

Zwischenbericht zur wissenschaftlichen Begleitung der Demografieberatung Digi+: Stand der Umsetzung, Herausfor- derungen und Entwicklungsperspektiven

Evaluierungsbericht der Wissenschaftlichen Begleitung.

Lisa Bertel

Florian Holzinger

Dominik Janisch

Wien, 09.07.2026

Inhalt

1	Danksagung	7
2	Einleitung	7
3	Beschreibung der Datenquellen	10
3.1	Übersicht über die Datenquellen	10
3.2	Survey: Online–Befragung zum Beratungsangebot "Demografieberatung Digi+"	11
4	Der Beratungsprozess	15
4.1	Ziele der Demografieberatung	15
4.2	Akquisekonzept	15
4.3	Beratungsverlauf vom Modul 1 zum Modul 4.....	16
5	Beratene Unternehmen und ihre Merkmale	19
5.1	Branche	19
5.2	Unternehmensgröße	20
5.3	Region.....	21
5.4	Belegschaftsstruktur.....	22
5.4.1	Altersstruktur	22
5.4.2	Geschlechtsstruktur	23
5.4.3	Migrationshintergrund.....	24
5.4.4	Feststellungsbescheid	26
5.4.5	Teilzeitbeschäftigte	27
5.5	Zielerreichung laut Akquisekonzept.....	27
6	Outputs	29
6.1	Abgeschlossene Beratungsfälle nach Modulen.....	31
6.2	Abbrüche und Ausstiege	33
6.3	Dauer der Beratungsprozesse	35
6.4	Zielsetzungen	37
6.4.1	Beratungsziele innerhalb der fünf Handlungsfelder	38
6.4.2	Beratungsintensität der Themenfelder.....	40
6.5	Erreichte Funktions- und Zielgruppen.....	42
6.5.1	Beteiligung der Zielgruppen an den Maßnahmen des Umsetzungsplans	42
6.5.2	Grad der Involvierung der Zielgruppen am Beratungsprozess	46
6.5.3	Involvierung des Betriebsrats	47
6.6	Eingesetzte Beratungsinstrumente	48

6.6.1	Modul 1: Erstgespräche und Standortbestimmung	48
6.6.2	Modul 2: Vertiefende Analysen, Maßnahmenplanung.....	49
6.6.3	Modul 3: Toolbox	50
6.6.4	Modul 4: Reflexion	53
6.7	Umsetzungsgrad von Maßnahmen nach Handlungsfeld	53
6.8	Kontakt mit Schnittstellen	56
6.9	Zufriedenheit, Nutzen und Nachhaltigkeit der Beratung	57
6.10	Zwischenfazit.....	62
7	Outcomes.....	66
7.1	Ebene Beschäftigte und Führungskräfte	68
7.1.1	Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung	68
7.1.2	Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit.....	70
7.1.3	Wertschätzung und Partizipation.....	72
7.1.4	Umgang mit digitalen Technologien	74
7.1.5	Veränderungen der Arbeitsbelastung.....	74
7.1.6	Betriebsklima	76
7.2	Ebene Unternehmen	76
7.2.1	Alter(n)sgerechtere Arbeitsgestaltung	77
7.2.2	Neue Führungs- und Unternehmenskultur.....	80
7.2.3	Alter(n)sgerechtes Personalmanagement und Mitarbeiter:innenbindung	83
7.2.4	Neue Modelle der Kompetenzentwicklung	86
7.2.5	Reduzierung gesundheitlicher Belastungen	89
8	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	90
	Zentrale Ergebnisse im Lichte des Wirkmodells	90
	Schlussfolgerungen.....	91
	Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Angebots	94
9	Literaturverzeichnis	97
10	Anhang.....	98
	Impressum	109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkmodell der Demografieberatung Digi+	9
Abbildung 2: Befragte nach Alterskategorien, n = 187*	12
Abbildung 3: Befragte nach Stundenumfang, n = 189.....	13
Abbildung 4: Befragte nach ihrer Position im Unternehmen, n = 189	13
Abbildung 5: Befragte nach Grad der Einbindung in die Beratungsaktivitäten, n = 189	14
Abbildung 6: Die 5 Handlungsfelder und deren Themenfelder der Demografieberatung Digi+	18
Abbildung 7: Top 10 häufigste Branchen der beratenen Unternehmen, n = 872*	20
Abbildung 8: Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen, n = 863*	21
Abbildung 9: Standort der beratenen Unternehmen, n = 877	22
Abbildung 10: Altersstruktur der beratenen Unternehmen – alle beschäftigten Personen, n = 863*	23
Abbildung 11: Geschlechtsstruktur der beratenen Unternehmen, n = 863*	24
Abbildung 12: Diversität (Migrationshintergrund) der beratenen Unternehmen, n = 863.....	26
Abbildung 13: Unternehmen mit und ohne Personen mit Feststellungsbescheid, n = 590 (Unternehmen mit M2-Abschluss)	26
Abbildung 14: Unternehmen mit und ohne Teilzeitbeschäftigte, n = 590 (Unternehmen mit M2-Abschluss).....	27
Abbildung 15: Anzahl an Unternehmen mit Abschluss oder laufender Beratung, nach Modul	32
Abbildung 16: Anzahl an Unternehmen mit Ausstiegen oder Abbrüchen, nach Modul	34
Abbildung 17: Ausstiegsgründe über alle Module hinweg nach Häufigkeit, n = 190.....	35
Abbildung 18: Median der Beratungsdauer in Monaten nach Modulen, für alle Unternehmen bereinigt um Pausen sowie für Unternehmen mit und ohne Pause.....	36
Abbildung 19: Anzahl der Beratungsbeginne je Quartal nach Modulen, basierend auf laufenden und abgeschlossenen Beratungen, 2023-2025.....	37
Abbildung 20: Häufigkeiten von Unternehmen mit Maßnahmen im jeweiligen Themenfeld, getrennt nach Handlungsfeld.....	39
Abbildung 21: Gesamtzahl der Leistungstage pro Unternehmen	41
Abbildung 22: Durchschnittliche Leistungstage nach Themenfeld.....	42
Abbildung 23: Anteil der Maßnahmen mit Zielgruppenbeteiligung nach Handlungsfeld.....	45
Abbildung 24: Einbindung in Beratungsaktivitäten nach Zielgruppe	47
Abbildung 25: Anteile an Unternehmen mit eingesetztem Beratungsinstrument im Modul 1, n = 877	49
Abbildung 26: Anteile an Unternehmen mit eingesetztem Beratungsinstrument im Modul 2, n = 590	50
Abbildung 27: Top 5 der von den Unternehmen am häufigsten eingesetzte Tools pro Handlungsfeld	52
Abbildung 28: Heatmap beliebter Kombinationen von Tools, basierend auf den Top 20.....	53
Abbildung 29: Status der Maßnahmen des Umsetzungsplanes nach Handlungsfeld	54
Abbildung 30: Durchschnittliche Zielerreichung der Unternehmen nach Handlungsfeld (Selbsteinschätzung)	55
Abbildung 31: Anteile an Unternehmen mit Kontakten (benötigt oder vorhanden) pro Schnittstelle in Modul 1 und Modul 3, n = 347.....	56
Abbildung 32: Anzahl der Schnittstellen in den Modulen 1, 2 und 3 sowie Mittelwert pro Modul, n = 347 ..	57
Abbildung 33: Bewerten Sie bitte insgesamt den Nutzen der Beratung für Ihr Unternehmen, n = 159.....	58
Abbildung 34: In welcher Form werden die Themen Demografie und „Alter(n)sgerechtigkeit“ in Zukunft (nach Abschluss der Beratung) in Ihrem Unternehmen berücksichtigt werden?, n = 161.....	59

Abbildung 35: Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu: „Die durch die Beratung erzielten Veränderungen werden langfristig im Unternehmen erhalten bleiben“, n = 161.....	60
Abbildung 36: Wie zufrieden waren Sie mit den folgenden Aspekten der „Demografieberatung Digi+“?, n = 162.....	61
Abbildung 37: Zustimmungswerte zu Items über Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, n = 176.....	70
Abbildung 38: Zustimmungswerte zu Items der Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit, n = 175.....	72
Abbildung 39: Zustimmungswerte zu Items über Wertschätzung und Partizipation, n = 176.....	73
Abbildung 40: Zustimmungswerte zu Items zum Umgang mit digitalen Technologien, n = 176.....	74
Abbildung 41: Zustimmungswerte zu Items zur Arbeitsbelastung, n = 175.....	75
Abbildung 42: Zustimmungswerte zu Items zum Betriebsklima, n = 176.....	76
Abbildung 43: Ergebnisse der Fitness-Checks nach Handlungsfeldern, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen.....	77
Abbildung 44: Zustimmungswerte zu Items über Arbeitsgestaltung, n = 178.....	78
Abbildung 45: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Arbeitsgestaltung, n = 177.....	79
Abbildung 46: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Arbeitsgestaltung, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen.....	80
Abbildung 47: Zustimmungswerte zu Items über Führung & Kultur, n = 177.....	81
Abbildung 48: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Führung und Kultur, n = 177.....	82
Abbildung 49: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Führung & Kultur, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen.....	82
Abbildung 50: Zustimmungswerte zu Items zum Personalmanagement und zur Mitarbeiter:innenbindung, n = 178.....	83
Abbildung 51: Zustimmungswerte zu Items zur Personalentwicklung, n = 177.....	84
Abbildung 52: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Personalmanagement, n = 176.....	85
Abbildung 53: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Personalmanagement Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen.....	86
Abbildung 54: Zustimmungswerte zu Items über Kompetenzentwicklung, n = 175.....	87
Abbildung 55: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Wissen und Kompetenzen, n = 177.....	88
Abbildung 56: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Wissen & Kompetenzen, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen.....	88
Abbildung 57: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Gesundheit, n = 177.....	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschreibung der Datenquellen.....	10
Tabelle 2: Soll-Ist-Wert-Vergleich nach Bedarfsclustern und Bundesländern.....	28
Tabelle 3: Anzahl und Anteil von Unternehmen mit abgeschlossenen Maßnahmen in den fünf Handlungsfeldern.....	38
Tabelle 4: Anzahl und Anteil der Maßnahmen sowie Unternehmen im Umsetzungsplan, differenziert nach Handlungsfeldern.....	43
Tabelle 5: Übersicht der zur Verfügung stehenden, standardisierten Tools pro Handlungsfeld.....	51
Tabelle 6: Top 10 am häufigsten eingesetzte Tools inkl. Anteil an Unternehmen mit Tool.....	51

Tabelle 7: Grad der Einbindung in die Beratung nach Position im Betrieb.....	98
Tabelle 8: Bewertung des Nutzens der Beratung nach Position im Betrieb	98
Tabelle 9: Zustimmungswerte zur Aussage „Die durch die Beratung erzielten Veränderungen werden langfristig im Unternehmen erhalten bleiben“ nach Position im Betrieb.....	98
Tabelle 10: Beratene Unternehmen nach Branchen (ÖNACE Code), n = 867.....	98
Tabelle 11: Anteile von Frauen an den unselbstständigen Erwerbstätigen nach Branche (ÖNACE 2025) und Bundesland, 2023	99
Tabelle 12: Anteile der Personen mit Migrationshintergrund an den unselbstständigen Erwerbstätigen nach Branche (ÖNACE 2025) und Bundesland, 2023.....	100
Tabelle 13: Beratungsintensität je Themenfeld: durchschnittliche Anteile und Leistungstage (LT) für Unternehmen mit Maßnahmen im betreffenden Themenfeld	100
Tabelle 14: Übersicht über eingesetzte Tools der Toolbox	101
Tabelle 15: Häufigkeit der eingesetzten Tools inkl. Anteil an Unternehmen mit Tool.....	103
Tabelle 16: Top 5 eingesetzte Tools je Handlungsfeld	104
Tabelle 17: Top 20 Kombinationen an eingesetzten Tools, sortiert nach Support	105
Tabelle 18: Durchschnittliche Zielerreichung (Mittelwert, STAW, Median) nach Handlungsfeld (Selbsteinschätzung).....	106
Tabelle 19: Maßnahmen des Umsetzungsplans nach Status und Handlungsfeld	106
Tabelle 20: Reliabilitätskennwerte der Skalen (Cronbach's Alpha und durchschnittliche Inter-Item-Korrelationen) je Handlungsfeld und Modul	107
Tabelle 21: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks nach Handlungsfeld und Modul.....	107
Tabelle 22: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung, nach Themenfeldern und Modul.....	107
Tabelle 23: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Führung & Kultur, nach Themenfeldern und Modul.....	108
Tabelle 24: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Personalmanagement, nach Themenfeldern und Modul.....	108
Tabelle 25: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen, nach Themenfeldern und Modul.....	108

1 Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei den Kolleginnen der Demografieberatung Digi+ für die sehr gute Zusammenarbeit, die flexible Unterstützung bei der Datenbereitstellung sowie für die konstruktive Beantwortung unserer Rückfragen und das wertvolle Feedback im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung.

Unser besonderer Dank gilt zudem der Auftraggeberin sowie den Projektpartner:innen, die durch ihre Unterstützung, ihre Expertise und ihre Rückmeldungen maßgeblich zur Erstellung dieses Zwischenberichts beigetragen haben.

2 Einleitung

Die Demografieberatung Digi+, die in der Priorität 2 „Aktives und gesundes Altern“ des ESF+ Programms „Beschäftigung Österreich 2021–2027“ gefördert wird, ist ein kostenfreies Beratungsangebot. Sie soll einen zentralen Beitrag zum spezifischen Ziel ESO4.4.¹ leisten, indem sie die Anpassung von Arbeitskräften und Unternehmen an den demografischen Wandel unterstützt, aktives und gesundes Altern fördert und zur Entwicklung gesundheitsförderlicher, gut angepasster Arbeitsumfelder beiträgt. Dieses Ziel wurde vor dem Hintergrund länderspezifischer Herausforderungen für Österreich formuliert und bezieht sich insbesondere auf die im EU-Vergleich nach wie vor niedrige Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer:innen (55–64 Jahre), die deutlich geringere Erwerbsbeteiligung älterer Frauen sowie den sich abzeichnenden Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung bei gleichzeitig steigender Zahl älterer Erwerbspersonen.²

Die Demografieberatung Digi+ soll Unternehmen, Betriebsrät:innen und Beschäftigte dabei unterstützen, den demografischen und digitalen Wandel strategisch zu bewältigen.

Ziel der Demografieberatung Digi+ ist es, die Arbeitsfähigkeit, insbesondere älterer Mitarbeiter:innen, zu erhalten, ihre Beschäftigungschancen nachhaltig zu stärken und Betriebe für alter(n)sgerechte, lebensphasensorientierte und gesundheitsförderliche Arbeitswelten zu sensibilisieren, um damit die in den länderspezifischen Empfehlungen und im ESF+ Programm „Beschäftigung Österreich & JTF 2021-2027“ identifizierten Risiken vorzeitiger Erwerbsaustritte und demografiebedingter Fachkräftengpässe abzufedern.

Inhaltlich umfasst das Projekt betriebsindividuelle Analysen, die Entwicklung maßgeschneiderter Maßnahmen sowie die Begleitung ihrer Umsetzung entlang zentraler Handlungsfelder wie Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen sowie Gesundheit, wobei Digitalisierung, im Sinne der Prioritäten des ESF+ zur Stärkung von Resilienz und Beschäftigungsfähigkeit, als wichtiger Hebel für zukunftsfähige, altersunabhängige Arbeitsplätze genutzt werden soll.

¹ ESO4 bezeichnet im ESF+-Programm das übergeordnete Politikziel „Ein sozialeres und inklusiveres Europa“, unter dem spezifischen Ziel zur **Förderung von sozialer Inklusion, Chancengleichheit, Beschäftigungsfähigkeit sowie Zugang zu Bildung und lebenslangem Lernen**. ESO4.4 steht für das spezifische ESF+-Ziel, die Anpassungsfähigkeit von Arbeitskräften und Unternehmen an Veränderungen zu fördern, insbesondere durch Maßnahmen zu aktivem und gesundem Altern sowie zur Gestaltung eines gesundheitsgerechten Arbeitsumfelds, in dem Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz verringert werden.

² European Commission (2025), 2025 Country Report Austria: Recommendation for a Council Recommendation on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Austria, https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/fca1ebd8-9670-4482-906d-ba121c873112_en?file-name=AT_CR_SWD_2025_220_1_EN_autre_document_travail_service_part1_v4.pdf

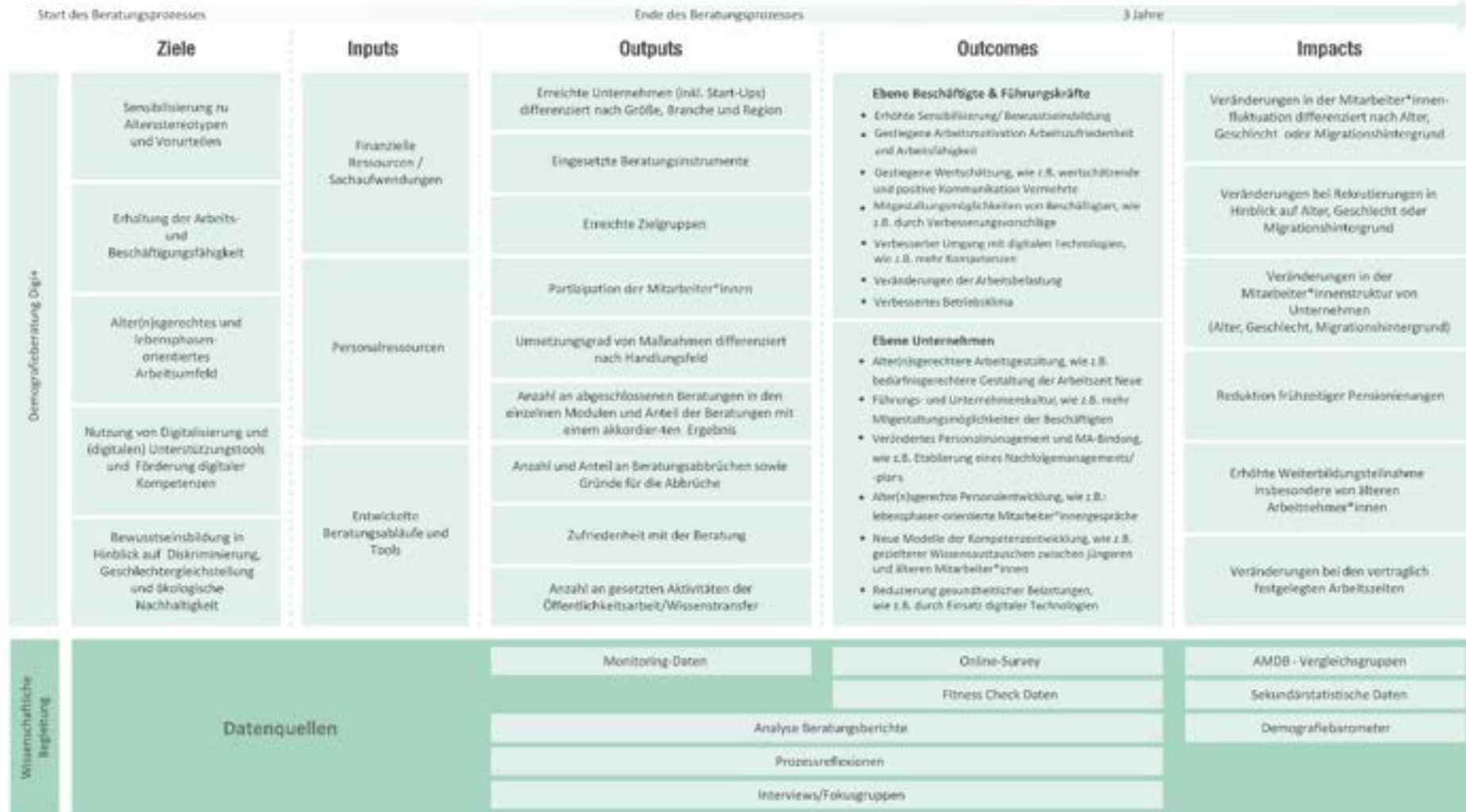
Das Beratungsangebot Demografieberatung Digi+ wird wissenschaftlich begleitet. Diese soll aus wissenschaftlicher Perspektive Qualität und Wirksamkeit analysieren und diese für Lernprozesse systematisch sichtbar machen. Die wissenschaftliche Begleitung umfasst die Entwicklung und laufende Weiterentwicklung eines kompakten Monitoringsystems, die Erhebung der subjektiven Sicht der Beschäftigten sowie die Evaluation von Beratungsprozessen/-inhalten und eingesetzten Tools auf Basis quantitativer, qualitativer und partizipativer Methoden. Ziel ist es, evidenzbasierte Rückmeldungen für die ARGE Demografieberatung zu liefern, Optimierungspotenziale im Projektverlauf aufzuzeigen und Erkenntnisse für die Fachöffentlichkeit und Praxis aufzubereiten.

Der vorliegende Zwischenbericht zur Demografieberatung Digi+ knüpft an diese Aufgabenstellung an und verfolgt das Ziel, den Umsetzungsstand und die bis 31.12.2025 erzielten Ergebnisse systematisch entlang eines Wirkmodells und der Contribution-Analysis-Logik darzustellen. Im Zentrum stehen die Beschreibung und Bewertung der bis dahin erreichten Outputs (z.B. Beratungsaktivitäten und entwickelte Maßnahmen) sowie der bereits beobachtbaren Outcomes in den Betrieben, um erste evidenzbasierte Aussagen zu Reichweite, Profil der teilnehmenden Unternehmen und Beschäftigten sowie angestoßenen Veränderungsprozessen treffen zu können. Gleichzeitig sollen auf Basis der Zwischenergebnisse Lernprozesse unterstützt, Optimierungspotenziale für die weitere Umsetzung aufgezeigt und eine Grundlage für eine spätere vertiefte Analyse der langfristigen Impacts im Endbericht geschaffen werden.

Das Wirkmodell der Demografieberatung Digi+ (siehe Abbildung 1) baut auf dem Ansatz der Contribution Analysis auf und strukturiert entlang einer Wirkungskette, wie aus den in Programmdokumenten und Leistungsbeschreibung festgelegten Zielen über die eingesetzten Ressourcen (z.B. Beratungsleistungen, spezifisches Know-how, Zeit und digitale Tools) zunächst unmittelbare Ergebnisse (Outputs) entstehen, etwa durchgeführte Beratungen, erstellte Maßnahmenpläne oder umgesetzte Workshops. Im Sinne der Contribution Analysis werden diese Outputs als Bausteine plausibler Wirkungspfade verstanden, über die kurz- und mittelfristige Veränderungen (Outcomes), wie bspw. erhöhte Sensibilisierung für demografische und digitale Herausforderungen, veränderte Arbeitsgestaltung, angepasste Personalentwicklung oder neuer Wissenstransfer, zu längerfristigen Impacts beitragen können, etwa höherer Beschäftigungsfähigkeit, weniger frühzeitigen Erwerbsausstiegen oder insgesamt stabileren, alter(n)s- und digitalisierungsgerechten Arbeitswelten. Das Wirkmodell legt damit explizite Annahmen zu diesen Wirkungspfaden offen und definiert, welche Elemente (Outputs, Outcomes, Impacts) mit den Instrumenten der wissenschaftlichen Begleitung empirisch beobachtet und auf ihre Plausibilität hin geprüft werden können, ohne auszuschließen, dass darüber hinaus weitere qualitative Effekte entstehen.

Die Struktur des Berichts folgt weitgehend dieser Logik des Wirkmodells: In eigenständigen Kapiteln werden zunächst die Ziele der Demografieberatung Digi+ aufgezeigt und die Inputs im Sinne der Akquisestrategie und eines idealtypischen Beratungsverlaufs beschrieben, bevor der Schwerpunkt auf die empirisch beobachtbaren Outputs und Outcomes in den Betrieben gelegt wird. Langfristige Impacts werden im vorliegenden Zwischenbericht nur vorbereitend adressiert; diese sollen, soweit auf Basis der dann vorliegenden Daten möglich, im Endbericht vertieft erfasst, analysiert und im Lichte der in der Contribution Analysis abgebildeten Wirkungspfade kritisch diskutiert werden.

Abbildung 1: Wirkmodell der Demografieberatung Digi+



Quelle: Wissenschaftliche Begleitung der Demografieberatung Digi+

3 Beschreibung der Datenquellen

3.1 Übersicht über die Datenquellen

Für diesen Bericht wurde auf eine Vielfalt von Datenquellen zurückgegriffen. Eine zentrale Datenquelle stellen die **Monitoringdaten** dar, also jene Informationen, die von den zuständigen Berater:innen im Zuge des Beratungsprozesses erfasst wurden. Die Monitoringdaten setzen sich aus den Beratungsberichten, Maßnahmenplänen, Umsetzungsplänen, den eingesetzten Tools, den 6-Monats-Aktionsplänen, dem Demografie-Barometer und den Fitness-Checks zusammen. Der **Stichtag** für die in diesem Bericht ausgewerteten Monitoringdaten war der **31.12.2025**: Alle Unternehmen, die bis zu diesem Tag zumindest das Modul 1 abgeschlossen haben, fließen in die Analyse ein. Da sich ein Teil der beratenen Unternehmen noch in laufenden Beratungsprozessen befindet, weil noch nicht alle Beratungsmodule (Modul 2, Modul 3 oder Modul 4) abgeschlossen sind, handelt es sich bei diesem Bericht um eine Momentaufnahme. Alle personenbezogenen Daten der Monitoringdaten sind anonymisiert.

Weiters wurden mittels eines **Online-Surveys** die Ansichten und Meinungen der involvierten Personen (Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter:innen) zum Beratungsprozess eingeholt. Dieser wurde an beratene Unternehmen ausgeschickt, die das Modul 4 abgeschlossen haben. Der Online-Survey ist seit Oktober 2024 aktiv. Als Stichtag für die vorliegende Stichprobe wurde im Sinne der Konsistenz ebenso der 31.12.2025 festgelegt.

Schließlich wird auf die Arbeitsmarktdatenbank (AMDB) zurückgegriffen, welche sich aus Daten des Dachverbandes der Sozialversicherungsträger und des AMS speist. Dabei werden tagesaktuell Daten zum Versicherungsstatus von in Österreich sozialversicherten Personen erfasst. Eine eingeschränkte Zahl an Variablen zu den beratenen Unternehmen und ihrer Belegschaft wird im Zuge dieses Zwischenberichts ausgewertet.

Tabelle 1: Beschreibung der Datenquellen

Bezeichnung	Beobachtungseinheit	Beschreibung
Beratungsberichte	Beratene Unternehmen	Dokumentieren die Beratungen und erfassen u.a. tlw. die eingesetzten Beratungsinstrumente und Zielgruppen der Module 1, 2, 3 und 4
Maßnahmenpläne	Erarbeitete Maßnahmen nach Themenfeldern pro Unternehmen	Spezifiziert die Maßnahmen, die im Zuge von Modul 2 gemeinsam von Unternehmen und Berater:in erarbeitet wurden
Umsetzungspläne	Erarbeitete Maßnahmen nach Themenfeldern pro Unternehmen	Spezifiziert die umzusetzenden Maßnahmen, die im Zuge vom Modul 3 gemeinsam von Unternehmen und Berater:in erarbeitet wurden, und enthält deren Status zum Stichtag.
Toolbox	Beratene Unternehmen	Erfasst pro Unternehmen die eingesetzten Tools (=Beratungsinstrumente), die den unterschiedlichen Themenfeldern und Handlungsfeldern zugeordnet sind.

6-Monats-Aktionspläne	Umzusetzende Maßnahmen nach Themenfeldern pro Unternehmen	Dabei handelt es sich um einen Fahrplan für die nächsten Schritte der nachhaltigen Implementierung der Maßnahmen zwischen den Beratungsmodulen M3 und M4.
Demografie-Barometer	Belegschaft der Betriebe	Enthält personenbezogene, anonymisierte Informationen zu den Beschäftigten der beratenen Unternehmen, wie etwa Geschlecht, Eintrittsdatum, Rolle, Tätigkeitsgruppe, Beschäftigungsform etc. Wird im Zuge des Modul 2 verpflichtend und in Modul 4 auf freiwilliger Basis erhoben. Die DB-Daten pro Unternehmen sind teilweise unvollständig in Hinblick auf die Belegschaft (Geschäftsführung kann fehlen, ebenso ist es möglich, dass bei Großunternehmen nicht die gesamte Belegschaft erfasst wurde) sowie für bestimmte Merkmale der Beschäftigten (z.B. Migrationshintergrund).
Fitness-Check	Befragte Personen (Beschäftigte im Unternehmen)	Standardisierte Befragung, die die Einschätzungen ausgewählter Mitarbeiter:innen & Führungskräfte zu 81 Items (strukturiert nach Handlungs- und Themenfeldern) auf einer Skala von 1 (Trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (Trifft voll und ganz zu) einholt. Die Fitness-Checks werden sowohl in Modul 2 als auch in Modul 4 erhoben. Es handelt sich bei der Mehrheit der beratenen Unternehmen um eine Stichprobenerhebung.
Online-Survey	Befragte Personen (Beschäftigte im Unternehmen)	Online-Befragung erfasst die subjektiven Einschätzungen von Mitarbeiter:innen und Führungskräfte zum Beratungsangebot, seiner Umsetzung Wirkung und Nachhaltigkeit. Wird an Betriebe mit Modul 4-Abschlüssen geschickt. Stichprobenerhebung.
Arbeitsmarktdatenbank (AMDB)	Registerdaten der in Österreich sozialversicherten Personen	Bildet taggenauen Versicherungsstatus von Personen ab und ermöglicht Nachzeichnung der Erwerbskarrieren. Über Betriebskonten die in der AMDB erfassten Personen bestimmten Unternehmen zugeordnet werden.

3.2 Survey: Online-Befragung zum Beratungsangebot "Demografieberatung Digi+"

Unternehmen, die den gesamten Beratungsprozess von Modul 1 bis zum Modul 4 abgeschlossen haben, werden von den Berater:innen eingeladen, an einer Online-Befragung teilzunehmen. Der Survey ist seit Oktober 2024 online und kann in 7 Sprachen (Deutsch, Englisch, Ungarisch, Serbisch, Kroatisch, Polnisch, Türkisch) ausgefüllt werden. Zum Stichtag für diesen Bericht, dem 31.12.2025, wurde der Fragebogen von 189

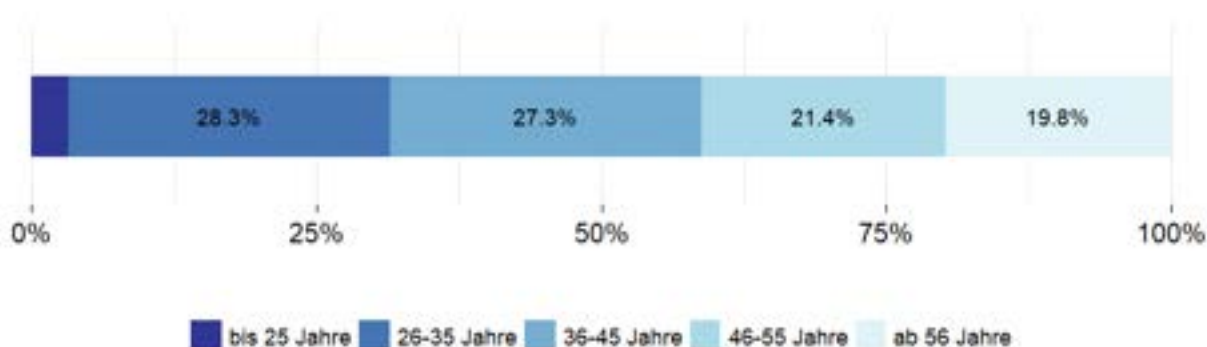
Personen aus 68 Unternehmen ausgefüllt. Laut den Monitoringdaten hatten zum 12.01.26 166 Betriebe das Modul 4 abgeschlossen. Daher entspricht die Rücklaufquote für den Survey auf Unternehmensebene in etwa 41%.

Prinzipiell werden die Unternehmen aufgefordert, die Befragung an alle Mitarbeiter:innen im Unternehmen, die am beratenen Standort arbeiten, auszuschicken. Daher können mehrere Personen pro Unternehmen an der Befragung teilnehmen. Tatsächlich hat aber in etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen jeweils nur eine Person den Fragebogen ausgefüllt (55%). In 33% der Unternehmen sind es zwischen 3 und 5 Personen sowie in 12% der Unternehmen zwischen 6 und 14 Personen, die an der Befragung teilgenommen haben.

Den Befragten wird beim Ausfüllen ermöglicht, Fragen nicht zu beantworten bzw. zu überspringen. Daher kann die Anzahl der Rückmeldungen je nach Frage und Item unterschiedlich ausfallen. Die genaue Anzahl der Rückmeldungen pro Frage ist entweder der Grafik selbst oder dem Anhang zu entnehmen.

Betrachtet man das Sample der Befragten genauer, so zeigt sich ein relativ ausgeglichenes Geschlechterverhältnis: 43% Frauen und 52% Männer haben den Fragebogen ausgefüllt, in etwa 5% wollten keine Angabe zu ihrem Geschlecht machen. Auch sind die Befragten relativ gleichmäßig über die verschiedenen Altersgruppen verteilt. Bis auf die Gruppe der unter 25-Jährigen (3%) ist jede Alterskategorie mit einem Anteil zw. 28% und 20% vertreten, wobei der Anteil mit zunehmender Altersgruppe abnimmt. Mit insgesamt 56% ist die Gruppe der 26-45-Jährigen etwas stärker vertreten als die Gruppe der 45+ (41%).

Abbildung 2: Befragte nach Alterskategorien, n = 187*



* 187 statt 189, da zwei Personen die Frage nicht beantwortet haben

Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

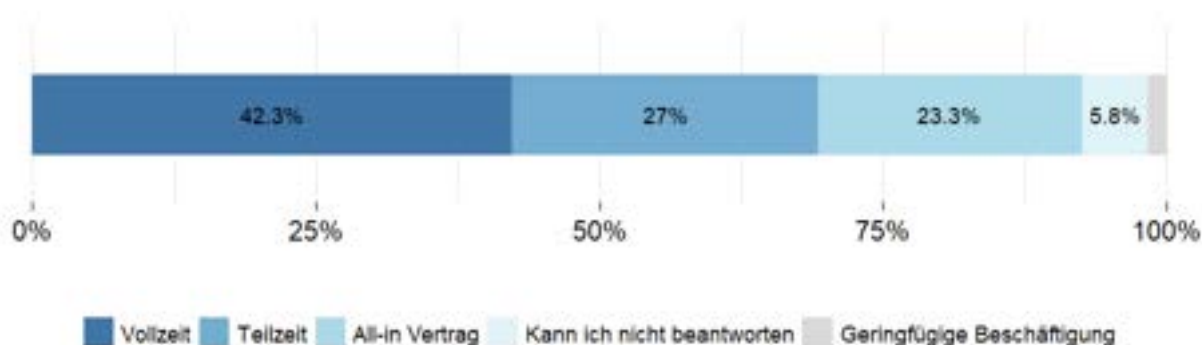
Unter den Befragten finden sich wenige Personen mit Migrationshintergrund³ (11%) bzw. Feststellungsbescheid (2%).

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 12 Jahre, wobei eine kürzere Beschäftigungsdauer von 0 bis 5 Jahren (37%) bzw. 6 bis 10 Jahren (20%) häufiger vorkommt, es aber auch viele Mitarbeitende mit einer längeren Betriebszugehörigkeit gibt (21% sind 11-20 Jahre dabei, 14% 21-30 Jahre und 8% über 30 Jahre).

³ Personen, bei denen beide Elternteile im Ausland geboren sind.

42% der Befragten arbeiten in Vollzeit⁴, 27% in Teilzeit und weitere 23% verfügen über einen All-in-Vertrag. In einem geringen Ausmaß von 2% sind auch Personen in geringfügiger Beschäftigung vertreten.

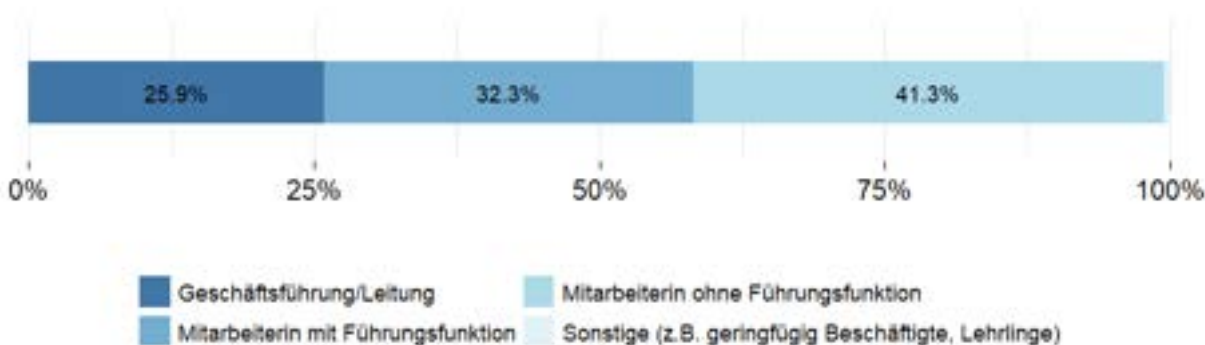
Abbildung 3: Befragte nach Stundenumfang, n = 189



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Der Fragebogen wird zwar insgesamt am häufigsten von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion (41%) ausgefüllt, Geschäftsführung (26%) und Mitarbeitende mit Führungsfunktionen (32%) sind dennoch stark vertreten.

Abbildung 4: Befragte nach ihrer Position im Unternehmen, n = 189



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Besonders relevant für die Befragung und den vorliegenden Bericht ist zudem die Frage, wie stark die Befragten in die Beratung eingebunden waren. Die Hälfte der Befragten war beim gesamten Prozess dabei, weitere 35% waren punktuell involviert. 9% waren zwar nicht eingebunden, haben aber von der Beratung gehört. Jene 6%, die nichts von der Beratung mitbekommen haben, werden von den inhaltlichen Fragen zur Beratung ausgeschlossen und werden gleich zu den soziodemographischen weitergeleitet. Auch dadurch weicht die tatsächliche Anzahl der Befragten je nach Frage von der Gesamtzahl der beantworteten Fragebögen ab.

⁴ Die Einteilung in Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung erfolgte auf Basis der wöchentlichen Arbeitszeit, die von den Befragten angegeben wurde. Als Vollzeit wurde eine Arbeitszeit von mindestens 38,5 Stunden definiert. Diese Schwelle orientiert sich an in Österreich verbreiteten kollektivvertraglichen Regelungen und wird zusätzlich durch die Verteilung in den Daten gestützt, die eine deutliche Häufung der Angaben bei 38,5 Stunden aufweist.

Abbildung 5: Befragte nach Grad der Einbindung in die Beratungsaktivitäten, n = 189



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Betrachtet man den Grad der Einbindung im Zusammenhang mit der Position im Unternehmen, zeichnet sich eine deutliche Tendenz ab: Zweidrittel der Führungskräfte (inklusive der Leitung bzw. Geschäftsführung), aber nur ein Viertel der Mitarbeitenden berichtet davon, im gesamten Prozess eingebunden gewesen zu sein. Mitarbeitende sind zu einem erhöhten Anteil von 46% punktuell eingebunden, was auf 28% der Führungskräfte zutrifft, und waren häufiger nicht eingebunden (17%) oder haben gar nichts von der Beratung mitbekommen (11%), was nur bei 4% (nicht eingebunden) bzw. 2% (nichts mitbekommen) der Führungskräfte der Fall war. Die Tabelle 7 im Anhang zeigt die detaillierte Verteilung.

4 Der Beratungsprozess

4.1 Ziele der Demografieberatung

Die Demografieberatung Digi+ adressiert Unternehmen als zentrale Akteure in der Bewältigung des demografischen und digitalen Wandels. Sie zielt darauf ab, betriebliche Strukturen und Prozesse in Richtung eines alter(n)sgerechten, gesundheitsförderlichen und digital transformierten Arbeitsumfelds zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht die Stärkung der Anpassungsfähigkeit von Betrieben und Beschäftigten an alternde Belegschaften, veränderte Kompetenzanforderungen sowie zunehmende Fachkräfteengpässe. Dabei sollen insbesondere die längerfristige Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer:innen und die Reduktion vorzeitiger Erwerbsaustritte im Fokus der Beratung stehen.

Das Projekt verfolgt einen mehrstufigen Beratungsansatz, der auf einer systematischen Erhebung des betriebsspezifischen Handlungsbedarfs (bspw. durch den Einsatz des Quick-Checks bzw. des Fitness-Checks) aufbaut und in evidenzbasierte Maßnahmenpläne, deren Implementierung sowie eine nachgelagerte Prozessreflexion mündet. Entlang der Handlungsfelder Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen sowie Gesundheit werden organisationale Arrangements sowie arbeitsbezogene Praktiken so ausgerichtet, dass sie die Beschäftigungsfähigkeit über den Lebensverlauf sichern und gleichzeitig digitalisierungsbedingte Anforderungen integrieren.

