezüglich entsprechender Stereotype beitrugen, oder im Kontext des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten.

In einem Betrieb hat sich die **Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter:innen** beispielsweise nicht zuletzt deshalb durch den Beratungsprozess **verbessert**, weil das Wissen der jüngeren Mitarbeiter:innen in der Arbeit mit einer facheinschlägigen Software nun mehr geschätzt wird.

Bei der Gestaltung von Prozessen, etwa im Bereich Digitalisierung oder Personalentwicklung, wurde laut den zuständigen Beraterinnen darauf geachtet, dass neue Strukturen auch für ältere Mitarbeitende nachvollziehbar und handhabbar waren. Umgekehrt wurde im Rahmen eines Teamtags der Fall einer jungen Mitarbeiterin behandelt, die sich durch ihre älteren Kolleg:innen nicht ernstgenommen fühlte.

Von Seiten der Unternehmensvertreter:innen wurde häufig betont, dass **ältere Mitarbeiter:innen aufgrund ihres Erfahrungsschatzes in ihrem Betrieb sehr geschätzt** würden. In einem Fall wurde in diesem Zusammenhang auf die Wiedereingliederung eines älteren Mitarbeiters nach einem Langzeitkrankenstand verwiesen.

In den Betrieben, wo **Mitarbeiter:innen mit Migrationsgeschichte** beschäftigt waren, wurde deren Integration im Betrieb durch die befragten Beraterinnen bzw. die an den Prozessreflexionen teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen überwiegend als gelungen beschrieben. In einem Fall wurde die positive Einbindung einer neuen Kollegin mit Migrationsgeschichte explizit hervorgehoben.

In einem Fall wurde die Betriebsleitung eines Unternehmens, in dem keine Personen mit Migrationsgeschichte beschäftigt waren, durch die Beraterin explizit auf das entsprechende **Arbeitskräftepotenzial sowie die Vorteile einer diversen Belegschaft** hingewiesen. In einem weiteren Fall wurde ein Workshop zum Thema Kommunikation von der Personalverantwortlichen des Unternehmens dazu genutzt, auf einen in der Vergangenheit liegenden Fall von **diskriminierendem Verhalten gegenüber einer Person mit Migrationsgeschichte** hinzuweisen und zu betonen, dass so ein Verhalten nicht geduldet wird.

11.3 Ökologische Nachhaltigkeit

Eine **systematische Berücksichtigung des Themas ökologische Nachhaltigkeit** im Rahmen des Beratungsprozesses lässt sich anhand der Inhaltsanalyse der 190 Beratungsfällen, die im Betrachtungszeitraum zumindest Modul 3 der Demografieberatung Digi+ abgeschlossen haben, **nicht erkennen**.

In **11 Beratungsfällen**, ließen sich **Bezüge auf das Thema ökologische Nachhaltigkeit finden**, wobei in diesen Fällen hauptsächlich darauf verwiesen wurde, dass die Betriebe sich in der täglichen Arbeit mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen bzw. das Thema in der Unternehmensphilosophie eine bedeutende Rolle spielt. Wo das Thema im Rahmen der Beratung thematisiert wurde, bezog sich dies in erster Linie auf

das **Ziel, den Betrieb bzw. einzelne Abteilungen papierlos zu gestalten** bzw. generell durch Digitalisierungsvorhaben Papier zu vermeiden und die Effizienz zu steigern.

Auch in jenen 15 Beratungsfällen, in denen die Wissenschaftliche Begleitung an der **Prozessreflexion** teilnahm, **spielte das Thema ökologische Nachhaltigkeit eine höchstens periphere Rolle**. In vielen Beratungsfällen war Nachhaltigkeit laut der interviewten Beraterinnen sowie den an den Prozessreflexionen teilnehmenden Unternehmensvertreter:innen kein Thema im engeren Sinne. Wenn, wurde das Thema eher implizit berücksichtigt, z. B. durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen bzw. den Abbau entsprechender Vorbehalte. So wurde etwa die Einführung einer elektronischen Ablage oder einer digitalen Willkommensmappe mit einer Reduktion des Papierverbrauchs in Verbindung gebracht.

Es zeigte sich **in einigen Betrieben durchaus ein Bewusstsein für die Bedeutung ökologischer Fragestellungen**. So verwiesen die Beraterinnen bzw. die Unternehmensvertreter:innen auf **Maßnahmen im Bereich ökologische Nachhaltigkeit, die durch die Betriebe generell ergriffen wurden**, bspw. die Reduktion von Bodenversiegelung, die Verwendung nachhaltiger Baustoffe oder die Nutzung von elektrisch betriebenen Dienstfahrzeugen. Diese Maßnahmen standen allerdings in keinem (unmittelbaren) Zusammenhang mit dem Beratungsangebot.

In Einzelfällen wurde das **Thema durch die Beraterinnen expliziter angeschnitten**. So hat z.B. laut Aussage einer Beraterin eine Bemerkung von ihr dazu geführt, dass im Betrieb ein (neues) Mülltrennsystem eingeführt wurde. In einem anderen Fall wurde durch die zuständige Beraterin auf ein anderes Unternehmen aus der Region verwiesen, welches in derselben Branche tätig ist und – zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit - entnommene Baustoffe aufbereitet und wiederverwertet.

Teilweise wurde der **Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit im Rahmen der Beratung von den Beschäftigten thematisiert**. So berichtete eine Beraterin, dass die Belegschaft eines Unternehmens im Rahmen eines Workshops den Wunsch äußerte, sich im Bereich ökologische Nachhaltigkeit weiterzubilden und zukünftig auch mehr in diesem Bereich anzubieten.

12 Beratungsprozess

12.1 Beratungsverläufe

Die in Vorbereitung auf die Teilnahme an 15 **Prozessreflexionen** interviewten **Beraterinnen bewerteten den Beratungsverlauf in der Regel sehr positiv**. Mehrfach wurde betont, dass Betriebe sich im Lauf der Beratung als offen, engagiert und verbindlich erwiesen haben und sich für die erhaltene Unterstützung dankbar zeigten. Vielfach führte der Prozess aus Sicht der Beraterinnen zu **positiven und nachhaltigen Veränderungen im Betrieb**. In einigen Fällen wurde der Beratungsverlauf sogar als idealtypisch beschrieben.

Zentral für einen gelungenen Beratungsverlauf war aus Sicht der Beraterinnen unter anderem die **Bereitschaft der Betriebe, sich auf Reflexionsprozesse einzulassen und Impulse von außen aufzugreifen**. Besonders hervorgehoben wurde, wenn es gelang, Mitarbeiter:innen aktiv einzubinden und partizipative Workshopformate umzusetzen bzw. wenn die Bereitschaft dazu auf Seiten der Betriebe vorhanden war. In einzelnen Fällen wurde von den Beraterinnen hingegen angemerkt, dass es im Prozess zu einer lediglich **geringen Partizipation durch die Mitarbeiter:innen** kam.

Mehrmals wurde durch die Beraterinnen betont, **während der Beratung mit keinerlei nennenswerten Herausforderungen konfrontiert** gewesen zu sein und sich – nicht zuletzt aufgrund der umfassenden persönlichen Erfahrung in der Arbeit als Unternehmensberaterin – im Prozess stets sehr sicher gefühlt zu haben.

Nicht alle Prozesse verliefen jedoch gänzlich reibungslos. In einigen Fällen gestaltete sich der Einstieg „holperig“, bspw. aufgrund anfänglicher Skepsis seitens der Geschäftsführung bzw. der Belegschaft. Die Beraterinnen empfanden es in manchen Fällen als herausfordernd, **die Unternehmen von einer Teilnahme am Beratungsangebot zu überzeugen bzw. eine entsprechende Vertrauensbasis zu etablieren**. Das hat unter anderem damit zu tun, dass die Demografieberatung insbesondere beratungsferne Unternehmen ansprechen soll. Diese Skepsis konnte in der Regel mit fortschreitender Beratungsdauer abgebaut und die Geschäftsführungen gut für den Prozess gewonnen werden. In diesem Zusammenhang wurde darauf verwiesen, dass die Beraterinnen mit dem Schritt von der (theoretischen) Planung in die (praktische) Umsetzung ihre Kompetenz unter Beweis stellen und den Mehrwert des Angebots für die Unternehmen greifbar machen konnten. Lediglich in einem Fall wurde bedauert, dass die Geschäftsführung des Betriebs bis zum Schluss des Beratungsprozesses nicht für diesen gewonnen werden konnte. In einem Fall führte eine Beraterin sogar an, dass bereits die Besprechung der Ergebnisse des Fitness-Checks im Rahmen der Maßnahmenplanung im Unternehmen so viel angestoßen habe, dass der Betrieb den entwickelten Maßnahmen- und Umsetzungsplan teilweise „überholte“ und die geplanten Maßnahmen in Eigenregie umsetzte.

Im weiteren Verlauf der Beratung wurde unter anderem die **Einführung von Strukturen in kleinen, bis zur Teilnahme am Beratungsangebot eher informell geführten Unternehmen** oder das **Zusammenführen unterschiedlicher Führungskulturen** als herausfordernd bezeichnet. Aber auch **Vorbehalte gegenüber Veränderungen** auf Seiten der Belegschaft oder Führungskräfte (bis hinauf in die Geschäftsführung) wurden als Herausforderung wahrgenommen. **Schwierigkeiten entstanden in manchen Beratungsfällen auch aufgrund betriebsinterner Faktoren, wie mangelnder Zeitressourcen**. Diese führten teils dazu, dass geplante Maßnahmen verzögert wurden oder Themen nicht in der gewünschten Tiefe bearbeitet werden konnten. So wurde in mehreren Betrieben deutlich, dass ein vorhandener Zeitdruck und andere betriebliche Prioritäten eine konsequente Umsetzung der Maßnahmen erschwerten – etwa, wenn neue (Groß-)Projekte akquiriert wurden bzw. die Anzahl der Aufträge deutlich anstieg. Auch innerbetriebliche Spannungen, etwa in Zusam-

menhang mit Nachfolgefragen oder Zuständigkeitskonflikten, wurden als hinderlich beschrieben. In Einzelfällen wären, so die Unternehmen, für bestimmte Themen mehr Beratungszeit oder weitere Termine zur Vertiefung hilfreich gewesen.

In manchen Fällen wurde kritisiert, **dass die Geschäftsführung der beratenen Betriebe phasenweise die nötige Verbindlichkeit vermissen ließ**, da diese stark im operativen Tagesgeschäft verhaftet waren. In diesen Situationen war zielführend, wenn eine entsprechende Verbindlichkeit von der Beraterin in aller Deutlichkeit eingefordert wurde. In den besagten Fällen wurde dies durch Verantwortliche auf Seiten des Betriebs gut aufgenommen und führte nicht nur zu Besserung der Situation, sondern hatte darüber hinaus in einem Fall die positive Nebenwirkung, dass die betriebsseitige Verantwortung für den Prozess an einen jungen Mitarbeiter übergeben wurde, der sich dadurch weiterentwickelte. Als herausfordernd wurde in einigen Fällen außerdem die Arbeit mit mehreren Unternehmensstandorten beschrieben, wobei sich die Beratung in diesen Fällen in der Regel auf einen Standort fokussierte.

Die **Zusammenarbeit mit den Unternehmensvertreter:innen bzw. der Belegschaft** wurde von den interviewten Beraterinnen **überwiegend (sehr) positiv bewertet**. In diesem Zusammenhang wurden häufig auch die Kompetenz und das Engagement der verantwortlichen Ansprechpersonen – etwa in der HR-Abteilung oder im mittleren Management – positiv hervorgehoben. Auch das Finden und Einhalten von Terminen wurden mehrfach ausdrücklich als unkompliziert gelobt.

Was die **Nutzung digitaler Kommunikationsmittel zur Unterstützung des Beratungsprozesses betrifft**, **zeichneten die Beraterinnen ein differenziertes Bild**. Während die Nutzung von Online-Kalendern und digitalen Tools in einem größeren Unternehmen eine effiziente Terminabstimmung ermöglichte und zu einer erleichterten Planung beitrug und eine digitale bzw. hybride Kommunikation zum Zweck kürzerer Abstimmungen zwischen Beraterinnen und Unternehmensvertreter:innen in manchen Fällen als durchaus zweckdienlich gesehen wurde, wurde in einem Fall explizit darauf verwiesen, dass einem persönlichen Austausch der Kommunikation per Videokonferenz der Vorzug gegeben wird. Vor allem bei komplexeren Themen wird die persönliche Interaktion als sehr hilfreich gesehen.

Aus Sicht der Beraterinnen verliefen die Beratungen in der Regel (weitgehend) wie zu Beginn geplant.

Vielfach wurde betont, dass die geplanten Schritte in den Modulen 1 bis 3 wie vorgesehen umgesetzt werden konnten. Wo es zu Anpassungen kam, betrafen diese nicht die Grundstruktur des Prozesses, sondern die Auswahl und Schwerpunktsetzung einzelner Themen oder Tools.

Während sich die dringlichsten Themen in manchen Fällen erst mit zunehmender Dauer der Beratung herauskristallisierten, gaben die Beraterinnen an, in anderen Fällen **auf unternehmensspezifische Entwicklungen reagiert** zu haben. Die Bedeutung dieser Flexibilität wurde nicht zuletzt durch den Verweis auf die häufig lange Dauer des Beratungsprozesses unterstrichen. So sind im Zuge des Zeitraumes, über den sich manche Beratungsfälle erstreckten, einerseits neue Herausforderungen für die Unternehmen aufgetaucht, andererseits sind andere Maßnahmen, bspw. aufgrund der Einführung einer neuen Software, obsolet geworden. In mehreren Fällen wurden im Verlauf des Prozesses daher **neue thematische Schwerpunkte gesetzt**. Neben inhaltlichen Anpassungen kam es vereinzelt auch zu organisatorischen Veränderungen, etwa weil die Verantwortung für das Projekt auf Seiten des Betriebs einer neuen Person übertragen wurde oder der Beratungsprozess aufgrund von (längeren) Erkrankungen zwischenzeitlich pausiert werden musste.

Danach befragt, **welche Schlussfolgerungen die befragten Beraterinnen aus dem jeweiligen Beratungsprozess für sich bzw. ihre weitere Arbeit als Demografieberaterin ziehen**, führten diese einige praxisrelevante Aspekte ins Feld.

Wiederholt erwähnt wurde in diesem Zusammenhang das Thema **Verbindlichkeit**. So wurde betont, dass seitens der Unternehmen eine Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung benötigt wird und eine entsprechende Verbindlichkeit bereits zu Beginn des Beratungsprozesses – mutig und wertschätzend – eingefordert werden sollte. Gerade in kleinen und/oder beratungsfernen Betrieben ohne entsprechend professionelle Strukturen, bspw. im Bereich Personalwesen, hat sich außerdem gezeigt, dass ein **hohes Maß an Klarheit und Struktur notwendig ist, um potenzielle Fortschritte abzusichern**. In diesem Zusammenhang wurde auch betont, dass Berater:innen die **zeitliche Taktung und Terminisierung** gegebenenfalls selbst aktiver steuern sollten. Darüber hinaus ist bei allen Verantwortlichen für ein **klares Rollenverständnis** (im Sinne von: jede/r weiß, was seine/ihre Aufgaben sind) zu sorgen sowie auf **ausreichenden Praxisbezug** und Flexibilität (zeitlich und inhaltlich) in der Beratung zu achten.

Ein weiteres wiederkehrendes Thema war die **Bedeutung von Partizipation**. Einzelne der befragten Berater:innen wollen künftig bewusster reflektieren, welche Beteiligung der Belegschaft gewünscht und realistisch ist – und welche Erwartungen damit verbunden sind.

Unabdingbar ist in manchen Fällen darüber hinaus die **Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Interessenslagen sowie Unternehmensgrößen und -strukturen einstellen zu können**. Angesichts des langen und teils sehr intensiven Kontakte zwischen Berater:innen und Unternehmensvertreter:innen und den sich daraus ergebenden Vertrauensverhältnissen stellte sich eine Beraterin selbst die Frage, wieviel **professionelle Distanz** in den Beratungsprozessen angebracht ist..

Positiv hervorgehoben wurde von einigen der befragten Beraterinnen die **Möglichkeit, Spezialist:innen (Specialists)** – bspw. im Bereich Digitalisierung – **zur Beratung hinzuzuziehen**. Diese liefern inhaltlichen Tiefgang und eine zusätzliche Perspektive, was einen großen Mehrwert für die Beratung dargestellt hat. Trotzdem braucht es im Bereich Digitalisierung auch selbst Weiterentwicklungen, etwa was den Einsatz von Künstlicher Intelligenz betrifft.

Die Mehrheit der im Rahmen der Prozessreflexionen befragten **Unternehmensvertreter:innen** empfand die **Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen der Demografieberatung insgesamt als gut bewältigbar**. In nahezu allen Fällen wurde die Unterstützung durch die jeweiligen Berater:innen als ausreichend und hilfreich beschrieben.

In diesem Zusammenhang wurde häufig die **Kommunikation mit den Beraterinnen** positiv hervorgehoben. So erhielt man bei auftauchenden Fragen oder Schwierigkeiten rasch sachdienliche Rückmeldungen, die es ermöglichten, eigenständig an der Umsetzung der Maßnahmen weiterzuarbeiten. Neben ihrer **Professionalität** wurde in einigen Fällen auch das **sympathische Auftreten** der Beraterinnen gelobt. In einem Fall wurde das Hinzuziehen einer beratenden Person mit einschlägiger Expertise (*Specialist*) in einem der beratenen Handlungsfeldern positiv hervorgehoben.

Als hilfreich und zielführend wurde von einigen der befragten Unternehmensvertreter:innen die **partizipative Gestaltung der Workshops mit den Mitarbeiter:innen** bezeichnet. Diese halfen nicht nur, unterschiedliche Sichtweisen im Unternehmen sichtbar zu machen, sondern trugen auch zu einer Verbesserung der internen Kommunikation bei.