Darüber hinaus generiert die Demografieberatung Digi+ im Rahmen von Digi-Entwicklungsprojekten und über die Wissensplattform praxisnahe, generalisierbare Erkenntnisse zum Zusammenhang von Demografie, Digitalisierung und betrieblicher Gestaltung, die über die unmittelbar beratenen Unternehmen hinaus nutzbar gemacht werden. In der Logik des ESF+ leistet das Projekt damit einen Beitrag zur Förderung aktiven und gesunden Alterns, zur Verringerung gesundheitsbedingter Erwerbsunterbrechungen im Alter sowie zur Umsetzung der Querschnittsziele Gleichstellung, Antidiskriminierung und ökologische Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt.

4.2 Akquisekonzept

Um jene Unternehmen in Österreich gezielter ansprechen zu können, die in den nächsten Jahren mit einer hohen Wahrscheinlichkeit stark von den Auswirkungen des demografischen wie digitalen Wandels betroffen sein werden, hat die Demografieberatung Digi+ eine Akquisestrategie entwickelt, die auf einem branchenbezogenen Risk-Assessment beruht. Diese Strategie basiert zunächst auf einer quantitativen Metaanalyse anhand sekundärstatistischer Daten der Statistik Austria sowie der österreichischen Sozialversicherung. Dadurch werden die Bedarfslagen entlang spezifischer Indikatoren wie bspw. Anteil der Beschäftigten 50+, durchschnittliche Anzahl der Krankenstandstage, Anteil der Beschäftigten mit Pflichtschulabschluss, Frauenanteil oder auch Teilzeitanteil etc. differenziert nach Branchen und Bundesland analysiert. Fünf Branchen gehören nicht zum Fokus der Rekrutierung von Beratungsunternehmen und wurden daher im Akquisekonzept außen vorgelassen: Die öffentliche Verwaltung (ÖNACE-Code P), welche prinzipiell von der Beratung ausgeschlossen sind, Private Haushalte (U), Exterritoriale Organisationen (V), Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen (O)⁵ sowie Sonstige Dienstleistungen (T)⁶. Auf Basis dieser statistischen Analyse werden die Bran-

⁵ Betriebe dieser Branch werden aufgrund der Heterogenität nicht aktiv von der Beratung angesprochen. Zur Branche zählen zum Beispiel die Vermietung von Kraftwägen, Baumaschinen, Sportgeräten, usw., sowie die Arbeitskräfteüberlassung, Reisebüros, private Wach- und Sicherheitsdienste, Gebäudereinigung, Garten- und Landschaftsbau, uvm.

⁶ Betriebe dieser Branch werden aufgrund der Heterogenität nicht aktiv von der Beratung angesprochen. Zur Branche zählen zum Beispiel Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände, Reparaturdienste für u.a. Haushaltsgeräte, Möbel, Kraftwagen, Uhren etc., sowie Kosmetik- und Frisörsalons, Haushaltsbezogene Dienstleistungen uvm.

chen in drei Bedarfscluster (hoch, mittel und niedrig) je Bundesland eingeteilt und Richtwerte für die Branchen festgelegt, die die reale Verteilung der Unternehmen nach Branche und Bundesland widerspiegeln. Dadurch wird die Erreichbarkeit der Richtwerte wahrscheinlicher, da sie sowohl den theoretischen Bedarf als auch den Pool an potenziellen Beratungsfällen in einem Bundesland berücksichtigen. Neben diesen intern erarbeiteten Richtwerten hatte die Demografieberatung Digi+ weiters als offiziellen Zielwert die Vorgabe, dass mindestens 65% der Beratungsfälle außerhalb Wiens stattfinden sollen.

Auf Basis dieser Bedarfsanalyse wurden für Branchen und Regionen spezifische Akquiselisten erstellt, die von Berater:innen für die Kontaktaufnahme verwendet wurden. Um das Vorgehen zwischen Berater:innen in unterschiedlichen Regionen zu koordinieren, wurden zudem Kontingente für Modul 1-Beratungen pro Region vergeben. Diese Kontingente wurden auf Basis der Erfahrungen aus dem Vorgängerprojekt festgelegt und spiegeln sich auch in der Größe der Beratungsteams in den jeweiligen Regionen wider. In Kapitel 5 werden die Merkmale der beratenen Unternehmen (=M1-Abschlüsse) genauer beschrieben und auch die Zielerreichung im Hinblick auf die Bedarfscluster analysiert.

Nach der erfolgreichen Ansprache von Unternehmen wird die Bedarfslage bzw. der Reifegrad im Zuge von Modul 1 für jedes Unternehmen im Rahmen des Quick Checks erhoben. Nur Unternehmen, die einen niedrigen bis mittleren Reifegrad in Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen und digitalen Wandels aufweisen, können die Beratungsleistung auch in Anspruch nehmen. Dadurch soll gewährleistet werden, dass nur Unternehmen beraten werden, die einen hohen Bedarf haben, was prinzipiell auch auf Unternehmen aus Branchen des Bedarfsclusters „Niedrig“ zutreffen kann.

4.3 Beratungsverlauf vom Modul 1 zum Modul 4

Der Beratungsverlauf der Demografieberatung Digi+ ist modular aufgebaut und führt Unternehmen von einer ersten Sensibilisierung und Standortbestimmung über die Planung und Umsetzung maßgeschneiderter Maßnahmen bis hin zur reflexiven Betrachtung der erzielten Veränderungen und deren Verstetigung im Betrieb. Im Folgenden haben wir die vier Module zur besseren Verständlichkeit der im Bericht verwendeten Begrifflichkeiten kurz beschrieben:

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 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 auf andere Förderprogramme verwiesen. Alle Unternehmen, die das Modul 1 abgeschlossen haben, werden **als beratene Unternehmen erfasst**, für die ein Zielwert von 1.105 Unternehmen festgelegt wurde.

Modul 2: Maßnahmenplanung

In Modul 2 werden – basierend auf den Ergebnissen des in diesem Modul erstmalig durchzuführenden Fitness-Checks Digi+ sowie unter Berücksichtigung des Demografiebarometers Digi+ sowie der Ergebnisse von Workshops, Fokusgruppen und Interviews, die in den Unternehmen geführt werden – konkrete Maßnahmen definiert und geplant, wobei sowohl demografische als auch digitalisierungsbezogene Fragestellungen berücksichtigt werden sollen. Dabei sollen auch die Partizipation der Mitarbeiter:innen sowie eine entsprechende Qualität und Nachhaltigkeit der Beratung sichergestellt werden. Die Ergebnisse der Maßnahmenplanung werden im Maßnahmenplan festgehalten. Unternehmen, die das Modul 2 abschließen, werden als **Beratungsabschlüsse mit akkordiertem Ergebnis** bezeichnet, für die ein Zielwert von 755 Unternehmen festgelegt wurde.

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. Für M4-Abschlüsse wurde ein interner Zielwert von 489 abgeschlossenen Prozessreflexionen festgelegt.

Die Demografieberatung Digi+ orientiert sich an fünf inhaltlichen Handlungsfeldern mit je vier Themenfeldern, mit der Ausnahme Gesundheit, das nur aus drei Themenfeldern besteht. Das Thema Digitalisierung wird nicht als separates Handlungsfeld verstanden, sondern soll in allen Handlungsfeldern mitgedacht und thematisiert werden.

Abbildung 6: Die 5 Handlungsfelder und deren Themenfelder der Demografieberatung Digi+



Quelle: Demografieberatung Digi+, eigene Darstellung

5 Beratene Unternehmen und ihre Merkmale

Das folgende Kapitel beschreibt die beratenen Unternehmen entlang unterschiedlicher struktureller Merkmale wie Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße und Belegschaftsstruktur. Dafür wurden die beratenen Unternehmen und die dazugehörigen Betriebskonten der Österreichischen Sozialversicherung in der Arbeitsmarktdatenbank (AMDB) identifiziert. Die AMDB bietet mehrere Vorteile: Es handelt sich um eine qualitätsgesicherte Datenquelle, die für offizielle Beschäftigungsstatistiken verwendet wird und auch Sozialversicherungsdaten enthält. Zudem ermöglicht die Nutzung der AMDB-Strukturdaten, alle beratenen Unternehmen in die Analyse einzubeziehen, da Strukturdaten von der Demografieberatung Digi+ erst in Modul 2 erhoben werden und dadurch für Unternehmen, die nach Modul 1 aus dem Beratungsprozess aussteigen, noch keine belastbaren Daten vorhanden sind, da sich die Angaben teils auf Schätzungen von Seiten des Betriebs beziehen. Auch für die im Endbericht geplante Wirkungsanalyse werden die AMDB-Daten herangezogen, um Wirkungen in den beratenen Unternehmen im Vergleich zu einer Gruppe ähnlicher Unternehmen ohne Beratung zu analysieren. Dies ist ein weiterer Grund, auf diese Daten zurückzugreifen.

Allerdings enthält die AMDB nicht zu allen relevanten Strukturmerkmalen Daten. In diesen Fällen wurde auf die von der ARGE DB erhobenen Daten zurückgegriffen. Dies betrifft einerseits Daten zu Beschäftigten mit Feststellungsbescheid und andererseits die geographische Verortung von Unternehmen. Da auch die Möglichkeit besteht, dass die Beratungsleistung nur für einen bestimmten Standort eines Unternehmens erbracht wird, wurde bei der Identifikation des Standorts auf die von der ARGE DB in Modul 1 erhobenen Daten zurückgegriffen.

Für den Matching-Prozess zwischen den beratenen Unternehmen und den AMDB-Daten wurden zunächst eindeutige Kennzahlen wie Firmenbuchnummer, Nummer des zentralen Vereinsregisters oder UID-Nummer herangezogen. Auf diesem Wege konnten rund 92% der beratenen Unternehmen in der AMDB identifiziert werden. Für die nicht-identifizierten Unternehmen wurden zunächst Adresse und Unternehmensnamen abgeglichen. Dies ermöglichte die Identifikation weiterer 2% der Unternehmen. In einem weiteren Schritt wurden die Unternehmensnamen und der Gemeinde-Standort abgeglichen, wodurch weitere ca. 2% der Unternehmen hinzugekommen sind. Dadurch blieben rund 4% der Unternehmen übrig, die nicht eindeutig in der AMDB identifiziert werden konnten. Für diese Unternehmen wurde eine händische Zuweisung vorgenommen. Dazu wurden weiterführende Informationen aus den Monitoringdaten und Berichten der ARGE DB sowie eine Recherche im Internet und Adressinformationen herangezogen, um auf Basis einer Kombination der gesammelten Informationen ein Matching in der AMDB vornehmen zu können. Insgesamt konnten von den 877 beratenen Unternehmen nur drei nicht in der AMDB identifiziert werden.

5.1 Branche

Insgesamt wurden Unternehmen aus 20 verschiedenen Branchen beraten. In Übereinstimmung mit der Akquisestrategie zeigen sich klare branchenspezifische Schwerpunkte bei den beratenen Unternehmen: Fast ein Viertel sind in der Branche Handel tätig, jeweils rund 15% in den Branchen wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie Herstellung von Waren und weitere 12% in der Baubranche. Aus diesen 4 Branchen wurden rund Zweidrittel der beratenen Unternehmen rekrutiert. Darauf folgen Betriebe aus den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen (rund 6%) und Beherbergung und Gastronomie (rund 5%) sowie Telekommunikation (rund 4%). Vergleicht man diese Ergebnisse mit der Arbeitsstättenzählung der Statistik Austria,⁷ so zeigt sich der spezifische Fokus der Akquisestrategie der Demografieberatung Digi+: Die Branchen

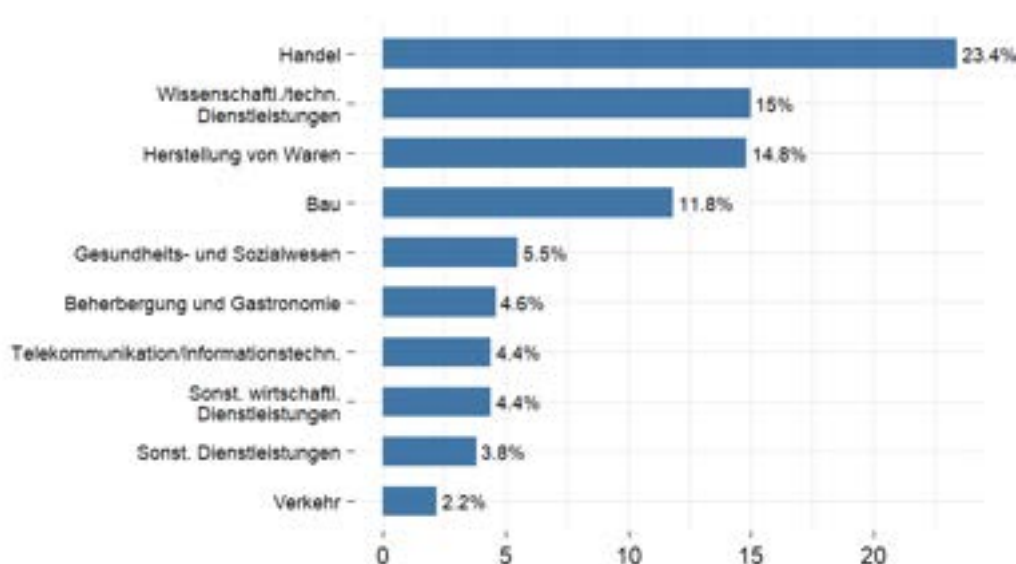
⁷ Die Arbeitsstättenzählung im Rahmen der Registerzählung und der Abgestimmten Erwerbsstatistik stellt eine Vollerhebung der österreichischen Arbeitsstätten und Unternehmen, den dort Beschäftigten, sowie dazugehöriger Merkmale zum Stichtag 31.10. dar.

mit der größten Anzahl an Unternehmen⁸ und dem dahingehend größten Pool an Unternehmen sind Freiberufliche Dienstleistungen (17% aller Unternehmen), Gesundheits- und Sozialwesen (14%), Land- und Forstwirtschaft (13%) und Handel (12%). Alle anderen Branchen weisen Anteile von 6% oder weniger auf. Insofern zeigt sich ein klarer Branchenfokus bei den beratenen Unternehmen, der auf die spezifische Akquisestrategie zurückgeführt werden kann, die auf spezifische Bedarfslagen ausgerichtet war.

Entgegen den im Akquisekonzept definierten Branchen, die neben den Bundesländern und den Indikatoren ein grundlegendes Merkmal für die Einteilung in verschiedene Bedarfscluster sind, wurden auch in anderen Branchen, wie den sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen sowie den sonstigen Dienstleistungen, Unternehmen mit Beratungsbedarf identifiziert.

Dies ist auf das mehrstufige Vorgehen zur Akquise und Rekrutierung von Unternehmen mit Beratungsbedarf zurückführbar. Denn neben dem Fokus auf Unternehmen aus Branchen mit einem hohen Beratungsbedarf wird dieser auch in Modul 1 und Modul 2 mit Hilfe des Quick-Check- und des Fitness-Check-Tools genauer abgeklärt. Dies ermöglicht den Demografie-Berater:innen, Unternehmen aus nicht vorrangig adressierten Branchen in die Beratung aufzunehmen, sofern der Beratungsbedarf eindeutig gegeben ist.

Abbildung 7: Top 10 häufigste Branchen der beratenen Unternehmen, n = 872*



* 872 statt 877 Unternehmen, da für 3 beratene Unternehmen keine Übereinstimmung in der AMDB gefunden wurde. Weitere 2 Unternehmen werden in der AMDB als öffentliche Verwaltung klassifiziert, wobei die Beratungen tatsächlich nur auf einen Teilbereich dieser Unternehmen fokussiert waren. Diese Teilbereiche konnten in der AMDB nicht gesondert identifiziert und daher auch nicht mit anderen Branchen ausgewiesen werden.

Quelle: Arbeitsmarktdatenbank (AMDB), eigene Berechnungen

5.2 Unternehmensgröße

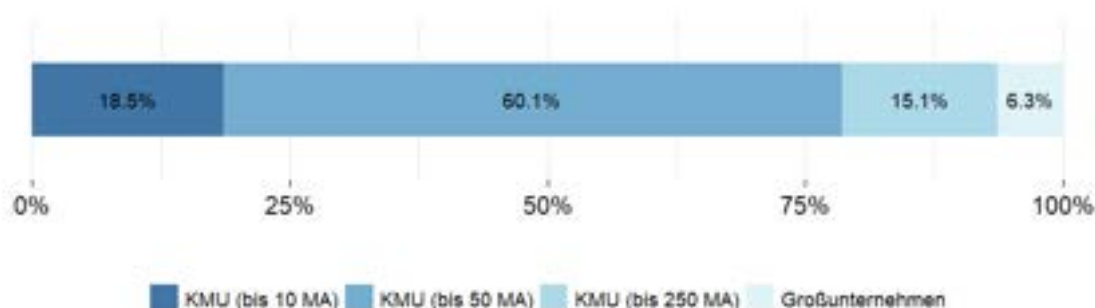
In Hinblick auf die Unternehmensgröße hat die ARGE DB hauptsächlich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beraten (94% der beratenen Unternehmen), während Großunternehmen nur einen kleinen Teil der

⁸ Für diese Analyse wurden Unternehmen mit Sitz in Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Steiermark, Kärnten, Salzburg, Tirol und Vorarlberg ausgewertet.

Beratungen (6%) ausmachen.⁹ Damit hat die ARGE DB das Ziel an Beratungen in KMUs deutlich übertroffen, das mit einem Prozentsatz von mindestens 75% festgelegt worden ist. Die Unternehmensgröße klassifiziert Unternehmen mit einer Mitarbeiter:innenzahl unter 250 und einem Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € bzw. einer Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. € als KMU, ansonsten gelten Unternehmen als Großunternehmen. Die Mitarbeiter:innenzahl wurde der AMDB entnommen, Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme den Monitoringdaten.

Unter den KMU sind vor allem solche mit 10 bis 50 Mitarbeitenden stark vertreten (60%) sowie KMU mit bis zu 10 Mitarbeitenden (19%). Mittelgroße KMUs mit 51-250 Mitarbeitenden machen 15% der beratenen Unternehmen aus.

Abbildung 8: Unternehmensgröße der beratenen Unternehmen, n = 863*



* 863 statt 877 Unternehmen, da 3 Unternehmen gar nicht mit der AMDB gematcht werden konnten, für 7 Unternehmen in der AMDB keine sozialversicherten Mitarbeiter:innen.¹⁰ aufscheinen und weitere 4 Unternehmen aus dieser Analyse ausgeschlossen werden mussten, da die Beratungen nur auf einen Teilbereich des Unternehmens fokussiert hatten, dessen Mitarbeiter:innen in der AMDB nicht separat betrachtet werden konnten.

Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten & Arbeitsmarktdatenbank (AMDB), eigene Berechnungen

5.3 Region

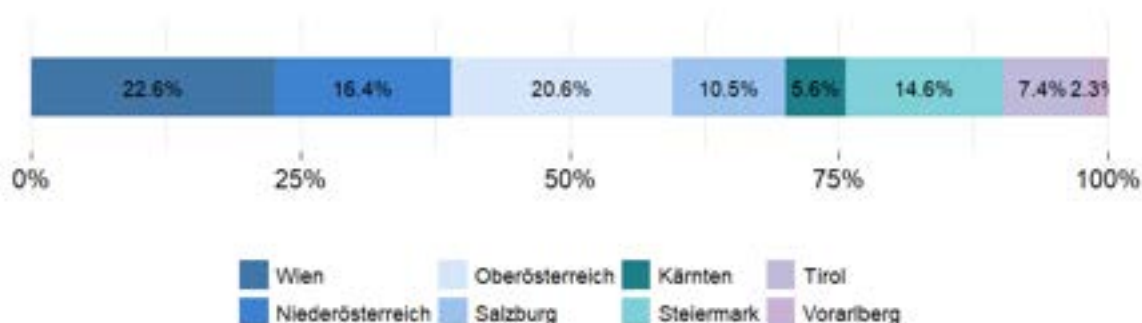
Für die Auswertung nach Region wurden die Daten der ARGE DB herangezogen, da diese den geographischen Standort, an dem die Beratung stattgefunden hat, besser abbilden als die AMDB-Daten. In der Ost-Region (Wien und Niederösterreich) haben 39% der Unternehmen ihren Standort (23% in Wien und 16% in Niederösterreich), gefolgt von der Region Mitte (Oberösterreich und Salzburg) mit 31% der beratenen Unternehmen (21% in Oberösterreich und 11% in Salzburg). Weitere 20% der Beratungen haben in der Region Süd stattgefunden, wobei gerundet 15% auf die Steiermark und 6% auf Kärnten entfallen sind. Rund 10% der Beratungen sind von Unternehmen in der Region West in Anspruch genommen worden (7% in Tirol und 2% in Vorarlberg). Damit haben rund 77% der Beratungen in Unternehmen mit einem Standort außerhalb Wiens stattgefunden. Das Burgenland ist kein Zielgebiet der Demografieberatung Digi+.

⁹ Die Definition folgt einerseits dem [Benutzerleitfaden zur Definition von KMU - Publications Office of the EU](#), andererseits den Vereinfachungen, welche im Abstimmungspapier „Umgang mit Zielgruppennachweisen – ESF+ Programm Beschäftigung Österreich & JTF 2021-2027“ erläutert sind.

Die seit November 2025 gültige Definition, wonach Unternehmen, die eine Beteiligung von über 25% an anderen Unternehmen haben oder andere Unternehmen an ihnen eine derartige Beteiligung haben, als Großunternehmen kategorisiert werden, wird in diesem Bericht nicht berücksichtigt. Grund ist, dass für den Großteil der Unternehmen aufgrund des gesetzten Stichtags (Dezember 2025) die entsprechende Datenkategorie nicht vorhanden ist. Die neue Definition soll im Endbericht aufgenommen werden.

¹⁰ Die Arbeitsmarktdatenbank (AMDB) beinhaltet Daten zu in Österreich sozialversicherten Personen. Diese können beim Arbeitgeber auf unterschiedlichen Betriebskonten angemeldet sein. Für die genannten 7 Unternehmen konnte kein solches Betriebskonto identifiziert werden, wodurch auch keine sozialversicherte Belegschaft vorliegt.

Im Vergleich zur Verteilung aller Unternehmen nach Bundesländern (ohne Burgenland) zeigt sich, dass deutlich mehr Betriebe in der Region Mitte beraten wurden, als dies auf Basis der Verteilung zu erwarten gewesen wäre: Denn laut Arbeitsstättenzählung der Statistik Austria sind rund 23% aller Unternehmen in Oberösterreich und Salzburg angesiedelt. Unter den beratenen Unternehmen machen sie 31% aus. Die anderen Regionen sind leicht unter dem Referenzwert der Arbeitsstättenzählung vertreten: In der Region Ost sind es 39% im Vergleich zu 42% (wobei dies auf eine deutlich niedrigere Anzahl an beratenen Unternehmen in Niederösterreich rückführbar ist). In der Region Süd sind es 20% statt 22% und in der Region West 10% statt 19%. Auch diese etwas anders strukturierte regionale Verteilung der beratenen Unternehmen kann aus der Akquisestrategie resultieren, da vorhandenen regionalen Kapazitäten bestimmte Kontingente an Modul 1-Beratungen von der Demografieberatung zugewiesen worden sind bzw. auch der Fokus auf spezifische Branchen die regionale Verteilung der Unternehmen beeinflusst hat. Die Zielvorgabe, dass 65% der beratenen Unternehmen einen Standort außerhalb von Wien aufweisen müssen, wurde deutlich übertroffen. *Abbildung 9: Standort der beratenen Unternehmen, n = 877*



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

5.4 Belegschaftsstruktur

5.4.1 Altersstruktur

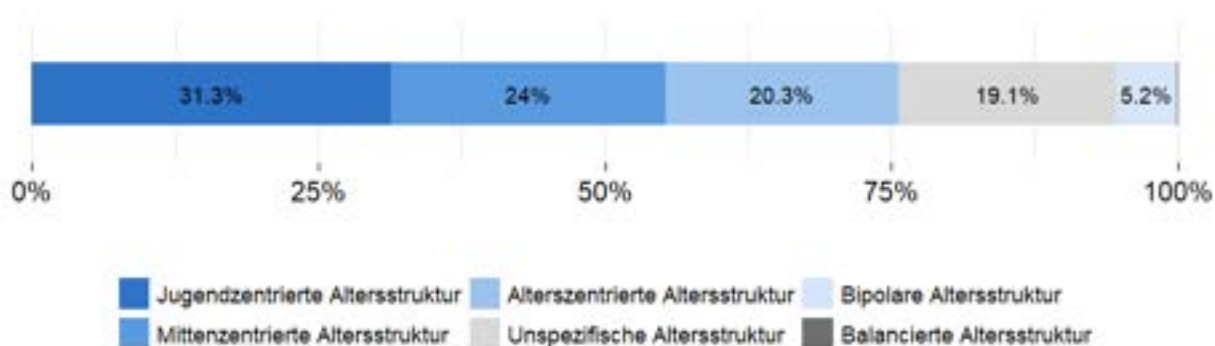
Die Altersstrukturanalyse klassifiziert die Unternehmen in Hinblick auf die Zusammensetzung der Belegschaft nach Altersgruppen in unterschiedliche Altersstrukturtypen, die mit unterschiedlichen Herausforderungen in Hinblick auf den demografischen wie digitalen Wandel verbunden sind.¹¹ Aufbauend auf der Studie von Bock-Schappelwein et al. erfolgt eine Differenzierung der Unternehmen nach 6 Altersstrukturtypen.¹² Eine jugendzentrierte Altersstruktur weist einen hohen Anteil an jungen Arbeitskräften (45% der Belegschaft sind jünger als 35 Jahre) und einen niedrigeren Anteil an älteren Beschäftigten auf. In Unternehmen mit einer mittenzentrierten Altersstruktur bilden die Beschäftigten zwischen 35 und 49 Jahren die größte Gruppe (mind. 49% der Belegschaft), während bei der alterszentrierten Altersstruktur, die Personen im Alter 50+ die größte Beschäftigtengruppe darstellen (mind. 39% der Belegschaft). Neben diesen 3 Altersstrukturtypen gibt es noch Unternehmen mit einer unspezifischen Altersstruktur, in der kein spezifischer Fokus auf eine Altersgruppe festgestellt werden kann, während bei Unternehmen mit einer bipolaren Altersstruktur hohe Anteile von jungen und älteren Beschäftigten vorzufinden sind, während die mittleren Altersgruppen, eher unterrepräsentiert sind. Der 6. Strukturtyp findet sich in Unternehmen, die eine ausbalancierte Altersstruktur aufweisen, also die einzelnen Altersgruppen einigermaßen gleichmäßig verteilt sind.

¹¹ Bock-Schappelwein et al. (2021), Was lässt sich aus der Altersstruktur von Belegschaften für den Arbeitskräftebedarf der Zukunft ableiten? Altersstrukturanalyse österreichischer Unternehmen, https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-1615/s_2021_altersstrukturanalyse_66842_.pdf

¹² Die genaue Definition der Altersstrukturtypen kann in Bock-Schappelwein et al. (2021), S.31f. nachvollzogen werden.

Betrachtet man die gesamte Belegschaft der beratenen Unternehmen (einschließlich geringfügig beschäftigter Personen, Lehrlinge und freier Dienstnehmer:innen), so zeigt sich Folgendes: Rund 31% der Betriebe sind durch eine jugendzentrierte Altersstruktur gekennzeichnet. 24% weisen eine mittenzentrierte Altersstruktur und 20% eine alterszentrierte Altersstruktur auf. Weitere 19% haben eine unspezifische und 5% eine bipolare Altersstruktur. Fokussiert man die Analyse allerdings auf Arbeiter:innen und Angestellte, so verschiebt sich die Verteilung stärker in Richtung einer mittenzentrierten sowie einer unspezifischen Altersstruktur, während der Anteil der Unternehmen mit einer jugendzentrierten Altersstruktur deutlich niedriger ausfällt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sowohl Lehrlinge als auch geringfügig beschäftigte Personen überdurchschnittlich häufig jünger als 35 Jahre alt sind. Im Vergleich zu den Ergebnissen von Bock-Schappellwein et al. (2021), die die Verteilung von betrieblichen Altersstrukturtypen in Österreich mit mehr als 10 Mitarbeiter:innen analysiert haben, zeigt sich, dass die Demografieberatung Digi+ einen leicht erhöhten Anteil an Unternehmen mit einer alterszentrierten Altersstruktur beraten hat. Insgesamt zeigt sich aber, dass die Beratungsleistungen von Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Altersstrukturen in Anspruch genommen wurden. Da sich die spezifischen Herausforderungen des demografischen Wandels wie der digitalen Transformationsprozesse nicht auf eine spezifische Altersstruktur reduzieren lassen und auch die Akquisestrategie der Demografieberatung Digi+ nicht nur auf Unternehmen mit einer spezifischen Altersstruktur ausgerichtet ist, kann dieses Ergebnis sehr gut nachvollzogen werden.

Abbildung 10: Altersstruktur der beratenen Unternehmen – alle beschäftigten Personen, n = 863*



* 863 statt 877 Unternehmen, da 3 Unternehmen gar nicht mit der AMDB gematcht werden konnten, für 7 Unternehmen in der AMDB keine sozialversicherten Mitarbeiter:innen¹³ aufscheinen und weitere 4 Unternehmen aus dieser Analyse ausgeschlossen werden mussten, da die Beratungen nur auf einen Teilbereich des Unternehmens fokussiert hatten, dessen Mitarbeiter:innen in der AMDB nicht separat betrachtet werden konnten.

Quelle: Arbeitsmarktdatenbank (AMDB), eigene Berechnungen

5.4.2 Geschlechtsstruktur

Zur Analyse der Geschlechtsstruktur wurden Daten der Statistik Austria herangezogen und der Frauenanteil an den unselbstständig Erwerbstätigen nach Branche und Bundesland berechnet. Insbesondere in Bezug auf die Branche gibt es deutliche Unterschiede: So stellen Frauen die Mehrheit der unselbstständigen Erwerbstätigen im Gesundheits- und Sozialwesen (76%) sowie bei Private Haushalte und Eigenbedarf (74%) dar und sind am seltensten im Bergbau (14%) bzw. im Bau (15%) anzutreffen.¹⁴ Für die beratenen Unternehmen wurde eine Kategorisierung anhand der Frauenanteile nach Bundesland (Arbeitsort) und Branchen festgelegt: Liegt der Frauenanteil der Unternehmen um mehr als 10 Prozentpunkte unter dem jeweiligen

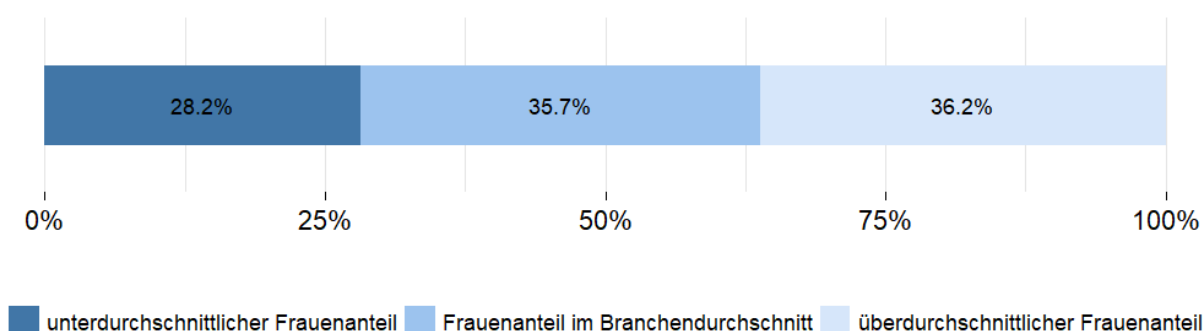
¹³ Die Arbeitsmarktdatenbank (AMDB) beinhaltet Daten zu in Österreich sozialversicherten Personen. Diese können beim Arbeitgeber auf unterschiedlichen Betriebskonten angemeldet sein. Für die genannten 7 Unternehmen konnte kein solches Betriebskonto identifiziert werden, wodurch auch keine sozialversicherte Belegschaft vorliegt.

¹⁴ Statistik Austria, Abgestimmte Erwerbsstatistik – Personen – Zeitreihe ab 2021, eigene Berechnungen für 2023

Referenzwert, werden diese als unterdurchschnittlich eingeordnet, während Unternehmen mit einem um mehr als 10 Prozentpunkte höheren Frauenanteil als überdurchschnittlich gelten. Unternehmen innerhalb eines Korridors von ± 10 Prozentpunkten um den Referenzwert werden als im Branchendurchschnitt eingeordnet. Die entsprechenden Referenzwerte sind Tabelle 11 zu entnehmen.

2% der Unternehmen hatten keinerlei Frauen in der Belegschaft und bestanden nur aus Männern, 98% hatten mindestens eine Frau beschäftigt. Der Frauenanteil über alle Unternehmen hinweg liegt durchschnittlich bei 47% (Median: 44%). Die Standardabweichung¹⁵ von 29 Prozentpunkten weist auf eine breite Streuung der Werte hin. Dies zeigt an, dass einige Unternehmen deutlich weniger und andere deutlich mehr Frauen in der Belegschaft haben. Bei rund 36% der beratenen Unternehmen liegt der Frauenanteil im Durchschnitt der jeweiligen Branche und des Bundeslandes, während weitere 36% der Unternehmen einen auf die jeweilige Branche und das Bundesland bezogenen überdurchschnittlichen und 28% einen unterdurchschnittlichen Frauenanteil aufweisen (siehe Abbildung 11). Auch hier zeigt sich, dass es der Demografieberatung Digi+ gelungen ist, über alle Branchen hinweg Unternehmen mit unterschiedlicher Repräsentanz von Frauen zu rekrutieren. Der hohe Anteil an Unternehmen mit einem, gemessen am Branchendurchschnitt, überdurchschnittlich hohen Frauenanteil ist im Sinne des Querschnittsziels Gleichstellung als positiv zu bewerten. Beratungsleistungen kommen damit Unternehmen zugute, die einen vergleichsweise hohen Frauenanteil aufweisen. Gleichzeitig profitieren aber auch Unternehmen, die gegenüber dem Branchendurchschnitt noch Aufholbedarf haben. Dies müsste sich allerdings auch in einem Fokus auf Gleichstellung in den Beratungsinstrumenten und Inhalten widerspiegeln, was allerdings kein Untersuchungsgegenstand dieses Berichts war.

Abbildung 11: Geschlechtsstruktur der beratenen Unternehmen, n = 863*



* 863 statt 877 Unternehmen, da 3 Unternehmen gar nicht mit der AMDB gematcht werden konnten, für 7 Unternehmen in der AMDB keine sozialversicherten Mitarbeiter:innen¹⁶ aufscheinen und weitere 4 Unternehmen aus dieser Analyse ausgeschlossen werden mussten, da die Beratungen nur auf einen Teilbereich des Unternehmens fokussiert hatten, dessen Mitarbeiter:innen in der AMDB nicht separat betrachtet werden konnten.

Quelle: Arbeitsmarktdatenbank (AMDB), eigene Berechnungen

5.4.3 Migrationshintergrund

Der Migrationshintergrund wurde auf Basis der Staatsbürgerschaftsangaben, die in der AMDB enthalten sind, operationalisiert. Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft, eingebürgerte Personen sowie Kinder von Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft wurden als Personen mit Migrationshintergrund

¹⁵ Die Standardabweichung ist ein Maß dafür, wie stark Werte von ihrem Durchschnitt abweichen – also ob die Daten eher „nah beisammen“ liegen (niedrige Abweichung) oder weit auseinander (hohe Standardabweichung).

¹⁶ Die Arbeitsmarktdatenbank (AMDB) beinhaltet Daten zu in Österreich sozialversicherten Personen. Diese können beim Arbeitgeber auf unterschiedlichen Betriebskonten angemeldet sein. Für die genannten 7 Unternehmen konnte kein solches Betriebskonto identifiziert werden, wodurch auch keine sozialversicherte Belegschaft vorliegt.

klassifiziert. Diese Operationalisierung stellt eine Annäherung an die in Österreich gültige Definition der Statistik Austria dar, wonach der ausländische Geburtsort der Person bzw. beider Eltern als Migrationshintergrund gilt.¹⁷

In Österreich gibt es durchaus unterschiedliche Anteile von Personen mit Migrationshintergrund nach Bundesland, wobei Wien den höchsten (50%) und Kärnten den niedrigsten (17%) Anteil verzeichnet.¹⁸, sowie nach Branche, wobei Beherbergung und Gastronomie (rund 27%) sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (rund 24%) die höchsten Anteile an Personen mit Migrationshintergrund aufweisen, während Bergbau sowie die öffentliche Verwaltung und Verteidigung (je 4%) den geringsten Anteil verzeichnen.¹⁹. Dem entsprechend wurde zur Kategorisierung der untenstehenden Grafik in durchschnittlich, überdurchschnittlich und unterdurchschnittlich divers wiederum eine kontextuelle Herangehensweise gewählt, bei der sowohl Bundesland als auch Branche berücksichtigt wurden.

Die Einordnung der Unternehmen erfolgte auf Basis der aktuellsten Daten der Statistik Austria zu den Anteilen von Personen mit Migrationshintergrund an den unselbstständigen Erwerbstätigen nach Branche und Bundesland. Unternehmen, deren Anteil mehr als 10 Prozentpunkte über bzw. unter dem jeweiligen Referenzwert liegt, werden als über- bzw. unterdurchschnittlich divers klassifiziert; innerhalb eines Korridors von ± 10 Prozentpunkten gelten sie als durchschnittlich divers. Die entsprechenden Referenzwerte sind Tabelle 12 zu entnehmen.

89% der Unternehmen haben mindestens eine Person mit Migrationshintergrund in der Belegschaft, nur 11% haben keine:n einzige:n Mitarbeiter:in mit Migrationsbiografie. Über alle Unternehmen hinweg macht der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund durchschnittlich 29% der Belegschaft aus (Median: 23%), wobei die Standardabweichung von 23 Prozentpunkten auf eine starke Heterogenität zwischen den Unternehmen hinweist. Dieser Wert entspricht dem Anteil an Erwerbstätigen in ganz Österreich mit Migrationshintergrund, der laut Statistik Austria zuletzt 29% betrug.²⁰ Rund 50% der beratenen Unternehmen weisen einen überdurchschnittlichen Grad an Diversität im Verhältnis zum Durchschnitt der Branche und des Bundeslandes auf. 40% der Unternehmen liegen dagegen im Durchschnitt. Nur 10% der Unternehmen sind als unterdurchschnittlich divers in Hinblick auf Migrationshintergrund zu charakterisieren. Insgesamt zeigt sich, dass Migrationshintergrund ein wichtiges Merkmal der Beschäftigtenstruktur der beratenen Unternehmen ist und damit die Beratungsleistungen auch die Situation dieser Beschäftigungsgruppe potenziell verbessern können. Dies ist in Hinblick auf das Querschnittsziel Antidiskriminierung als positiv einzuschätzen. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass dieser hohe Anteil an überdurchschnittlich diversen Unternehmen auch für die Beratung von Relevanz ist und sich auch in den Beratungsinhalten und -instrumenten widerspiegeln sollte, um tatsächliche Wirkungen in Richtung Antidiskriminierung zu entfalten.

¹⁷ Statistik Austria (2025), Statistisches Jahrbuch Migration & Integration 2025, https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Migration-Integration_2025.pdf (S.20)

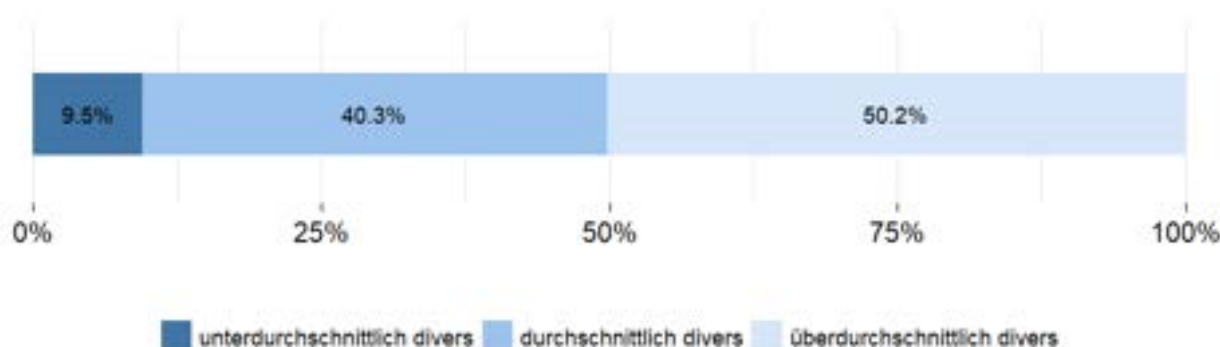
¹⁸ ebd. S. 111

¹⁹ Statistik Austria, Abgestimmte Erwerbsstatistik – Personen – Zeitreihe ab 2021, eigene Berechnungen für 2023

²⁰ Statistik Austria (2025), Statistisches Jahrbuch Migration & Integration 2025, S. 52

Zu beachten ist jedoch, dass sich die Referenzdaten auf alle Erwerbstätigen beziehen und nicht ausschließlich auf unselbstständig Beschäftigte.

Abbildung 12: Diversität (Migrationshintergrund) der beratenen Unternehmen, n = 863



* 863 statt 877 Unternehmen, da für 3 Unternehmen kein Matching möglich war, für 7 Unternehmen keine Belegschaft in der AMDB identifiziert werden konnte und weitere 4 Unternehmen aus dieser Analyse ausgeschlossen werden mussten, da die Beratungen nur auf einen Teilbereich des Unternehmens fokussiert hatten, dessen Mitarbeiter:innen in der AMDB nicht separat betrachtet werden konnten. Da in diesen 4 Fällen die Abweichungen zwischen der AMDB und den Monitoringdaten zu groß ausgefallen wären, wurden sie aus der Analyse ausgeschlossen.

Quelle: Arbeitsmarktdatenbank (AMDB), eigene Berechnungen

5.4.4 Feststellungsbescheid

Zugleich ist das Beratungsangebot auch so gestaltet, dass es großes Potenzial hat, Verbesserungen für diese Beschäftigtengruppe mit Feststellungsbescheid zu bringen. Die statistische Identifikation von Beschäftigten mit Behinderung erfolgt über sogenannte Feststellungsbescheide, die behördliche Entscheidungen über den Grad der Behinderung von mindestens 50% darstellen. Für diese Beschäftigtengruppe gelten besondere arbeitsrechtliche Schutz- und Förderrechte. In den AMDB-Daten gibt es keine Daten zu Feststellungsbescheiden oder Beschäftigten mit Behinderung. Daher beruht die folgende Auswertung auf den Daten des Demografie-Barometers, das von der Demografieberatung Digi+ in M2 erhoben wird und insofern nicht für alle im Zuge von M1 beratenen Unternehmen vorliegt. Zudem fehlen im Demografie-Barometer Angaben zum Feststellungsbescheid bei rund 11% der Unternehmen. In 23% der Unternehmen ist mindestens eine Person mit Feststellungsbescheid beschäftigt, 66% beschäftigen hingegen keine Personen mit Feststellungsbescheid. Bezogen auf jene Unternehmen, für die entsprechende Informationen vorliegen, beträgt der Anteil der Beschäftigten mit Feststellungsbescheid durchschnittlich rund 2%.

Abbildung 13: Unternehmen mit und ohne Personen mit Feststellungsbescheid, n = 590 (Unternehmen mit M2-Abschluss)



Quelle: Demografieberatung Digi+ Demografiebarometer, eigene Berechnungen

5.4.5 Teilzeitbeschäftigte

Informationen zur Wochenarbeitszeit liegen in der AMDB nicht im Detail vor, daher greift auch diese Auswertung wiederum auf das Demografie-Barometer zurück, welches von der Demografieberatung Digi+ in Modul 2 erhoben wird und insofern nicht für alle im Zuge von Modul 1 beratenen Unternehmen vorliegt. Nicht für alle Personen in der Belegschaft wurde das Ausmaß der Arbeitszeit erfasst.²¹ Für 1% der Unternehmen liegen keine entsprechenden Angaben vor.

In 95% der Unternehmen ist mindestens eine Person in Teilzeit beschäftigt, 3% beschäftigen hingegen keine Personen in Teilzeit. Bezogen auf jene Unternehmen, für die entsprechende Informationen vorliegen, beträgt der Anteil der Teilzeitkräfte durchschnittlich rund 39%, wobei eine hohe Standardabweichung von 27 Prozentpunkten darauf hinweist, dass es hohe Schwankungen gibt und einige Unternehmen nur einen sehr geringen, andere einen sehr hohen Anteil an Teilzeitkräften in der Belegschaft aufweisen.

Abbildung 14: Unternehmen mit und ohne Teilzeitbeschäftigte, n = 590 (Unternehmen mit M2-Abschluss)



Quelle: Demografieberatung Digi+ Demografiebarometer, eigene Berechnungen

5.5 Zielerreichung laut Akquisekonzept

Die Zielerreichung nach Bedarfsclustern ist je Bundesland sehr unterschiedlich. So sind in Kärnten (minus 19 Prozentpunkte), in Wien (minus 17,5 Prozentpunkte) und in Salzburg (minus 10,9 Prozentpunkte) deutlich weniger Unternehmen als geplant in Branchen beraten worden, die dem Bedarfscluster „Hoch“ zugeordnet wurden. In Tirol (plus 13,6%) und in Oberösterreich (plus 4,5%) sind hingegen mehr Unternehmen aus diesem Bedarfscluster beraten worden. Betrachtet man die Mittelwerte über alle Bundesländer, so sollten 75% der Unternehmen aus Branchen des Bedarfsclusters „Hoch“ beraten werden. Der Mittelwert des Ist-Wertes liegt jedoch bei rund 71%. Daher ist davon auszugehen, dass dieses Ziel zum Zwischenstand 31.12.2025 noch nicht vollständig erreicht wurde (siehe Tabelle 2).

Ähnliches kann für den Bedarfscluster „Mittel“ festgestellt werden: Auch hier zeigen sich in Tabelle 2 deutliche Abweichungen für einige Bundesländer nach unten (Niederösterreich, Tirol, Oberösterreich und Vorarlberg) sowie nach oben in Kärnten und in der Steiermark, wo die Zielwerte deutlich übererfüllt wurden. Auch hier weicht der Mittelwert des Soll-Werts von jenem des Ist-Werts ab, was ebenfalls darauf hindeutet, dass das Ziel noch nicht erreicht wurde.

Im Bedarfscluster „Niedrig“ waren die Zielwerte deutlich geringer festgelegt. Trotzdem sind Abweichungen bei fast allen Bundesländern festzustellen. Insgesamt gleichen sich diese Abweichungen in den einzelnen Bundesländern aus, so dass die Mittelwerte des Soll- und Ist-Werts etwas näher beieinander liegen.

²¹ Einerseits liegen fehlende Werte vor, andererseits wurde die Erfassung erst im Projektverlauf standardisiert. Für diese Auswertung wurden geringfügig Beschäftigte der Kategorie Teilzeit zugeordnet.

Die Abweichungen können einerseits daran liegen, dass Unternehmen aus bestimmten Branchen aus unterschiedlichen Gründen nicht gut erreicht werden konnten. So konnten bspw. Unternehmen aus der Branche Beherbergung und Gastronomie auf Grund der De-minimis-Regelung die Beratung nicht wahrnehmen, da viele dieser Betriebe Unterstützungsleistungen im Rahmen von COVID-19 in Anspruch genommen hatten. Auch Wirtschafts- und Inflationskrise haben die Bereitschaft der Unternehmen für eine Beratung häufig negativ beeinflusst. Andererseits wurden, wie bereits weiter oben beschrieben, auch Unternehmen aus Branchen beraten, die im Akquisekonzept nicht als prioritär klassifiziert wurden. Insbesondere in Wien (9%) und Niederösterreich (6%) wurde in der Branche Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen beraten, während in Kärnten und Oberösterreich mit je 6% Unternehmen in den Sonstigen Dienstleistungen beraten wurden.

Tabelle 2: Soll-Ist-Wert-Vergleich nach Bedarfsclustern und Bundesländern

	Bedarfscluster								
	Hoch			Mittel			Niedrig		
	Soll	Ist	Diff.	Soll	Ist	Diff.	Soll	Ist	Diff.
Wien	78,2	60,7	-17,5	20,6	22	1,4	1,2	4,1	2,9
Niederösterreich	72	70,2	-1,8	23,1	10,5	-12,6	4,9	8,4	3,5
Kärnten	73,9	54,9	-19	21,4	34,7	13,3	4,8	2	-2,8
Oberösterreich	76,1	80,6	4,5	20,1	10,5	-9,6	3,8	1,7	-2,1
Salzburg	73	62,1	-10,9	22,4	29,3	6,9	4,6	6,5	1,9
Steiermark	73	70,9	-2,1	22,6	20,5	-2,1	4,4	4	-0,4
Tirol	75,4	89	13,6	20,6	8	-12,6	3,9	0	-3,9
Vorarlberg	79,3	80	0,7	17,1	10	-7,1	3,6	0	-3,6
Mittelwert	75,1	71,1		21,0	18,2		3,9	3,3	

Quelle: Demografieberatung Digi+ Risk Assessment & AMDB, eigene Berechnungen

6 Outputs

Outputs sind im Sinne des Wirkmodells (siehe Die Demografieberatung Digi+, die in der Priorität 2 „Aktives und gesundes Altern“ des ESF+ Programms „Beschäftigung Österreich 2021–2027“ gefördert wird, ist ein kostenfreies Beratungsangebot. Sie soll einen zentralen Beitrag zum spezifischen Ziel ESO4.4 leisten, indem sie die Anpassung von Arbeitskräften und Unternehmen an den demografischen Wandel unterstützt, aktives und gesundes Altern fördert und zur Entwicklung gesundheitsförderlicher, gut angepasster Arbeitsumfelder beiträgt. Dieses Ziel wurde vor dem Hintergrund länderspezifischer Herausforderungen für Österreich formuliert und bezieht sich insbesondere auf die im EU-Vergleich nach wie vor niedrige Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer:innen (55–64 Jahre), die deutlich geringere Erwerbsbeteiligung älterer Frauen sowie den sich abzeichnenden Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung bei gleichzeitig steigender Zahl älterer Erwerbspersonen.

Die Demografieberatung Digi+ soll Unternehmen, Betriebsrät:innen und Beschäftigte dabei unterstützen, den demografischen und digitalen Wandel strategisch zu bewältigen.

Ziel der Demografieberatung Digi+ ist es, die Arbeitsfähigkeit, insbesondere älterer Mitarbeiter:innen, zu erhalten, ihre Beschäftigungschancen nachhaltig zu stärken und Betriebe für alter(n)sgerechte, lebensphasenorientierte und gesundheitsförderliche Arbeitswelten zu sensibilisieren, um damit die in den länderspezifischen Empfehlungen und im ESF+ Programm „Beschäftigung Österreich & JTF 2021-2027“ identifizierten Risiken vorzeitiger Erwerbsaustritte und demografiebedingter Fachkräftengpässe abzufedern.

Inhaltlich umfasst das Projekt betriebsindividuelle Analysen, die Entwicklung maßgeschneiderter Maßnahmen sowie die Begleitung ihrer Umsetzung entlang zentraler Handlungsfelder wie Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen sowie Gesundheit, wobei Digitalisierung, im Sinne der Prioritäten des ESF+ zur Stärkung von Resilienz und Beschäftigungsfähigkeit, als wichtiger Hebel für zukunftsfähige, altersunabhängige Arbeitsplätze genutzt werden soll.

Das Beratungsangebot Demografieberatung Digi+ wird wissenschaftlich begleitet. Diese soll aus wissenschaftlicher Perspektive Qualität und Wirksamkeit analysieren und diese für Lernprozesse systematisch sichtbar machen. Die wissenschaftliche Begleitung umfasst die Entwicklung und laufende Weiterentwicklung eines kompakten Monitoringsystems, die Erhebung der subjektiven Sicht der Beschäftigten sowie die Evaluation von Beratungsprozessen/-inhalten und eingesetzten Tools auf Basis quantitativer, qualitativer und partizipativer Methoden. Ziel ist es, evidenzbasierte Rückmeldungen für die ARGE Demografieberatung zu liefern, Optimierungspotenziale im Projektverlauf aufzuzeigen und Erkenntnisse für die Fachöffentlichkeit und Praxis aufzubereiten.

Der vorliegende Zwischenbericht zur Demografieberatung Digi+ knüpft an diese Aufgabenstellung an und verfolgt das Ziel, den Umsetzungsstand und die bis 31.12.2025 erzielten Ergebnisse systematisch entlang eines Wirkmodells und der Contribution-Analysis-Logik darzustellen. Im Zentrum stehen die Beschreibung und Bewertung der bis dahin erreichten Outputs (z.B. Beratungsaktivitäten und entwickelte Maßnahmen) sowie der bereits beobachtbaren Outcomes in den Betrieben, um erste evidenzbasierte Aussagen zu Reichweite, Profil der teilnehmenden Unternehmen und Beschäftigten sowie angestoßenen Veränderungsprozessen treffen zu können. Gleichzeitig sollen auf Basis der Zwischenergebnisse Lernprozesse unterstützt, Optimierungspotenziale für die weitere Umsetzung aufgezeigt und eine Grundlage für eine spätere vertiefte Analyse der langfristigen Impacts im Endbericht geschaffen werden.

Das Wirkmodell der Demografieberatung Digi+ (siehe Abbildung 1) baut auf dem Ansatz der Contribution Analysis auf und strukturiert entlang einer Wirkungskette, wie aus den in Programmdokumenten und Leis-

tungsbeschreibung festgelegten Zielen über die eingesetzten Ressourcen (z.B. Beratungsleistungen, spezifisches Know-how, Zeit und digitale Tools) zunächst unmittelbare Ergebnisse (Outputs) entstehen, etwa durchgeführte Beratungen, erstellte Maßnahmenpläne oder umgesetzte Workshops. Im Sinne der Contribution Analysis werden diese Outputs als Bausteine plausibler Wirkungspfade verstanden, über die kurz- und mittelfristige Veränderungen (Outcomes), wie bspw. erhöhte Sensibilisierung für demografische und digitale Herausforderungen, veränderte Arbeitsgestaltung, angepasste Personalentwicklung oder neuer Wissenstransfer, zu längerfristigen Impacts beitragen können, etwa höherer Beschäftigungsfähigkeit, weniger frühzeitigen Erwerbsausstiegen oder insgesamt stabileren, alter(n)s- und digitalisierungsgerechten Arbeitswelten. Das Wirkmodell legt damit explizite Annahmen zu diesen Wirkungspfaden offen und definiert, welche Elemente (Outputs, Outcomes, Impacts) mit den Instrumenten der wissenschaftlichen Begleitung empirisch beobachtet und auf ihre Plausibilität hin geprüft werden können, ohne auszuschließen, dass darüber hinaus weitere qualitative Effekte entstehen.

Die Struktur des Berichts folgt weitgehend dieser Logik des Wirkmodells: In eigenständigen Kapiteln werden zunächst die Ziele der Demografieberatung Digi+ aufgezeigt und die Inputs im Sinne der Akquisestrategie und eines idealtypischen Beratungsverlaufs beschrieben, bevor der Schwerpunkt auf die empirisch beobachtbaren Outputs und Outcomes in den Betrieben gelegt wird. Langfristige Impacts werden im vorliegenden Zwischenbericht nur vorbereitend adressiert; diese sollen, soweit auf Basis der dann vorliegenden Daten möglich, im Endbericht vertieft erfasst, analysiert und im Lichte der in der Contribution Analysis abgebildeten Wirkungspfade kritisch diskutiert werden.

Abbildung 1) die unmittelbaren Ergebnisse der Beratung, die in weiterer Folge zu bestimmten Outcomes und längerfristigen Impacts beitragen sollen. Gemessen werden die Outputs primär anhand der Monitoringdaten (Beratungsberichte, Maßnahmenpläne, Umsetzungspläne, Einsatz von Instrumenten aus der Toolbox, 6-Monats-Aktionspläne) sowie des Surveys und erlauben eine quantifizierende Beobachtung der Beratungsprozesse entlang der Beratungsmodule. Anhand von Kennzahlen wie bspw. abgeschlossene Beratungen, Ausstiege und Abbrüche sowie der Dauer der Beratungsprozesse wird ein grundlegendes Verständnis vom Umfang der Beratungen vermittelt. Zielsetzung, erreichte Zielgruppen, eingesetzte Beratungsinstrumente und der Umsetzungsgrad der Maßnahmen geben einen tieferen Einblick in die inhaltliche Ausrichtung der Beratung. Dargestellt werden dabei Häufigkeiten von Handlungsfeldern und Themensetzungen, von häufig eingesetzten Beratungsmethoden, miteinbezogenen Zielgruppen sowie der Erfolg bei der Implementierung. Fragen aus dem Survey zur Zufriedenheit mit der Beratung sowie zu Nutzen und Nachhaltigkeit liefern eine erste Beurteilung durch unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden in den Unternehmen. Der Kontakt mit anderen Schnittstellen befasst sich schließlich damit, wie häufig die Unternehmen in Berührung mit anderen Beratungsangeboten sind bzw. waren.

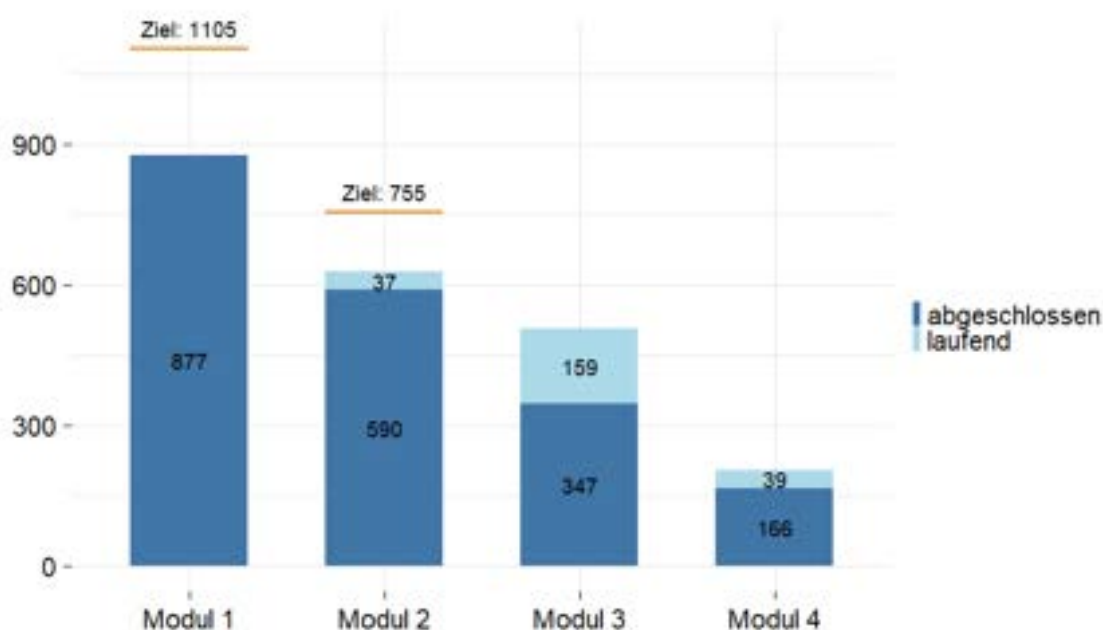
6.1 Abgeschlossene Beratungsfälle nach Modulen

Insgesamt wurden zwischen März 2023 und dem Stichtag, 31.12.2025, 877 Unternehmen beraten. Diese befinden sich je nach Beratungsbeginn und der Komplexität der Herausforderungen zum Stichtag in unterschiedlichen Beratungsmodulen, oder haben die Beratung beendet. Jedenfalls aber wurde das Modul 1 abgeschlossen.

In Abbildung 15 wird der Status zum Stichtag dargestellt, also die Anzahl der Unternehmen, die ein *Modul abgeschlossen* haben oder sich noch *in laufender Beratung* befinden. Unternehmen können auch aus der Beratung ausscheiden, was näher im Kapitel 6.2 beschrieben wird.

Insgesamt wurden 1.980 Module von 877 Unternehmen abgeschlossen. Alle für den Zwischenbericht erfassten 877 Unternehmen haben das Modul 1 abgeschlossen. Weitere 590 haben außerdem das Modul 2 mit akkordiertem Ergebnis (=Maßnahmenplan) beendet, das sind 67% der Unternehmen mit Modul 1-Abschluss. Die Anzahl an Unternehmen mit Abschluss nehmen mit Modul 3 (=Umsetzungsplan) und vor allem Modul 4 (=Prozessreflexion) deutlich ab. Beim Modul 3 sinkt die Anzahl der Abschlüsse auf 347 Unternehmen (40% der 877 Modul 1-Abschlüsse), was einerseits auf die hohe Anzahl an laufenden Beratungsprozessen (159 im Modul 3, weitere 37 befinden sich noch im Modul 2) und andererseits auf die hohe Anzahl an Beendigungen der Beratung nach Modul 1 zurückzuführen ist (siehe Kapitel 6.2.). Die nochmals deutlich niedrigere Anzahl an Modul 4-Abschlüssen ist eine Konsequenz der noch laufenden Beratungsprozesse in den vorhergehenden Modulen. Zudem liegt zwischen Modul 3 und Modul 4 eine sechsmonatige Zeitspanne, in welcher die Unternehmen eigenständig die Maßnahmen des 6-Monats-Aktionsplans umsetzen sollen. Dadurch gibt es auch eine hohe Anzahl von Unternehmen (108), welche Modul 3 zwar abgeschlossen, aber noch nicht mit M4 begonnen haben. Von jenen Unternehmen, die das Modul 4 erreichen, hat ein Drittel (56) auch eine Nachberatung in Anspruch genommen (nicht abgebildet).

Abbildung 15: Anzahl an Unternehmen mit Abschluss oder laufender Beratung, nach Modul



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Die **Zielwerte** für durch die Demografieberatung beratene Unternehmen wurden im operationellen Programm des ESF+ in Österreich genau definiert:

- 930 Unternehmen sollten am Ende der Laufzeit der Demografieberatung Digi+ (Jänner 2028) das Modul 1 abgeschlossen haben und werden als „beratene Unternehmen“ klassifiziert. Im Jänner 2026 wurde dieser Zielwert im Rahmen einer Umschichtung zwischen Leistungspositionen auf 1.105 Unternehmen angehoben. Mit dem Stichtag für diesen Bericht (31.12.2025) liegt der Zielerreichungsgrad bei 79%.
- 604 Unternehmen sollten bis zum Ende der Laufzeit der Demografieberatung Digi+ (Jänner 2028) das Modul 2 abgeschlossen und damit einen Maßnahmenplan unterzeichnet haben. Diese Unternehmen werden als „Unternehmen mit akkordiertem Ergebnis“ bezeichnet. Auch diese Zielwerte wurden im Jänner 2026 angehoben und belaufen sich nun auf 755 Unternehmen. Mit dem Stichtag für diesen Bericht ist die Demografieberatung Digi+ auf einem guten Weg und hat bereits 78% des Zielwerts erreicht.
- Für Unternehmen mit einem Modul 4-Abschluss wurden keine offiziellen Zielwerte im operationellen Programm definiert. Allerdings wird hier projektintern mit 489 durchgeführten Prozessreflexionen kalkuliert. Dieser projektintern festgelegte Richtwert von 489 Modul 4-Abschlüssen wird gegenwärtig nur zu 34% erfüllt. Allerdings zeigt Abbildung 15, dass in Modul 3 bereits ausreichend Potenzial an abgeschlossenen und laufenden Beratungsprozessen vorhanden ist, um diesen Richtwert zu erreichen.

6.2 Abbrüche und Ausstiege

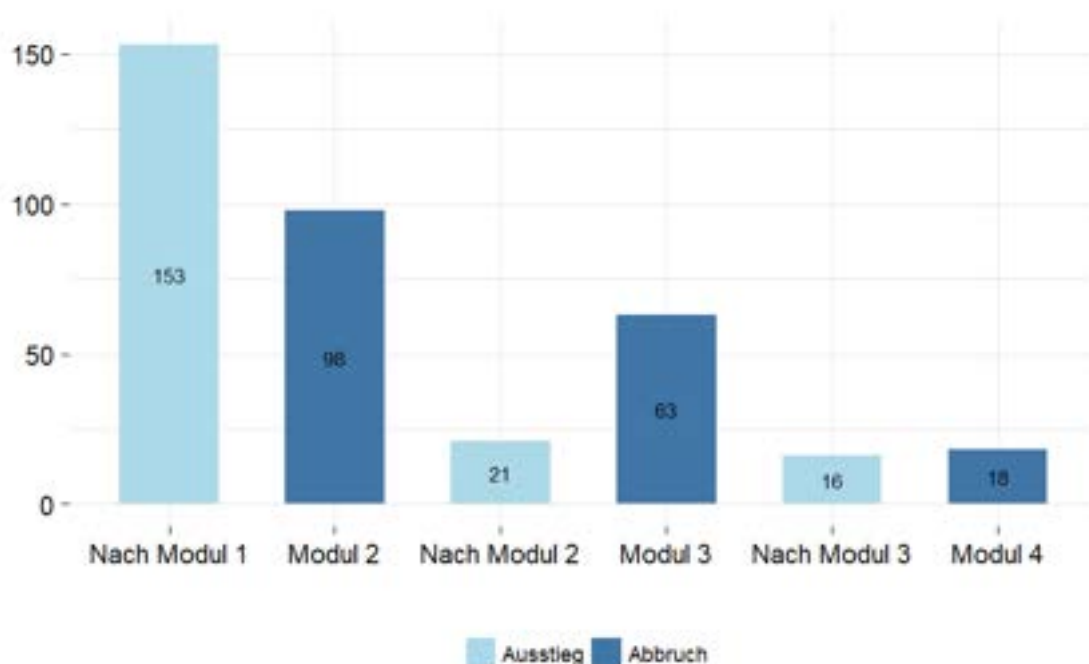
Unternehmen können auch aus der Beratung herausfallen. Dabei werden Ausstiege von Abbrüchen unterschieden: *Ausstiege* bedeuten, dass die Beratung nach Abschluss eines Moduls beendet wird und die Folgemodule nicht durchgeführt werden. Ausstiege finden also nur nach regulären Modulabschlüssen statt. *Abbrüche* sind ungeplante, meist während laufender Module auftretende Beendigungen des Beratungsangebots vonseiten der Unternehmen. Abbrüche sind formelle Absagen, aber auch ausbleibender Kontakt und Nichterreichbarkeit.

Insgesamt haben 179 der 877 bzw. 20% der Unternehmen mit einem Modul 1-Abschluss die Beratung *abgebrochen*. Für die in diesem Bericht betrachteten Unternehmen, die allesamt das Modul 1 abgeschlossen haben, gibt es in Modul 1 keine Abbrüche, lediglich *Ausstiege*.²² Die Mehrheit der Abbrüche tritt während des Moduls 2 auf (97). Bei den Modulen 3 und 4 nehmen die Abbrüche kontinuierlich ab: Unter den Unternehmen mit Abbruch haben somit 54% im Zuge von Modul 2, 35% während Modul 3 und nur 10% während Modul 4 abgebrochen. Denkbar ist, dass bei fortgeschrittenem Beratungsprozess die Ressourcen, die vor allem im Modul 3 bzw. zwischen Modul 3 und 4 intensiv gebündelt werden, zunehmen und sich dadurch das Engagement und das Commitment der Unternehmen erhöhen. Zugleich kann vermutet werden, dass die Häufung der Abbrüche während des Moduls 2 damit zusammenhängt, dass im Zuge dessen die nächsten Schritte der Beratung (Fitness-Checks, Interviews, Erstellung des Maßnahmenplans etc.) konkretisiert werden. Dadurch wird der Umfang an zu investierenden Ressourcen und Zeit greifbarer, was wiederum vermehrt zu Abbrüchen beiträgt.

Insgesamt sind 190 Unternehmen aus dem Beratungsprozess *ausgestiegen*, das entspricht einer Ausstiegsquote von 22%, gemessen an den 877 Unternehmen, die Modul 1 abgeschlossen haben. Die meisten Ausstiege finden nach dem Modul 1 statt (153), seltener treten sie nach den Modulen 2 (21) und 3 (16) auf. Somit sind 81% der Unternehmen, die nach Beendigung eines Moduls aus dem Beratungsprozess ausgestiegen sind, nach dem Modul 1 ausgestiegen. Modul 1 dient der detaillierteren Vorstellung des Beratungsangebots und der ersten Identifikation von Bedarfslagen in den Unternehmen anhand des Quick-Checks. Der hohe Anteil an Ausstiegen nach Modul 1 ist eher nicht auf zu geringe Bedarfslagen bzw. hohe Reifegrade in den Unternehmen oder andere, besser geeignete Beratungsangebote zurückzuführen (siehe Abbildung 17).

²² Prinzipiell sind Abbrüche während des Modul 1 möglich, beispielsweise wenn ein Unternehmen nach dem Informationsgespräch keine Beratung in Anspruch nehmen möchte. Diese sind in den vorliegenden Daten jedoch nicht erfasst, da der Ausgangspunkt Modul 1-Abschlüsse sind.

Abbildung 16: Anzahl an Unternehmen mit Ausstiegen oder Abbrüchen, nach Modul

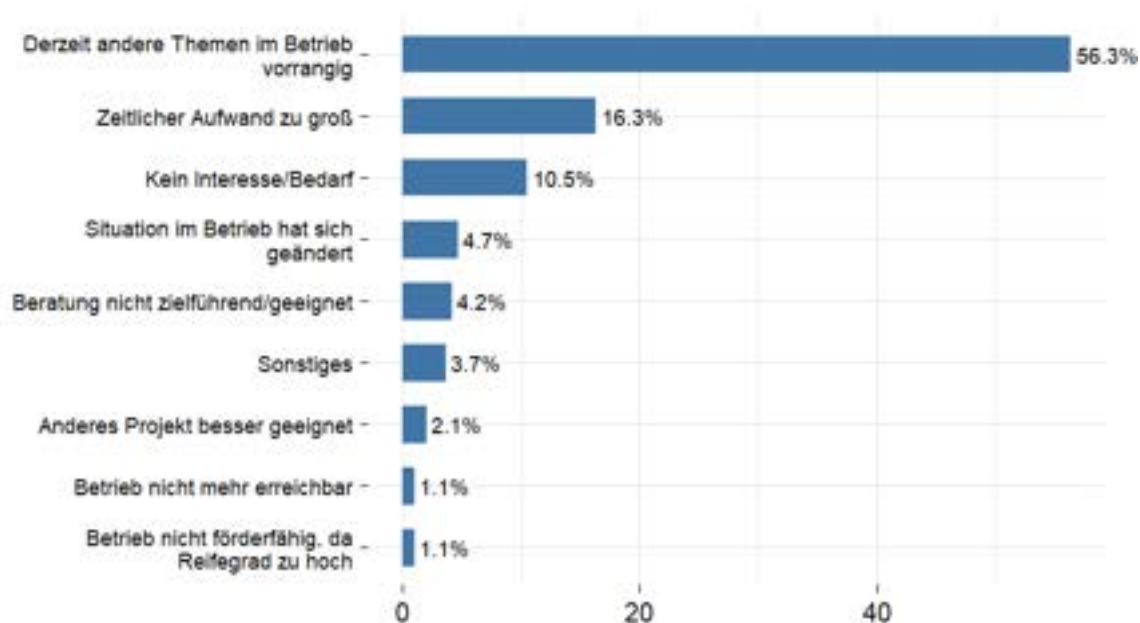


Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Für *Ausstiege* wird, im Gegensatz zu Abbrüchen, ein Ausstiegsgrund vermerkt. Über alle Module hinweg geben die Berater:innen als Hauptgrund für den Ausstieg aus der Beratung (56%) an, dass die Unternehmen gerade andere Themen priorisieren und daher aus einem laufenden Beratungsprozess aussteigen. Hier wird also die Beratung für relevant erachtet, jedoch erlaubt die momentane Kapazitätslage keine weitere Beschäftigung mit den Beratungsinhalten. Am zweithäufigsten genannt, jedoch weit abgeschlagen, ist der zu große zeitliche Aufwand der Beratung (16%). Dieser Grund wird etwas häufiger bei Ausstiegen nach dem Modul 2 (24%) genannt. Die Überlegung, dass doch kein Interesse bzw. Bedarf für die Beratung besteht, wird ausschließlich nach dem Modul 1 genannt (11%), wo genauer auf den Beratungsprozess, die Inhalte und Beratungsziele eingegangen wird. Auch Ausstiege, die mit einer Änderung der Situation im Betrieb begründet werden (insgesamt 5%), sind insbesondere nach dem Modul 2 (14%) und Modul 3 (19%) festzustellen. Die deutlich höhere Ausstiegsquote nach Modul 1 ist daher vor allem auf eine Mischung aus Themenpriorisierung (58%), hohem zeitlichen Aufwand (16%) und mangelhaftem Interesse bzw. Bedarf (13%) nach einer ersten intensiveren Beschäftigung mit der Beratung im Zuge des Moduls 1 zurückzuführen.

Zu den seltener genannten Ausstiegsgründen zählt auch der Beschluss, dass der Betrieb aufgrund seines Reifegrades keine Förderfähigkeit hat. Dabei handelt es sich um den einzigen Ausstiegsgrund, der nur vonseiten der Beratung festgestellt werden kann und ausschließlich nach dem Modul 1 auftritt. Nur bei 1% aller Unternehmen mit Ausstieg wurde dieser Grund angegeben.

Abbildung 17: Ausstiegsgründe über alle Module hinweg nach Häufigkeit, n = 190



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.3 Dauer der Beratungsprozesse

Die Dauer der Beratungsprozesse ist aufgrund der maßgeschneiderten Beratung für die Unternehmen durchaus unterschiedlich. Die Heterogenität der Beratungsdauer zeigt sich statistisch auch daran, dass der Mittelwert eine hohe Standardabweichung hat, die Werte also sehr stark um das arithmetische Mittel streuen. Daher wird für die Analyse der Median, ein Durchschnittswert, herangezogen, der gegenüber sogenannten Ausreißern (=Extremwerte in der Verteilung) stabiler ist.

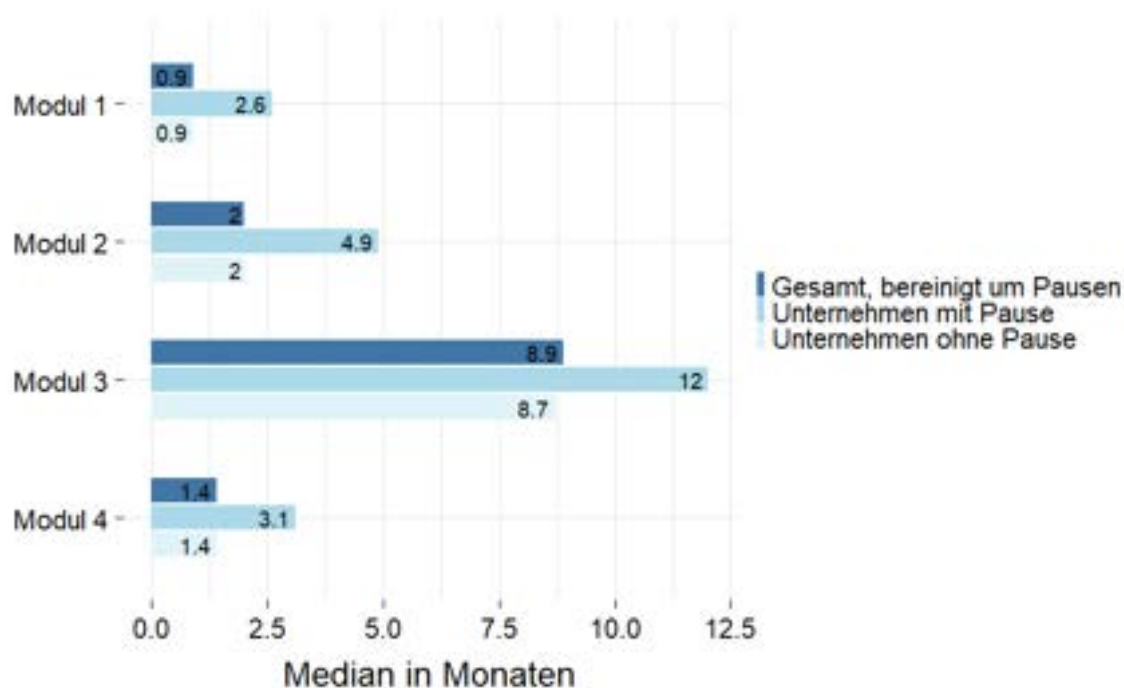
Neben den individuellen Unterschieden der Beratungsprozesse ist zudem zu beachten, dass bei insgesamt 366 der 877 Unternehmen, also einem Anteil von 42%, mindestens eine Pause innerhalb der Beratung stattgefunden hat. Die Pausen können die Dauer, die Unternehmen aktiv mit der Beratung, der Planung und der Implementierung der Maßnahmen verbringen, stark erhöhen. Besonders häufig treten Beratungspausen während des Moduls 3 auf, wo insgesamt 19% aller Unternehmen pausieren (167). Selten kommen Pausen während Modul 4 vor, wo nur 2% aller Unternehmen pausiert haben (17).

Die folgende Analyse fokussiert auf Unternehmen mit Modulabschlüssen. Die untenstehende Abbildung stellt die typische Dauer (Median) der Unternehmen, bereinigt um Pausen, dar, und unterscheidet weiters zwischen Unternehmen mit und ohne Pausen im entsprechenden Modul.

Bereinigt um Pausen ist das Modul 1 typischerweise innerhalb von einem Monat bearbeitet. Im Modul 2, in welchem ein Großteil der vorbereitenden Arbeit im Rahmen der Maßnahmenpläne geleistet wird, liegt der Median bei 2 Monaten. Hier erhöhen zwar die Pausen die Beratungsdauer auf 4,9 Monate, diese fallen aber bei der Dauer, bereinigt um die Pausen, nicht ins Gewicht, da nur 5% aller Unternehmen eine Pause in diesem Modul beanspruchen. Das Modul 3 nimmt mit einer typischen Dauer von 8,9 Monaten die meiste Zeit in Anspruch, was sich auf den Umfang und die Bearbeitungsintensität der Umsetzungspläne zurückführen

lässt. Das Modul 4, welches den Abschluss der Beratung mittels Prozessreflexion darstellt, lässt sich in rund 1,4 Monaten (Medianwert) durchlaufen.

Abbildung 18: Median der Beratungsdauer in Monaten nach Modulen, für alle Unternehmen bereinigt um Pausen sowie für Unternehmen mit und ohne Pause



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

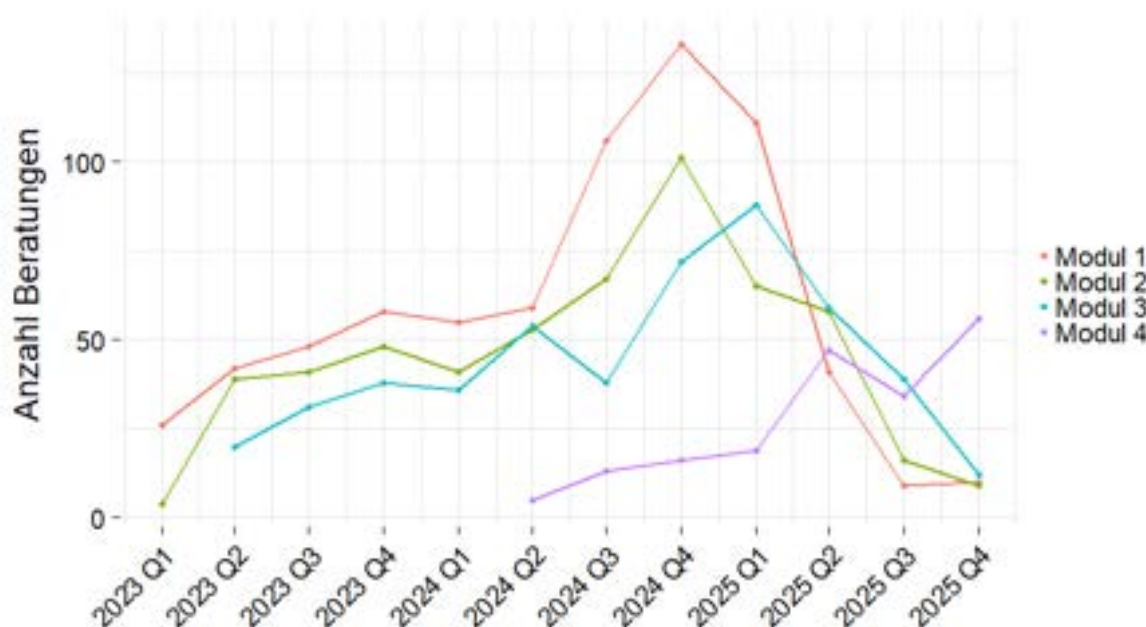
Betrachtet man den Beratungsprozess zwischen Modul 1 bis inklusive Modul 3, was momentan für 347 Unternehmen möglich ist, so zeigt sich, dass die Beratung, bereinigt um etwaige Beratungspausen, typischerweise rund 13 Monate dauert. Die Dauer des gesamten Prozesses (Modul 1 bis Modul 4) dauert rund 20 Monate (bereinigt um Pausen), wobei beachtet werden muss, dass zwischen Modul 3 und 4 der 6-Monate-Aktionsplan eigenständig umgesetzt wird.