Nicht zuletzt wurde der **sanfte Druck** geschätzt, **der durch die externe Beratung bzw. die regelmäßig stattfindenden Termine entstand**. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Maßnahmen bzw. deren Umsetzung nicht im Tagesgeschäft untergehen, sondern tatsächlich in Angriff genommen werden.

12.2 Aufbau und Struktur des Beratungsprozess

Im Rahmen der 15 durchgeführten Interviews wurden der **Aufbau des Beratungsprozesses** durch die Beraterinnen **durchwegs positiv bewertet**. Die fünf im Beratungsangebot vorgesehenen **Handlungsfelder sind grundsätzlich gut geeignet, um das Ziel einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt zu adressieren** und die modulare **Struktur** wurde als sinnvoll und flexibel beschrieben. Letztere ermöglicht es – in Kombination mit den inhaltlich breit gefächerten Handlungsfeldern – **passgenau auf unterschiedliche betriebliche Gegebenheiten einzugehen**. Gerade bei kleineren und/oder beratungsfernen Unternehmen ist ein hohes Maß an Flexibilität unabdingbar. **Die Balance zwischen standardisierten Vorgaben und notwendiger Anpassungsfähigkeit** – insbesondere für kleinere Unternehmen – wird für den Erfolg des Programms als zentral erachtet.

Die Bedeutung entsprechender Möglichkeiten zur **Adaptierung** wird auch mit Blick auf die zur Verfügung stehenden **Tools** betont. Auch hier ist die Möglichkeit einer flexiblen Anpassung an die konkreten Gegebenheiten im Betrieb bzw. die Bedürfnisse des Unternehmens von zentraler Bedeutung.

In manchen Bereichen identifizierten die befragten Berater:innen **Optimierungspotenzial**. **Besonders häufig wurde der Fitness-Check Digi+ kritisiert**. Dieser wurde von zahlreichen Beraterinnen als (viel) zu umfangreich, verwirrend und wenig niederschwellig bezeichnet. Mehrfach wurde etwa angemerkt, dass viele Fragen schwer verständlich zu abstrakt formuliert oder mehrere Inhalte in einer Frage kombiniert sind. Ebenfalls kritisch gesehen wurde das Fehlen einer Antwortmöglichkeit wie „weiß ich nicht“ oder „trifft nicht zu“. Dies kann bei den Befragten zu Verwirrung führen oder dazu, dass die entsprechenden Fragen unterschiedlich beantwortet – und die Ergebnisse dadurch verzerrt – werden. Letzteres mindert vor allem für kleinere Betrieben, bei denen die Betroffenheit bei manchen Themen gering ist, den Nutzen des Instruments. Teilweise haben die Beraterinnen die Fragen deshalb im persönlichen Gespräch paraphrasiert oder eigene, vereinfachte Versionen des Instruments entwickelt. Vorgeschlagen wurde, den **Fitness-Check Digi+ in einer kompakteren Form für kleinere Betriebe oder spezifische Zielgruppen weiterzuentwickeln**.

Teils kritisch bewertet wurde durch die Beraterinnen auch der **Quick-Check Digi+**. Auch hier ist fallweise **Übersetzungsarbeit nötig**. In einem Fall wurde der Vorschlag formuliert, im Rahmen von Modul 1 ausschließlich die Geschäftsführung und Führungskräfte zu befragen, die (übrigen) Mitarbeiter:innen hingegen erst in Modul 2. Dadurch könnte aus Sicht der Beraterin mögliche Diskrepanzen zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen besser sichtbar gemacht werden, die bei einer zeitgleichen Befragung von Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen zu Beginn des Beratungsprozesses eher „verwaschen“ sind.

In einem Fall wurde die durch die wissenschaftliche Begleitung konzipierte **Online-Befragung zur Erfassung der subjektiven Einschätzung der Beschäftigten als „ausufernd“ kritisiert** - insbesondere, wenn der Fragebogen (auch in größeren Betrieben) von allen Mitarbeiter:innen auszufüllen ist.

Demgegenüber wurde der **Demografiebarometer Digi+ größtenteils positiv bewertet**, wobei teilweise auf die Wichtigkeit verwiesen wurde, die Unternehmen in der Anwendung nicht allein zu lassen. Angemerkt wurde in einem Fall außerdem, dass die **Nützlichkeit für die Betriebe von deren Größe abhängig** ist. So wurde das Tool für kleinere Betriebe als entbehrlich eingeschätzt, weil dort in der Regel ein informeller Überblick über die Belegschaftsstruktur besteht. Großbetriebe wiederum verfügen häufig über eigene HR-Abteilungen und Systeme, sodass das Tool dort ebenfalls nicht immer als Mehrwert wahrgenommen wird.

Betont wurde von mehreren Beraterinnen das **Potenzial strukturbezogener Maßnahmen**. So können auch Veränderungen ohne klassischen Bezug zum Thema Demografie – etwa im Bereich effizienter Aufbau- und

Ablauforganisation – zur Förderung gesunder und alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen beitragen. Entscheidend ist dabei, dass solche Maßnahmen im Sinne einer langfristigen Wirkung auf Gesundheit, Motivation und Beschäftigungsfähigkeit verstanden und vermittelt werden.

Darüber hinaus wurden vereinzelt **zusätzliche thematische Zugänge** angesprochen, die im bestehenden Programm nicht oder nur am Rande berücksichtigt werden. Die entsprechenden Anregungen **betreffen in erster Linie das Handlungsfeld Gesundheit**, wo es im Rahmen der Demografieberatung Digi+ vor allem um ein wirksames Schnittstellenmanagement zu anderen Förderangeboten und eine klare Abgrenzung zu anderen Förderangeboten (wie bspw. fit2work) geht. Es wurden unter anderem Zweifel geäußert, inwiefern Themen wie z. B. „Gesundes Führen“ im Rahmen anderer Angebote tatsächlich abgedeckt werden und dafür plädiert, das Thema im Rahmen der Demografieberatung Digi+ künftig stärker adressieren zu können. Dies ist aus Sicht der jeweiligen Beraterinnen durchaus möglich, ohne in Konkurrenz zu bestehenden Angeboten zu treten.

Darüber hinaus wurde auch die Bedeutung des Themas **Arbeiten im (höheren) Alter bzw. in der Pension** hervorgehoben. Hier ist aus Sicht einzelner Berater:innen einerseits ein **Kulturwandel** nötig, bspw. **unterstützt durch Öffentlichkeitsarbeit bzw. -kampagnen**. Andererseits ist auch die Politik gefordert, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, damit sich eine – über der Geringfügigkeitsgrenze liegende – Erwerbstätigkeit in der Pension auch lohnt.

Explizit positiv hervorgehoben wurde durch mehrere der interviewten Berater:innen das Modul 4 sowie die Möglichkeit, hier eine Nachberatung zu vereinbaren. Es ist sinnvoll, die Unternehmen nach einigen Monaten noch einmal aufzusuchen, gemeinsam mit ihnen den Stand der Umsetzung zu reflektieren und abzuklären, ob es gegebenenfalls noch Bedarf für weitere Unterstützung gibt.

Viele der an den Prozessreflexionen teilnehmenden **Unternehmensvertreter:innen** zeigten sich „rundum zufrieden“ mit dem Angebot und der Struktur des Beratungsprozesses. Geschätzt wurden insbesondere die **inhaltliche Breite und Ganzheitlichkeit des Angebots sowie die Flexibilität**, die es erlaubt, sehr spezifisch auf die jeweiligen Anliegen der Betriebe einzugehen.

Die **externe Perspektive der Beraterin** war aus der Sicht vieler Unternehmensvertreter:innen ein **zentrales Qualitätsmerkmal des Angebots**. Diese hat einen reflektierten Blick von außen ermöglicht, der dabei half, bestehende Routinen zu hinterfragen, blinde Flecken bzw. Aufholbedarf sichtbar zu machen und über **Fragen nachzudenken, die im operativen Alltag häufig untergehen**. Die Möglichkeit, sich mit einer externen, neutralen Person über sensible oder strategische Themen auszutauschen, wurde mehrfach als sehr bereichernd beschrieben.

Wo seitens der Unternehmensvertreter:innen **Kritik** geübt wurde, bezog sich diese überwiegend auf die **zum Einsatz kommenden Erhebungsinstrumente** oder die **Einstiegsphase der Beratung**. Wie auch einige der Berater:innen kritisierten Unternehmensvertreter:innen in mehreren Fällen die eingesetzten **Fragebögen** – insbesondere den Fitness-Check Digi+ – als **zu umfangreich, zu kompliziert oder nicht passend für kleinere Betriebe**.