Der zeitliche Verlauf der Beratungen wird in der untenstehenden Abbildung 19 deutlich, die die Beratungsbeginne differenziert nach Quartalen und nach Modulen darstellt. Deutlich bemerkbar ist zunächst der starke Anstieg an Modul-1-Beratungen: Ab dem Quartal 2 2024 bis Quartal 4 2024 klettern die Beratungsbeginne auf über 125 Beratungen an. Dies löst auch einen unmittelbaren Anstieg im Modul 2 aus, da mit diesem relativ rasch begonnen wird (typische Bearbeitungsdauer von Modul 1 entspricht einem Monat). Zwischen Q4 2024 und Q1 2025 nimmt die Zahl der Modul-1-Beratungsbeginne stark ab. Die Anstiege von Modul 1 und Modul 2 im Quartal 3 und 4 2024 führen in den folgenden Quartalen (Q4 2024 bzw. Q1 2025) zu einem Anstieg an Modul-3-Beratungsbeginnen. Dies entspricht der typischen Beratungsdauer von 2 Monaten. Ein Anstieg bei Modul 4 findet aufgrund der vergleichsweise langen Beratungsdauer des Moduls 3 (rund 9 Monate) sowie des selbstständig zu erarbeitenden 6-Monate-Aktionsplans und der möglichen Effekte durch Pausen deutlich später statt (Q4 2025). Hier ist zu erwarten, dass die Modul-4-Beratungsbeginne auf einem hohen Niveau bleiben bzw. noch weiter ansteigen.

Der deutliche Anstieg von M1-Beratungen mit Q2 2024 bis Q4 2024 ist auf eine Akquise-Offensive seitens der Demografieberatung Digi+ zurückzuführen, um den Akquise-Rückstand aus dem Jahr 2023 aufzuholen.

Dieser Rückstand war auf eine herausfordernde Akquise-Situation zu Beginn zurückzuführen, weil einige Branchen mit hohem Beratungsbedarf (etwa Gastronomie und Beherbergung) das Angebot aufgrund der in der COVID-19-Pandemie beanspruchten Förderungen und der geltenden De-minimis-Regelung nicht nutzen konnten. Für diese Akquise-Offensive wurden zusätzliche Berater:innen eingestellt. Die M1-Akquise erreichte in Q4 2024 ihren Höhepunkt und fällt dann bis Q3 2025 signifikant ab, da die Beratungskapazitäten in den anderen Modulen, vor allem M2 und M3, gebunden waren, die entsprechend zeitversetzt ebenfalls deutliche Anstiege zu verzeichnen hatten.

Abbildung 19: Anzahl der Beratungsbeginne je Quartal nach Modulen, basierend auf laufenden und abgeschlossenen Beratungen, 2023-2025



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.4 Zielsetzungen

Welche Themen die Unternehmen im Rahmen der Beratung genau bearbeiten möchten, und welche Ziele erreicht werden sollen, wird anhand des Umsetzungsplanes untersucht. Dies kann für den Zwischenbericht anhand der 347 Unternehmen abgebildet werden, die das Modul 3 bereits abgeschlossen haben. Für 24% dieser Unternehmen wurde in der Beratung ein Digi-Plus-Schwerpunkt festgestellt, d.h. Digitalisierung macht einen Schwerpunkt in den konkreten Beratungsinhalten aus, was sich sowohl in den Maßnahmen als auch der aufgewandten Beratungszeit widerspiegelt.

Der Umsetzungsplan stellt umfassend dar, welche konkreten Maßnahmen in den unterschiedlichen Themen- und Handlungsfeldern geplant und implementiert werden. Dabei sollte man sich die Struktur des Umsetzungsplans und folglich der hier vorgenommenen Analyse vergegenwärtigen: Im Rahmen des Umsetzungsplanes erarbeiten die Berater:innen mit den Unternehmen Maßnahmen, die je einem Themenfeld zu-

geordnet sind. Beispielsweise möchte ein Unternehmen den Informationsfluss innerhalb des Betriebes verbessern und transparenter machen und erwägt, dafür unter anderem Jour Fixes und ein Info-Board einzuführen. Diese **Maßnahme** ist dem **Themenfeld** „Strukturen und Prozesse“ **zugeordnet**, welches **eines von vier Themenfeldern im übergeordneten Handlungsfeld** „Arbeitsgestaltung“ darstellt. Diese aufeinander aufbauende Struktur von Handlungs- und Themenfeldern wurde bereits in der Abbildung 6 dargestellt. In diesem Bericht wird aufgrund der Einheitlichkeit und systematischen Erfassung die Ebene der übergeordneten Handlungsfelder sowie deren Themenfelder analysiert.

Tabelle 3 gibt einen Überblick darüber, wie viele Unternehmen in den jeweiligen Handlungsfeldern Maßnahmen umgesetzt haben.²³ Im Handlungsfeld „**Führung & Kultur**“ sind die **meisten Unternehmen aktiv (74%)**, gefolgt von „**Personalmanagement**“ (62%), „**Arbeitsgestaltung**“ (56%) und „**Wissen & Kompetenzen**“ (45%). Im Themenfeld „**Gesundheit**“ sind nur **9%** der Unternehmen beraten worden, da die Demografieberatung Digi+ Unternehmen mit entsprechenden Bedarfslagen an bestehende, gesundheitsbezogene Beratungsangebote wie beispielsweise fit2work weiterverweist.

Tabelle 3: Anzahl und Anteil von Unternehmen mit abgeschlossenen Maßnahmen in den fünf Handlungsfeldern

Handlungsfeld	Anzahl Unternehmen	Anteil Unternehmen
Arbeitsgestaltung	194	55.9%
Personalmanagement	215	62%
Führung & Kultur	256	73.8%
Wissen & Kompetenzen	156	45%
Gesundheit	32	9.2%
Summe	347	

Anm.: Die Summe der Unternehmen bezieht sich auf eindeutige Unternehmen, d. h. hat ein Unternehmen eine Maßnahme im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung und im Handlungsfeld Führung & Kultur, wird es in der Summe nur einmal gezählt.

Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.4.1 Beratungsziele innerhalb der fünf Handlungsfelder

Abbildung 20 zeigt die Häufigkeit, mit der Unternehmen Maßnahmen in den jeweiligen Themenbereichen planen, differenziert nach Handlungsfeld. Analysiert wurden nur bereits abgeschlossene Maßnahmen. Dabei lassen sich innerhalb der einzelnen Handlungsfelder deutliche Themenschwerpunkte feststellen, während andere Themen kaum nachgefragt bzw. behandelt werden.

Im Handlungsfeld „**Arbeitsgestaltung**“ sind über Zweidrittel der Unternehmen mit Maßnahmen zu *Strukturen und Prozessen* beschäftigt (68%). Hinter dieser Kategorie ist eine Vielfalt an Zielen zu finden. Beispielsweise möchte ein Unternehmen die interne Kommunikation zwischen den Abteilungen mittels digitaler Tools verbessern. Ein anderes nimmt sich vor, in einem gemeinsamen Workshop zunächst festzustellen, was zur Verbesserung der Abläufe und des Informationsflusses getan werden könnte. Weitere 42% sehen Handlungsbedarf im Bereich *Transparenz & Zuständigkeiten*. Dabei reichen die Maßnahmen von der Definition von Rollen und der Erarbeitung von Zuständigkeiten im Unternehmen über die Einführung eines elektronischen Zeiterfassungs-Tools bis hin zur Erstellung bzw. Überarbeitung von Organigrammen. Weniger häufig widmen sich Unternehmen der *Arbeitsplatzgestaltung* (11%) oder noch seltener der *Arbeitszeit* (3%).

Im Handlungsfeld „**Führung & Kultur**“, in dem von allen Handlungsfeldern die meisten Unternehmen aktiv sind, liegt der Fokus von fast Zweidrittel der Unternehmen (63%) auf der *Führung* selbst. Darunter werden

²³ In dieser Analyse werden nur jene Maßnahmen ausgewertet, deren Status auf „abgeschlossen“ gesetzt wurde.

Aktivitäten wie die Etablierung eines demografiesensiblen Führungsstils, die Sensibilisierung (neuer) Führungskräfte für die Themen Digitalisierung und generationssensible Kommunikationskultur oder auch die Entwicklung von Konfliktkultur und der Führung schwieriger Gespräche subsummiert. Das *Betriebsklima* wollen ca. ein Viertel der Unternehmen (26%) mit gemeinsamen Aktivitäten wie etwa Teambuilding, Workshops und wertschätzendem Austausch und Kommunikation verbessern. Jeweils ca. ein Fünftel setzen Maßnahmen zur *Identifikation mit dem Unternehmen* (22%) und zur *Partizipation* (20%).

Abbildung 20: Häufigkeiten von Unternehmen mit Maßnahmen im jeweiligen Themenfeld, getrennt nach Handlungsfeld



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Die *Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung* ist für 61% der Unternehmen ein relevantes Beratungsziel im Bereich des „**Personalmanagements**“. Darunter können z.B. neues Employer-Branding, demografiesensible Recruitingstrategien und die Erfassung und Erhöhung der Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit verstanden werden. Beinahe die Hälfte der Unternehmen (47%) möchte außerdem Maßnahmen im Bereich *Karriere- & Entwicklungsverläufe* umsetzen, wie z.B. lebensphasenorientierte Mitarbeiter:innen-Gespräche oder Führungskräfteentwicklung. Zu je 9% sind die Unternehmen deutlich weniger oft mit Maßnahmen zu *Le-*

benswelten bzw. der *Altersstruktur* beschäftigt. Das könnte aber auch daran liegen, dass einige der Maßnahmen, die hier genannt werden, häufiger spezifisch auf die Führung bezogen und deshalb eher im Handlungsfeld Führung & Kultur verortet werden.

57% der Unternehmen wollen Maßnahmen im Bereich *Generationsübergreifenden Wissenstransfer* umsetzen, welches das zentrale Thema im Handlungsfeld „**Wissen & Kompetenzen**“ darstellt. Hier wird etwa die Etablierung neuer Strukturen zur Wissensweitergabe sowie die Dokumentation von Wissen durch digitale Wissensplattformen oder -datenbanken angestrebt. Rund ein Viertel der Unternehmen (26%) beschäftigt sich mit den *Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen*, indem Kompetenzen erfasst und die Basis für internen Wissenstransfer geschaffen wird. Aber auch viele andere Maßnahmen zum Einsatz von digitalen Tools und KI finden sich in diesem Themenbereich wieder. Etwas über ein Fünftel der Unternehmen setzt Maßnahmen zur *Weiterbildung* (22%), das damit verbundene *Lebenslange Lernen* wird jedoch nur von 8% bearbeitet.

Für das Handlungsfeld „**Gesundheit**“ gibt es aufgrund der Vermittlung an andere spezialisierte Beratungsangebote nur 32 Unternehmen, die hier Maßnahmen innerhalb von drei Themenfeldern verfolgen. Dabei wird die Gesundheitsförderung von 56% der in diesem Handlungsfeld aktiven Unternehmen angestrebt.

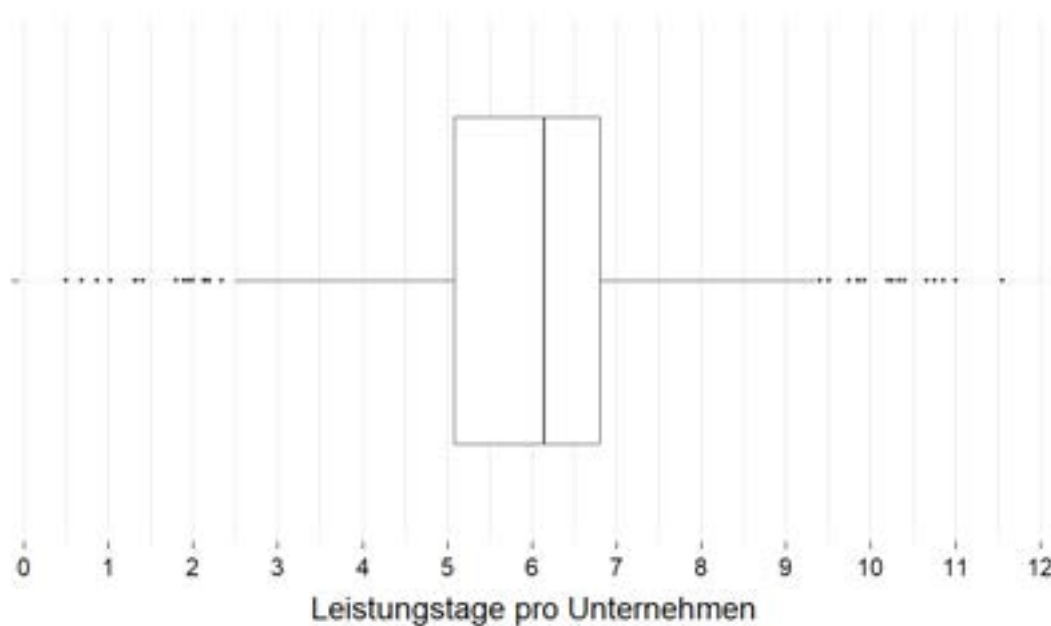
6.4.2 Beratungsintensität der Themenfelder

Anhand der von der Beratung erfassten Leistungstage (LT) – also der in Anspruch genommenen Beratungsleistung in Tagen – kann neben der thematischen Verteilung auch die Intensität der Bearbeitung insgesamt sowie für einzelne Themenfelder quantifiziert werden. Die Leistungstage bilden dabei ausschließlich den Beratungsaufwand ab und nicht die Umsetzungsdauer in den Unternehmen. Die Umsetzungsdauer der Module ist im Kapitel 6.3 Dauer der Beratungsprozesse beschrieben.

Im Schnitt planen und implementieren die Unternehmen 4,4 Maßnahmen im Rahmen des Umsetzungsplans. Die Standardabweichung von 1,3 zeigt, dass die tatsächliche Anzahl der Maßnahmen je nach Unternehmen auch darunter bzw. darüber liegen kann. Der Umfang der in Anspruch genommenen Leistungstage unterscheidet sich dabei deutlich zwischen den Unternehmen, wie der Boxplot zeigt. Der rechteckige Kasten des Boxplots umfasst 50% der Unternehmen. Die Hälfte der Unternehmen beansprucht in etwa zwischen 5 und 6,8 Leistungstage für die Bearbeitung des Umsetzungsplanes. Ein typisches Unternehmen braucht 6,2 Tage (Median). Ein Viertel der Unternehmen benötigt weniger als 5 Tage, während ein weiteres Viertel mehr als 6,8 Tage in Anspruch nimmt. Die Punkte am linken und rechten Ende der Antennen zeigen, dass viele Ausreißer²⁴ in beide Richtungen auftreten: Einige Unternehmen benötigen weniger als 2,5 Tage, andere über 9,3 Tage.

²⁴ In einem klassischen Boxplot gelten Werte als Ausreißer, wenn sie deutlich unterhalb oder oberhalb der mittleren Streuung der Daten liegen und deshalb außerhalb der sogenannten Antennen dargestellt werden.

Abbildung 21: Gesamtzahl der Leistungstage pro Unternehmen



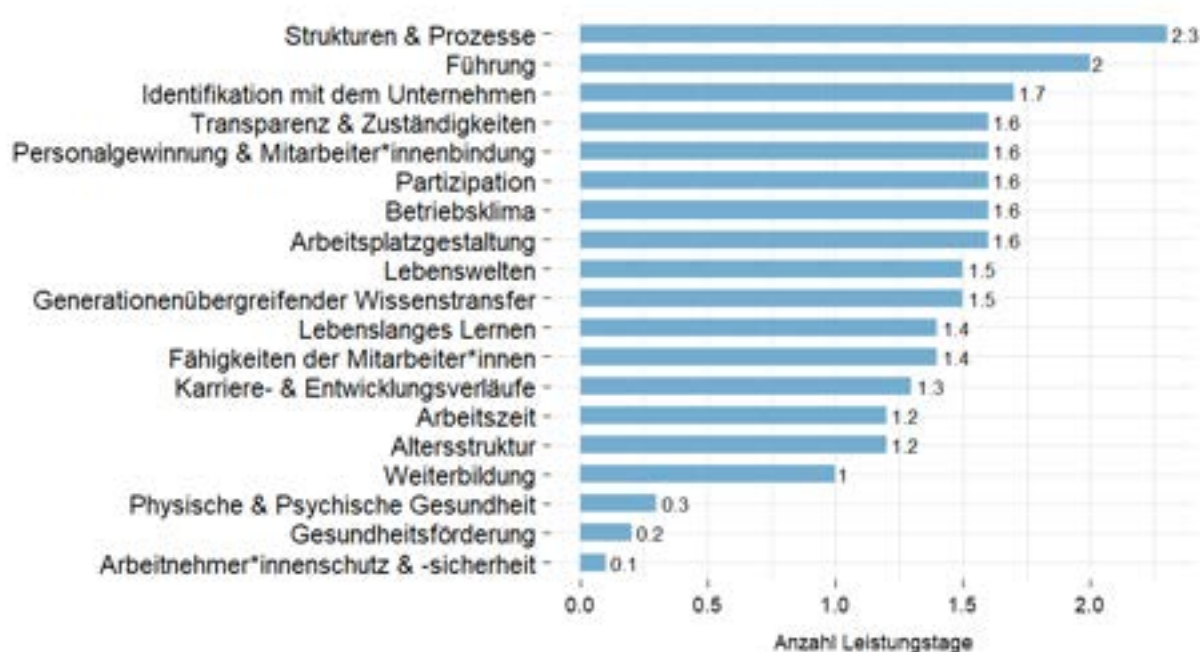
Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Unternehmen haben im Rahmen der Umsetzungspläne innerhalb von 19 Themenfeldern Maßnahmen umgesetzt und dabei Unterstützung durch die Demografieberatung erhalten, die in Leistungstagen dokumentiert wird. Es ist möglich, dass ein Themenfeld mehrfach im Umsetzungsplan erwähnt wird, wenn damit unterschiedliche Maßnahmen verbunden sind. Das Balkendiagramm in Abbildung 22 zeigt die durchschnittliche Anzahl an Leistungstagen, die für ein Themenfeld aufgewendet wurden. Damit wird deutlich, wie viele Beratungsressourcen für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen in einem Themenfeld pro Unternehmen eingesetzt wurden.

Die Analyse zeigt, dass für 2 Themenfelder, nämlich *Strukturen und Prozess* (2,3 Beratungstage) sowie **Führung** (2 Beratungstage), im Durchschnitt deutlich mehr Ressourcen eingesetzt wurden als für die anderen Themenfelder. Der *Identifikation mit dem Unternehmen* werden 1,7 Leistungstage gewidmet. Einige Themenfelder beanspruchen durchschnittlich 1,6 Leistungstage, darunter einige, die zwar von verhältnismäßig weniger Unternehmen umgesetzt werden, aber in der Beratung intensiv behandelt werden, wie etwa die *Partizipation* und die *Arbeitsplatzgestaltung*. Für Themen wie Arbeitszeit, Altersstruktur und Weiterbildung werden im Durchschnitt verhältnismäßig wenige Beratungstage aufgewendet. Für die Themenfelder im Handlungsfeld Gesundheit werden entsprechend der Weitervermittlung an andere Angebote nur sehr wenige Leistungstage eingesetzt,

Die Tabelle 13 im Anhang zeigt zusätzlich im Detail, dass es eine relativ hohe Streuung (Standardabweichung) um den dargestellten Mittelwert geben kann. Unternehmen beanspruchen durchaus unterschiedlich viele Leistungstage im Rahmen der Beratung, insbesondere beim Themenfeld „Strukturen und Prozesse“, das um durchschnittlich $\pm 1,6$ Tage vom Mittelwert abweicht.

Abbildung 22: Durchschnittliche Leistungstage nach Themenfeld



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.5 Erreichte Funktions- und Zielgruppen

Zu den spezifischen Vorgaben für die Gestaltung und Umsetzung der Demografieberatung gehört die aktive Einbindung der Mitarbeiter:innen. Im Rahmen des Monitorings wird daher die Einbeziehung verschiedener Funktions- und Zielgruppen erfasst. Diese sind einerseits in Hinblick auf ihre Funktion (Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsführung) und andererseits in Hinblick auf demografische Merkmale bzw. den betrieblichen Kontext festgelegt (Frauen, Personen über 45 Jahren, Teilzeitangestellte, Personen mit Feststellungsbescheid).

6.5.1 Beteiligung der Zielgruppen an den Maßnahmen des Umsetzungsplans

Für die folgende Analyse der erreichten Funktions- und Zielgruppen werden wieder die Umsetzungspläne von Unternehmen mit einem Modul 3-Abschluss herangezogen. Sie erlauben eine genauere Betrachtung nicht nur der geplanten, sondern der tatsächlich implementierten Maßnahmen und der Beteiligung der drei Funktionsgruppen (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeitende) sowie der vier spezifischen Zielgruppen (Frauen, Personen im Alter 45+, Teilzeitkräfte und Personen mit Feststellungsbescheid). Dabei ist die folgende Auswertung auf abgeschlossene Maßnahmen eingeschränkt.

Zu beachten ist dabei, dass die Unternehmen unterschiedlich viele Maßnahmen pro Handlungsfeld umsetzen und dadurch die Grundgesamtheit an Maßnahmen variiert. Zusätzlich zu den üblichen fünf Handlungsfeldern kommt bei den Umsetzungsplänen pro Unternehmen ein Projekt-Kick-Off²⁵ hinzu, für den ebenfalls der Partizipationsgrad der Zielgruppen analysiert wird. Inklusive des Kick-offs wurden 1 520 Maßnahmen in

²⁵ Ein einzelnes Unternehmen hat sich laut Demografieberatung gegen einen Projekt Kick-Off entschieden und keinen solchen durchgeführt.

347 Umsetzungsplänen implementiert und abgeschlossen: Ein Viertel entfällt auf das Handlungsfeld „Führung & Kultur“ und ein Fünftel auf „Personalmanagement“. Weitere 17% der Maßnahmen fokussieren auf die „Arbeitsgestaltung“.

Tabelle 4: Anzahl und Anteil der Maßnahmen sowie Unternehmen im Umsetzungsplan, differenziert nach Handlungsfeldern

Handlungsfeld	Anzahl Maßnahmen	Anteil Maßnahmen
Arbeitsgestaltung	266	17.5%
Führung & Kultur	384	25.3%
Gesundheit	32	2.1%
Personalmanagement	300	19.7%
Projekt-Kick-off	346	22.8%
Wissen & Kompetenzen	192	12.6%
Summe	1520	

Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Abbildung 23 stellt für jedes Handlungsfeld den Anteil der umgesetzten Maßnahmen in Hinblick auf die Einbindung der jeweiligen Zielgruppe dar. Die Grundlage bilden die Maßnahmen des Handlungsfeldes, wie sie in Tabelle 5 aufbereitet sind, nicht die involvierten Personen.

Betrachtet man die Partizipation der unterschiedlichen Personengruppen über alle Handlungsfelder hinweg, so ergibt sich das folgende Bild: Bei Geschäftsführung und Führungskräften sowie Frauen und Personen im Alter 45+ kann die Einbindung als sehr gelungen eingeschätzt werden, während sie bei Mitarbeitenden, Teilzeitbeschäftigten und Personen mit Behinderung etwas geringer ausgefallen ist.

- Die Einbindung von **Geschäftsführungen** in die Maßnahmen ist durchaus als hoch einzuschätzen. Bei Geschäftsführungen liegt sie zwischen rund 71% im Handlungsfeld Wissen und Kompetenzen und rund 86% beim Projekt-Kick-off.
- Die Partizipation von **Führungskräften** bei der Maßnahmenumsetzung liegt leicht darunter mit Werten zwischen 70% beim Projekt-Kick-off und rund 83% bei Maßnahmen im Handlungsfeld Wissen und Kompetenzen. Das Handlungsfeld Gesundheit ist als Ausreißer zu betrachten, da hier insgesamt die Zielgruppen-Einbindung deutlich niedriger ausgefallen ist als in den anderen Handlungsfeldern. Dies ist sicher dem Sonderstatus dieses Handlungsfeldes geschuldet. Daher werden die Ergebnisse aus diesem Handlungsfeld nicht genauer berichtet.
- Die Einbindung von Zielgruppen nach demografischen Merkmalen ist bei **Frauen** und bei **Personen über 45 Jahren** sehr gut gelungen. Hier liegen die Anteile an Maßnahmen mit Beteiligung von Frauen und 45+-Personen noch etwas über jenen mit Beteiligung von Geschäftsführungen und Führungskräften: Bei Frauen belaufen sich die Anteile von rund 78% beim Projekt-Kick-off bis rund 90% bei Maßnahmen im Handlungsfeld Wissen und Kompetenzen. Bei den Personen mit 45 Lebensjahren und mehr sind es zwischen 81% der Projekt-Kick-offs und 94% der Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung.

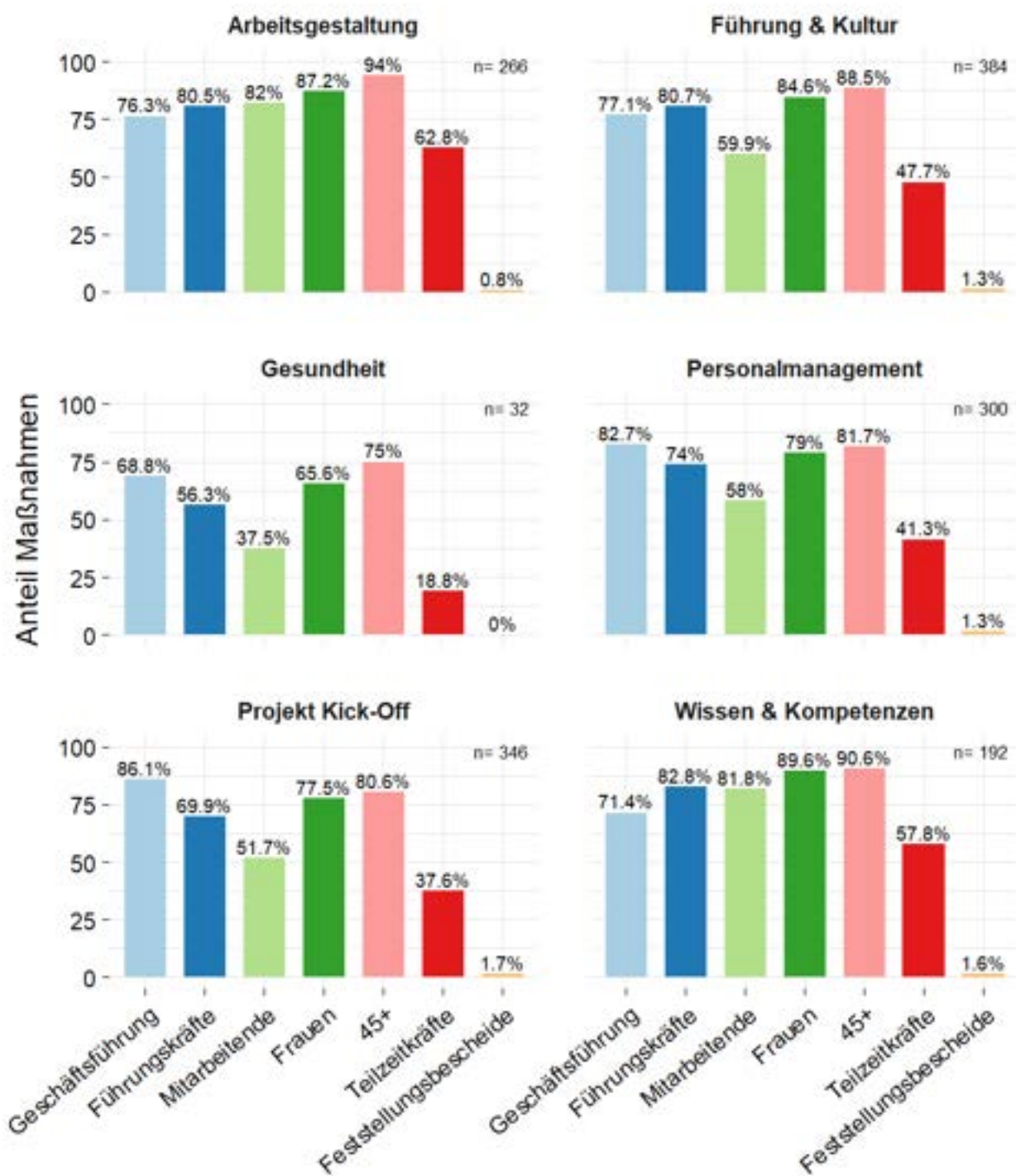
Wie bereits beschrieben, lässt sich eine geringere Beteiligung für drei Gruppen feststellen:

- Für **Mitarbeitende** ist die Einbindung vor allem in den Handlungsfeldern „Führung und Kultur“ (60%), „Personalmanagement“ (58%) als auch dem Projekt-Kick-off (52%) deutlich unterdurchschnittlich ausgefallen, während dies bei Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung

sowie Wissen und Kompetenzen, mit jeweils rund 82% der Maßnahmen, deutlich besser gelungen ist.

- Auch die Beteiligung von **Teilzeitbeschäftigten** ist in den Maßnahmen aller Handlungsfelder niedriger als bei anderen Zielgruppen. Ihre Involvierung in die Maßnahmen ist variabel und liegt beim Projekt-Kick-off (37%), im Bereich Personalmanagement (41%) und in Zusammenhang mit Führung und Kultur (48%) niedriger als bei Wissen & Kompetenzen (58%) und bei der Arbeitsgestaltung (63%). Da in 95% der Unternehmen Teilzeitkräfte beschäftigt sind, sind die Einbindungsquoten für Teilzeitkräfte in Maßnahmen als unterdurchschnittlich zu bewerten. Allerdings ist hier auch festzuhalten, dass die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten zwischen den Unternehmen heterogen verteilt ist (hohe Standardabweichung von 27 Prozentpunkten) und im Durchschnitt nur 38% der Belegschaft ausmacht. Dies kann die Einbindung von Teilzeitkräften, neben ihrer geringeren zeitlichen Verfügbarkeit, in die Maßnahmenumsetzung erschweren.
- Nur ein sehr geringer Anteil an Maßnahmen wurde unter Einbeziehung von **Personen mit Behinderungen** (=Personen mit einem Feststellungsbescheid) durchgeführt. Der Anteil der Maßnahmen nach Handlungsfeld liegt hier zw. 1% und maximal 1,7%. Allerdings beschäftigen 20% der Unternehmen mit M3-Abschluss Personen mit Feststellungsbescheid. Über alle Unternehmen hinweg beträgt ihr durchschnittlicher Anteil an der Belegschaft rund 2%. Die Standardabweichung von 11 Prozentpunkten weist auf eine starke Streuung zwischen den Unternehmen hin: Während einige Betriebe höhere Anteile aufweisen, kommt die Gruppe in vielen Unternehmen gar nicht vor. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Gruppe von Personen mit Feststellungsbescheid in Hinblick auf die Anzahl der Unternehmen und ihrem Anteil an der Belegschaft bei den Maßnahmen unterrepräsentiert ist. Entsprechend besteht Potenzial, ihre Einbindung in die Maßnahmenumsetzung noch zu stärken.

Abbildung 23: Anteil der Maßnahmen mit Zielgruppenbeteiligung nach Handlungsfeld



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.5.2 Grad der Involvierung der Zielgruppen am Beratungsprozess

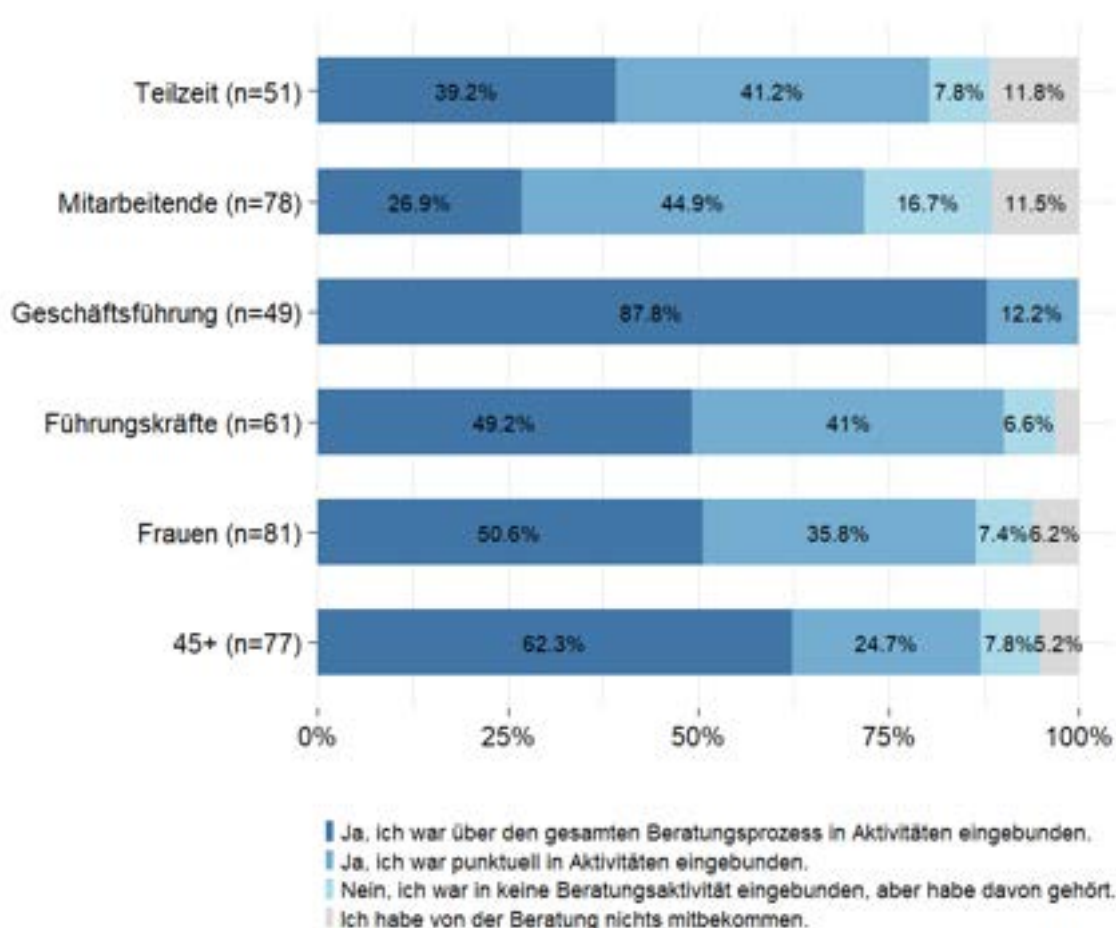
Anhand der Umsetzungspläne konnte klar gezeigt werden, dass es Unterschiede bei der Partizipation von verschiedenen Beschäftigungsgruppen bei der Maßnahmenumsetzung gegeben hat. Dieses Bild kann auf der Grundlage des Online-Surveys durchaus bestätigt werden. In diesem wurden die Respondent:innen zusätzlich nach dem *Ausmaß der Involvierung in den Beratungsprozess* gefragt. Die Ergebnisse wurden zielgruppenspezifisch aufbereitet und in der Abbildung 24 dargestellt. Personen mit Feststellungsbescheid konnten aufgrund der geringen Fallzahlen im Survey nicht ausgewertet werden.

Zunächst zeigt das Antwortverhalten der Befragten, welche im Kapitel 3.2 näher charakterisiert worden sind, dass nur die **Geschäftsführung** durchgängig oder fast durchgängig in den Beratungsprozess involviert war. Ein höheres Ausmaß an Involvierung findet sich auch bei **Personen über 45 Lebensjahren** (62%), bei **Frauen** (51%) und **Führungskräften** (50%). Dabei ist jedoch zu beachten, dass es sich vermutlich um einen Struktureffekt handelt, da die Geschäftsführung – die von einer hohen Einbindung berichtet – überwiegend der Altersgruppe 45+ angehört (57%), während Mitarbeitende, die den Survey ausgefüllt haben, mehrheitlich unter 45 Jahre alt sind (68%).

Ein anderes Bild zeigt sich für **Teilzeitkräfte und Mitarbeitende**: Beide Gruppen wurden häufiger punktuell (41% bzw. 45%) und seltener gänzlich miteinbezogen als die anderen Zielgruppen: **Teilzeitkräfte** geben an, dass sie zu 39% voll involviert waren, **Mitarbeitende** nur zu ca. einem Viertel (26%). Für beide Gruppen sind die Anteile jener, die gar nichts von der Beratung erfahren haben, mit jeweils 12% gegenüber den anderen Zielgruppen deutlich höher. Bei den Mitarbeitenden ist die Gruppe derjenigen, die nicht eingebunden, aber von der Beratung erfahren haben, mit 17% am stärksten repräsentiert.

Bei der Analyse der Zielgruppeninvolvierung zeigt sich also eine Konsistenz zwischen den Monitoring-Daten, welche sich auf Maßnahmen beziehen, und den Survey-Daten, die sich auf den Involvierungsgrad im Beratungsprozess fokussieren: Mitarbeiter:innen und Teilzeitkräfte werden gegenüber den anderen Zielgruppen seltener involviert. Wohingegen man für die Geschäftsführung, Führungskräfte, Frauen und Personen über 45+ in beiden Analysen von einer höheren Beteiligung sowohl bei den Maßnahmen als auch im Beratungsprozess insgesamt sprechen kann.

Abbildung 24: Einbindung in Beratungsaktivitäten nach Zielgruppe



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.5.3 Involvierung des Betriebsrats

Nur 11% der 877 beratenen Betriebe haben einen Betriebsrat, also insgesamt 93 Unternehmen.²⁶ Für diese Unternehmen wird die Einbindung des Betriebsrats in den Beratungsprozess erörtert. Über die Partizipation des Betriebsrats geben die Monitoringdaten nur punktuell Auskunft, bspw. in Bezug auf bestimmte Module (Modul 2, Modul 4) bzw. in Hinblick auf bestimmte Aktivitäten wie Abschlussworkshops oder Reflexionsgespräche.

Eine hohe Partizipation des Betriebsrats zeigt sich im Modul 2 bei der *Analyse der Betriebssituation*, wo anhand von Interviews, Fokusgruppen und/oder Workshops ein Lagebild erstellt wird. Hier geben 96% der 73 Unternehmen, die das Modul 2 abgeschlossen haben und über einen Betriebsrat verfügen, an, dass der Betriebsrat eingebunden wurde. Am Ende des Moduls 2 führen fast alle Betriebe (siehe Abbildung 26) einen *Abschlussworkshop mit Ergebnispräsentation* durch. Hier ist der Betriebsrat mit 82% Beteiligung ebenfalls

²⁶ In einigen Fällen zeigten sich Inkonsistenzen zwischen der Angabe zum Vorhandensein eines Betriebsrats und dessen Beteiligung in konkreten Formaten. Für die weitere Analyse wurde ein Betriebsrat im Unternehmen angenommen, wenn entweder das Vorhandensein eines Betriebsrats angegeben oder eine Beteiligung des Betriebsrats in mindestens einem der Beratungsinstrumente berichtet wurde.

stark vertreten. Beim *Reflexionsgespräch* im Modul 4 wird der Betriebsrat demgegenüber weniger häufig eingebunden: 43% der Unternehmen berichten von der Beteiligung des Betriebsrates am Reflexionsgespräch. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass aufgrund der geringen Fallzahl der Unternehmen, die mit dem Modul 4 begonnen haben und über einen Betriebsrat verfügen (insgesamt 30 Unternehmen), noch keine aussagekräftigen Einschätzungen getroffen werden können.

6.6 Eingesetzte Beratungsinstrumente

Im Rahmen der Demografieberatung Digi+ wird eine Reihe von Beratungsinstrumenten eingesetzt, die sich nach Modul und beratenem Unternehmen unterscheiden. Einige Beratungsinstrumente sind von den Berater:innen verpflichtend anzuwenden, andere nicht. Dieses Kapitel liefert einen Überblick über die eingesetzten Beratungsinstrumente und beschreibt ihren Einsatz entlang der vier Module, wobei ein Schwerpunkt der Analyse auf die sogenannte Toolbox gelegt wurde, die vor allem im Rahmen des Moduls 3 intensiv zur Anwendung kommt. Ausgewertet werden in den einzelnen Kapiteln alle Beratungsinstrumente, die von Unternehmen mit einem jeweiligen Modulabschluss eingesetzt wurden.

6.6.1 Modul 1: Erstgespräche und Standortbestimmung

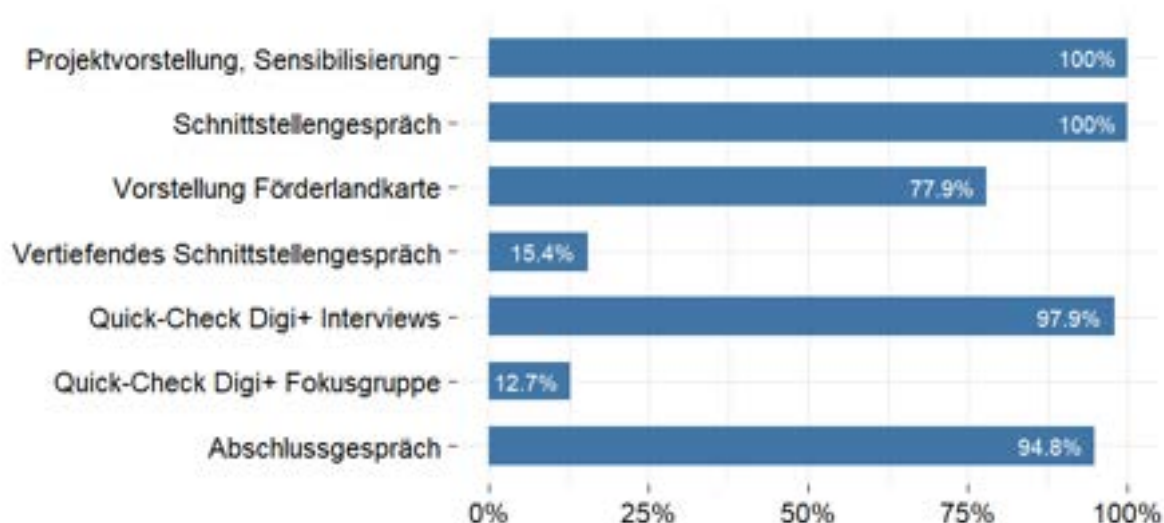
Im Modul 1 findet das Erstgespräch statt, bei dem die Berater:innen die individuellen Herausforderungen und Bedarfe im Betrieb abklären. Hier stehen den Berater:innen 6 Beratungsinstrumente zur Verfügung.

Allen Unternehmen wird zunächst das *Projekt vorgestellt*. Dabei werden die formalen Voraussetzungen für die Teilnahme an der Beratung geklärt, Herausforderungen des Betriebs sowie laufende Maßnahmen erfasst und für die Themen der Demografieberatung sensibilisiert. Im Rahmen des *Schnittstellengesprächs*, das ebenso in jedem Fall durchgeführt wird, wird der Bedarf an bzw. die Inanspruchnahme von anderen Beratungsangeboten von Stellen wie beispielsweise der AK oder fit2work dokumentiert. Die Schnittstellen werden im Kapitel 6.8 genauer betrachtet. Im Zuge dieses Gesprächs wurde 78% der Unternehmen auch die *Förderlandkarte* vorgestellt. Dabei handelt es sich um eine „*automatisierte Web-gestützte Sammlung und Aufbereitung von Förderungen und Angeboten, die Betrieben und Beschäftigten in Österreich zur Verfügung stehen. [...] Die Angebote reichen von Weiterbildungsangeboten bis hin zu Finanzierungshilfen bei Innovations- und Nachhaltigkeitsvorhaben.*“²⁷ 15% der Unternehmen nehmen darüber hinaus ein *vertiefendes Schnittstellengespräch* in Anspruch, wobei zu alternativen Angeboten vermittelt wird und das gemeinsame Gespräch mit einer externen Berater:in gesucht wird. Die Datenerhebung für den *Quick-Check Digi+*, ein verpflichtendes Tool in Modul 1, kann in Form von *Interviews* und/oder *Fokusgruppen* durchgeführt werden und soll eine erste Einschätzung zum Reifegrad des Betriebs liefern.²⁸ Die Mehrheit der Betriebe führt diese *Quick-Checks* anhand eines *Interviews* durch (98%), 13% führen (zusätzlich) *Fokusgruppengespräche*. Am Ende des Moduls gibt es die Möglichkeit eines *Abschlussgesprächs*, das 95% der Betriebe in Anspruch genommen haben.

²⁷ [Über 100 Angebote: Förderlandkarte Demografieberatung Digi+](#)

²⁸ [Demografieberatung Digi+ berät individuell und kostenfrei](#)

Abbildung 25: Anteile an Unternehmen mit eingesetztem Beratungsinstrument im Modul 1, n = 877



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

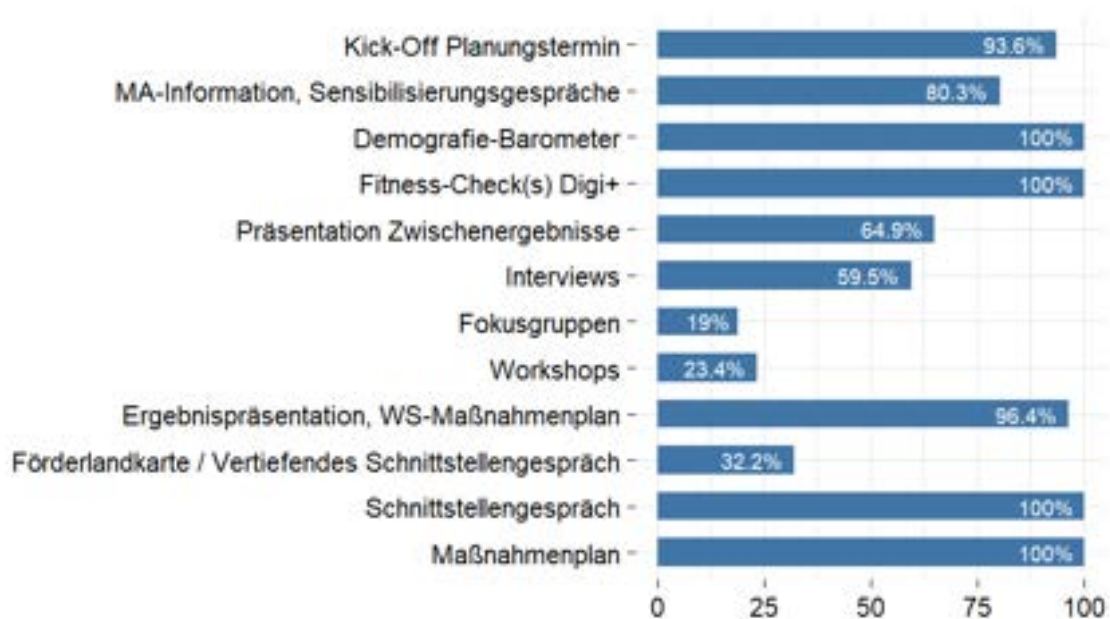
6.6.2 Modul 2: Vertiefende Analysen, Maßnahmenplanung

Im Modul 2 wird die „Digitalisierungs- und Demografiesituation“ der Unternehmen anhand von Befragungen und Erhebungen genauer analysiert und ein Katalog an möglichen Maßnahmen (Maßnahmenplan) erstellt.

Zu den **Analyseinstrumenten** gehören insbesondere das *Demografie-Barometer* und der *Fitness-Check*. Beim *Demografie-Barometer* handelt es sich um ein Anwendungstool zur Altersstrukturanalyse, bei dem die Belegschaft eines Betriebs erfasst wird und Auswertungen anhand von Personaldaten (z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung) erstellt und Gruppen verglichen werden. Weiters sind Pensionierungsprognosen und Kennzahlen zu Krankenstandstagen und Weiterbildungstagen enthalten.²⁹ Der *Fitness-Check* ist hingegen ein standardisierter Fragebogen, welcher die Beurteilung der betriebsinternen Situation in Hinblick auf die fünf Handlungsfelder der Demografieberatung Digi+ (Arbeitsgestaltung, Führung & Kultur, Personalmanagement, Wissen & Kompetenzen sowie Gesundheit) ermöglicht. Die *Fitness-Check-Daten* werden genauer im Kapitel 7 analysiert. Beide Instrumente müssen von der Demografieberatung verpflichtend eingesetzt werden und liegen deshalb bei 100% der Unternehmen vor. Sie bilden zudem die Grundlage für die *Ergebnispräsentation* und *Maßnahmenplanung*, die in rund Zweidrittel der beratenen Unternehmen stattfindet. Anhand von *Interviews* (60%), *Fokusgruppen* (19%) und *Workshops* (23%) mit Zielgruppenvertretungen oder auch Führungskräften werden die betriebliche Lage und die Herausforderungen für einige Betriebe noch genauer diskutiert. Zum Abschluss kommt es zur *Ergebnispräsentation* der durch die Beratungsinstrumente erhobenen Informationen und einem *Workshop zur Entwicklung des Maßnahmenplans* (96%). Auch im Zuge des Moduls 2 findet erneut ein *Schnittstellengespräch* statt. 32% der Unternehmen beanspruchen zudem ein *vertiefendes Schnittstellengespräch*, bei dem näher auf die Förderlandkarte eingegangen wird. Die Förderlandkarte wird auch in M3 eingesetzt und nochmals mit den Betrieben besprochen. Alle Unternehmen schließen Modul 2 mit einem *Maßnahmenplan* (100%) ab.

²⁹ [Demografiebarometer Digi+ - Demografieberatung Digi+](#)

Abbildung 26: Anteile an Unternehmen mit eingesetztem Beratungsinstrument im Modul 2, n = 590



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.6.3 Modul 3: Toolbox

Im Zuge des Moduls 3 werden die *Umsetzungspläne*, die *Toolbox* und der *6-Monats-Aktionsplan* erstellt. Für alle Unternehmen mit Modul 3-Abschluss wurden also diese umfassenden Beratungsinstrumente eingesetzt. *Umsetzungsplan*, *Toolbox* und *6-Monats-Aktionsplan* stehen zudem in einem engen Zusammenhang: Für jene Maßnahmen, auf die im Zuge des Umsetzungsplans fokussiert wird, stehen in der Toolbox eine Reihe von standardisierten Tools zur Verfügung. Gemeinsam mit den Berater:innen werden verschiedene Tools besprochen und im Betrieb angewandt. Im Rahmen des 6-Monats-Aktionsplans werden schließlich jene Maßnahmen des Umsetzungsplanes festgelegt, welche die Unternehmen im Zeitraum von sechs Monaten eigenständig weiterbearbeiten sollen.

Insbesondere die Toolbox verfügt also über eine Vielfalt an Informationen, mit welchen Instrumenten die beratenen Unternehmen ihre spezifischen Herausforderungen bearbeiten möchten. Insgesamt stehen den Unternehmen **50 standardisierte Tools** in den **5 Handlungsfeldern** zur Verfügung, wobei sich die Tools nicht gleichmäßig auf die Handlungsfelder verteilen, wie die folgende Tabelle überblicksmäßig darstellt. Die angebotenen Tools konzentrieren sich daher vor allem auf die Handlungsfelder „Führung & Kultur“ (17 Tools), „Personalmanagement“ (14 Tools) und „Arbeitsgestaltung“ (11 Tools). Eine genauere Detaillierung der Tools nach Handlungsfeld ist in der Tabelle 14 im Anhang aufgelistet.

Tabelle 5: Übersicht der zur Verfügung stehenden, standardisierten Tools pro Handlungsfeld

Handlungsfeld	Anzahl Tools	Beispiele (unvollständig)
Arbeitsgestaltung	11	Organigramm, Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Digitale Arbeitszeiterfassung, Nutzung von KI etc.
Führung & Kultur	17	Generationengerechtes Führen, Konflikte + Feedback, Leitbildentwicklung, Meine Rolle als Führungskraft etc.
Gesundheit	1	Arbeitsbewältigungs-Coaching
Personalmanagement	14	Demografiesensibles Recruiting, Nachfolgemanagement, Role Planning & Job Map, Kompetenzenmatrix etc.
Wissen & Kompetenzen	7	Qualifizierungsbedarfserhebung, Generationensensibles Mentoring, Wissensmanagement, HANSE-Interview etc.

Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Die untenstehende Tabelle gibt einen ersten Einblick in die am häufigsten genutzten Tools. Insgesamt wurden in den 347 Unternehmen mit Modul 3-Abschluss **2.391 Tools** eingesetzt. Angeführt wird die Liste der am häufigsten genutzten Tools vom *Demografiebarometer Digi +*, welches im Rahmen des „**Personalmanagements**“ für die Altersstrukturanalyse und Entwicklungsprognose der Belegschaft im Betrieb eingesetzt wird. Dieses Tool kam insgesamt 169-mal zum Einsatz und wurde von 49% der Unternehmen angewandt. Das *Demografiebarometer* wird bereits im Modul 2 angewandt, indem Unternehmensdaten gesammelt, Analysen bereitgestellt und für Herausforderungen sensibilisiert wird. Im Zuge des Moduls 3 wird das *Demografiebarometer* vertiefend analysiert. *Mitarbeiter:innen-Gespräche* werden am zweithäufigsten, wiederum im Handlungsfeld „**Personalmanagement**“, etabliert (46%). Die *Rolle der Führungskraft* bringt das Handlungsfeld „**Führung & Kultur**“ in die Top 3 der eingesetzten Tools (42%).

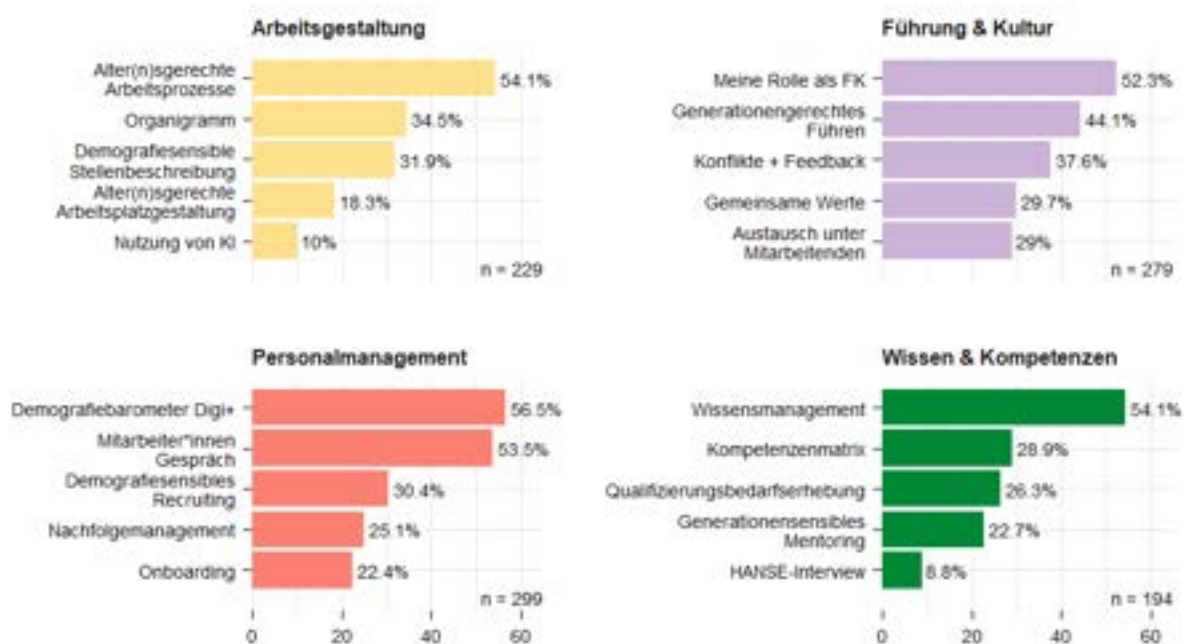
Tabelle 6: Top 10 am häufigsten eingesetzte Tools inkl. Anteil an Unternehmen mit Tool

Handlungsfeld	Tool	Anzahl	Anteil Unternehmen
Personalmanagement	Demografiebarometer Digi+	169	48.7%
Personalmanagement	Mitarbeiter:innen Gespräch	160	46.1%
Führung & Kultur	Meine Rolle als FK	146	42.1%
Arbeitsgestaltung	Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse	124	35.7%
Führung & Kultur	Generationengerechtes Führen	123	35.4%
Führung & Kultur	Konflikte + Feedback	105	30.3%
Wissen & Kompetenzen	Wissensmanagement	105	30.3%
Personalmanagement	Demografiesensibles Recruiting	91	26.2%
Führung & Kultur	Gemeinsame Werte	83	23.9%
Führung & Kultur	Austausch unter Mitarbeitenden	81	23.3%

Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Die folgende Grafik soll einen detaillierteren Einblick in die von Unternehmen häufig genutzten Tools, unterteilt nach Handlungsfeld, liefern. In der Darstellung wurde das Handlungsfeld „**Gesundheit**“ vernachlässigt, in dessen Rahmen nur ein Tool, das *Arbeitsbewältigungs-Coaching*, eingesetzt wurde. Für die anderen Handlungsfelder sind jeweils die Top 5 der meistgenutzten Tools dargestellt.

Abbildung 27: Top 5 der von den Unternehmen am häufigsten eingesetzte Tools pro Handlungsfeld



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

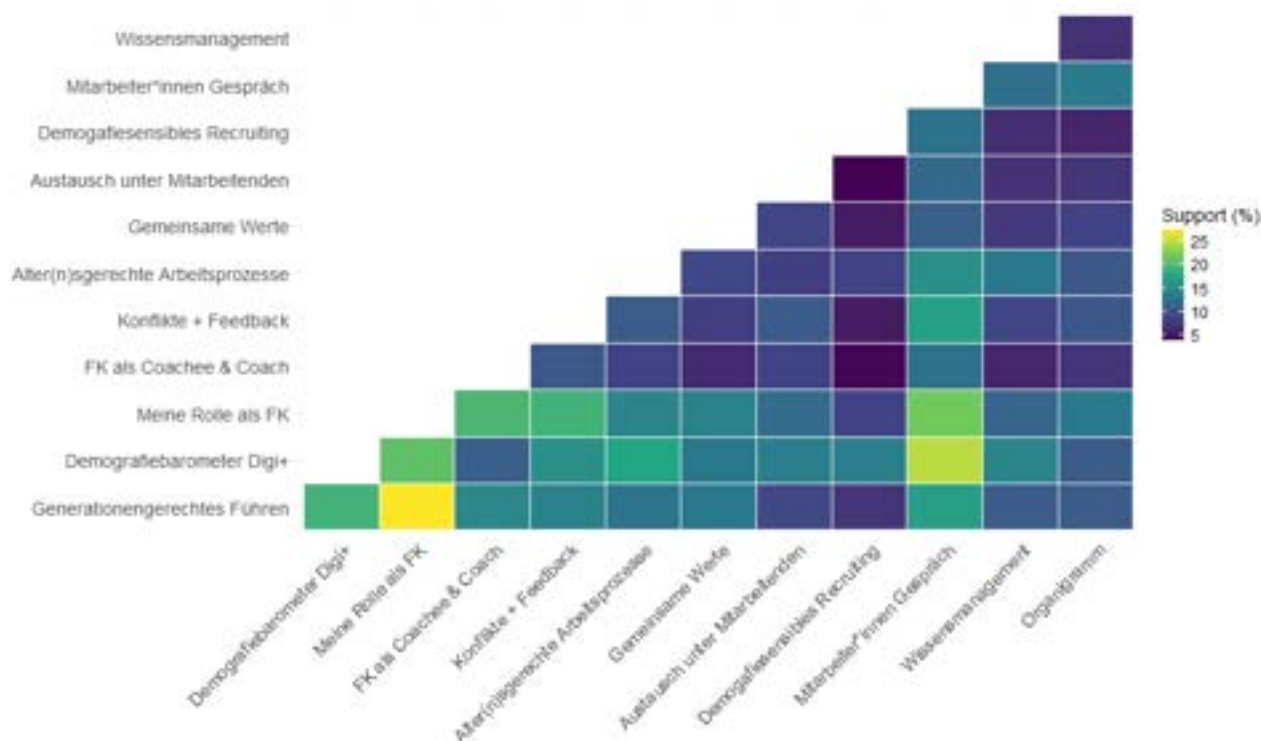
Aus Abbildung 27 geht hervor, dass mehr Unternehmen Tools aus dem Handlungsfeld **Personalmanagement** (n=299) eingesetzt haben als aus dem Bereich **Führung & Kultur** (n=279). Dies kann dadurch erklärt werden, dass einerseits das in M2 verpflichtend auszufüllende *Demografiebarometer* von vielen Unternehmen in M3 für die Altersstrukturanalyse und Entwicklungsprognose der Belegschaft weitergeführt wird und dass andererseits das *Demografiebarometer* und das *Mitarbeiter:innen Gespräch* Tools sind, die häufig auch in **Kombination mit Tools** aus dem Handlungsfeld **Führung & Kultur** eingesetzt werden, wie die folgende Assoziationsanalyse zeigt.

Durchschnittlich wurden von den Unternehmen **6,7 Tools eingesetzt**. Interessant ist daher auch zu sehen, welche Tools besonders häufig miteinander kombiniert werden. Zur Identifikation typischer Toolkombinationen wurde eine paarweise Assoziationsanalyse durchgeführt. In der Assoziationsanalyse quantifiziert der *Support* die **Verbreitung einer Kombination** und gibt den Anteil der Unternehmen an, die eine bestimmte Kombination eingesetzt haben. Der Support steht in engem Zusammenhang mit der Häufigkeit, mit welcher Tools insgesamt genutzt werden, daher scheinen auch hier vor allem die bereits in Abbildung 27 dargestellten Tools auf.

Die folgende Grafik stellt die Top 20 der am häufigsten assoziierten Tools dar, wobei hell eingefärbte Zellen eine häufigere Kombination von Tools in den Unternehmen darstellen. *Generationsgerechtes Führen* und *Meine Rolle als Führungskraft* werden von **27% aller Unternehmen** gemeinsam eingesetzt (beide aus dem Handlungsfeld **Führung & Kultur**). Ebenso wenden **25% der Unternehmen** das *Demografiebarometer Digi+* zusammen mit dem *Mitarbeiter:innen Gespräch* an (beide Handlungsfeld **Personalmanagement**). Zwar werden gerne **Tools innerhalb eines Handlungsfelds**, insbesondere Führung & Kultur, gemeinsam eingesetzt. Es

werden aber auch **Kombinationen von Tools aus unterschiedlichen Handlungsfeldern** angewandt, insbesondere aus „**Führung & Kultur**“ und „**Personalmanagement**“, etwa *Meine Rolle als FK mit Mitarbeiter:innen Gespräch* (22%) bzw. das *Demografiebarometer Digi+* mit dem *Generationengerechten Führen* (19%). Aus dem Handlungsfeld „**Arbeitsgestaltung**“ werden von 18% der Unternehmen *Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse* mit dem *Demografiebarometer Digi+* bzw. von 16% gemeinsam mit dem *Mitarbeiter:innen Gespräch* eingesetzt.

Abbildung 28: Heatmap beliebter Kombinationen von Tools, basierend auf den Top 20



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Eine genauere Auflistung der Support-Werte ist der Tabelle 17 im Anhang zu entnehmen.

6.6.4 Modul 4: Reflexion

Im Rahmen des Moduls 4 findet eine Reflexion des Beratungsprozesses und der Zielerreichung statt. Darüber hinaus können Unternehmen bei Bedarf eine Nachberatung beanspruchen. Wie im Kapitel 6.1 „Abgeschlossene Beratungsfälle nach Modulen“ dargestellt, haben bislang **61 der 215 Unternehmen** im Modul 4 (laufend und abgeschlossen) eine solche in Anspruch genommen. Zumeist zu Beginn von Modul 4 wird der *Fitness-Check* zum zweiten Mal durchgeführt und die Ergebnisse mit jenen aus Modul 2 verglichen und kritisch reflektiert.

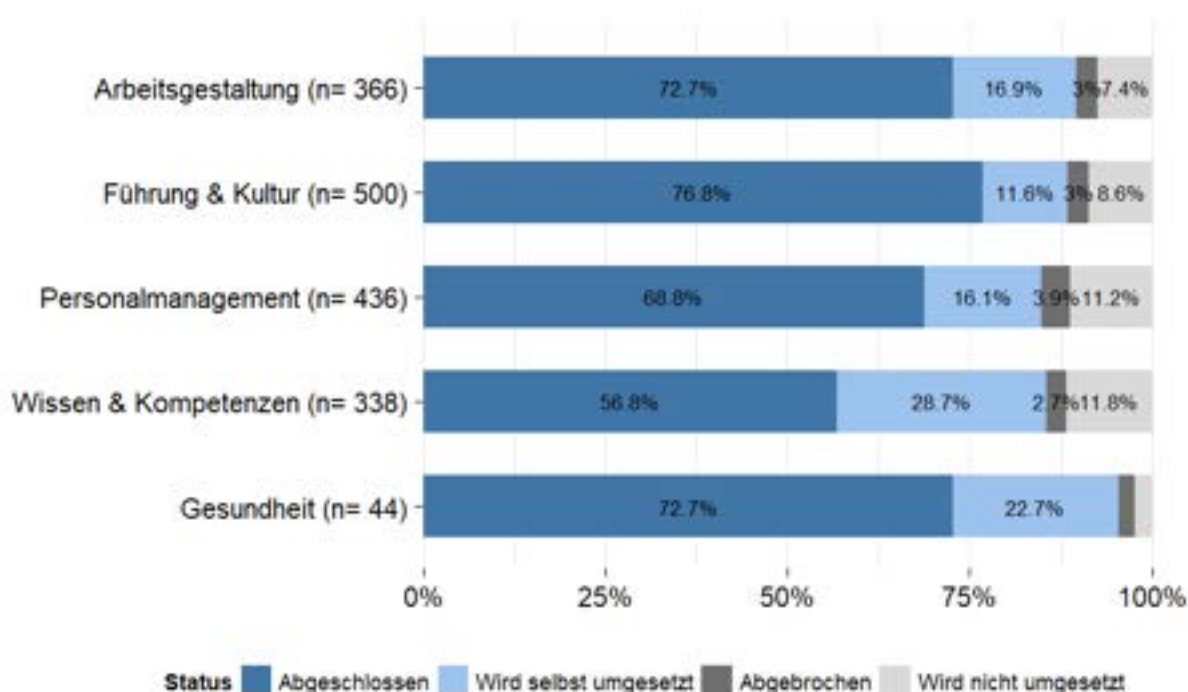
6.7 Umsetzungsgrad von Maßnahmen nach Handlungsfeld

Über den Umsetzungsgrad der Maßnahmen geben die Monitoringdaten zu verschiedenen Zeitpunkten in der Beratung Auskunft (während Modul 3 als auch Modul 4).

Der Umsetzungsplan bietet zunächst einen Einblick in den Status der Maßnahmen. Dabei wird zwischen „Abgeschlossen“, „Abgebrochen“, „Wird nicht umgesetzt“ und „Wird selbst umgesetzt“ unterschieden. „**Abgeschlossen**“ verweist dabei auf die Umsetzung im Rahmen des Moduls 3 und mit Unterstützung von Seiten der Beratung und verzeichnet durchwegs hohe Anteile, insbesondere im Handlungsfeld „**Führung & Kultur**“, aber auch in der „**Arbeitsgestaltung**“ und der „**Gesundheit**“. „**Wird selbst umgesetzt**“ bezieht sich auf Maßnahmen im Umsetzungsplan, die von den Unternehmen eigenständig, also ohne Begleitung durch die Demografieberatung Digi+, umgesetzt werden. Besonders häufig werden Maßnahmen aus dem Bereich „**Wissen & Kompetenzen**“ selbst umgesetzt (29%), wodurch der Anteil an abgeschlossenen Maßnahmen deutlich geringer ausfällt als in den anderen Handlungsfeldern.

Abbrüche von Maßnahmen kommen in jedem Handlungsfeld zu **maximal 4%**, also eher **selten**, vor. Von einem Abbruch kann der Status „Wird nicht umgesetzt“ unterschieden werden: Beim Abbruch wurde die Arbeit an der Umsetzung der Maßnahme aufgenommen und im Verlauf gestoppt, wohingegen „**Wird nicht umgesetzt**“ eine Vorab-Entscheidung der Unternehmen und Berater:innen impliziert. In den Handlungsfeldern **Wissen & Kompetenzen** und **Personalmanagement** fällt ein **erhöhter Anteil** an nicht umgesetzten Maßnahmen (12% bzw. 11%) auf. Eine vollständige Darstellung kann der Tabelle 19 im Anhang entnommen werden.

Abbildung 29: Status der Maßnahmen des Umsetzungsplanes nach Handlungsfeld



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

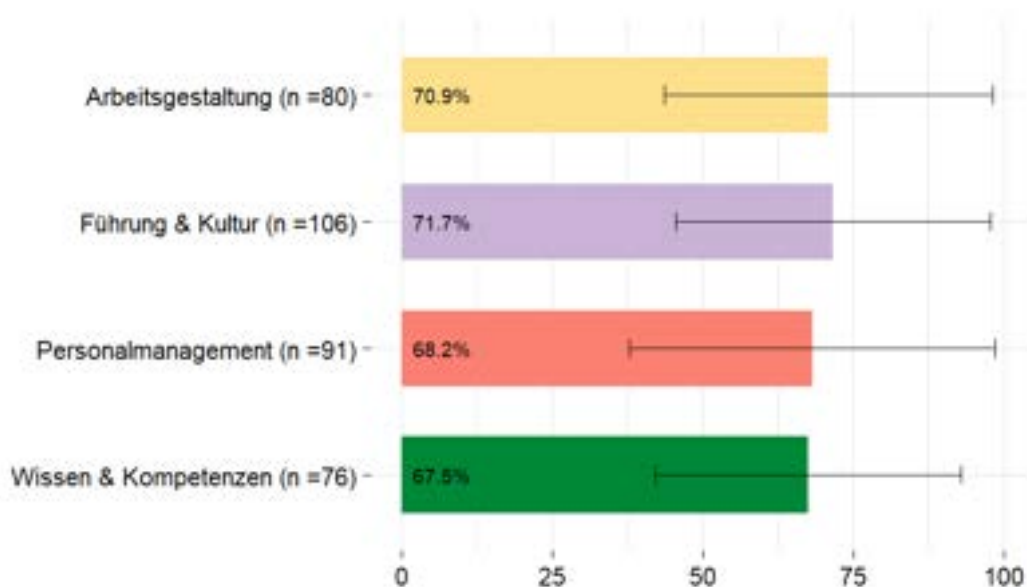
Wie weit die Unternehmen mit den selbst umzusetzenden Maßnahmen im 6-Monats-Aktionsplan vorangekommen sind, wird im Zuge der Reflexionsberatung des Moduls 4 besprochen. In Prozentanteilen von 0-100% wird erfasst, wie erfolgreich die Unternehmen mit der selbstständigen Weiterführung der Maßnahmen waren, die im 6-Monats-Aktionsplan festgelegt wurden. Die Berater:innen reflektieren im Zuge des

Modul 4 diesen Prozess und erarbeiten mit den Unternehmen eine **Einschätzung ihrer Zielerreichung**. Ausgewertet wurden nur die Angaben jener Unternehmen, die im Aktionsplan auch Maßnahmen zu den jeweiligen Handlungsfeldern festgelegt hatten.

Die **Zielerreichung** ist als **hoch einzuschätzen** und beträgt in den verschiedenen Handlungsfeldern **durchschnittlich um die 70%**. Die Unternehmen schätzen ihre selbstständige Umsetzung der Maßnahmen des 6-Monats-Aktionsplans und die Erreichung ihrer Ziele also als weitgehend erfolgreich ein. Die schwarzen Balken stellen die Standardabweichung dar und zeigen die Streuung der Werte um den jeweiligen Mittelwert. Eine hohe Standardabweichung weist darauf hin, dass sich die Einschätzungen der Unternehmen deutlich unterscheiden. Wie auch die Tabelle 18 im Anhang detailliert zeigt, ist die Streuung in mehreren Bereichen durchaus hoch. Die Selbsteinschätzungen zwischen den Unternehmen sind also heterogen: Während einige sehr hohe Zielerreichungsgrade angeben, liegen andere deutlich darunter.

Besonders erfolgreich werden Maßnahmen in den Handlungsfeldern „**Führung & Kultur**“ sowie der „**Arbeitsgestaltung**“ gesehen: Hier sehen die Unternehmen durchschnittlich 72% bzw. 71% der Ziele als erreicht an. Einige tendieren, wie der schwarze Balken zur Standardabweichung zeigt, jedoch auch deutlich in Richtung 100%. Minimal weniger erfolgreich als bei der Zielerreichung zu „Führung & Kultur“ sehen die Unternehmen die Zielerreichung zu je 68% in den Bereichen „Personalmanagement“ sowie „Wissen & Kompetenzen“. Auch hier, insbesondere beim Personalmanagement, zeigt sich eine ausgeprägte Streuung der Werte, in denen die Einschätzungen von niedrigen bis hin zu sehr hohen Zielerreichungsgraden reichen.

Abbildung 30: Durchschnittliche Zielerreichung der Unternehmen nach Handlungsfeld (Selbsteinschätzung)



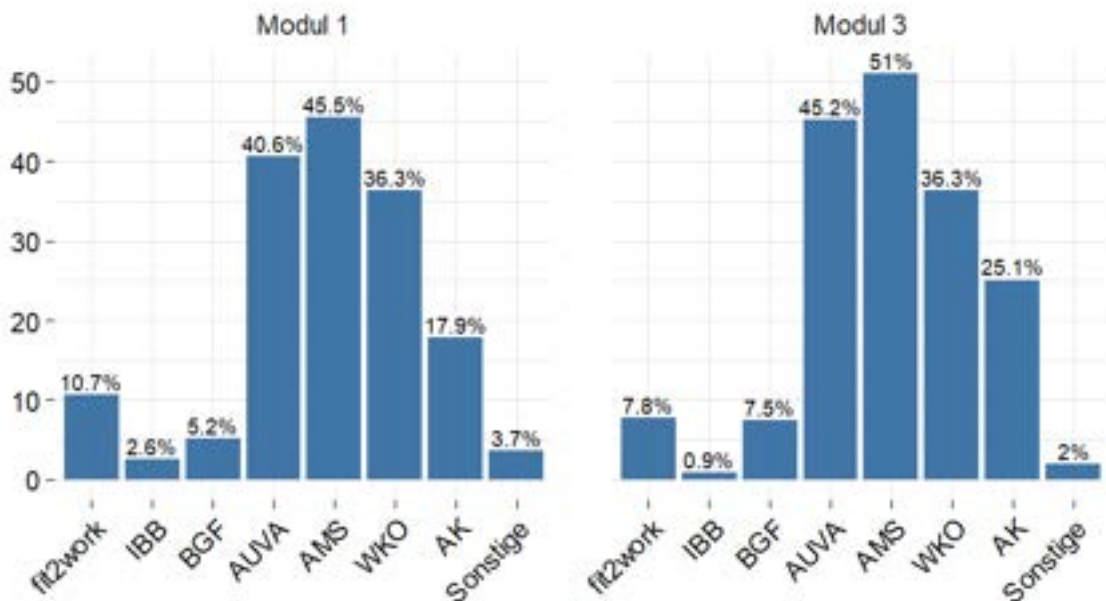
Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.8 Kontakt mit Schnittstellen

In allen vier Modulen wird erhoben, ob das beratene Unternehmen in Kontakt mit verschiedenen Schnittstellen ist bzw. ein solcher benötigt wird oder nicht. Dabei wird der Kontakt zu sieben konkreten Schnittstellen erfasst sowie zu „Sonstige“. Die Schnittstellen sind alternative, spezialisierte Beratungsangebote, die je nach Bedarfslage in Anspruch genommen werden können. Es darf dabei zu keiner Doppelförderung kommen, d.h. das Angebot der ESF+ Demografieberatung Digi+ kann grundsätzlich nicht gleichzeitig mit vergleichbaren Angeboten anderer Schnittstellen genutzt werden. Jedoch kann sehr wohl in Abfolge bzw. nach Ablauf der Demografieberatung Digi+ ein anderes Angebot beansprucht werden. Nur in Einzelfällen und bei aktivem Schnittstellenmanagement durch die handelnden Berater:innen kann es zur gleichzeitigen Beratung kommen. Zu den in der Datenbank der Demografieberatung Digi+ erfassten Schnittstellen gehören etwa [fit2work](#), [betriebliche Gesundheitsförderung \(BGF\)](#), die [Impulsberatung für Betriebe des AMS \(IBB\)](#) sowie Beratungsleistungen der [Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt \(AUVA\)](#), des [Arbeitsmarktservice \(AMS\)](#), der [Wirtschaftskammer Österreich \(WKO\)](#) und der [Arbeiterkammer \(AK\)](#). Zusätzlich gibt es Vereinbarungen mit weiteren potenziellen Schnittstellenprojekten, an die reifegradbezogen (z.B. Nestor Gold) oder themenspezifisch (z.B. NEBA Betriebsservice) aktiv weiterverwiesen wird.

Besonders beliebte Schnittstellen zeigt die Abbildung 31 dar, die die Anteile an Unternehmen, die sowohl Modul 1 als auch Modul 3 abgeschlossen haben, mit benötigten bzw. vorhandenen Kontakten zu den jeweiligen Schnittstellen abbildet. Deutlich ersichtlich ist, dass sich die Anteile zwischen Modul 1 und Modul 3 zwar leicht unterscheiden, jeweils aber das **AMS (46% bzw. 51%)**, die **AUVA (41% bzw. 45%)** und weiters die **WKO (36%)** sowie, etwas abgeschlagen, die AK (18% bzw. 25%) zu den am häufigsten genannten oder benötigten Kontakten der Unternehmen zählen.

Abbildung 31: Anteile an Unternehmen mit Kontakten (benötigt oder vorhanden) pro Schnittstelle in Modul 1 und Modul 3, n = 347

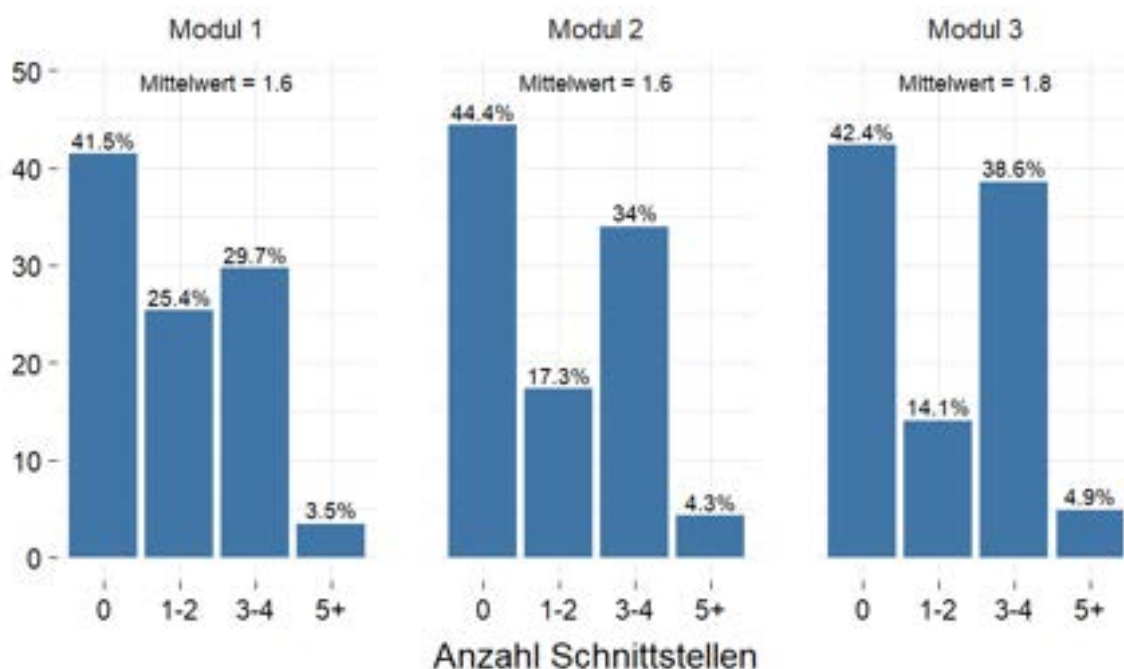


Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

Untersucht wurde für alle Unternehmen, die das Modul 3 abgeschlossen haben, ob eine **Zunahme von Schnittstellen im Laufe der Beratung** festgestellt werden kann, die Beratung also womöglich für (andere) relevante Herausforderungen sensibilisiert und auf entsprechende Unterstützungsangebote aufmerksam macht. Dabei fällt auf, dass **unabhängig vom Beratungsmodul in etwa 60% der Unternehmen von Kontakten zu mindestens einer** der acht möglichen Schnittstellen berichtet wird. Dabei kann es sich sowohl um vergangene bzw. gegenwärtige Berührungspunkte handeln. Die Berater:innen ermöglichen durch die [Förderlandkarte](#) eine kompakte Aufbereitung von Informationen zu Förderungen für Betriebe und Beschäftigte, durch die eigenständiger Kontakt hergestellt werden kann.

Abbildung 31 zeigt die Anteile der Unternehmen, die je Modul angeben, Kontakt mit keiner (0), 1-2, 3-4 oder 5 und mehr Schnittstellen zu haben. Der Mittelwert zeigt dabei, dass es **über den Zeitraum** hinweg zu einer **leichten Zunahme an Schnittstellen** kommt. Während der Anteil, der über keine Schnittstellen verfügt, im Verlauf zwischen 42% (Modul 1 und 3) und 44% (Modul 2) relativ stabil ist, ist eine deutliche Verschiebung hin zu mehr Schnittstellen erkennbar: Der Anteil an Unternehmen, der über 3-4 Schnittstellen verfügt, wächst von 30% im Modul 1 auf 34% im Modul 3 an, während der Anteil mit 1-2 Schnittstellen abnimmt (von 25% im Modul 1 auf 14% im Modul 3). Auch der Anteil mit 5 und mehr Schnittstellen nimmt kontinuierlich leicht zu (von 4% im Modul 1 auf 5% im Modul 3).

Abbildung 32: Anzahl der Schnittstellen in den Modulen 1, 2 und 3 sowie Mittelwert pro Modul, n = 347



Quelle: Demografieberatung Digi+ Monitoring-Daten, eigene Berechnungen

6.9 Zufriedenheit, Nutzen und Nachhaltigkeit der Beratung

Über den Nutzen und die Nachhaltigkeit der Beratung gibt der Online-Survey Auskunft. Einen **hohen bzw. eher hohen Nutzen** sieht insgesamt eine Mehrheit von **60% der Befragten**, ca. ein Fünftel geht nur von einem geringen Nutzen (22%) aus und 4% sehen gar keinen Nutzen darin. 13% trauen sich kein Urteil zu.