Der zweite zentrale Kritikpunkt betraf die **Einstiegsphase der Beratung**, die teilweise als **unklar oder überfordernd** erlebt wurde. Vereinzelt wurde angemerkt, dass zu Beginn nicht ausreichend kommuniziert wurde, was die Beratung konkret leisten kann, welche Themen im Fokus stehen und welchen Nutzen das Unternehmen erwarten kann. In einem Fall wurde die anfängliche Wahrnehmung des Angebots als „erschlagend“ beschrieben. Hier war aus Sicht der Unternehmensvertreterin zu Beginn nicht klar, wo die eigenen Probleme überhaupt liegen. In einem Fall wurde durch die Geschäftsführung eines Unternehmens angemerkt, dass sie sich im Rahmen des Beratungsprozesses ein **weniger prozess- und stärker ziel- bzw. ergebnisorientiertes Arbeiten** gewünscht hätte.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmensvertreter:innen gab im Rahmen der Prozessreflexion an, **dass sie das Beratungsangebot weiterempfehlen würden oder dies in der Vergangenheit bereits getan haben**.

Anderen Unternehmen würden die beratenen Betriebe raten, sich zu **trauen, das Angebot in Anspruch zu nehmen**. In einem Fall bot sich das befragte Unternehmen auch pro-aktiv als „Testimonial“ an. Um einen entsprechenden Mehrwert aus dem Beratungsangebot zu erzielen, ist es aus Sicht einiger der befragten Unternehmen jedenfalls essenziell, sich auf das Angebot einzulassen. Dies setzt auch die Bereitschaft voraus, den Blick schonungslos dorthin zu richten, wo es womöglich schmerzhaft ist.

Obwohl ein Unternehmen zu Protokoll gab, dass es das Angebot keinesfalls genutzt hätte, wäre es nicht kostenlos, wurde trotzdem darauf hingewiesen, dass eine Art **Selbstbehalt** angedacht werden könnte („Was nichts kostet, ist nichts wert“).

13 Resümee und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der **wissenschaftlichen Begleitung der Demografieberatung Digi+** erfolgte eine **Evaluierung der Beratungsprozesse und -inhalte** anhand einer Inhaltsanalyse von Beratungsberichten von 190 Beratungsfällen sowie durch die Teilnahme an 15 Prozessreflexionen mit Unternehmen, in denen diesen – bzw. den zuständigen Beraterinnen im Vorfeld – gezielt ergänzende Fragen gestellt wurden.

Zunächst sind die wesentlichen Ergebnisse kurz zusammengefasst und in Folge Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen dargelegt.

13.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Akquise, Motivlagen und Herausforderungen

Die **Akquirierung der Betriebe** für eine Teilnahme an der Demografieberatung Digi+ erfolgte laut den Interviews mit den Beraterinnen **in der Regel durch die Berater:innen**. In den seltenen Fällen, in denen Unternehmensvertreter:innen pro-aktiv auf die Demografieberatung Digi+ zukamen, gab es häufig Berührungspunkte mit dem (Vorgänger-)Angebot.

In den Beratungsberichten lassen sich keine Hinweise dazu finden, was die Gründe für die Ansprache des jeweiligen Unternehmens waren (z.B. Zugehörigkeit zu einer gewissen Branche). Dafür war in den Beratungsberichten auch kein Bereich vorgesehen.

Das ausschlaggebende **Motiv für die Inanspruchnahme des Angebots** war laut den Berichten in den meisten Fällen der **Wunsch nach einer Weiterentwicklung von Führung und Organisation**. Aber auch die Themen Wissenstransfer, Mitarbeiter:innen-Bindung bzw. -Zufriedenheit sowie Recruiting und Onboarding waren häufig (mit-)ausschlaggebend dafür, dass die Betriebe an der Demografieberatung Digi+ teilnahmen.

Qualität des Beratungsprozesses

Die **Unternehmensvertreter:innen** bewerteten den **Beratungsverlauf** im Rahmen der Prozessreflexionen **überwiegend positiv**. Für einen gelungenen Beratungsverlauf war aus Sicht der Beraterinnen unter anderem die Bereitschaft der Betriebe zentral, **sich auf Reflexionsprozesse einzulassen und Impulse von außen aufzugreifen**. Selbst dort, wo sich der Start der Beratungen herausfordernder gestaltete, konnten die Beraterinnen ihrer Aussage nach allfällige Vorbehalte in der Regel rasch abbauen und das Vertrauen von Unternehmensvertreter:innen bzw. Belegschaft gewinnen.

Die Unternehmen bewerteten in der Prozessreflexion die **Umsetzung insgesamt als gut bewältigbar** und betonten die **hilfreiche Unterstützung durch die Beratung**. Zu Abweichungen oder größeren **Anpassungen des Beratungsprozesses** kam es laut den Beraterinnen in einer vergleichbar **geringen Anzahl** an Beratungsfällen. Wo diese auftraten, wurden sie überwiegend auf Entwicklungen wie wirtschaftliche Krisen, personelle Engpässe oder betriebliche Umstrukturierungen zurückgeführt. Diese führte teilweise zu Verzögerungen, Verschiebungen oder auch zum Abbruch einzelner Maßnahmen. Darüber hinaus wurden im Verlauf der Beratung teils neue inhaltliche Prioritäten gesetzt, wodurch sich Schwerpunkte verschoben oder Maßnahmen angepasst wurden. In diesem Zusammenhang hoben die befragten Beraterinnen die **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Beratungsangebots** als **zentrale Stärke** hervor.

Die **Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Unternehmensvertreter:innen bzw. der Belegschaft** wurde von den Beraterinnen insgesamt **(sehr) positiv** wahrgenommen. **Nur vereinzelt zeigten sich Herausforderungen**, beispielsweise aufgrund von **Vorbehalten gegenüber Veränderungen**, bei der Einführung von Strukturen in eher informell geführten Unternehmen, wenn die Geschäftsführung nicht für die Beratung gewonnen werden konnte oder die nötige Verbindlichkeit vermissen ließ. Aus diesem Grund betonten die befragten Beraterinnen die Notwendigkeit, **bereits zu Beginn des Prozesses Verbindlichkeit** und die Bereitschaft zur **aktiven Mitgestaltung seitens der Unternehmen einzufordern** sowie klare Strukturen und zeitliche Steuerung sicherzustellen – insbesondere in kleinen oder beratungsfernen Betrieben. Auch bereits zu Beginn die **Bedeutung von Partizipation hervorzuheben** und mit dem Unternehmen über deren Ausmaß zu reflektieren ist ein wichtiger Teil der Beratungsarbeit. Essenziell für den Erfolg einer Beratung ist laut den befragten Beraterinnen die Fähigkeit, sich **auf unterschiedliche Unternehmensgrößen, -strukturen und (innerbetriebliche) „Machtverhältnisse“ einzustellen** und in den oftmals langen und intensiven Beratungsbeziehungen ein passendes Maß an professioneller Distanz zu finden.

Der **Aufbau des Beratungsprozesses** in der Demografieberatung Digi+ wurde von Berater:innen und Unternehmensvertreter:innen überwiegend **positiv bewertet**. Die modulare Struktur und die Flexibilität ermöglichen passgenaue Lösungen, gerade für kleinere Betriebe. Auch das Modul 4 und die Möglichkeit einer Nachberatung wurden positiv hervorgehoben. Die Unternehmen hoben die thematische Breite des Angebots, die externe Expertise der Berater:innen und die ausgezeichnete Kommunikation mit diesen ebenso hervor wie die externe Perspektive und die Durchführung partizipativer Workshops. Kritik gab es vor allem am Fitness-Check Digi+, der von beiden Seiten als zu umfangreich und wenig niederschwellig bewertet wurde. Inhaltlich wurde von den Beraterinnen angeregt, das Handlungsfeld Gesundheit stärker zu berücksichtigen.

Inhalte und Ergebnisse der Beratung

In den **fünf von der Demografieberatung Digi+ definierten Handlungsfeldern** gab es einige **Herausforderungen in den Unternehmen**, die in den Beratungsberichten dokumentiert sind. Im Handlungsfeld **Arbeitsgestaltung** standen unklare Strukturen, mangelnde Kommunikation, fehlende Standards und Belastungen durch räumliche, organisatorische oder digitale Defizite im Vordergrund. Im Handlungsfeld **Führung & Kultur** wurden unklare Rollen, fehlende Führungskompetenzen, unzureichende Kommunikation und generationenbedingte Konflikte sichtbar, wenngleich vielfach der Wille zu moderner, wertschätzender Führung betont wurde. Im Handlungsfeld **Personalmanagement** zeigten sich Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Mitarbeiter:innen-Bindung, fehlende HR-Strukturen, defizitäre On- bzw. Offboarding-Prozesse sowie Probleme in der Nachfolgeplanung und Personalentwicklung, bei wachsendem Bedarf an digitalen Lösungen und diversitätssensiblen Ansätzen. Im Handlungsfeld **Wissen & Kompetenzen** fehlte es häufig an einem systematischen Wissensmanagement, wodurch Risiken des Wissensverlustes bei Fluktuation und Pensionierungen entstanden. Im Bereich **Gesundheit** gab es zwar eine hohe Sensibilität und einzelne Initiativen, jedoch fehlte es vielfach an systematischen, nachhaltigen Maßnahmen.