Abbildung 33: Bewerten Sie bitte insgesamt den Nutzen der Beratung für Ihr Unternehmen, n = 159

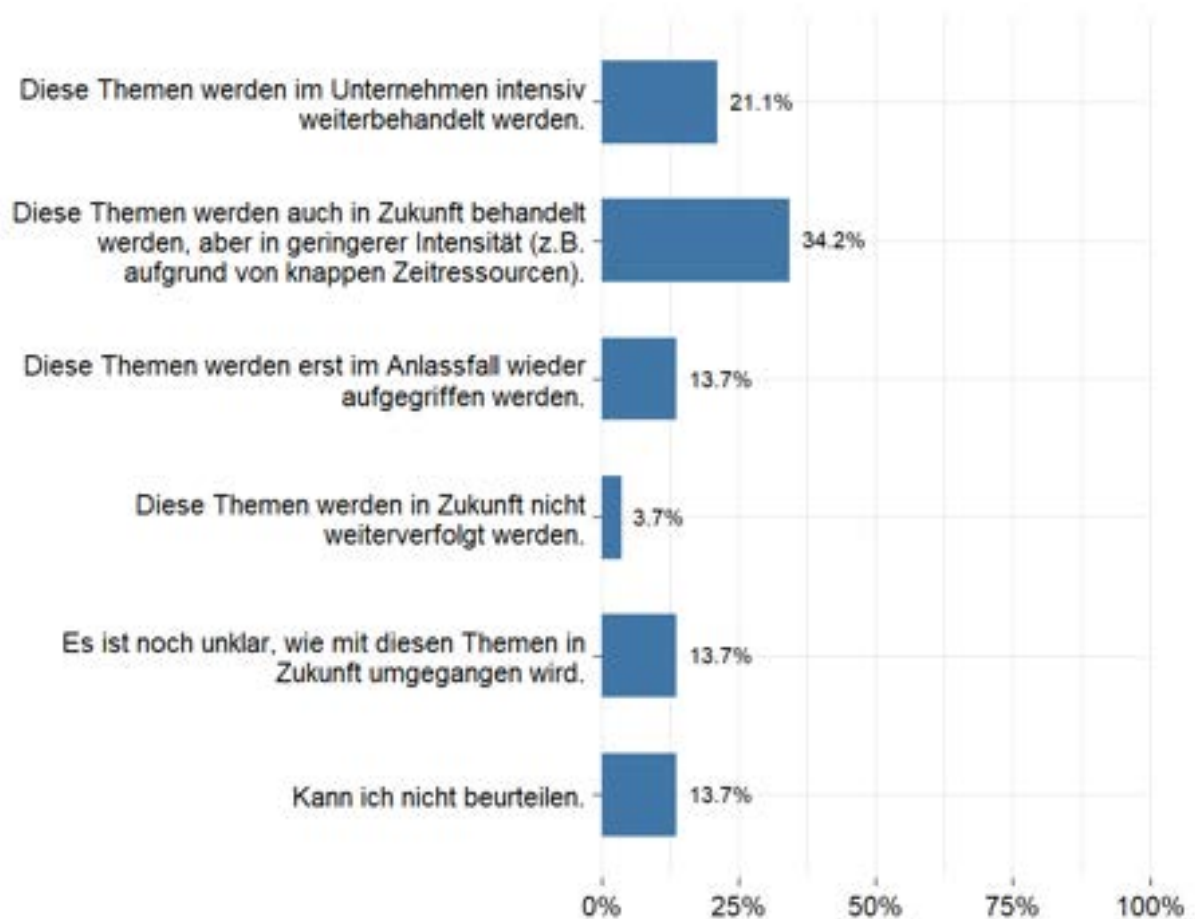


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Von den **Führungskräften** und der **Geschäftsführung**, die häufig in den gesamten Beratungsprozess involviert waren, wird der **Nutzen höher eingeschätzt** als von den **Mitarbeiter:innen**, die häufiger nur punktuell in die Beratung einbezogen wurden. 70% der Führungskräfte inklusive der Geschäftsführung schätzen den Nutzen der Beratung als hoch bzw. eher hoch ein, im Gegensatz zu 44% der Mitarbeitenden. Letztere sehen häufiger einen geringen (30% gegenüber 18% der Führungskräfte) bzw. gar keinen (9% gegenüber 2% der Führungskräfte) Nutzen. Mitarbeiter:innen können dazu zu 18% kein Urteil abgeben, was auch auf 11% der Führungskräfte zutrifft. Tabelle 8 im Anhang zeigt die Verteilung im Detail.

Wie die Themen **Demografie und Alter(n)sgerechtigkeit zukünftig berücksichtigt** werden, also wie erfolgreich die Beratung in der Verankerung dieser Herausforderungen war, darüber gibt es eher eine geteilte Meinung. Zwar ist eine kumulierte Mehrheit von **55%** der Ansicht, dass diese Themen nunmehr **in unterschiedlicher Intensität berücksichtigt werden** (21% gehen von einer intensiven Weiterbehandlung, weitere 34% von einer Weiterbehandlung mit geringerer Intensität aus). Jedoch sehen 45% die Verankerung in der Zukunft eher skeptisch: Jeweils rund 14% der Befragten sehen sich entweder gar nicht in der Lage, darüber zu spekulieren, oder denken, dass die zukünftige Behandlung noch zu unklar ist bzw. es dafür bestimmte Anlassfälle braucht. Nur 4% meinen, das Thema wird überhaupt nicht weiterverfolgt.

Abbildung 34: In welcher Form werden die Themen Demografie und „Alter(n)serechtigkeit“ in Zukunft (nach Abschluss der Beratung) in Ihrem Unternehmen berücksichtigt werden?, n = 161



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Die durch die Beratung **erzielten Veränderungen** werden demgegenüber mehrheitlich als **langfristig** wahrgenommen: **72%** stimmen (eher) zu, dass diese auf längere Sicht **im Unternehmen erhalten** werden. 7% sehen sind jedoch der Meinung, dass durch die Beratung keine Veränderungen angestoßen werden konnten. 14% enthalten sich, und 6% sehen (eher) nicht, dass es zu einer Verankerung der Änderungen kommt.

Abbildung 35: Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu: „Die durch die Beratung erzielten Veränderungen werden langfristig im Unternehmen erhalten bleiben“, n = 161



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

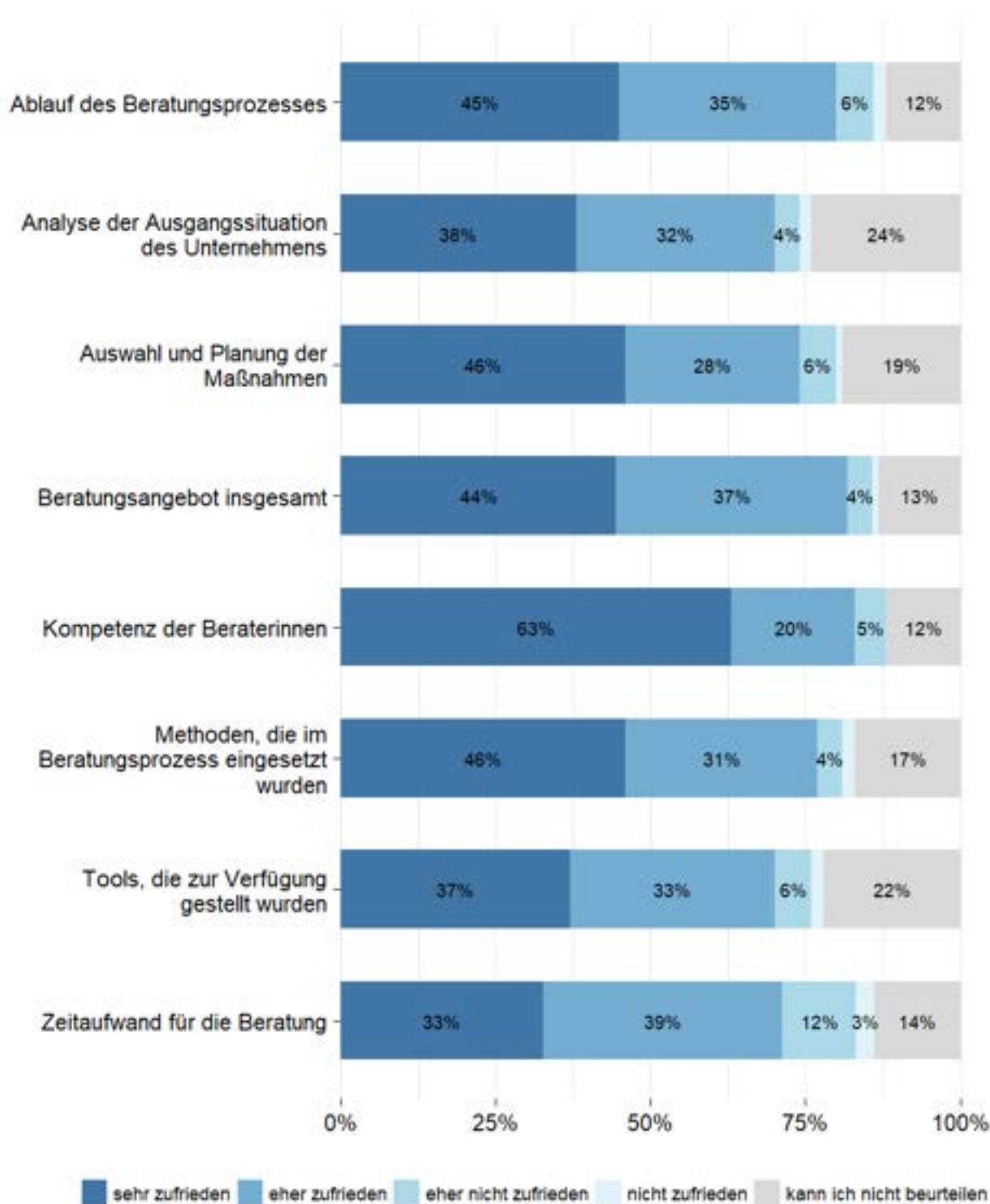
Führungskräfte und Geschäftsführung, beides Gruppen, die häufiger im gesamten Beratungsprozess involviert waren, sind stärker **zuversichtlich, was die Nachhaltigkeit der Beratung** betrifft (je 39 % stimmen voll und ganz bzw. stimmen eher zu), während die häufig nur punktuell involvierten Mitarbeiter:innen etwas zurückhaltender sind (19% stimmen voll und ganz zu, 42% stimmen eher zu) und sich dafür einem Urteil deutlich öfter enthalten (23% gegenüber 10% der Führungskräfte). Die genaue Verteilung kann der Tabelle 9 im Anhang entnommen werden.

Um ein besseres Verständnis über die Zufriedenheit mit der Beratung zu erhalten, wurden im Online-Survey verschiedene Aspekte des Beratungsprozesses abgefragt, die in der Abbildung 36 dargestellt sind. Alle Beratungsaspekte werden von einer deutlichen Mehrheit der Befragten positiv bewertet. Insbesondere mit der *Kompetenz der Berater:innen* sind fast Zweidrittel (63%) sehr, weitere 20% eher zufrieden. Auch die *Auswahl und Planung der Maßnahmen* (46% sehr, 28% eher zufrieden), die *eingesetzten Methoden* (46% sehr, 28% eher zufrieden) und der *Ablauf des Beratungsprozesses* (45% sehr, 35% eher zufrieden) werden von den Befragten als sehr bis eher zufriedenstellend beurteilt. Für das *Beratungsangebot insgesamt* zeigt sich eine hohe Zufriedenheit der Befragten (44% sehr, 37% eher zufrieden).

Einige spezifizierte Aspekte der Beratung werden jedoch auch kritisch betrachtet, obgleich klar negative Urteile (eher bzw. gar nicht zufrieden) insgesamt seltener vergeben werden. Mit einem Höchstwert von 15% herrscht wenig (er) Zufriedenheit mit dem *Zeitaufwand für die Beratung*. Von einigen wird zudem der *Ablauf des Beratungsprozesses* sowie die *Methoden, die im Beratungsprozess eingesetzt wurden*, negativ beurteilt (jeweils 8% eher nicht bis gar nicht zufrieden).

Ein nicht unerheblicher Teil von 12-24% (je nach Item) sieht sich nicht in der Lage, die gefragten Beratungsaspekte zu beurteilen. Das trifft vor allem auf die *Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens* zu, bei der sich ein Viertel kein Urteil zutraut (24%). Etwas über ein Fünftel (22%) kann die *zur Verfügung gestellten Tools* nicht einschätzen. Die Enthaltung kommt mehrheitlich von jenen Personen, die nur punktuell in den Beratungsprozess einbezogen waren.

Abbildung 36: Wie zufrieden waren Sie mit den folgenden Aspekten der „Demografieberatung Digi+“?, n = 162



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

6.10 Zwischenfazit

Das Zwischenfazit ist entlang der Outputs des Wirkmodells strukturiert und fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Erreichte Unternehmen

Die Demografieberatung Digi+ erreicht überwiegend kleine und mittlere Unternehmen, die größtenteils außerhalb Wiens angesiedelt sind, und weist damit eine breite regionale Streuung über die Bundesländer auf. Die beratenen Betriebe zeichnen sich durch eine hohe personelle Diversität aus: Viele Unternehmen verfügen über einen im Branchenvergleich hohen Frauenanteil, einen relevanten Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie unterschiedliche Beschäftigungsformen, was gute Voraussetzungen für diversitäts- und gleichstellungsorientierte Veränderungsprozesse schafft. Mit Blick auf die Altersstruktur zeigt sich, dass die Beratung von Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Altersstrukturtypen in Anspruch genommen wird, wobei rund ein Fünftel der Betriebe eine alterszentrierte Struktur aufweist, in der die Altersgruppe 50+ dominiert. Diese Breite der erreichten Unternehmensprofile ist für Lern- und Transferprozesse positiv zu bewerten. Zugleich deuten die Befunde angesichts der programmatischen Zielsetzung, der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in alternden Belegschaften, darauf hin, dass eine künftige stärkere Fokussierung der Akquise auf Unternehmen mit alterszentrierten und bipolaren Altersstrukturen einen zusätzlichen Hebel für die Wirkungsentfaltung der Beratung bieten könnte, ohne die grundsätzliche Offenheit des Angebots für andere Unternehmen einzuschränken.

Anzahl an abgeschlossenen Beratungen nach Modulen und Anteil der Beratungen mit einem akkordierten Ergebnis

Der festgelegte Zielwert für beratene Unternehmen wird mit Stand 31.12.2025 bereits zu 79% erreicht, da 877 von 1105 geplanten Beratungen in Modul 1 bereits abgeschlossen sind. Ähnlich hoch ist der Zielerreichungsgrad bei den Abschlüssen im Modul 2, wo er bei 78% liegt (590 Abschlüsse von 755 geplanten). Für den internen Zielwert der M4-Abschlüsse ist der Zielerreichungsgrad noch deutlich geringer und liegt bei 34% (166 Abschlüsse von 489 geplanten).

Die Zielerreichung sowohl in Hinblick auf die M1- als auch in Hinblick auf die M2-Abschlüsse wird bis zum Ende der Förderperiode der Demografieberatung als sehr wahrscheinlich angesehen. Zwar zeigt die Abbildung 19, dass in der zweiten Hälfte 2025 nur wenige M1-Beratungen laufend waren. Allerdings ist dies damit zu erklären, dass bis Jänner 2026 niedrigere Zielwerte für M1- und M2-Abschlüsse festgesetzt waren und laut den Zielwerten davor bspw. die Zielerreichung für M1-Abschlüsse bereits bei 95% gelegen ist. Durch die Erhöhung der Zielwerte im Zuge einer Anpassung des Angebots an die Beratungsrealitäten und -bedarfe hat sich die Zielerreichungsquote wieder etwas reduziert. Gleichzeitig wurden Kapazitäten für Beratungen neuer Unternehmen geschaffen, die bis zum Ende der Periode realisiert werden können. Der niedrige Zielerreichungsgrad bei M4-Abschlüssen ist nicht als besorgniserregend einzuschätzen, da noch viele Unternehmen in der Pipeline sind (= laufende Beratungen in Modul 2 und 3 sowie laufende 6-Monats-Aktionspläne), so dass eine Zielerreichung bis 31.01.2028 als sehr wahrscheinlich angenommen werden kann.

Anzahl und Anteil der Beratungsabbrüche und -ausstiege und der dazugehörigen Gründe

Ausstiege und Abbrüche treten vermehrt nach Modul 1 und 2 auf, und werden danach deutlich weniger. Einerseits ist keine hundertprozentige Übertrittsquote von M1 zu M2 eingeplant, was auch an den unterschiedlich hohen Zielwerten für diese beiden Module abgelesen werden kann. Andererseits kann dies auch dahingehend interpretiert werden, dass Unternehmen, die mit Modul 3 beginnen, die Beratung häufig weiterführen, sich der dafür notwendigen Ressourcen bewusst sind (nur rund 16% geben den hohen zeitlichen

Aufwand als Grund für einen Ausstieg an) und darin auch einen Nutzen sehen (siehe auch Zusammenfassung zu Nutzen, Nachhaltigkeit und Zufriedenheit weiter unten in Kapitel 6.10).

Eingesetzte Beratungsinstrumente

Es zeichnen sich ganz klare Beratungsschwerpunkte nach Handlungsfeldern ab: Führung & Kultur und Personalmanagement sind die beiden zentralen Schwerpunkte, gefolgt von Arbeitsgestaltung. Weniger Unternehmen fokussieren auf das Thema Wissen & Kompetenzen. Zudem zeigt sich hier, dass deutlich mehr Maßnahmen als in den anderen Handlungsfeldern von den Unternehmen selbst umgesetzt, also nicht im Zuge der Beratung, bearbeitet werden. Im Handlungsschwerpunkt Gesundheit wird von der Demografieberatung Digi+ nur selten eine Beratung durchgeführt, da die Unternehmen auf spezialisierte Beratungen weiterverwiesen werden.

Auch innerhalb der Handlungsfelder sind deutliche thematische Schwerpunkte erkennbar, die sich in weiterer Folge auch in den eingesetzten Tools widerspiegeln:

- „Führung“ ist das wichtigste Themenfeld im Handlungsfeld „Führung und Kultur“, was ein Hinweis darauf ist, dass in diesem Handlungsfeld mehr Führungsthemen bearbeitet werden als Unternehmenskulturthemen wie Betriebsklima, Partizipation oder Identifikation.
- Personalgewinnung/Mitarbeiter:innen-Bindung als auch Karriere- und Entwicklungsverläufe stehen im Fokus des Handlungsfelds „Personalmanagement“.
- „Strukturen und Prozesse“ als auch „Transparenz und Zuständigkeiten“ stehen im Mittelpunkt der Beratungen im Handlungsfeld „Arbeitsgestaltung“.
- Generationenübergreifender Wissenstransfer ist das zentrale Thema im Handlungsfeld „Wissen & Kompetenzen“.

Diese thematischen Foki spiegeln sich auch in den verwendeten Leistungstagen pro Themenfeld wider: Für Beratungen zu den Themen „Strukturen und Prozesse“ als auch „Führung“ werden im Durchschnitt deutlich mehr Leistungstage verwendet als für andere Themenfelder. In die thematischen Schwerpunkte werden daher im Durchschnitt auch deutlich mehr Leistungstage investiert, wodurch die Unternehmen in diesen Schwerpunktsetzungen auch intensiver durch die Beratung begleitet werden können.

Am häufigsten werden zwei Tools aus dem Handlungsfeld Personalmanagement eingesetzt, nämlich das Demografiebarometer und das Mitarbeiter:innen Gespräch. Die Analyse hat gezeigt, dass diese häufig mit Tools aus dem Handlungsfeld Führung & Kultur verbunden werden und daher wahrscheinlich auch stärker handlungsfelderübergreifend sind. Unter den Top 10 der am häufigsten eingesetzten Tools sind 5 aus dem Handlungsfeld „Führung & Kultur“ und drei aus dem Handlungsfeld „Personalmanagement“.

„Meine Rolle als Führungskraft“ und das „Generationengerechte Führen“ sind die am häufigsten genutzten Tools in „Führung & Kultur“. Im Handlungsfeld „Personalmanagement“ sind es neben den beiden bereits genannten Tools das „Demografiesensible Recruiting“.

Umsetzungsgrad von Maßnahmen nach Handlungsfeldern

In Modul 3 wurden insgesamt 1520 Maßnahmen (347 Unternehmen) umgesetzt. Auch hier zeigt sich der klare Schwerpunkt der Beratungen auf das Thema Führung und Kultur mit rund einem Viertel aller umgesetzten Maßnahmen, gefolgt von Personalmanagement mit rund 20% und Arbeitsgestaltung mit rund 18% aller Maßnahmen. Der Projekt-Kick-off, der in (fast) allen Unternehmen durchgeführt wurde, stellt 23% aller umgesetzten Maßnahmen dar.

Die im Umsetzungsplan definierten Maßnahmen zeichnen sich überwiegend durch einen sehr hohen Umsetzungsgrad aus. Nur ein geringer Anteil der Maßnahmen wurde abgebrochen oder gar nicht erst gestartet. Der Anteil der abgeschlossenen Maßnahmen liegt je nach Handlungsfeld zw. 57% (Wissen & Kompetenzen) und 77% (Führung & Kultur). Ein Teil der geplanten Maßnahmen wird von den Unternehmen selbst umgesetzt, ist also nicht Bestandteil der Beratung. Der Anteil dieser Maßnahmen liegt zwischen 12% im Handlungsfeld „Führung & Kultur“ und 29% im Handlungsfeld „Wissen & Kompetenzen“, das nicht zu den zentralen Schwerpunkten der Beratungen zu zählen ist.

Erreichte Zielgruppen

Die Einbindung von spezifischen Zielgruppen wie Frauen, Personen mit mehr als 45 Lebensjahren, Teilzeitbeschäftigten oder von Personen mit einem Feststellungsbescheid ist sehr unterschiedlich gut gelungen. Während die Einbindung von Frauen als auch von 45+-Personen in allen Handlungsfeldern sehr hoch ausfällt, ist der Anteil der Maßnahmen, bei denen Teilzeitbeschäftigte bzw. Personen mit Feststellungsbescheid involviert wurden, deutlich niedriger. Personen mit Feststellungsbescheid wurden nur in 1-2% der Maßnahmen pro Handlungsfeld eingebunden, obwohl sie in 20% der Unternehmen beschäftigt sind. Teilzeitbeschäftigte machen durchschnittlich 38% der Belegschaft aus und sind in 95% der Unternehmen vertreten. Ihre Beteiligung bei den Maßnahmen liegt zwischen 38% im Projekt-Kick-off und 63% in der „Arbeitsgestaltung“. Das Potenzial beider Gruppen könnte daher durch eine stärkere Einbindung noch besser genutzt werden.

Partizipation von Mitarbeiter:innen etc.

Bei der Partizipation von Gruppen an Mitarbeiter:innen zeigt sich folgendes Bild: Die Partizipation der Geschäftsführung und von Führungskräften an den umgesetzten Maßnahmen ist als sehr hoch einzuschätzen. Dies ist wichtig für die Umsetzung und die Nachhaltigkeit der Beratung im Unternehmen. Bei den Mitarbeitenden ist die Partizipation nach Handlungsfeldern deutlich unterschiedlich hoch ausgefallen: So waren die Mitarbeiter:innen sowohl beim Projekt-Kick-off als auch bei Maßnahmen in den Handlungsfeldern Führung & Kultur sowie Personalmanagement in einem geringeren Ausmaß eingebunden als in anderen Handlungsfeldern. In den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung sowie Wissen und Kompetenzen in einem deutlich höheren Ausmaß (bei über 80% der Maßnahmen). Die Einbindung des Betriebsrates ist insbesondere im Modul 2 sehr hoch, während die vorläufigen Ergebnisse für Modul 4 auf eine etwas geringere Einbindung hindeuten. Eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter:innen sollte in Zukunft in allen Handlungsfeldern angestrebt werden, da sie Perspektivenvielfalt sicherstellt sowie Akzeptanz und Umsetzungschancen erhöht. Bei der Einbindung des Betriebsrates sollte vor allem darauf geachtet werden, dass die Teilnahme am Reflexionsgespräch in Modul 4 sichergestellt wird. Dies ist auch in Hinblick auf die nachhaltige Verankerung und Weiterführung der eingeleiteten Veränderungsprozesse von Bedeutung.

Zufriedenheit, Nutzen und Nachhaltigkeit der Beratung

Die Zufriedenheit als auch der Nutzen der Beratung werden als durchwegs sehr bis eher hoch von den Befragten des Online-Surveys eingeschätzt. Insbesondere mit der Kompetenz der Berater:innen besteht eine überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit. Der Nutzen wird von der Geschäftsführung und Führungskräften überdurchschnittlich häufig als (eher) hoch eingeschätzt, während Mitarbeiter:innen in ihrer Einschätzung des Nutzens etwas zurückhaltender sind.

Die befragten Personen schätzen die Nachhaltigkeit der im Zuge der Beratung erzielten Veränderungen sehr positiv ein. Bei der Bewertung, wie die Themen Demografie und Alter(n)sungerechtigkeit nach Ende der Beratung (= M4-Abschluss) von den Unternehmen insgesamt weitergeführt werden, wird etwas weniger positiv

eingeschätzt. Zwar ist die Mehrheit der Befragten zuversichtlich, dass diese Themen weiterhin verfolgt werden. Allerdings sind immerhin rund 40% der Befragten skeptisch, was die kontinuierliche Auseinandersetzung im Unternehmen betrifft. Auch hier zeigen sich Unterschiede: Geschäftsführung und Führungskräfte sehen die Nachhaltigkeit in einem höheren Ausmaß gegeben als Mitarbeiter:innen, die der Nachhaltigkeit der Beratung etwas zurückhaltender gegenüberstehen oder deutlich häufiger angeben, dies nicht beurteilen zu können. Allerdings sind nur 4% der Befragten der Ansicht, dass diese Themen in Zukunft von den Unternehmen gar nicht weiterverfolgt werden.

7 Outcomes

Die kurz- bis mittelfristigen Effekte der Beratung (Outcomes) werden anhand zweier Datenquellen beobachtet. Beide Datenquellen stellen die Perspektive von Personen aus jenen Unternehmen dar, die den gesamten Beratungsprozess durchlaufen haben. Die erste Datenquelle ist der *Online-Survey*, der über die subjektive Wahrnehmung zu Beratungsergebnissen und deren Wirkung Auskunft gibt und eine Differenzierung der Ergebnisse nach verschiedenen Personenmerkmalen (Funktion, Alter, Geschlecht etc.) der Befragten ermöglicht. Der Survey richtet sich an einen breiteren Adressat:innen-Kreis: Es haben auch Mitarbeiter:innen einen Survey ausgefüllt, die nicht direkt an der Beratung beteiligt, aber von den umgesetzten Maßnahmen betroffen waren oder von diesen erfahren haben.

Die Ergebnisse des Surveys werden im Folgenden in den Grafiken gesamthaft, d. h. für alle Befragten, dargestellt. Zusätzlich wurde nach ausgewählten Personenmerkmalen ausgewertet, nämlich nach *Position im Unternehmen* (Führungskräfte, d. h. Geschäftsführung oder Mitarbeitende mit Führungsfunktion, bzw. Mitarbeitende, d.h. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion bzw. sonstige Beschäftigte), *Geschlecht* (Männer bzw. Frauen) und *Alter* (bis 45 Jahre bzw. über 45 Jahre). Zur statistischen Prüfung von Unterschieden im Antwortverhalten zwischen den Gruppen wurden Signifikanztests (Chi-Quadrat-Tests) durchgeführt. Der Chi-Quadrat-Test prüft, ob sich die Verteilung der Antworten in zwei Gruppen (z. B. bis 45 Jahre und über 45 Jahre) zufällig unterscheidet oder ob ein systematischer Unterschied zwischen den Gruppen vorliegt. Liegt der p-Wert unter 0,05, wird davon ausgegangen, dass der Unterschied mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig zustande gekommen ist und der beobachtete Unterschied somit als statistisch signifikant bezeichnet werden kann. Im Bericht werden ausschließlich jene Unterschiede näher erläutert, die diese Signifikanz aufweisen.

Die zweite Datenquelle ist der *Fitness-Check*, welcher, ähnlich dem Survey, Zustimmungswerte zu verschiedenen Aussagen abfragt und von der Demografieberatung Digi+ sowohl in Modul 2 als auch in Modul 4.³⁰ erhoben wird und daher einen zeitlichen Vergleich – vor bzw. nach der Beratung – ermöglicht. Beim *Fitness-Check* werden Befragte gebeten, 81 Items auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu) zu beurteilen. Die Items sind entlang der Themen- und Handlungsfelder der Demografieberatung Digi+ strukturiert und sind durchwegs positiv formuliert. Beispielsweise soll im Themenfeld Arbeitsplatzgestaltung zur alter(n)sgerechten Gestaltung folgendes Statement bewertet werden: „Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe sind so gestaltet, dass alle Mitarbeiter:innen prinzipiell bis zum regulären Pensionsantrittsalter arbeiten können.“ Wird das Item mit 5 (trifft voll und ganz zu) bewertet, ist der/die Befragte also der Ansicht, dass im Unternehmen die alter(n)sgerechte Gestaltung zum Befragungszeitpunkt bestmöglich umgesetzt wird. Ziel der Auswertung ist eine Darstellung der Veränderungen, indem zwischen der durchschnittlichen Punktezahl der Erhebung in Modul 2 und 4 verglichen wird. Dafür wurden auf der Ebene der Themenfelder wie auch der Handlungsfelder die Mittelwerte zunächst für jedes Unternehmen berechnet und dann über alle hinweg. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass jedes Unternehmen gleich zählt und nicht eines mit mehr *Fitness-Checks* (aufgrund z.B. größerer Belegschaft) mehr ins Gewicht fällt. Bei der Berechnung des Mittelwerts über die Unternehmen hinweg werden mögliche Differenzen zwischen diesen nivelliert.

Für die Auswertung der *Fitness-Checks* liegen von 177 Unternehmen Ergebnisse vor. Es sind hier nicht nur Betriebe mit M4-Abschlüssen, sondern auch mit laufenden Beratungen im Modul 4 enthalten. Für diese 177

³⁰ Fitness-Checks werden erstmals im Zuge von M2 erhoben, für die Outcomes sind aber jene Unternehmen relevant, für welche zusätzlich in M4 Fitness-Checks durchgeführt wurden.

Unternehmen liegen im **Modul 2 1081 Fitness-Checks** und im **Modul 4 610** vor. Durchschnittlich haben die 177 Unternehmen im **Modul 2 also 6,1 Fitness-Checks**, im **Modul 4** waren es **3,4 Fitness-Checks**. Daraus folgt auch, dass zu den zwei Zeitpunkten nicht dieselbe Gruppe an Personen befragt wurde, was als einschränkend in Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Ergebnisse betrachtet werden muss. Eine weitere Einschränkung der Datenqualität ergibt sich daraus, dass die Erhebungssituation nicht in allen Fällen eindeutig rekonstruiert werden kann und die Fitness-Checks von den befragten Personen nicht in allen Fällen ohne Anwesenheit der Berater:innen ausgefüllt wurden, da diese die Befragten teilweise beim Ausfüllen unterstützt haben, auch weil das Instrument insgesamt als wenig niederschwellig zu bewerten ist und teilweise „Übersetzungsarbeit“ seitens der Berater:innen zu leisten war. Dies könnte zu Anwesenheits-, Suggestiv- oder sozialen Erwünschtheitseffekten in den Daten beigetragen haben. Eine Einschränkung der *Fitness-Check*-Daten gegenüber dem *Survey* ist, dass es keine Ausweichkategorie (bspw. „kann ich nicht beurteilen“) gibt, was üblicherweise in Befragungen mittels Likert-Skala dazu führen kann, dass Personen eher die Mitte der Skala als Ausweichoption auswählen, um sich nicht klar deklarieren zu müssen.

In eingeschränktem Umfang stehen Informationen zur Verfügung, **von wem** die *Fitness-Checks* je Modul ausgefüllt wurden (für 908 der Modul 2 Fitness-Checks und 574 der Modul 4 Fitness-Checks). Die Fitness-Checks beider Module werden zwar insgesamt **häufiger von Mitarbeitenden als von Führungskräften** ausgefüllt, jedoch nimmt der Anteil der Führungskräfte im Modul 4 merkbar zu (Modul 2: 68% Mitarbeiter:innen, 29% Führungskräfte, 4% werden keiner oder beiden Kategorien zugeordnet; Modul 4: 55% Mitarbeiter:innen, 41% Führungskräfte, 4% sind wieder keiner oder beiden Kategorien zugeordnet). Ca. **40%** der Befragten sind **über 45 Jahre alt** (Modul 2: 38%, Modul 4: 43%), rund **46% sind Frauen** (Modul 2: 46%, Modul 4: 47%). Weil nur wenige Betriebe mit einem Betriebsrat beraten wurden, ist auch der Anteil der Befragten, die dem **Betriebsrat** angehören, nur vergleichsweise **gering** (Modul 2: 2%, Modul 4: 1%).

Ob eine aggregierte Darstellung der Ergebnisse der *Fitness-Checks* auf Ebene der Handlungs- bzw. Themenfelder möglich ist, wurde zunächst separat für beide Erhebungszeitpunkte (Modul 2 und Modul 4) durch die Berechnung von Cronbachs Alpha geprüft. Cronbachs Alpha misst, wie stark die einzelnen Items einer Skala zusammenhängen. Es ist ein Indikator für die Reliabilität eines durch Items abgebildeten Konstrukts und stellt fest, ob etwa die Korrelation der Fitness-Checks-Items alter(n)sgerechter Gestaltung (1.1.1.), Anpassung an Veränderungen (1.1.2.), Einbindung von Mitarbeiter:innen (1.1.3.) und Abbau von Barrieren (1.1.4.) im Themenfeld *Arbeitsplatzgestaltung* (1.1.) hoch genug für eine Mittelwertbildung über Unternehmen und Individuen hinweg ist. Die Tests haben gezeigt, dass dies durchwegs der Fall ist: Cronbachs Alpha liegt je nach Modul und Handlungsfeld zwischen 0,85 und 0,93. Die genauen Werte können Tabelle 20 entnommen werden. Für die Items im Bereich Personalmanagement zeigen sich etwas geringere durchschnittliche Inter-Item-Korrelationen. Die Itemanalyse weist darauf hin, dass insbesondere das Item zum Thema Pensionierungen (3.1.3.: „Keine:r der Mitarbeiter:innen geht innerhalb der nächsten 5 Jahre in Pension.“) niedrigere Item-Gesamt-Korrelationen aufweist. Da sich das Cronbach's Alpha bei Ausschluss dieses Items jedoch nur marginal verändert, wurde es in der Skala beibehalten.

Wenn die Unternehmensebene genauer in den Blick genommen wird, bestätigen sich die Erfahrungen der Demografieberatung Digi+, dass es bei Unternehmen auch zu **Verschlechterungen zwischen Modul 2 und Modul 4** kommen kann, u.a. weil die Belegschaft zu den Themen sensibilisiert wurde. Dies trifft insgesamt, **über alle Handlungsfelder** hinweg betrachtet, auf **23% der Unternehmen** zu. Für **76% der Unternehmen** zeigt sich eine **Verbesserung** und bei 0,6% hat sich gar keine Änderung bemerkbar gemacht. Die *Fitness-Check*-Daten wurden entlang der Handlungsfelder auch dahingehend analysiert, ob Veränderungen in der Bewertung der Situation im Unternehmen darauf zurückgeführt werden können, ob es in dem jeweiligen Handlungsfeld beraten wurde oder nicht. Die Analyse hat gezeigt, dass es kaum Unterschiede zwischen im

Handlungsfeld beratenen und nicht beratenen Unternehmen gibt, und zwar weder für jene Unternehmen, wo es zu Verbesserungen gekommen ist, noch für jene, bei denen eine Verschlechterung der Situation konstatiert wurde. Dies muss vor dem Hintergrund des Beratungsdesigns und der Praxis der Umsetzung verstanden werden: Die Demografieberatung Digi+ arbeitet mit einer umfassenden Toolbox, deren Instrumente entlang der fünf Handlungsfelder entwickelt, in der Anwendung jedoch flexibel und übergreifend eingesetzt werden. In den betrieblichen Veränderungsprozessen werden Maßnahmen typischerweise in Paketen umgesetzt, die mehrere Handlungsfelder gleichzeitig adressieren, und die zugrundeliegenden Themen (z.B. Arbeitsgestaltung, Führung, Gesundheit, Qualifizierung) sind stark miteinander verschränkt. Hinzu kommt, dass ein Großteil der Beratungen in ähnlichen Schwerpunkten (insbesondere Personalmanagement, Führung und Arbeitsgestaltung) gebündelt wird, sodass sich in der empirischen Umsetzung nur eine begrenzte Varianz im Beratungsfokus zwischen den Handlungsfeldern ergibt. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, dass Effekte der Beratung nicht auf ein einzelnes Handlungsfeld begrenzt bleiben, sondern sich auf andere Bereiche übertragen und feldspezifische Unterschiede in der empirischen Analyse entsprechend abgeschwächt oder nivelliert werden. In den folgenden Kapiteln werden diese Ergebnisse nicht weiterführend dargestellt.

Die Outcomes wurden entsprechend dem Wirkmodell (siehe Abbildung 1) für die Ebene Beschäftigte und Führungskräfte (Kapitel 7.1) und für die stärker strukturell orientierte Ebene der Unternehmen (Kapitel 7.2) differenziert. Auf der Ebene der Beschäftigten und Führungskräfte werden die Auswirkungen der Beratung auf Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Wertschätzung und Partizipation, Arbeitsbelastung oder auf den Umgang mit digitalen Technologien diskutiert. Die auf der Ebene Unternehmen betrachteten Auswirkungen sind eher strukturell. Sie umfassen die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, die Führungs- und Unternehmenskultur, das Personalmanagement, die alter(n)sgerechte Personalentwicklung, neue Modelle der Kompetenzentwicklung und die Reduzierung gesundheitlicher Belastungen.

7.1 Ebene Beschäftigte und Führungskräfte

7.1.1 Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung

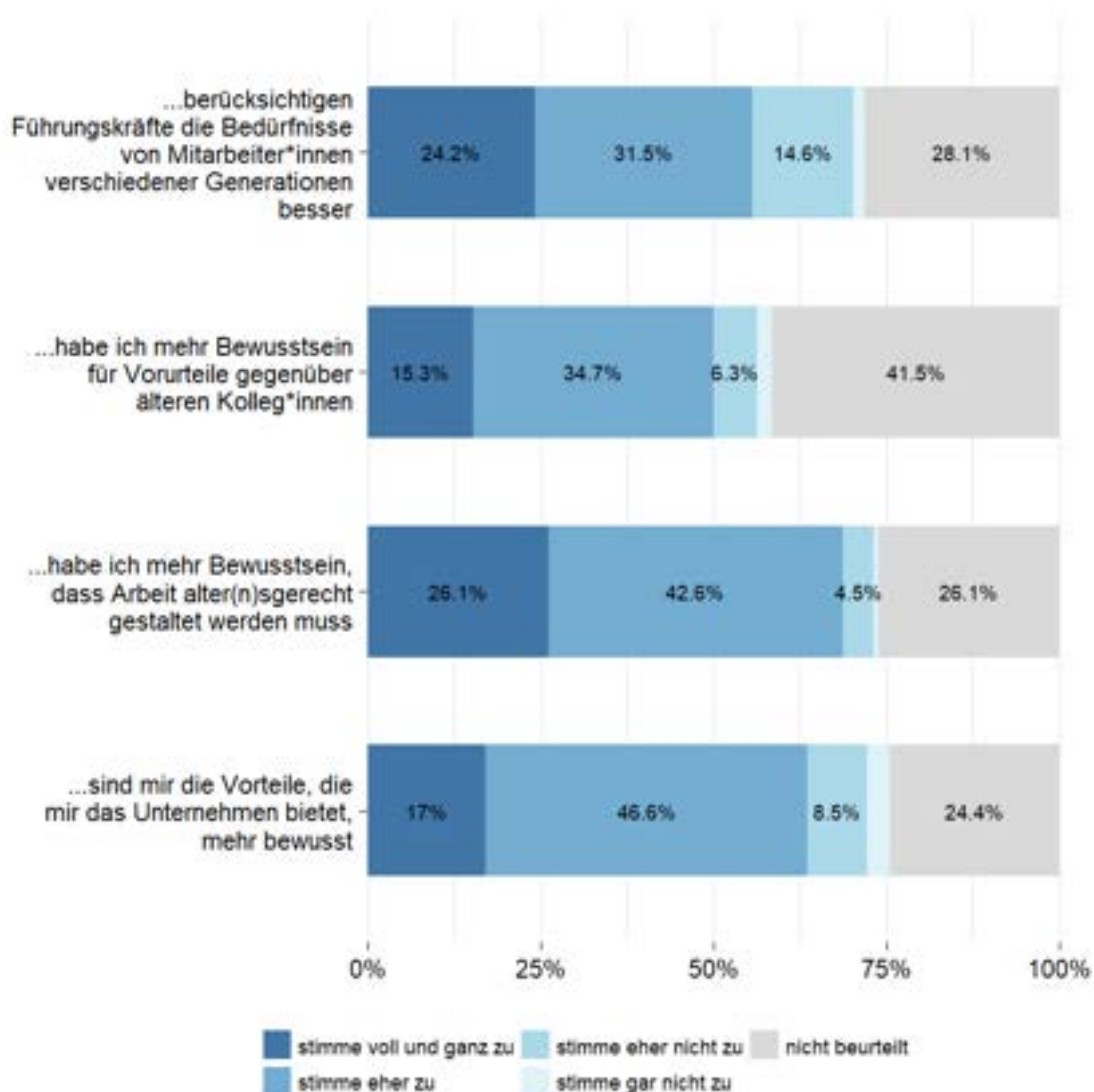
Die Auswirkungen der Beratung auf Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen werden von den befragten Personen als durchwegs positiv wahrgenommen: Bei allen abgefragten Auswirkungen liegt die Zustimmung (voll und ganz bis eher) bei 50% und mehr. Am höchsten sind die Zustimmungswerte zu den Aussagen, dass die Beratung zu einem höheren Bewusstsein geführt hat, dass **Arbeit alter(n)sgerecht gestaltet werden muss** (rund 69%) und dass die **Vorteile, die das Unternehmen bietet**, durch die Beratung klarer geworden sind (rund 64%). Dass die **Führungskräfte die Bedürfnisse von Mitarbeitenden verschiedener Generationen** besser berücksichtigen, stimmt eine Mehrheit von 56% zu. Am niedrigsten ist die Zustimmung zur Aussage, dass die befragten Personen **mehr Bewusstsein für Vorurteile gegenüber älteren Kolleg:innen** gewonnen haben (rund 50%), wobei ein im Vergleich zu den anderen Aussagen überdurchschnittlich hoher Anteil an Personen (rund 42%) angegeben hat, dies nicht beurteilen zu können. Dies ist insofern nachvollziehbar, da die erhöhte Sensibilisierung für oftmals implizite Vorurteile subjektiv nur schwer nachvollzogen werden kann.