Anknüpfend an diese Herausforderungen wurden konkrete **Zielsetzungen für die Beratung** formuliert und in den Berichten dokumentiert. Im Bereich Arbeitsgestaltung lag der Fokus auf **klarerer Strukturen, transparenteren Prozessen und besserer Kommunikation**, um Effizienz, Sicherheit und Entlastung im Arbeitsalltag zu schaffen. Zudem wurden digitale Tools und generationengerechte Arbeitsmodelle als wichtige Zukunftsthemen hervorgehoben. Im Handlungsfeld Führung & Kultur stand der **Aufbau einer modernen, wertschätzenden und generationensensiblen Führung** im Vordergrund. Im Personalmanagement wurden

beispielsweise die Implementierung **demografiesensibler Recruitingstrategien**, die Erhöhung der Mitarbeiter:innen-Bindung oder die Nachfolgeplanung - oft verbunden mit der Digitalisierung der entsprechenden Prozesse - angepeilt. Im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen sollte vor allem ein **systematisches Wissensmanagement** etabliert werden. Wenn Ziele im Handlungsfeld Gesundheit formuliert wurden (bei diesem Thema wurde häufig auf Schnittstellen verwiesen), ging es etwa um die Reduktion psychischer und physischer Belastungen, die Förderung von Resilienz und den Aufbau nachhaltiger Strukturen zur Gesundheitsförderung.

Die im Rahmen der Beratung **umgesetzten Maßnahmen waren vielfältig**. Häufig wurden im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung **Organigramme, Stellenbeschreibungen und Kompetenzmatrizen** erstellt sowie **regelmäßige Meetings, Feedbackzyklen und Workshops** im Betrieb etabliert. **Digitalisierung** spielte dabei oft eine zentrale Rolle. Im Handlungsfeld Führung & Kultur standen **Mitarbeiter:innengespräche, Leitbild- und Werteprozesse** sowie **generationensensibles Teambuilding** im Vordergrund. Im Personalmanagement dominierten Maßnahmen zur **Personalgewinnung**, einem **strukturierten Onboarding** oder zur **Nachfolgeplanung**. Im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen wurden v. a. **Mentoring- bzw. Tandem-Modelle, digitale Wissensspeicher und Weiterbildungspläne** etabliert, um Wissen systematisch zu sichern und Lernen zu verankern. Maßnahmen zur Gesundheit betrafen beispielsweise **Arbeitsbewältigungscoachings, Stress- und Selbstmanagement** oder spezielle **Maßnahmen zur körperlichen Entlastung**.

Für die in der Beratung fokussierten Handlungsfelder wurden in Folge auch die **Ergebnisse der Beratung** dokumentiert. In der Arbeitsgestaltung waren das insbesondere **geklärte Strukturen, Zuständigkeiten und Kommunikationswege**. Im Handlungsfeld Führung & Kultur etablierten Betriebe häufig eine **offenere, generationensensible Führungskultur mit regelmäßigen Gesprächen** oder **eingeführte Leitbilder**. Im Personalmanagement gab es **modernisiertes Recruiting und Employer Branding** und **professionalisierte On- und Offboarding-Prozesse** und **Nachfolgepläne**. Im Bereich Wissen & Kompetenzen entstanden in vielen Fällen – häufig digitale – **Systeme für ein systematisches Wissensmanagement**. Im Handlungsfeld Gesundheit wurden als Ergebnisse direkte aber auch indirekt gesundheitsförderliche Maßnahmen angegeben oder **Informationen** (unter Einsatz der Förderlandkarte) **zu Fördermöglichkeiten transferiert**, die der langfristigen Unterstützung der Arbeitsfähigkeit dienen.

Zur **Sicherung der Nachhaltigkeit** wurde vor allem auf die **Verankerung im Alltag** gesetzt, etwa durch regelmäßige Mitarbeiter:innengespräche, Jours fixes und Teammeetings. Ergänzend wurde die **eigenständige Fortführung der ergriffenen Maßnahmen** durch die Betriebe gefördert. Nachhaltigkeitspotenzial hatten außerdem strukturelle Anpassungen sowie Veränderung der Betriebskultur. Außerdem wurden den Betrieben konkrete Tools – etwa Leitfäden, Onboarding-Unterlagen und Organigramme – zur Verfügung gestellt.

Abb. 1: Inhalte und Ergebnisse der Demografieberatung

Handlungsfeld	Herausforderungen	Ziele	Maßnahmen	Ergebnisse
Arbeitsgestaltung	Unklare Strukturen, mangelnde Kommunikation, fehlende Standards	Klare Strukturen, transparente Prozesse, bessere Kommunikation	Organigramme, Stellenbeschreibungen, Kompetenzmatrizen, Etablierung v. Meetings, etc.	Geklärte Strukturen und Zuständigkeiten, klarere Kommunikationswege
Führung & Kultur	Unklare Rollen, fehlende Führungskompetenzen, Generationenkonflikte	Implementierung moderner, wertschätzender, generationensensibler Führung	MAG, Leitbild- und Werteprozesse, generationensensibles Teambuilding, etc.	Offenere, generationensensible Führungskultur, regelmäßige Gesprächsformate
Personalmanagement	Probleme bei Rekrutierung, On-Boarding, MA-Bindung	Demografiesensible Recruitingstrategien, Erhöhung MA-Bindung, bessere Nachfolgeplanung	Maßnahmen zu Personalgewinnung, strukturiertem Onboarding, Nachfolgeplanung, etc.	Modernisiertes Recruiting, Employer Branding, prof. Onboarding und Nachfolgemanagement
Wissen & Kompetenzen	Fehlendes (systematisches) Wissensmanagement	Etablierung systematisches Wissensmanagement	Mentoring-/Tandem-Modelle, digitale Wissensspeicher, Weiterbildungspläne, etc.	Etablierung eines systematischen Wissensmanagements
Gesundheit	Fehlende (systematische) Maßnahmen	Reduktion psychischer und physischer Belastungen, Aufbau von Strukturen zur Gesundheitsförderung	Arbeitsbewältigungscoachings, Stress- und Selbstmanagement, Information zu Fördermöglichkeiten, etc.	Gesundheitsförderliche Maßnahmen, Wissen über Fördermöglichkeiten

Wirkung

Wirkungen der Demografieberatung Digi+ werden auf **struktureller wie auch auf kultureller Ebene** beschrieben. In den meisten Betrieben **verbesserten** sich laut den Berichten **Betriebsklima, Kommunikation und der Umgang zwischen Generationen**, was zu weniger Konflikten, stärkerem Teamgefühl und einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit führte. **Führungskräfte** setzten sich **intensiver mit den Bedürfnissen ihrer Belegschaft auseinander** und übernahmen teils neue Rollen. Zugleich wurden **Aufgaben und Verantwortlichkeiten klarer verteilt**, was Eigenverantwortung stärkte und Geschäftsführungen entlastete. Auch im Personalbereich gab es spürbare Effekte. Betriebe gewannen **neue Mitarbeiter:innen**, integrierten diese durch **veränderte Onboarding-Prozesse** besser im Betrieb und thematisierten die Themen Nachfolge und Pensionierungen verstärkt. Zudem wurde häufig ein **generationensensibles Wissensmanagement** angestoßen und auch einzelne Maßnahmen im Bereich Gesundheit brachten Verbesserungen. Manche Wirkungen – insbesondere kulturelle Veränderungen – würden sich, so wird in Berichten immer wieder betont, aber erst nach längerer Zeit voll entfalten. Die Verantwortung für die (weitere) Umsetzung der Maßnahmen liegt laut Dokumentation überwiegend bei der Geschäftsführung der Betriebe, teils auch bei Führungskräften oder Personalverantwortlichen.

Aus Sicht der Betriebe, bei denen die wissenschaftliche Begleitung bei der Prozessreflexion dabei war, wurden im Rahmen der Beratung mehrheitlich die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass diese **über den Beratungsprozess hinaus im Betrieb wirksam** ist. Der Mehrwert der Beratung lag für die Unternehmen unter anderem in den zur Verfügung gestellten Tools, effizienteren Abläufen und einem verbesserten Betriebsklima. Zudem stärkte die Beratung das Selbstwertgefühl von Mitarbeitenden und Führungskräften und sensibilisierte für Themen, die sonst im Alltag wenig Beachtung finden. Aus Sicht der meisten Unternehmen **übertraf der Nutzen deutlich den im Rahmen der Beratung nötigen Ressourceneinsatz**.