Zwischen den befragten Gruppen zeigen sich statistisch signifikante Unterschiede einerseits in Hinblick auf die Einschätzung, dass Führungskräfte durch die Beratung die **Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen verschiedener Generationen** besser berücksichtigen. **Führungskräfte**³¹ **(69%)** stimmen dieser Aussage deutlich **häufiger zu** als **Mitarbeiter:innen (34%)**, wobei Mitarbeitende auch öfter angeben, dass sie dies nicht beurteilen können (43% der Mitarbeiter:innen gegenüber 19% der Führungskräfte). Nach Altersgruppe zeigen sich hier keine statistisch signifikanten Unterschiede. Andererseits sind auch die Unterschiede bei der subjektiven Einschätzung eines erhöhten Bewusstseins für die Notwendigkeit der Gestaltung **alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen** zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden statistisch signifikant ausgeprägt. **Führungskräfte (75%)** stimmen dieser Aussage **deutlich öfter zu als Mitarbeiter:innen (59%)**, die dies häufiger nicht beurteilen können. Auch in Hinblick auf Altersgruppen zeigen sich deutliche Unterschiede für diese Aussage: Personen im Alter 45+ stimmen dieser Aussage zu einem erhöhten Bewusstsein für alter(n)sge-rechte Arbeitsbedingungen deutlich häufiger zu: Rund **82% der Personen im Alter 45+ stimmen** der Aussage zu, aber nur **59% der unter 45-Jährigen**, während Personen unter 45 Jahren deutlich häufiger angeben, dass sie dies nicht einschätzen können (rund 35% vs. 14% der über 45-Jährigen). Schließlich geben **Führungskräfte (58%)** auch signifikant häufiger an, mehr **Bewusstsein für Vorurteile gegenüber älteren Kolleg:innen** zu haben **als Mitarbeiter:innen (36%)**. Nach Alter gibt es für diese Aussage keine signifikanten Unterschiede. **Personen im Alter 45+** sind sich der **Vorteile, die das Unternehmen bietet, zu 74%** bewusst, was **57% der unter 45-Jährigen** so sehen. Keine signifikanten Unterschiede zu den vier Aussagen gibt es nach Geschlecht.

³¹ Unter diesem Begriff werden im Folgenden Geschäftsführungen als auch andere Führungspersonen in den beratenen Unternehmen subsummiert.

Abbildung 37: Zustimmungswerte zu Items über Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, n = 176

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

7.1.2 Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit

In Hinblick auf die wahrgenommenen Effekte der Beratungen auf Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit zeigt sich, dass die befragten Personen stärkere Effekte auf die eigene Arbeitsfähigkeit wahrnehmen als auf ihre Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsmotivation. Bei allen drei Dimensionen zeigt sich, dass rund ein Viertel der Befragten die Auswirkungen der Beratungen nicht beurteilen kann.

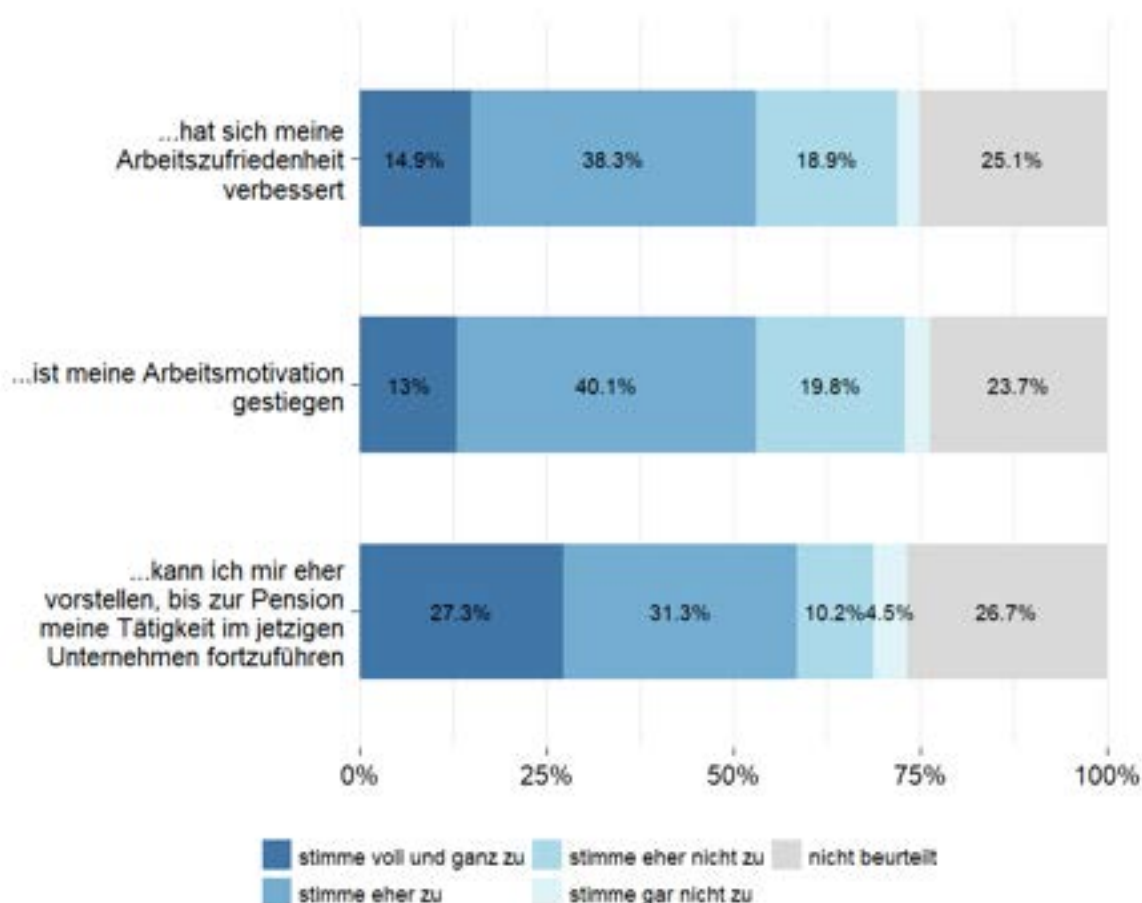
Bei der Arbeitszufriedenheit berichten rund **15%** der Befragten von einer klaren **Verbesserung der Arbeitszufriedenheit**, während weitere rund 38% dieser Aussage nur eher zustimmen. Rund 22% stimmen dieser

Aussage eher bis gar nicht zu und gehen daher von keiner Verbesserung durch die Beratung aus. Bei der **Arbeitsmotivation** zeigt sich ein sehr ähnliches Bild: Hier sehen rund **13% einen starken positiven Einfluss** auf die Arbeitsmotivation, 40% einen eher moderaten und rund 23% eher bis gar keinen Anstieg der Motivation in der Arbeit. In beiden Fällen zeigen sich statistisch signifikante **Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden** sowie zwischen **Personen unter und über 45 Jahren**. Während Führungskräfte häufiger einen positiven Effekt der Beratung auf ihre Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation wahrnehmen, sind Mitarbeitende hier deutlich zurückhaltender: Der überwiegende Teil der **Führungskräfte** sieht eine **Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (60%)** und der **Arbeitsmotivation (63%)**, während dies bei den **Mitarbeiter:innen nur rund 42% bzw. 38%** sind. In beiden Gruppen ist der Anteil jener Personen, die sich einem Urteil enthalten, mit rund 25% ähnlich hoch. Auch Personen **unter und über 45 Jahren** beurteilen die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit signifikant unterschiedlich, wobei **Personen über 45 Jahre häufiger eine gestiegene Arbeitsmotivation (64%) bzw. Arbeitszufriedenheit (67%)** attestieren als **Personen unter 45 Jahren** (45% gestiegene Arbeitsmotivation bzw. 44% gestiegene Arbeitszufriedenheit).

Bei der **Arbeitsfähigkeit** zeigen sich etwas höhere Zustimmungswerte: Rund 27% der Personen stimmen der Aussage, dass sie sich nach der Beratung eher vorstellen können, bis zur Pension ihre Tätigkeit im jetzigen Unternehmen fortzuführen, voll und ganz zu, während weitere rund 31% dieser Aussage eher zustimmen. Rund 15% stimmen dieser Aussage eher bis gar nicht zu und sehen daher keine positiven Auswirkungen der Beratung auf ihre Arbeitsfähigkeit. Auch bei der Arbeitsfähigkeit zeigen sich deutliche **Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden**: Führungskräfte stimmen diesen Aussagen deutlich häufiger zu (rund 69%) als Mitarbeitende (etwa 43%). Wiederum gibt es **Unterschiede nach Altersgruppen**. Es zeigt sich, dass Personen im Alter von 45+ (74%) deutlich häufiger von einem Anstieg der Arbeitsfähigkeit durch die Beratung ausgehen als Personen, die jünger als 45 Jahre alt sind (48%).

Abbildung 38: Zustimmungswerte zu Items der Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit, n = 175

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

7.1.3 Wertschätzung und Partizipation

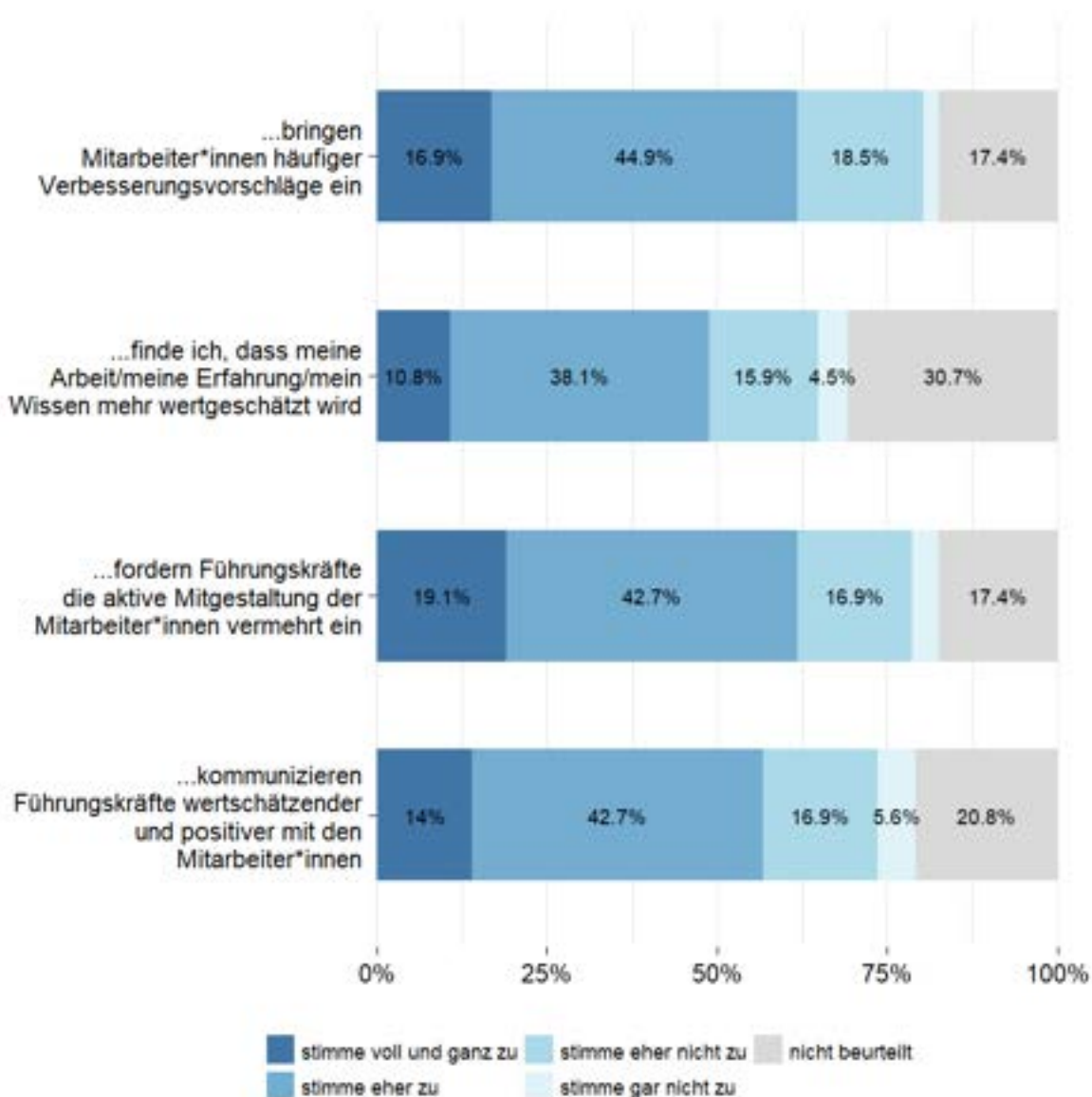
Auch bei der Einschätzung der Auswirkungen der Beratung auf die Wertschätzung und Einbindung von Mitarbeitenden **sind die befragten Personen von positiven Effekten der Beratung überzeugt**, wobei die Mehrheit der Befragten eher von moderaten Veränderungen ausgeht und nur ein eher kleiner Teil stärkere Effekte konstatiert (siehe Abbildung 39). Zwischen 17% und 31% der Befragten enthalten sich einer Einschätzung. Am höchsten fällt die Zustimmung bei Aussagen aus, die sich auf **verbesserte Mitgestaltung und Partizipation der Mitarbeiter:innen** beziehen (jeweils rund 62%). Etwas geringer, aber noch immer mit hoher Zustimmung fallen die Ergebnisse für die Aussage zum Thema **Wertschätzung** aus (49% stimmen eher bzw. voll und ganz zu).

Deutliche Unterschiede weisen die **Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeiter:innen** bei drei der vier Aussagen auf: Führungskräfte stimmen den Aussagen zur **wertschätzenden Kommunikation** und **Partizipation** der Mitarbeiter:innen (in Form von Verbesserungsvorschlägen sowie aktiver Mitgestaltung) deutlich häufiger zu und sehen daher öfter positive Effekte der Beratung. Die deutlichsten Unterschiede zei-

gen sich bei der Aussage, dass Führungskräfte durch die Beratung nun **wertschätzender und positiver kommunizieren**: 67% der Führungskräfte und rund 41% der Mitarbeitenden stimmen dieser Aussage zu. Personen über 45 Jahre stimmen häufiger (eher) zu (74%), dass Mitarbeiter:innen vermehrt Verbesserungsvorschläge einbringen, als Personen unter 45 Jahren (54%). Ansonsten konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede nach Geschlecht und Altersgruppe festgestellt werden.

Abbildung 39: Zustimmungswerte zu Items über Wertschätzung und Partizipation, n = 176

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

7.1.4 Umgang mit digitalen Technologien

Die Beratungen sollten auch die digitalen Transformationsprozesse in den Unternehmen und die notwendigen Anpassungen unterstützen. Die Zustimmung der befragten Personen zu diesen Aussagen liegt bei rund **42%** für einen **sichereren Umgang mit digitalen Technologien** und bei rund **50%** für eine **Reduktion der Ängste im Umgang mit digitalen Technologien**. Bei beiden Aussagen ist der Anteil der Personen, die diese nicht beurteilen konnten, deutlich höher (rund 44% bzw. 35%) als bei den meisten Aussagen zu anderen Themen. Dies verweist darauf, dass die befragten Personen den Beitrag der Beratungen zu diesen Veränderungen nur sehr schwer einschätzen konnten, was auch daraus resultieren kann, dass dies nicht im Fokus der Beratungen gestanden ist und nur rund 19% derselben einen Digitalisierungsschwerpunkt aufweisen.

In Hinblick auf **Gruppenunterschiede** zeigen sich statistisch signifikante Differenzen nur bei der Wahrnehmung, dass **Ängste im Umgang mit digitalen Technologien reduziert** werden konnten: Dies wird von **Führungskräften deutlich optimistischer** eingeschätzt als von Mitarbeitenden (rund 61% Zustimmung vs. rund 31%), wobei Mitarbeitende dies sehr häufig (rund 50%) nicht beurteilen können. Auch zwischen den Altersgruppen lassen sich Unterschiede feststellen: **ältere Personen stimmen** der Aussage, dass Ängste reduziert werden konnten, **häufiger zu** (rund 60%) als Mitarbeitende unter 45 Jahren (rund 43%). Nach Geschlecht gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede.

Abbildung 40: Zustimmungswerte zu Items zum Umgang mit digitalen Technologien, n = 176

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

7.1.5 Veränderungen der Arbeitsbelastung

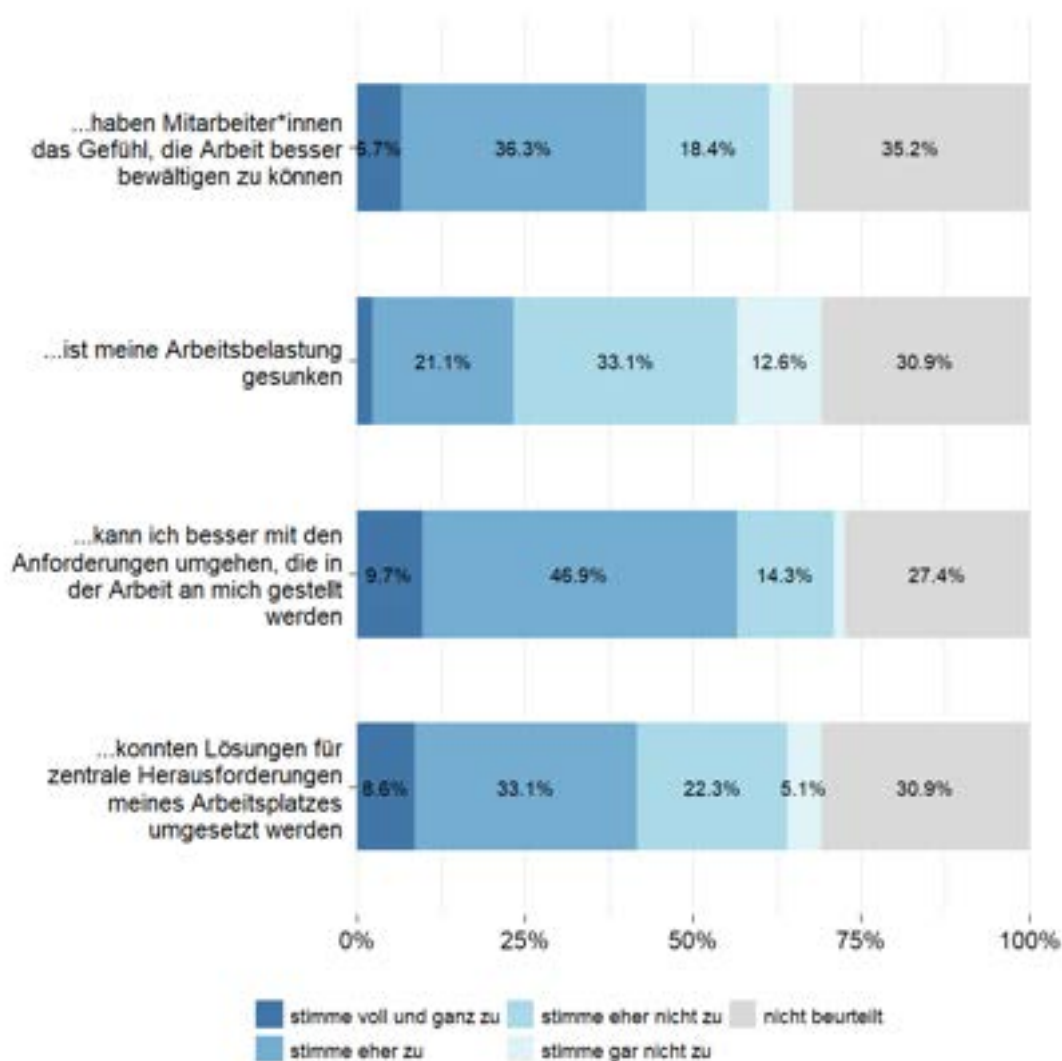
Auch bei den Veränderungen in Hinblick auf die Arbeitsbelastungen werden die Effekte der Beratungen in den Unternehmen von den befragten Personen eher **weniger hoch eingeschätzt**, wie aus der Abbildung 41 ersichtlich ist. So liegen die Zustimmungswerte für die vier Aussagen zur Arbeitsbelastung und Arbeitsbewältigung zwischen rund 24% für die Aussage, dass die Arbeitsbelastung durch die Beratung gesunken ist und rund 57% für die Aussage, dass mit den Arbeitsanforderungen besser umgegangen werden kann. Der

Anteil der Personen, die diese Aussagen nicht beurteilen konnten, liegt zwischen rund 27% und rund 35% und verweist ebenfalls darauf, dass der konkrete Einfluss der Beratung auf Arbeitsbelastung oder Arbeitsbewältigung nur schwer einzuschätzen ist.

Signifikante Unterschiede nach Funktion, Alter und Geschlecht gibt es selten, zeigen sich jedoch bei der Aussage, dass **Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, die Arbeit besser bewältigen** zu können. Dies wird von **Führungskräften (54%)** und **Personen über 45 Jahren (58%)** deutlich stärker bejaht als von den Mitarbeitenden (rund 27%) bzw. Personen unter 45 Jahren (34%). Mitarbeitende und Personen unter 45 Jahren können deutlich häufiger kein Urteil bilden. Weiters zeigen sich **Unterschiede nach Geschlecht** bei der Frage, ob **Lösungen für Herausforderungen des Arbeitsplatzes umgesetzt** werden konnten: So stimmen 54% der Frauen, aber nur 35% der Männer dieser Aussage (eher) zu.

Abbildung 41: Zustimmungswerte zu Items zur Arbeitsbelastung, n = 175

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



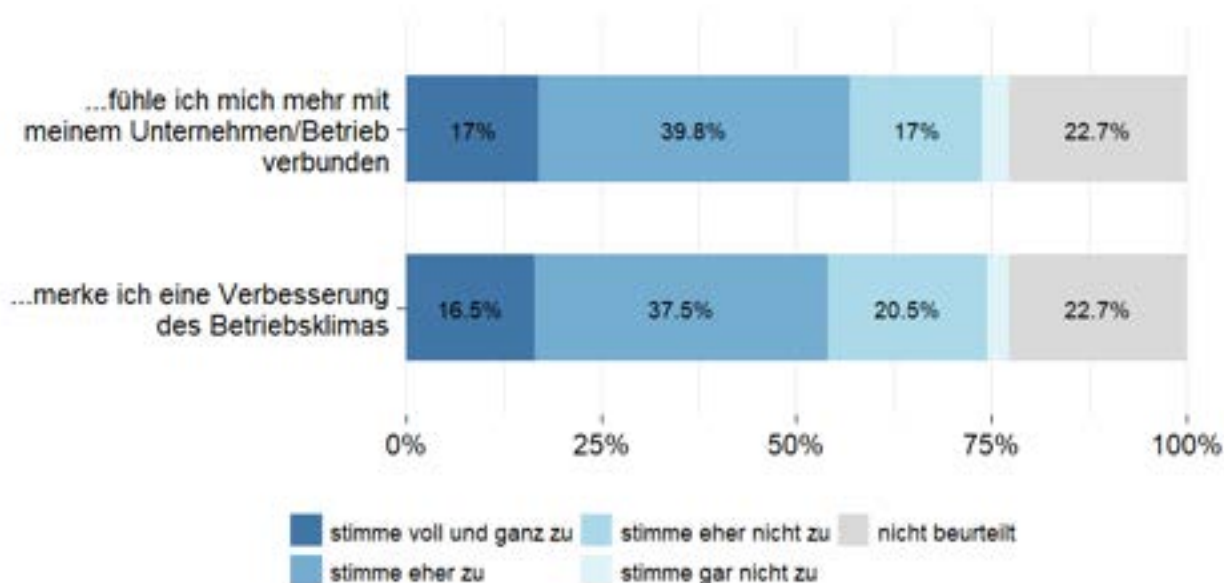
Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

7.1.6 Betriebsklima

In Hinblick auf ein **verbessertes Betriebsklima** und eine **erhöhte Verbundenheit** mit dem Unternehmen durch die Beratung liegen die Zustimmungswerte bei rund 57% für eine verstärkte Verbundenheit und bei rund 54% für ein verbessertes Betriebsklima. Dies wird auch durch die Fitness-Check-Daten bestätigt. Bei diesen beiden Aussagen liegt der Anteil der Befragten, die dies nicht einschätzen wollen, bei jeweils rund 23%. Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Einschätzung durch **Führungskräfte und Mitarbeitende**: Führungskräfte stimmen diesen Aussagen deutlich häufiger zu (Betriebsklima: 66%; Verbundenheit: 63%) als Mitarbeitende (Betriebsklima: 35%; Verbundenheit: 47%). Auch Personen **über 45 Jahre (70%)** stimmen der **Verbesserung des Betriebsklimas** häufiger zu als jüngere (43%). Nach Geschlecht gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Abbildung 42: Zustimmungswerte zu Items zum Betriebsklima, n = 176

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

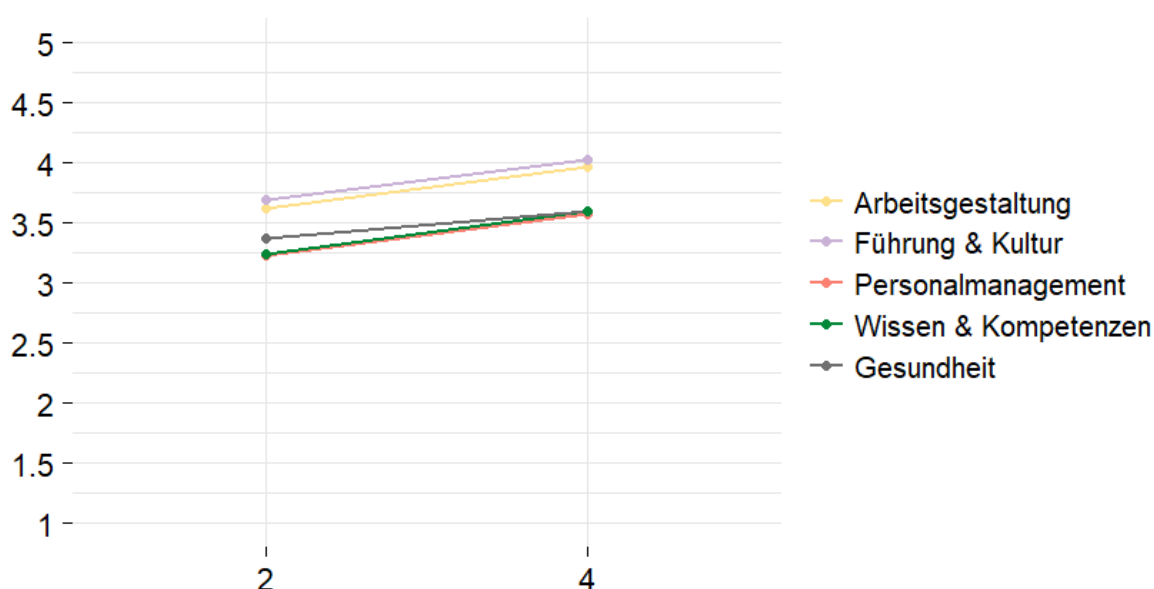
7.2 Ebene Unternehmen

Die Abbildung 43 stellt die *Fitness-Check-Ergebnisse* für die beratenen Unternehmen zum Zeitpunkt des Moduls 4 nach den 5 Handlungsfeldern dar und vergleicht die Ergebnisse mit der Ausgangslage (Modul 2). Dabei werden die Einschätzungen unterschiedlicher Mitarbeiter:innen in den beratenen Unternehmen als Mittelwerte verglichen. Je höher der Mittelwert ist, desto besser sind Unternehmen auf bestimmte Herausforderungen vorbereitet bzw. desto besser stellt sich die Situation in den Unternehmen dar.

Auf der Ebene der 5 Handlungsfelder der Demografieberatung Digi+ zeigt die vergleichende Analyse der *Fitness-Check-Ergebnisse* durchaus positive Effekte der Beratung: In **allen Handlungsfeldern** konnten im Durchschnitt der beratenen Unternehmen Verbesserungen festgestellt werden. Wobei sich **die Mittelwerte im Durchschnitt zw. 0,2 und 0,4 Punkten verbessert** haben. Am **stärksten** sind die Verbesserungen in den

Handlungsfeldern **Arbeitsgestaltung (von 3,6 auf 4,0)**, **Wissen und Kompetenzen** sowie **Personalmanagement (jeweils von 3,2 auf 3,6)** oder im Bereich **Führung und Kultur (von 3,7 auf 4,0)** wahrgenommen worden. Der Anstieg im Handlungsfeld Gesundheit, in dem nur wenige Beratungen stattgefunden haben, ist mit 3,3 auf 3,5 etwas moderater ausgefallen. Insgesamt muss aber bei der Betrachtung der Mittelwerte darauf hingewiesen werden, dass sowohl bei der Einschätzung der Ausgangslagen in Modul 2 als auch beim Status quo in der Beratung im Modul 4 eine relativ hohe Heterogenität zwischen den Unternehmen festzustellen ist. Die Standardabweichungen für die Werte in Modul 2 liegen je nach Handlungsfeld zwischen 0,9 und 1,3 Punkten und in Modul 4 zwischen 0,8 und 1,3 Punkten. Nichtsdestotrotz kann über alle Unternehmen hinweg ein positiver Effekt der Beratung in allen Handlungsfeldern festgestellt werden.

Abbildung 43: Ergebnisse der Fitness-Checks nach Handlungsfeldern, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen



Quelle: Demografieberatung Digi+ Fitness-Check-Ergebnisse, eigene Berechnungen

7.2.1 Alter(n)sgerechtere Arbeitsgestaltung

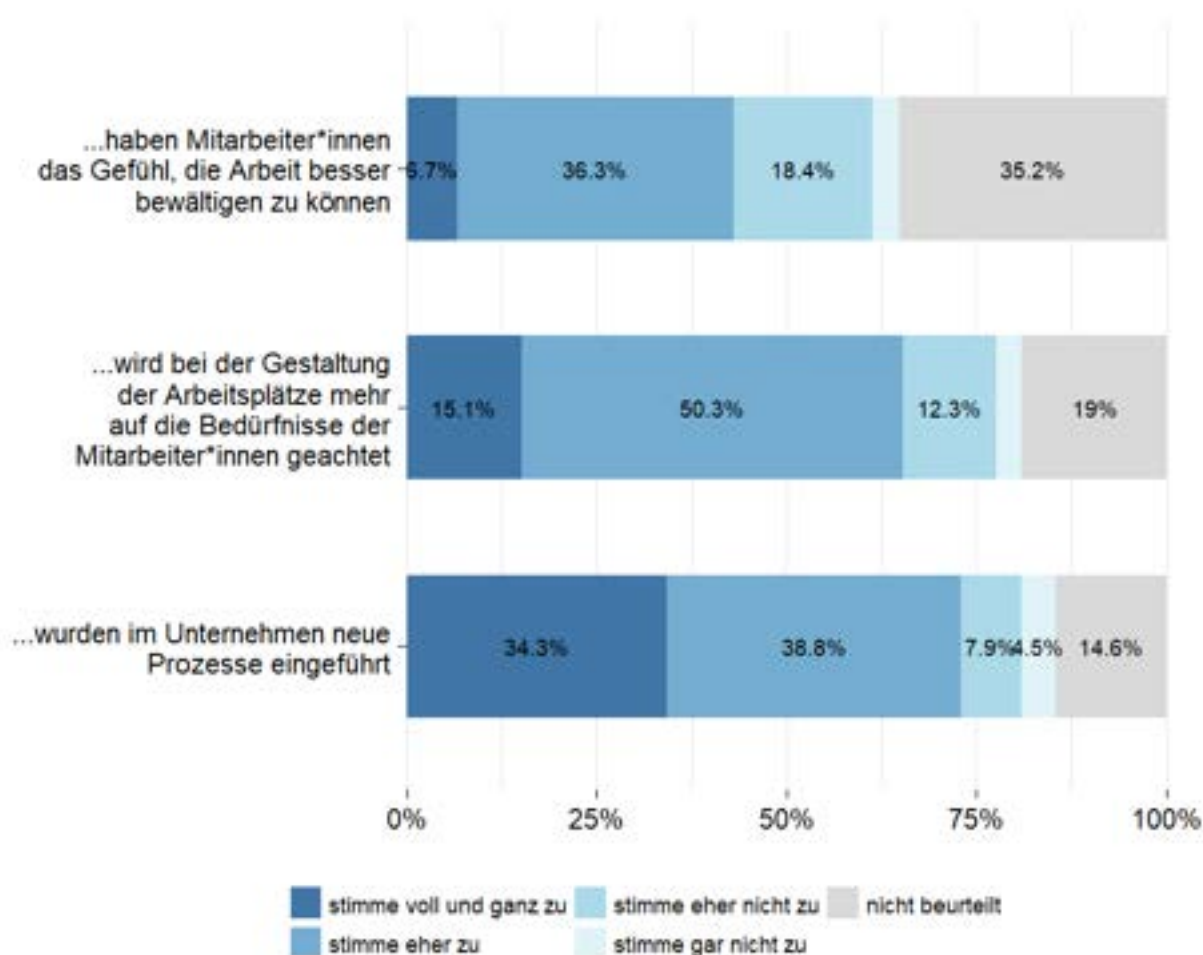
Die Ergebnisse der Online-Befragung zu den Auswirkungen der Beratung auf die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in den beratenen Unternehmen zeigen **sehr hohe Zustimmungswerte** zur Aussage, dass in diesen neue **Prozesse eingeführt** wurden: Rund **34% stimmen voll und ganz zu** und rund **39% eher**. Dies ist ein deutliches Zeichen, dass die Beratung konkrete Veränderungen in den Unternehmen eingeleitet hat. Auch die Aussage, dass bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen nun **mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen** geachtet wird, weist eine **Zustimmung von rund 65%** auf. Trotzdem haben nur rund **43%** der Befragten **das Gefühl, dass sie die Arbeit nun besser bewältigen können**, wie bereits in Kapitel 7.1.5 beschrieben.

Eine detailliertere Analyse zeigt, dass **Führungskräfte und Mitarbeitende** die Aussagen zu allen drei Themen der alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sehr unterschiedlich einschätzen: Führungskräfte nehmen deutlich häufiger Veränderungen durch die Beratung in diesem Bereich wahr, während Mitarbeitende deutlich häufiger angeben, dass sie diese Veränderungen nicht wahrnehmen oder dies nicht einschätzen können. **77% der Führungskräfte** gegenüber **48% der Mitarbeiter:innen** finden, dass bei der **Gestaltung der Arbeitsplätze mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen** geachtet wird. Weitere **54% der Führungskräfte** gegen-

über **27% der Mitarbeitenden** finden, dass Mitarbeiter:innen die Arbeit nunmehr **besser bewältigen** können. Sehr ähnlich sehen das die zwei **Altersgruppen**, wobei **58% der über 45-Jährigen** einer **verbesserten Arbeitsbewältigung** zustimmen und **34% der unter 45-Jährigen**. Auch bei der Aussage **zur Arbeitsplatzgestaltung** entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen nehmen **80% der über 45-Jährigen** Verbesserungen wahr, gegenüber **56% bei den unter 45-Jährigen**. Beide Gruppen sind sich aber einig, dass **neue Prozesse** in den Unternehmen eingeführt wurden, wobei Führungskräfte signifikant häufiger zustimmen (80%) als Mitarbeitende (63%). Nach Geschlecht lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

Abbildung 44: Zustimmungswerte zu Items über Arbeitsgestaltung, n = 178

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



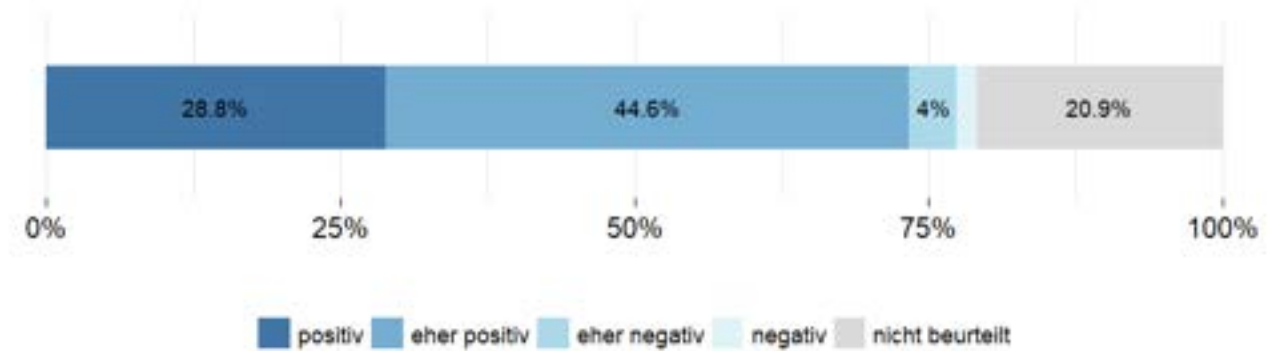
Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Die **Gesamteinschätzung** der von der Beratung im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung ausgelösten Veränderungen durch die befragten Personen fällt **sehr positiv** aus: Fast **drei Viertel der Befragten nehmen positive bis eher positive Veränderungen** wahr, nur rund 6% negative Auswirkungen und rund 21% können dies nicht einschätzen. Mitarbeitende schätzen die Veränderungen in diesem Zusammenhang etwas zurückhal-

tender ein als Führungskräfte. Insgesamt bewerten rund 81% der Führungskräfte und rund 61% der Mitarbeitenden die Auswirkungen der Beratung als positiv. Nach Alter und Geschlecht gibt es hierbei keine signifikanten Unterschiede.

Abbildung 45: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Arbeitsgestaltung, n = 177

Fragestellung: Bitte geben Sie noch eine Gesamteinschätzung ab: Aus Ihrer Sicht, wie hat sich die Situation seit der Beratung im Bereich Arbeitsgestaltung (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeiten, Prozesse und Abläufe usw.) verändert?

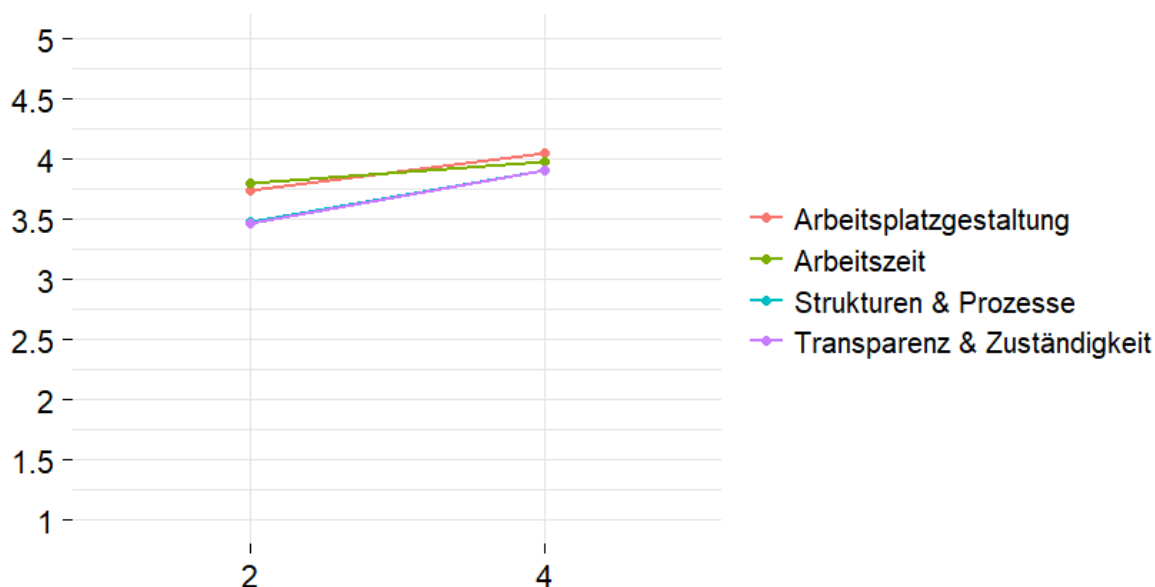


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Die durchaus positive Bewertung der Veränderungen im Bereich des Handlungsfeldes Arbeitsgestaltung durch die Respondent:innen der *Online-Befragung* spiegelt sich auch in den Ergebnissen des *Fitness-Checks* wider: Für 76% der Unternehmen kann eine Verbesserung im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung festgestellt werden (durchschnittlich +0,5 Punkte), für 24% zeigt sich eine Verschlechterung (durchschnittlich -0,3 Punkte). Bei einem sehr geringen Teil von rund 1% sind keine Änderungen zwischen den Ausgangswerten in Modul 2 und den Kontrollwerten in Modul 4 festzustellen.