Abb. 2: Wirkungen der Demografieberatung auf struktureller und kultureller Ebene

Arbeitsgestaltung	Verbesserungen bei Betriebsklima, Kommunikation und Zusammenarbeit – auch zwischen den Generationen - <i>weniger Konflikte, stärkeres Teamgefühl, höhere MA-Zufriedenheit</i>
Führung & Kultur	Stärkung von Führungskompetenzen und verstärkte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Belegschaft, klarere Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten - <i>Stärkung der Eigenverantwortung und Entlastung der GF, Impulse</i> für kulturelle Veränderungen
Personalmanagement	Gewinnung neuer MA , bessere Integration durch veränderte Onboarding-Prozesse und besseres Management von Nachfolge und Pensionierungen
Wissen & Kompetenzen	Stärkung des strukturierten Wissens- und Erfahrungsaustausches
Gesundheit	Sensibilisierung zu Fördermöglichkeiten, vereinzelte Verbesserungen im Bereich Gesundheit

Partizipation & Sensibilisierung

Zum Querschnittsthema **Partizipation** finden sich in den Berichten von 89 der analysierten 190 Beratungsfälle spezifischere Informationen zu Formen bzw. Ausmaß der Partizipation. Es wurde beispielsweise dokumentiert, dass den beratenen Betrieben wichtig war, möglichst alle Mitarbeiter:innen in den Beratungsprozess einzubinden. Teilweise kam es laut den Berichten im Zuge der Beratung sogar zu einem bewussten **Wandel von autoritären hin zu partizipativen Führungsstilen**. Partizipationsformate, etwa Workshops, Mitarbeiter:innen-Umfragen, Feedbackschleifen oder neue Kommunikationsstrukturen wurden verankert.

In den analysierten Beratungsfällen wurde häufig dokumentiert, dass **alle Belegschaftsgruppen in die Umsetzung einbezogen** waren. In anderen Betrieben spielten **vor allem Geschäftsführung und Führungskräfte** eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Maßnahmen, teils ergänzt durch Personalverantwortliche oder den Betriebsrat. Vergleichsweise **seltener wurde die Einbindung auf ausgewählte Gruppen beschränkt**, etwa auf bestimmte Abteilungen, Mitarbeitende in Schlüsselpositionen oder Vertreter:innen spezifischer Zielgruppen, wie Frauen 45+ oder Lehrlinge. Über die konkrete Form der Einbindung lassen sich keine Informationen in den Umsetzungsplänen finden.

Laut den befragten Beraterinnen konnten anfangs bestehende Vorbehalte seitens der Mitarbeiter:innen – etwa gegenüber einer externer Beratung oder dem damit verbundenen Aufwand – meist schnell abgebaut werden. Viele Beschäftigte fühlten sich durch die Partizipation wertgeschätzt und stärker gehört, was die Identifikation mit dem Unternehmen und die Akzeptanz der Beratung erhöhte.

Was das **Querschnittsthema Sensibilisierung** für den demografischen und digitalen Wandel betrifft, wurden laut den Berichten viele beratene Betriebe durch die Demografieberatung Digi+ erfolgreich **für die Herausforderungen des demografischen und digitalen Wandels sensibilisiert**. Die Sensibilisierung erfolgte auf mehreren Ebenen: durch Gespräche mit Geschäftsführung und Führungskräften, Workshops, Teamtage und Reflexionsformaten mit der Belegschaft sowie durch die Einführung neuer Strukturen und Prozesse. Es ist dokumentiert, dass Altersstereotype abgebaut, generationenübergreifendes Verständnis gefördert und Vorbehalte gegenüber Digitalisierung reduziert werden konnte.

Querschnittsziele

Die drei ESF Querschnittsziele – **Gleichstellung der Geschlechter, Anti-Diskriminierung und ökologische Nachhaltigkeit** – wurden im Rahmen der Demografieberatung Digi+ in unterschiedlichem Umfang berücksichtigt. In den meisten Beratungsfällen wurden, laut den Berichten, die Geschlechter entsprechend der Belegschaftsstruktur in die Beratung einbezogen. Explizite Gleichstellungsmaßnahmen (z. B. eine gendersensible Anpassung von Recruiting- oder Onboarding-Prozessen) blieben eher die Ausnahme. Häufig wurde das Thema, so die befragten Beraterinnen, implizit behandelt oder mangels wahrgenommener Probleme nicht vertieft. Die Thematisierung von **Anti-Diskriminierung** erfolgte, wenn dazu etwas in den Berichten zu finden ist, zumeist unter dem Aspekt Altersdiskriminierung (altersgerechte Führung, Lernen, Wissenstransfer, Abbau von Altersstereotypen). Mitarbeiter:innen 45+ wurden laut Dokumentation auch oft in den Beratungsprozess miteinbezogen, Personen mit Migrationsgeschichte hingegen deutlich seltener. Bezüge zur **ökologischen Nachhaltigkeit** finden sich in den Berichten, wenn überhaupt, meist als Nebeneffekt der Digitalisierung.

13.2 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Fokus auf Alternsmanagement

Die **Inhalte der Demografieberatung Digi+** streuen breit und decken sehr viele Bereiche der Arbeitsgestaltung und der Personalpolitik ab. Dieser breite Ansatz entspricht auch dem Haus der Arbeitsfähigkeit nach Juhani Ilmarinen²², auf das in der Leistungsbeschreibung des BMAW zur Demografieberatung Digi+ hingewiesen wird.

Zusammenfassend handelt es sich bei den Maßnahmen, die im Rahmen der Demografieberatung Digi+ in den Unternehmen gesetzt wurden aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung **mehrheitlich um Maßnahmen des Alternsmanagement** im Sinne eines stärker präventiv orientierten, die gesamte Erwerbsbiografie und alle Altersgruppen einbeziehenden Ansatzes. **Maßnahmen des Alternsmanagement**, also solche die sich in erster Linie die Gruppe älterer Arbeitnehmer:innen, deren Leistungsfähigkeit nicht mehr im Einklang mit den beruflichen Arbeitsanforderungen ist, adressiert, kommen laut den Beratungsberichten weniger häufig vor.²³

Durch die Breite des Angebotes und die präventive Ausrichtung ist es erfahrungsgemäß leichter Unternehmen für eine Beratung zu gewinnen. vor allem „beratungsferne“, als gleich mit dem Fokus ältere Beschäftigte einzusteigen. Im weiteren Prozess sollten aber möglichst beide Orientierungen verfolgt werden. Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass Alternsmanagement in Unternehmen die Zielgruppe der Älteren oft zu wenig spezifisch berücksichtigen könnte.²⁴

Akquise von Unternehmen

Es zeigt sich, dass die **meisten Unternehmen aktiv durch die Berater:innen akquiriert wurden**. Es lassen sich in den Berichten allerdings keine Informationen darüber finden, wie diese Unternehmen ausgewählt wurden. Die Interviews mit den Beraterinnen legen nahe, dass vor allem zu Beginn des Beratungsangebotes bestehende Kontakte genutzt wurden

. Das erscheint vor allem zu Beginn eines neuen Beratungsangebotes eine gute Strategie, weil andere Unternehmen vermutlich mit dem Hinweis auf konkrete beratene Betriebe leichter für eine Inanspruchnahme gewonnen werden können. **Nach dieser Phase sollten idealerweise gezielt bestimmte Unternehmen angesprochen werden**, beispielsweise Betriebe:

- mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an älteren Beschäftigten, denn es ist das Ziel der Demografieberatung, die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter:innen zu erhalten und deren Beschäftigungschancen nachhaltig zu stärken, und/oder
- aus Bereichen mit einem hohen Frauenanteil, weil der Anstieg des Frauenpensionsantrittsalters in den nächsten Jahren dadurch unterstützt werden kann, und/oder
- aus Branchen, bei denen Tätigkeitsstrukturen mit besonders hohen Belastungen verbreitet sind, da diese mit zunehmendem Alter schwerer bewältigbar werden und Digitalisierung eine Lösung sein könnte.

Die Erfahrung mit öffentlich geförderter Demografieberatung aus Deutschland zeigt, dass ein **Branchenbezug die Bedarfsgerechtigkeit erhöhen kann**. Neben Branchen mit hohen Belastungen könnte der Fokus

²² Vgl. Tempel / Ilmarinen (2019)

²³ Vgl. Bögel / Frerichs (2011)

²⁴ Vgl. z.B. Carlstedt et al. (2024); Egdell et al. (2018)

auch auf solchen mit hohem Innovations- und Veränderungsdruck und/oder mit Imageproblemen und daraus resultierenden Schwierigkeiten der Fachkräftegewinnung liegen.²⁵

Eine Herausforderung in der Akquise, insbesondere von beratungsfernen Unternehmen, die bisher keine Erfahrung mit vergleichbaren Angeboten gesammelt haben und die mit der Demografieberatung gezielt angesprochen werden sollten, scheint zu sein, **den konkreten Nutzen der Beratung klar zu kommunizieren**. In den Prozessreflexionen wurde vereinzelt von Unternehmensvertreter:innen angemerkt, dass sie zu Beginn von der inhaltlichen Breite des Angebots „erschlagen“ waren bzw. für sie der unmittelbare Nutzen für den Betrieb nicht greifbar war. Aber gerade diese Breite des Beratungsangebotes ermöglicht es, so wird von den Beraterinnen rückgemeldet, sehr bedarfsorientiert vorzugehen.

Einerseits scheint die Darstellung der gesamten Möglichkeiten im Rahmen der Beratung für manche Unternehmen überfordernd zu sein, andererseits scheint das oftmals der Schlüssel dafür, dass Unternehmen überhaupt Interesse zeigen. **Hilfreich** ist in diesem Fall sicherlich **die Darstellung von bereits abgeschlossenen Beratungsfällen**, vor allem deren Ergebnissen. Die Strategie, Testimonials heranzuziehen, wird durch die Demografieberatung Digi+ bereits verfolgt, diese sollten nach Ansicht der wissenschaftlichen Begleitung aber noch prominenter auf der Website aufscheinen. In den persönlichen Gesprächen könnten darüber hinaus anonymen Fallbeispiele zur Konkretisierung genutzt werden.

Niederschwelligkeit der Diagnoseinstrumente

Wenn sich Betriebe für eine Inanspruchnahme der Demografieberatung entschieden haben, wird zu Beginn des Moduls 2 der **Fitness-Check Digi+** als genaues Diagnosetool eingesetzt. Im Rahmen der Prozessreflexionen äußerten Berater:innen und Unternehmer:innen vergleichsweise viel Kritik an diesem Instrument²⁶. Die darin enthaltenen Fragen sind – so der Tenor – **nicht ausreichend niederschwellig formuliert**, vereinen häufig mehrere Fragestellungen in einer Frage und haben in vielen Fällen **keine Relevanz für kleinere Betriebe**, während sie gleichzeitig eine entsprechende Antwortmöglichkeit vermissen lassen. Das führt oftmals dazu, dass Mitarbeiter:innen den Fragebogen nicht ohne die Unterstützung der Berater:innen befüllen können, „Übersetzungsarbeit“ geleistet werden muss und die Datenqualität reduziert wird. In der aktuellen Laufzeit ist eine Adaption vermutlich nicht mehr sinnvoll, aber künftige Erhebungsinstrumente sollten möglichst niederschwellig und trennscharf formuliert werden und die Antwortmöglichkeit „trifft nicht zu“ o. ä. umfassen. Außerdem empfiehlt sich ein **Friendly User Test im Vorfeld** bei allen Gruppen, bei denen in Zukunft ein entsprechendes Erhebungsinstrument eingesetzt werden soll.

Die Rolle der Partizipation

Partizipation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Change Management. Die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter:innen erhöht die Unterstützung für Veränderung bzw. reduziert die Widerstände.

In den meisten Berichten zu den Beratungsfällen der Demografieberatung Digi+ ist die Information zu finden, dass Mitarbeiter:innen (alle oder spezifische Gruppen) eingebunden waren. Der **Grad und die Reichweite der Einbindung lässt sich anhand der Berichte selten ableiten**. In jenen Fällen, wo der Aspekt Partizipation in den Berichten expliziter beschrieben ist und diese recht breit angelegt schien, lässt sich eindeutig der Mehrwert dieser Beteiligung herauslesen.

Daraus lässt sich folgendes ableiten: **Idealerweise** sollte die Partizipation im Rahmen der Demografieberatung Digi+ **über den Grad Information und Konsultation** hinausgehen. Laut Zeuch (2022) kann von „echter“

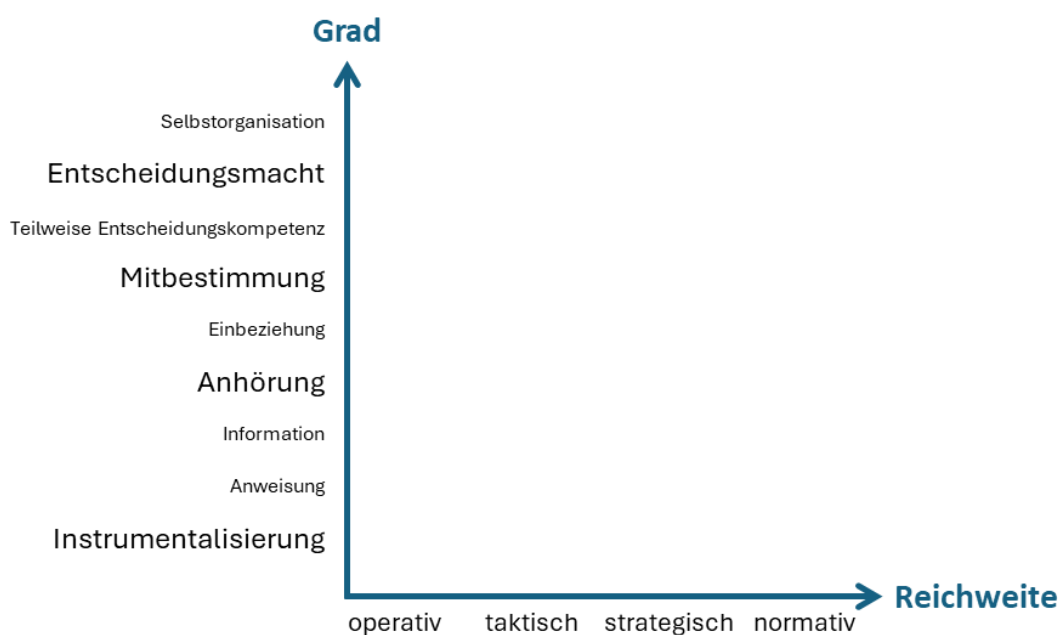
²⁵ Vgl. Pfeiffer / Richter (2011)

²⁶ Auch andere Erhebungsinstrumente wurden vereinzelt kritisiert, aber deutlich weniger.

Partizipation erst **ab der Stufe Mitbestimmung**²⁷ gesprochen werden. Auch in der Leistungsbeschreibung des BMAW zur Demografieberatung Digi+ wird auf das Ziel einer möglichst aktiven Mitbestimmung hingewiesen.

Was die Reichweite der Partizipation betrifft, kann unterschieden werden in **operative, taktische, strategische und normative Partizipation**. Operativ sind beispielsweise Veränderungen auf unmittelbar tätigkeits- oder stellenbezogener Ebene (z.B. Arbeitszeiten, Arbeitsmittel), taktisch sind etwa Entscheidungen zu Projektbesetzung, strategische Partizipation bezieht sich auch auf die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens. Die normative Partizipation betrifft die Teilhabe an der Setzung des normativen Rahmens einer Organisation (z.B. Werte).²⁸

Abb. 3: Partizipation in Unternehmen



Quelle: Wright et al. 2010, Zeuch 2022, adaptiert prospect

Die Berater:innen sollten ein **klares Bild über unterschiedliche Stufen und Reichweiten der Partizipation** haben, damit sichergestellt werden kann, den für den jeweiligen Betrieb passendsten, aber auch den höchst möglichen Ansatz auszuwählen. So könnten beispielsweise Widerstände gegenüber einer Partizipation von Mitarbeiter:innen bei einer Geschäftsführung entstehen, die mit dem Begriff Partizipation verbindet, dass die Belegschaft auch bei strategischen Entscheidungen mitbestimmen soll. Hier kann der Verweis auf operative Partizipation hilfreich sein. Das **Beratungstool zu Partizipation** ist ein Schritt in diese Richtung und könnte gegebenenfalls noch weiterentwickelt werden.

Auf jeden Fall sollte, und das unterstreichen auch einzelne der befragten Beraterinnen, die Partizipation von Mitarbeiter:innen bereits im Rahmen der Akquise als zentraler Aspekt des Beratungsangebotes thematisiert

²⁷ Zeuch nennt folgende Stufen der Partizipation: Kompletter Ausschluss – Information – Konsultation – Mitbestimmung – Selbstbestimmung – Selbstverwaltung.

²⁸ Vgl. Zeuch (2022)

werden. Unterstützend bei der Kommunikation in Richtung Unternehmen sind vermutlich **konkrete Beispiele**, damit diese den Mehrwert einer möglichst breiten Beteiligung erkennen können.

Was die (verpflichtende) Einbindung des Betriebsrats im Sinne einer indirekten Partizipation betrifft, sollte eine solche möglichst über den gesamten Beratungsverlauf erfolgen.

Berücksichtigung der Querschnittsziele

Im Rahmen der Evaluierung der Beratungsprozesse und -inhalte zeigte sich, dass die im ESF+ definierten **Querschnittsziele in unterschiedlichem Ausmaß explizit berücksichtigt werden**. Während der Hauptfokus des Beratungsangebots auf Demografie und Digitalisierung nicht verloren gehen sollte, wäre wünschenswert, wenn insbesondere die **Geschlechterdimension verstärkt explizite Berücksichtigung** findet. Bei den Tools für die Berater:innen, die die wissenschaftliche Begleitung analysierten, wurden einige Hinweise im Sinne einer stärkeren Integration der Geschlechtsperspektive eingebracht. Der Verweis darauf, dass die Geschlechtergleichstellung im Rahmen der Beratung bzw. der Anwendung der Tools „automatisch“ mitberücksichtigt wird, ist aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung nicht ausreichend. Die Forschung legt nahe, dass implizites oder unverbindliches Mitdenken von Geschlechterfragen in der Unternehmensberatung zu wenig ist, um Gleichstellung nachhaltig zu fördern. Notwendig sind verbindliche, institutionell verankerte und umfassend umgesetzte Strategien.²⁹

Mit Blick auf die **Benachteiligungen von Frauen am Arbeitsmarkt** sollte die Gleichstellung der Geschlechter expliziter thematisiert werden. Dafür gibt es aktuell durch das **steigende gesetzliche Pensionsantrittsalter von Frauen** auch ein **gutes „Eintrittstor“** bei den Betrieben. Verwunderlich ist, dass das Thema Angleich des Regelpensionsalters für Frauen in den Beratungsberichten nicht aufscheint, eventuell ein Indiz dafür, dass die Unternehmen sich damit noch zu wenig auseinandergesetzt haben. Der besondere Fokus auf die schrittweise Angleichung des Frauenpensionsantrittsalters wurde auch in der Leistungsbeschreibung des BMAW für die Demografieberatung Digi+ unter dem Querschnittsthema Sensibilisierung hervorgehoben. Umso mehr sollte die längere Beschäftigung von Frauen verstärkt in den Beratungen thematisiert werden, beispielsweise im Zuge der Besprechung der Ergebnisse des Demografiebarometers.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung können die **Querschnittsziele Antidiskriminierung** - eine Ausnahme stellt natürlich die Altersdiskriminierung dar - und **ökologische Nachhaltigkeit nicht in jedem Beratungsprozess explizit berücksichtigt werden**.

In manchen Fällen sollte jedoch ein **genaues Augenmerk darauf gelegt werden**, beispielsweise wenn es um Personalrekrutierung geht. Hier ist wichtig, alle Diskriminierungsformen auszuschließen. Der Einsatz von einschlägigen Tools, wie bspw. dem Job-Ad-Decoder (JADE), der in der Demografieberatung genutzt wird, kann dabei unterstützend sein.

Im ESF-Programmplanungsdokument wird in Bezug auf Antidiskriminierung in der Priorität 2 Aktives und gesundes Altern insbesondere auf ältere Frauen und ältere Menschen mit Behinderung hingewiesen.³⁰

Wenn es z. B. um die Einführung von digitalisierten Prozessen geht, gilt es explizit zu berücksichtigen, dass diese ökologisch nachhaltig wirken, weil das nicht automatisch der Fall sein muss.

Wichtige Basis für die Berücksichtigung der Querschnittsziele ist jedenfalls eine **entsprechende Sensibilität und grundlegendes Know-how bei den Berater:innen**. Darüber hinaus sollten die Querschnittsziele in allen Tools, die den Berater:innen zur Verfügung gestellt werden, explizit berücksichtigt werden, weil dadurch die

²⁹ Vgl. z.B. Unido 2015; Caywood et al. (2024)

³⁰ Vgl. BMWA (2022)

Gefahr sinkt, dass diese im Prozess ungewollterweise untergehen. Bei jenen Tools, die von der wissenschaftlichen Begleitung evaluiert wurden, ist dieser Schritt bereits erfolgt.

Optimierung der Dokumentation

Im Zuge der Inhaltsanalyse der Beratungsberichte fiel auf, dass **einzelne Felder** im übermittelten Datensatz **nicht stringent** bzw. **unterschiedlich** befüllt waren, z.B.:

- In manchen Berichten wurden die Herausforderungen (M1) den Handlungsfeldern zugeordnet, in anderen nicht
- Die Felder Betriebsrat und Vertrauenspersonen Betriebsrat – beide M1 – widersprechen sich teilweise
- Beim Gesamtziel (M2) stehen in manchen Berichten die Gründe für die Inanspruchnahme, in anderen das Beratungsziel
- Die Involvierung der unterschiedlichen Zielgruppen ist in den Modulberichten nicht durchgängig und stringent. So wird die Involvierung von Personen mit Migrationshintergrund in M2 und M4 dokumentiert, nicht aber in M3.
- In Modul 3 ist das Feld Verlauf (bspw. Formen der Partizipation) und Ergebnis Umsetzungsberatung, 6-Monats-Aktionsplan, sehr unterschiedlich befüllt.
- Die Zielerreichung (M4) wurde beispielsweise teilweise mit „0“ codiert, wenn keine Ziele im entsprechenden Handlungsfeld formuliert wurden, teilweise aber auch, wenn Ziele formuliert, diese aber nicht erreicht wurden. Umgekehrt wird manchmal eine Zielerreichung angegeben, obwohl im 6-Monats-Aktionsplan keine Maßnahmen im entsprechenden Handlungsfeld vorgesehen waren.

Um eine **möglichst einheitliche Dokumentation sicherzustellen**, wird die Verankerung entsprechender **Informationstexte** direkt in der Datenbank empfohlen. Empfehlenswert wären darüber hinaus **automatisierte Übertragungen zwischen den Modulberichten**, die beispielsweise verhindern könnten, dass die Handlungsfelder bei Herausforderungen, Zielen und Zielerreichung nicht übereinstimmen. Sinnvoll wäre außerdem, wenn im Umsetzungsplan verankerte Maßnahmen als abgebrochen oder nicht umgesetzt dokumentiert werden, die Gründe dafür anzugeben. Weiters könnten explizite **Textfelder für die Querschnittsthemen und Querschnittsziele** nachvollziehbarer machen, wie diese berücksichtigt wurden und die Berater:innen für diese sensibilisieren.

14 Literaturverzeichnis

- Bergmann, Nadja; Hosner, Daniela; Pretterhofer, Nicolas (2022): Login statt Logout: Ältere Beschäftigte und Digitalisierung im Fokus, Wien.
- Bögl, Jan; Frechichs, Frerich (2011): AGE GERT als Gesamtkonzept zur Bewertung betrieblichen Alternsmanagement; in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg): Qualitätssicherung in der Demografieberatung, Bielefeld.
- Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft (2022): Programm ESFplus Beschäftigung Österreich und JTF 2021-2027, Wien.
- Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft (o.J.): Leistungsbeschreibung Demografieberatung Digi Plus, Wien.
- Carls, Kristin; Gehrken, Hinrich; Kuhlmann, Martin; Splett, Barbara; Thamm, Lukas (2023): Digitalisierung aus Beschäftigtensicht. Fehlende Mitgestaltung, belastender Zusatzaufwand, mangelnde Wertschätzung, in: WSI Mitteilungen 2/2023, Seite 83-92, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Carlstedt Björklund, Anita; Bjursellb, Cecilia; Nyman, Rosita; Dahl Aslanc Anna (2024): Older workers and extended working life – Managers’ experiences and age management. *Work (Reading, Mass.)*, 79
- Caywood, Kelsi; Darmstadt, Gary L. (2024): Gender mainstreaming at 25 years: Toward an inclusive, collaborative, and structured research agenda. *Journal of Global Health*, 14
- Egdell, Valerie; Maclean, Gavin; Raeside, Robert; Chen, Tao (2018): Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, 40
- Lutz, Hedwig; Köpping, Maria; Leitner, Andrea; Steiner, Mario; Vakavlieva, Zora; Reichert, Helga, Riesenfelder, Andreas; Sorger, Claudia; Willsberger, Barbara (2022): Das Operationelle Programm „Beschäftigung Österreich 2014 bis 2020“ des Europäischen Sozialfonds. Endbericht der begleitenden Evaluation, Wien
- Mayrhuber, Christine; Lutz, Hedwig; Mairhuber, Ingrid (2021): Erwerbsaustritt, Pensionsantritt und Anhebung des Frauenpensionsalters ab 2024. Potenzielle Auswirkungen auf Frauen, Branchen und Betriebe; Wien.
- Mayring, Philipp (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. 13. Überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim Basel.
- Pfeiffer, Iris; Richter, Götz (2011): Zwischenbilanz öffentlich geförderter Demografieberatung – ein Werkstattbericht über eine Recherche als Strategie zu Qualitätssicherung; in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg): Qualitätssicherung in der Demografieberatung, Bielefeld.
- Schönherr, Daniel; Bohrn, Karoline (2023). Ungleichbehandlung von Älteren und Langzeitarbeitslosen bei Bewerbungen auf offene Stellen, Wien.
- Tempel, Jürgen; Ilmarinen, Juhani (2019): Arbeitsleben 2025, Hamburg.
- UNIDO (2015): Guide on Gender Mainstreaming – Business, Investment and Technology Services

Weber, Friederike; Reidl, Christine; Hager, Isa (2017): Optimale Betreuung und Förderung von Personen 45+ im AMS Burgenland, Wien.

Zeuch, Andreas (2022): Paradoxien der Partizipation, abgerufen unter <https://unternehmensdemokraten.de/2022/03/02/paradoxien-der-partizipation/> am 07.10.2025

Impressum

prospect Unternehmensberatung GmbH

Siebensterngasse 21/6, 1070 Wien

T +43 1 523 72 39 | E office@prospectgmbh.at | www.prospectgmbh.at

Joanneum Research Forschungsgesellschaft GmbH

Leonhardstraße 59, 8010 Graz

T +43 316 876-0 | E info@joanneum.at | www.joanneum.at