Abbildung 46 zeigt die Ergebnisse der *Fitness-Checks* auf Ebene der Themenfelder. Sie stellt eine Aggregation der Mittelwerte von Unternehmen dar. Dabei ist erkennbar, dass in allen 4 Themenfeldern Verbesserungen wahrgenommen werden können, wobei diese in den Themenfeldern **Transparenz und Zuständigkeit**, **Strukturen und Prozesse** sowie **Arbeitsplatzgestaltung** mit einer durchschnittlichen Steigerung um **0,4 Punkte** etwas besser ausgefallen sind als im Themenfeld Arbeitszeit (plus 0,2 Punkte). Die genauen Mittelwerte sind der Tabelle 22 im Anhang zu entnehmen.

Abbildung 46: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Arbeitsgestaltung, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen



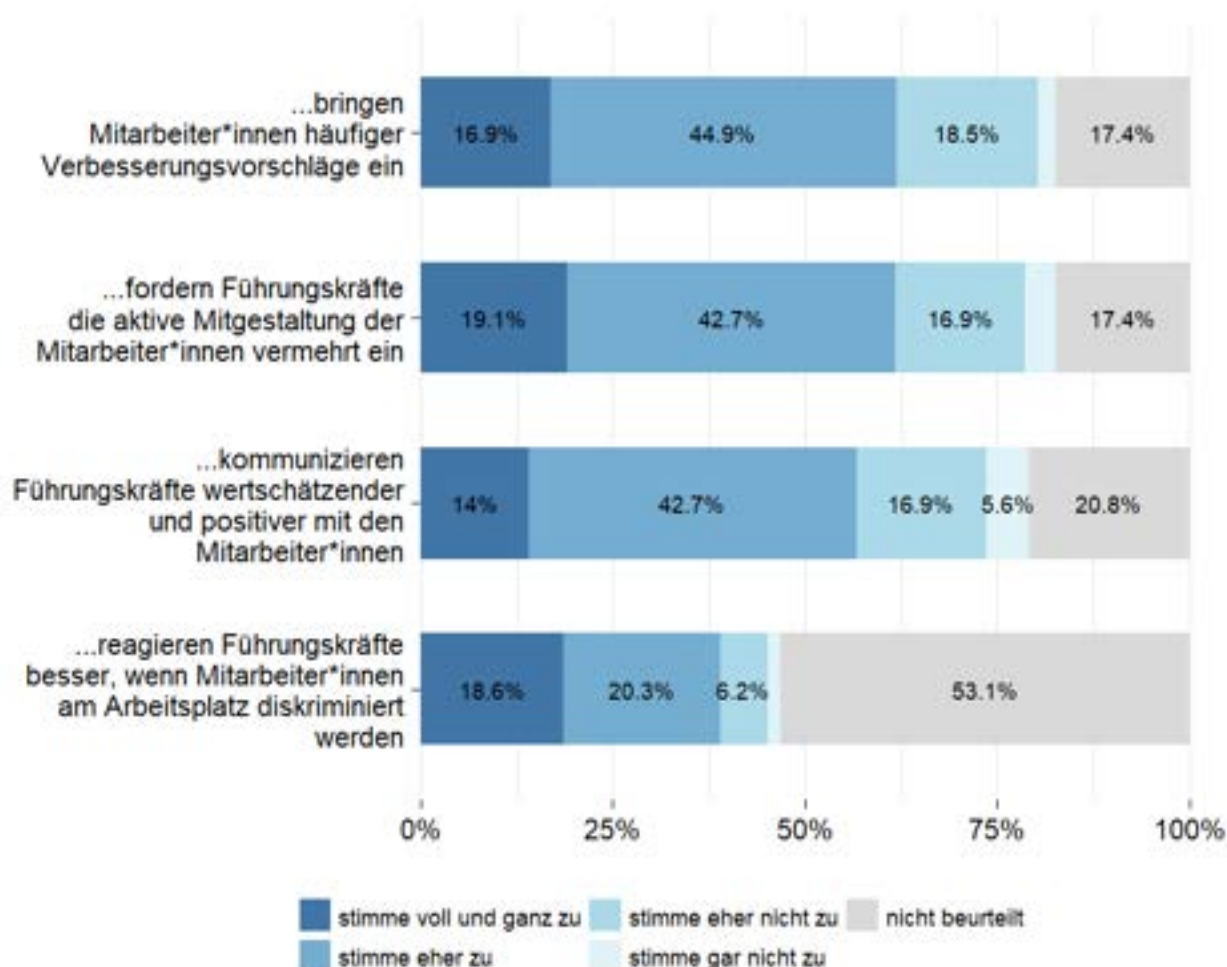
Quelle: Demografieberatung Digi+ Fitness-Check-Ergebnisse, eigene Berechnungen

7.2.2 Neue Führungs- und Unternehmenskultur

Einige der Befragungsergebnisse, die in Kapitel 7.1.3 ausführlicher diskutiert wurden, sind hier relevant, um die Beratungseffekte auf die Führungs- und Unternehmenskultur zu messen, weswegen diese der Abbildung 47 erneut aufgenommen wurden. Die befragten Personen nehmen durchaus **positive Auswirkungen** der Beratung auf die **Partizipation der Mitarbeiter:innen** und **Wertschätzung durch die Führungskräfte** wahr: Eine Mehrheit von rund 62 % stimmt (eher) zu, dass Mitarbeiter:innen aktiv mitgestalten und Verbesserungsvorschläge einbringen können, und 57% erkennen eine wertschätzende Kommunikation, wobei dies von Führungskräften deutlich positiver wahrgenommen wird als von Mitarbeitenden. Der Aussage, dass Führungskräfte nun **besser auf Diskriminierung am Arbeitsplatz** reagieren, stimmen demgegenüber nur rund **39%** der Befragten zu, allerdings können dies rund **53% nicht beurteilen**. Führungskräfte (47%) sowie Personen über 45 Jahren (50%) schätzen dies etwas positiver ein als Mitarbeitende (27%) und Personen unter 45 Jahren (32%).

Abbildung 47: Zustimmungswerte zu Items über Führung & Kultur, n = 177

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat...

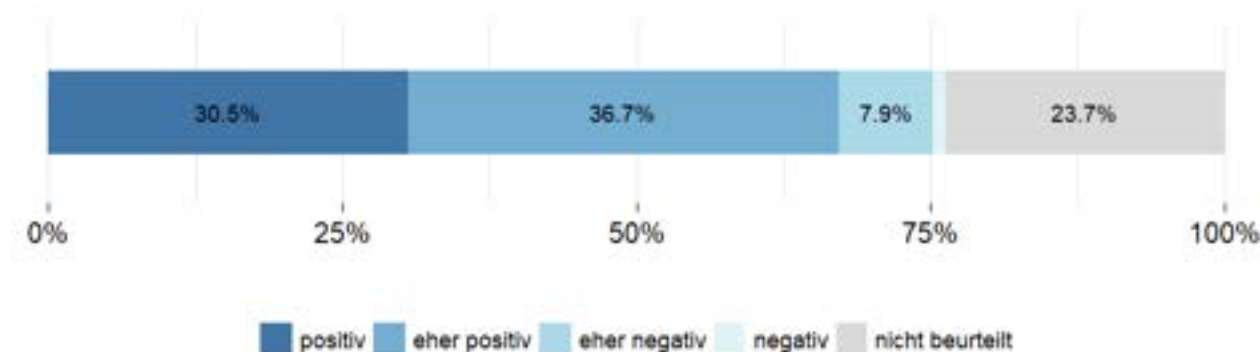


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Die Abbildung 48 zeigt die positive Wahrnehmung für Veränderungen im Handlungsfeld Führung und Kultur: Rund **zwei Drittel der Befragten beschreiben positive Veränderungen** durch die Beratung, nur rund 9% nehmen negative Auswirkungen wahr und rund 24% können dies nicht beurteilen. Während Männer und Frauen keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung aufweisen, zeigt sich, dass **Führungskräfte (76%)** sowie **Personen über 45 Jahren (75%)** dies **deutlich häufiger positiv einschätzen** als Mitarbeitende (54%) und Personen unter 45 Jahren (61%). Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die eingesetzten Beratungsinstrumente und Maßnahmen zum Handlungsfeld Führung und Kultur, das einen der Beratungsschwerpunkte darstellt (siehe Kapitel 6.6.3), aus subjektiver Sicht zu Verbesserungen im Unternehmen beigetragen haben. Keine signifikanten Unterschiede gibt es nach Geschlecht.

Abbildung 48: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Führung und Kultur, n = 177

Fragestellung: Bitte geben Sie noch eine Gesamteinschätzung ab: Aus Ihrer Sicht, wie hat sich die Situation seit der Beratung im Bereich Führung und Kultur (Betriebsklima, Partizipation, Kommunikation) verändert?

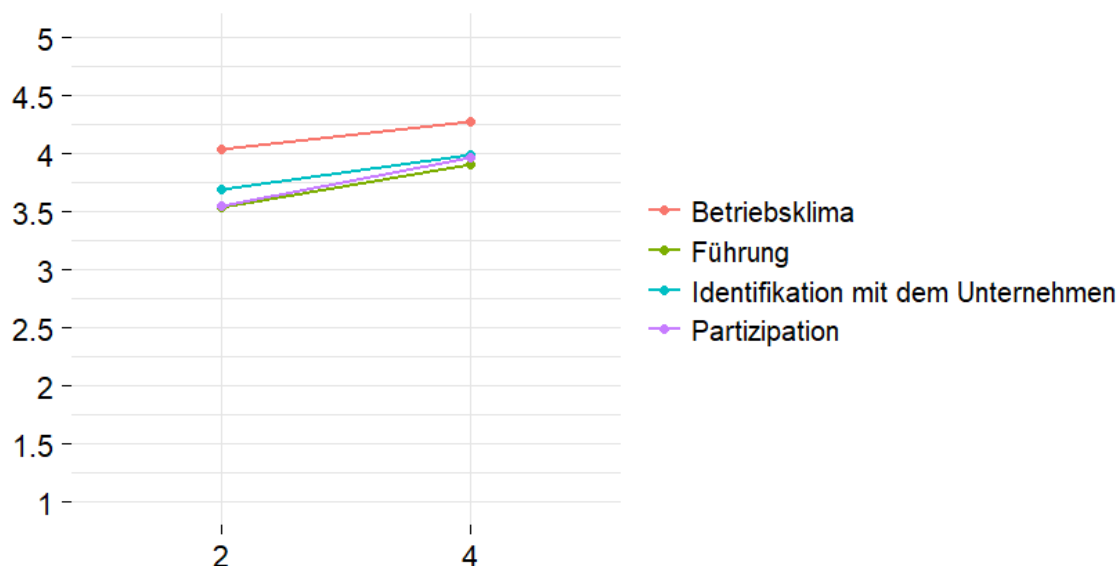


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Im Handlungsfeld **Führung & Kultur** sind im *Fitness-Check* für 74% der Unternehmen Verbesserungen von durchschnittlich 0,6 Punkten zwischen Modul 2 und Modul 4 erkennbar, für 25% Verschlechterungen von durchschnittlich -0,3 Punkten und für gerundet 1% keine Änderungen. Dies bestätigt die positive Wahrnehmung der durch die Beratung ausgelösten Veränderungen im Handlungsfeld Führung und Kultur in der Online-Befragung.

Abbildung 49 zeigt für alle beratenen Unternehmen, dass in allen 4 Themenfeldern des Handlungsfeldes Führung und Kultur eine Verbesserung der Situation gegeben ist: Die Mittelwerte für die Bewertung der Bereiche **Partizipation** sind **um 0,5 Punkte gestiegen** und bei **Führung um 0,4 Punkte**. Für die Bereiche **Betriebsklima** und **Identifikation mit dem Unternehmen** ist eine durchschnittliche Steigerung um **0,3 Punkte** festzustellen. Die genauen Werte sind der Tabelle 23 im Anhang zu entnehmen.

Abbildung 49: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Führung & Kultur, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen



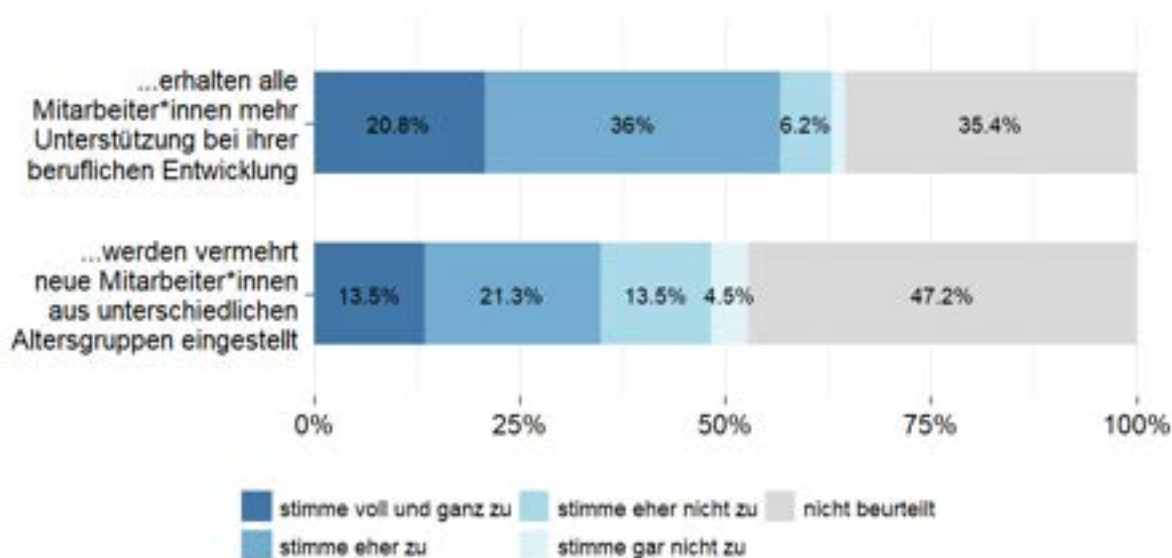
Quelle: Demografieberatung Digi+ Fitness-Check-Ergebnisse, eigene Berechnungen

7.2.3 Alter(n)sgerechtes Personalmanagement und Mitarbeiter:innenbindung

Beim Thema **Personalmanagement und Mitarbeiter:innenbindung** zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass rund **57%** der Befragten der Aussage zustimmen, dass alle Mitarbeiter:innen **mehr Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung** erhalten. Allerdings können rund 35% nicht einschätzen, ob die Beratung darauf einen positiven oder negativen Einfluss gehabt hat. Auch bei der Frage, ob nun vermehrt Mitarbeiter:innen aus **unterschiedlichen Altersgruppen eingestellt** werden, geben rund **47%** der Befragten an, dass sie dies **nicht beurteilen** können, was einerseits darauf zurückgeführt werden kann, dass nicht alle Befragten in Rekrutierungsprozesse eingebunden sind, und andererseits, dass in einigen Unternehmen auch keine Neueinstellungen erfolgt sind. Rund 35% stimmen der Aussage (eher) zu und sehen daher Auswirkungen der Beratung auf das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen. Beide Aussagen weisen keine statistische Signifikanz nach Alter und Geschlecht auf.

Abbildung 50: Zustimmungswerte zu Items zum Personalmanagement und zur Mitarbeiter:innenbindung, n = 178

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Die **Bewertung der Effekte der Beratung auf alter(n)sgerechte Personalentwicklung**, einem Teilbereich des Handlungsfelds Personalmanagement, ist den befragten Personen durchaus **schwergefallen** – insbesondere **Mitarbeiter:innen** haben bei der Bewertung der Aussagen in Abbildung 51 deutlich häufiger angegeben, dass sie dies **nicht beurteilen** können. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass den Mitarbeiter:innen die entsprechenden Einblicke in derartige Prozesse im Unternehmen fehlen oder sie nicht unmittelbar von diesen Themen (Karenzierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Pensionsantrittsalter für Frauen) betroffen sind bzw. glauben, nicht betroffen zu sein.

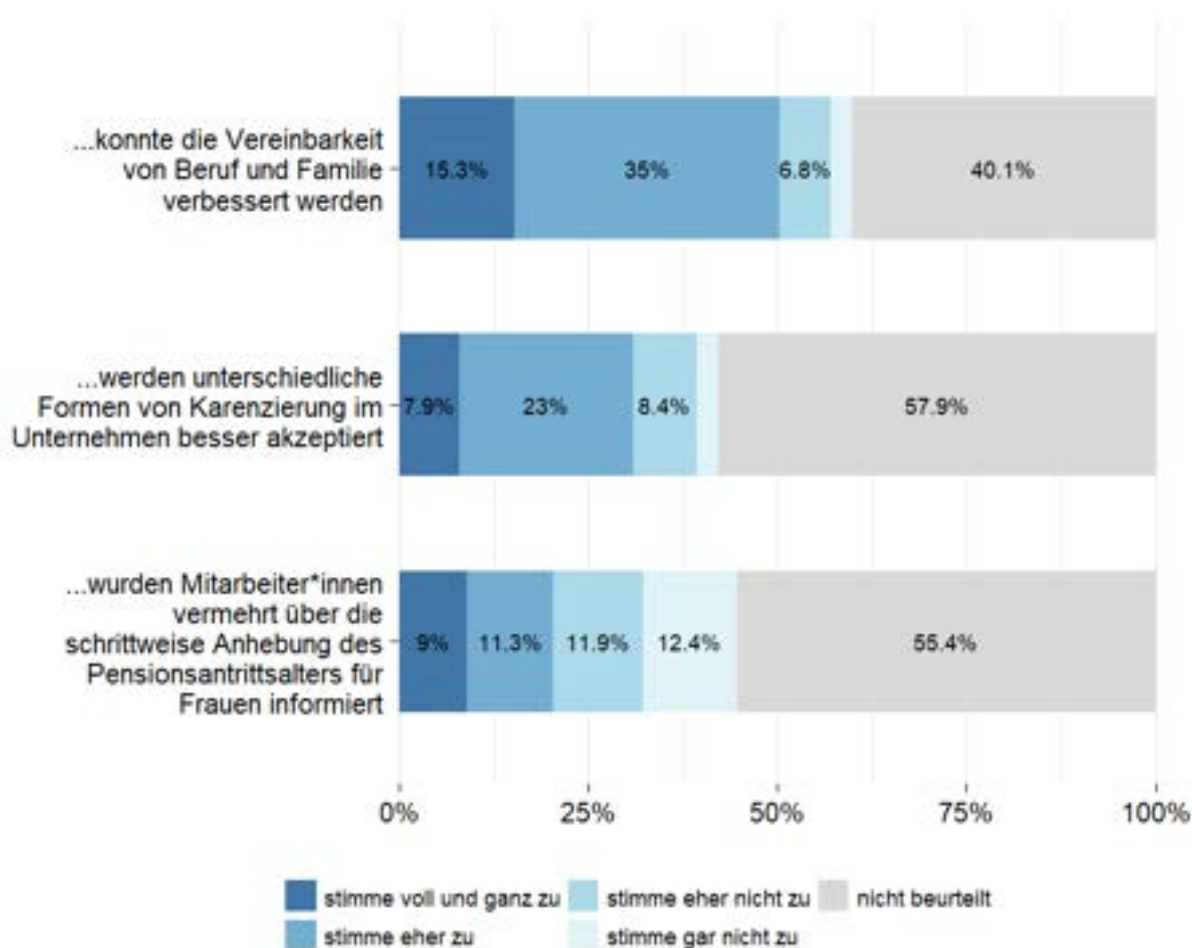
Verbesserungen bei der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** werden von rund **50%** festgestellt, allerdings können dies rund 40% nicht beurteilen. Hier gibt es keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung nach Alter, Geschlecht und Funktion. Ob unterschiedliche **Formen von Karenzierungen** im Unternehmen nun besser akzeptiert werden, können rund **58% nicht beurteilen**, und rund **31%** nehmen **positive Veränderungen**.

gen wahr. **Führungskräfte (38%)** stimmen dem häufiger zu als **Mitarbeiter:innen (20%)**, wobei die Zustimmungswerte bei **beiden Gruppen moderat** sind und der Anteil „nicht beurteilt“ erhöht (Führungskräfte: 49%, Mitarbeiter:innen: 71%). Nach Geschlecht und Alter gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Nur **20%** stimmen der Aussage zu, dass **Mitarbeiter:innen vermehrt über die schrittweise Anhebung** des Frauenpensionsalters informiert worden sind; rund **55%** können dies **nicht beurteilen** und rund 24% stimmen dieser Aussage nicht zu. Diese Information scheint von den Unternehmen nicht ausreichend an die Mitarbeiter:innen kommuniziert worden zu sein. Interessanterweise zeigen sich bei dieser Aussage **keine Unterschiede nach Geschlecht**, sondern nur nach **Funktion** und **Altersgruppen**, wobei Mitarbeiter:innen dies deutlich häufiger nicht beurteilen können (74%) und auch seltener zustimmen (9%), wohingegen Führungskräfte häufiger zustimmen (28 %), aber auffällig oft keine Beurteilung dazu abgeben können (43%). Auch Personen unter 45 Jahren fühlen sich häufiger uniformiert (14% Zustimmung und 58% kann ich nicht beurteilen) als ältere Personen (29% Zustimmung und 58% kann ich nicht beurteilen).

Abbildung 51: Zustimmungswerte zu Items zur Personalentwicklung, n = 177

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...

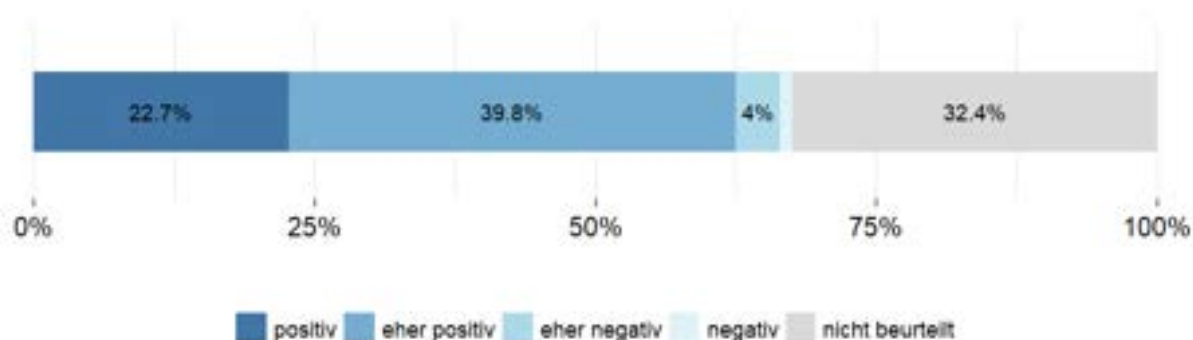


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Die Abbildung 52 zeigt die **Gesamteinschätzung** für durch die Beratung ausgelöste Veränderungen im Handlungsfeld Personalmanagement: Rund **63%** der Befragten nehmen **positive bzw. eher positive Veränderungen** durch die Beratung wahr, rund 5% negative Veränderungen, während rund **32%** dies **nicht beurteilen** können. Die subjektiven Einschätzungen fallen für dieses Handlungsfeld im überwiegenden Ausmaß positiv aus, wobei dies von Mitarbeiter:innen (40% positiv, 51% kann ich nicht beurteilen) weniger häufig positiv bewertet wird als von Führungskräften (77% positiv, 20% kann ich nicht beurteilen). Nach Alter und Geschlecht gibt es hier keine signifikanten Unterschiede.

Abbildung 52: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Personalmanagement, n = 176

Fragestellung: Bitte geben Sie noch eine Gesamteinschätzung ab: Aus Ihrer Sicht, wie hat sich die Situation seit der Beratung im Bereich Personalmanagement (Personalgewinnung, berufliche Perspektiven, Lebenswelten usw.) verändert?

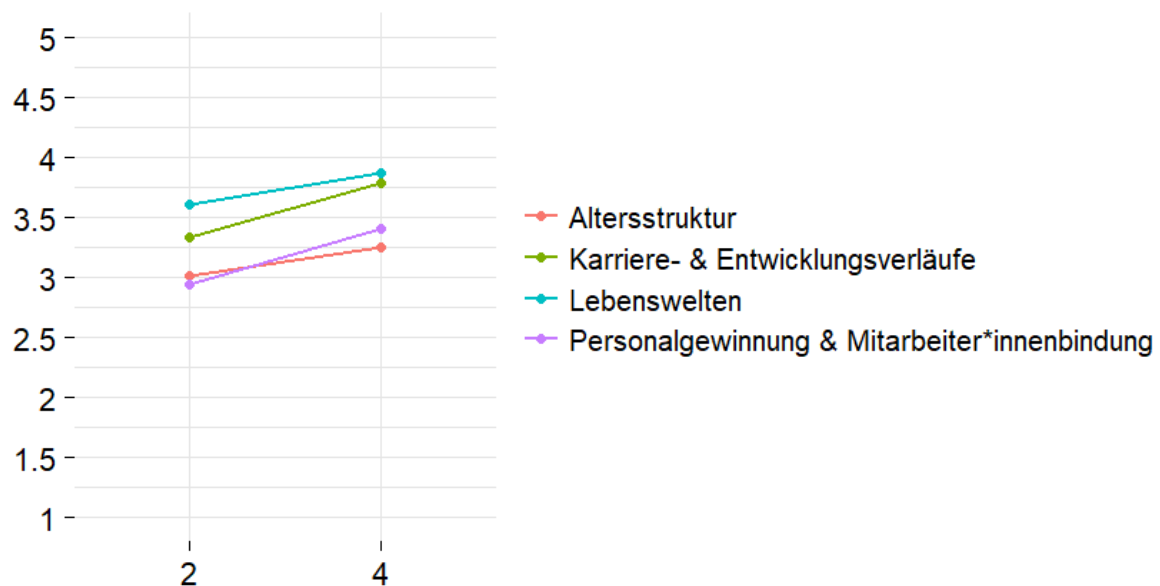


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Betrachtet man die **Entwicklung für das Handlungsfeld Personalmanagement** anhand der *Fitness-Check*-Daten zwischen Modul 2 und 4, zeigen sich bei 79% der Unternehmen Verbesserungen um durchschnittlich 0,5 Punkte sowie Verschlechterungen für 21% um durchschnittlich -0,3 Punkte. Für rund 1% zeigen sich keine Änderungen.

Die Themenfelder **Karriere- und Entwicklungsverläufe** sowie **Personalgewinnung und Mitarbeiter:innen-Bindung** sind um jeweils **0,5 Punkte** angestiegen und in den Bereichen **Altersstruktur** sowie **Lebenswelten** ist ein Anstieg um jeweils **0,3 Punkte** zu verzeichnen. **Personalmanagement** ist – gemeinsam mit **Wissen und Kompetenzen** – das Handlungsfeld, in dem die eigene **Einschätzung der Ausgangslage deutlich (selbst)kritischer** ausgefallen ist als in den anderen Handlungsfeldern. Dies hat sich in einem niedrigeren Ausgangsniveau niedergeschlagen. Der Anstieg ist insgesamt aber nur etwas stärker als in den anderen Handlungsfeldern. Die genauen Werte sind der Tabelle 24 im Anhang zu entnehmen.

Abbildung 53: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Personalmanagement Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen



Quelle: Demografieberatung Digi+ Fitness-Check-Ergebnisse, eigene Berechnungen

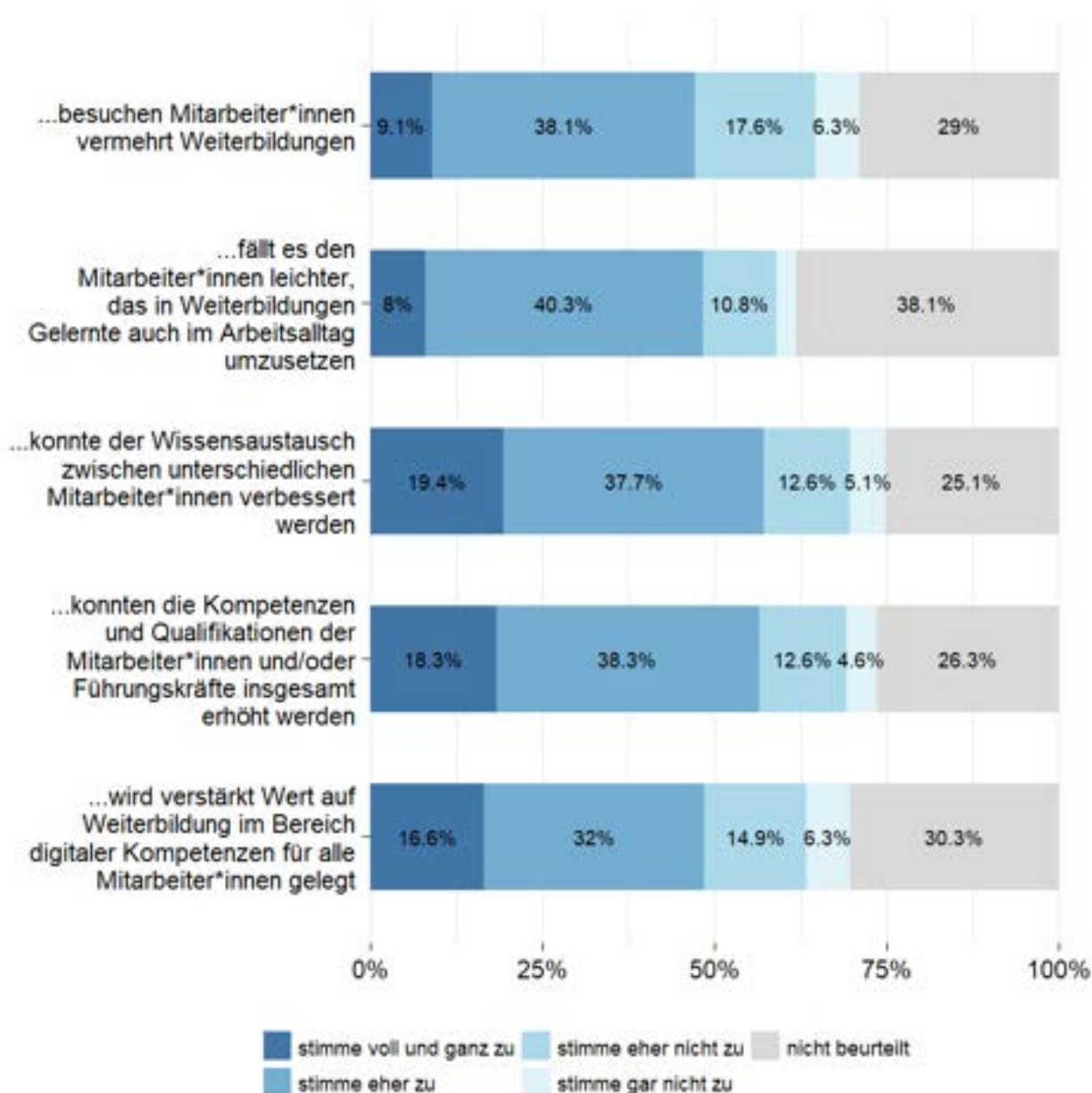
7.2.4 Neue Modelle der Kompetenzentwicklung

Die Aussagen zum Themenbereich Kompetenzentwicklung weisen **hohe Zustimmungswerte** auf, die zwischen rund 47% und rund 57% liegen. Am **höchsten** ist die Zustimmung zu den Aussagen, dass der **Wissens-transfer zwischen den Mitarbeiter:innen** und die **Kompetenzen der Mitarbeitenden wie der Führungskräfte erhöht** werden konnten (je 57%).

Statistisch signifikante **Unterschiede nach Funktion** zeigen sich bei den Aussagen, dass Kompetenzen und Qualifikationen erhöht und der Wissensaustausch zwischen Mitarbeiter:innen verbessert werden konnten sowie verstärkt auf Weiterbildung im Bereich digitaler Kompetenzen geachtet wird. **Mitarbeitende stimmen diesen Aussagen seltener zu** (erhöhte Kompetenzen & Qualifikationen: 41%, verbesserter Wissensaustausch: 41%, digitale Kompetenzen: 37%) oder können diese nicht einschätzen (erhöhte Kompetenzen & Qualifikationen: 39%, verbesserter Wissensaustausch: 37%, digitale Kompetenzen: 36%). **Führungskräfte** sehen diese Aussagen **positiver** und stimmen zu 67% einer Erhöhung der Kompetenzen und Qualifikationen, zu 68% dem verbesserten Wissensaustausch und zu 56% dem gesteigerten Wert von Weiterbildung digitaler Kompetenzen zu. Nach Altersgruppen zeigen sich signifikante Unterschiede nur für die Aussage, dass **verstärkt Wert auf Weiterbildung im Bereich digitale Kompetenzen** gelegt wird. Personen bis 45 Jahre sind hier deutlich skeptischer (40% Zustimmung) als ältere Personen (62% Zustimmung). Nach Geschlecht gibt es keine Unterschiede.

Abbildung 54: Zustimmungswerte zu Items über Kompetenzentwicklung, n= 175

Fragestellung: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu den Veränderungen zu: Seitdem das Unternehmen die Beratung in Anspruch genommen hat ...

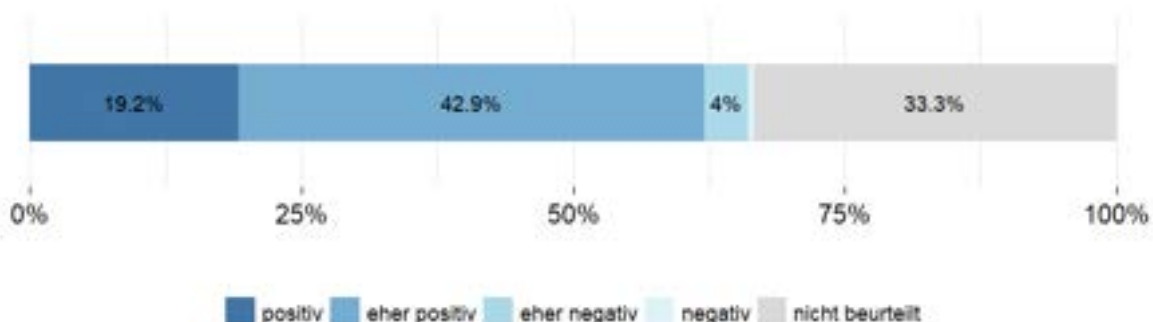


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Insgesamt fällt die Beurteilung der Veränderungen durch die Beratung im **Bereich Kompetenzentwicklung positiv** aus: Rund 62% bewerten dies positiv, rund 5% negativ und rund 33% können dies nicht beurteilen. Führungskräfte (73%) und Personen über 45 Jahren (74%) beurteilen dies deutlich häufiger positiv als Mitarbeiter:innen (46%) und Personen unter 45 Jahren (40%). Letztere geben häufiger an, kein Urteil dazu abgeben zu können. Keine signifikanten Unterschiede gibt es nach Geschlecht.

Abbildung 55: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Wissen und Kompetenzen, n = 177

Fragestellung: Bitte geben Sie noch eine Gesamteinschätzung ab: Aus Ihrer Sicht, wie hat sich die Situation seit der Beratung im Bereich Wissen und Kompetenzen (Weiterbildungsangebote, lebenslanges Lernen, Wissenstransfer usw.) verändert?

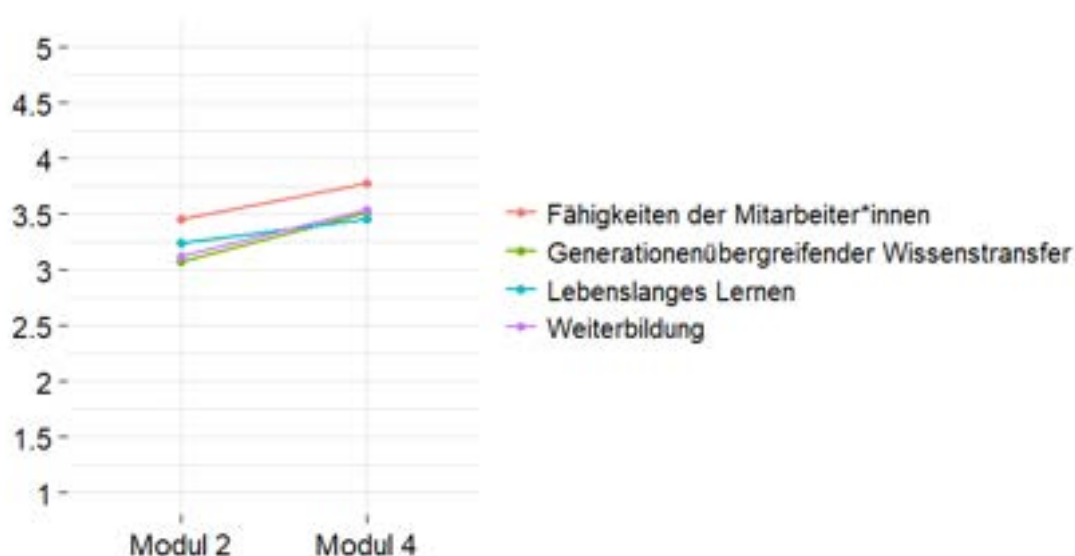


Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

Auch in den 4 Themenfeldern des Handlungsfeldes **Wissen und Kompetenzen** weisen die *Fitness-Check*-Daten auf Verbesserungen in den beratenen Unternehmen hin: Für 76% der Unternehmen lassen sich Verbesserungen von durchschnittlich 0,6 Punkten und für 24% Verschlechterungen von -0,3 Punkten feststellen, wohingegen rund 1% keine Änderungen aufweist.

Differenziert nach Themenfeldern ist für das Themenfeld **Weiterbildung** eine Verbesserung um **0,5 Punkte**, beim **generationenübergreifenden Wissenstransfer** um **0,4 Punkte**, bei **Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen** um **0,3 Punkte** festzustellen. Auch im Bereich **lebenslanges Lernen** werden Verbesserungen wahrgenommen, wobei hier die Steigerung um **0,2 Punkte etwas geringer** ausfällt. Insgesamt reflektieren die Ergebnisse der *Fitness-Checks* die durchaus positiven Bewertungen der Aussagen zu diesem Handlungsfeld, die im Zuge der Online-Befragung ermittelt wurden. Die genauen Werte sind der Tabelle 25 im Anhang zu entnehmen.

Abbildung 56: Ergebnisse der Fitness-Checks zu Themenfeldern im Bereich Wissen & Kompetenzen, Mittelwerte von 1081 (Modul 2) sowie 610 (Modul 4) Fitness-Checks von 177 Unternehmen



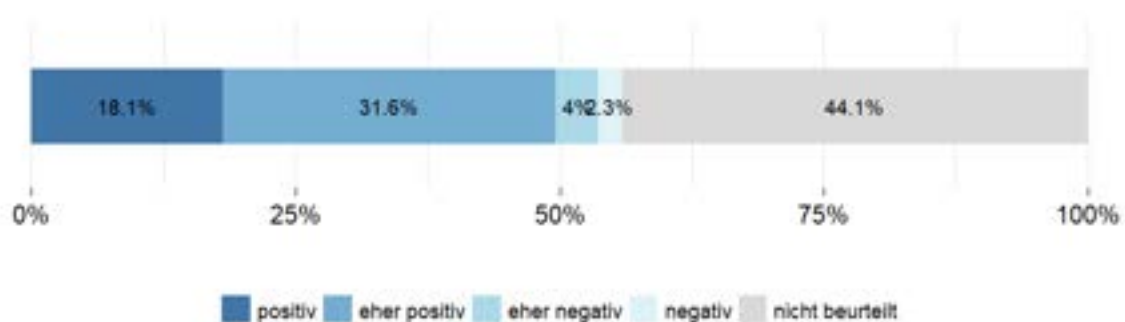
Quelle: Demografieberatung Digi+ Fitness-Check-Ergebnisse, eigene Berechnungen

7.2.5 Reduzierung gesundheitlicher Belastungen

Da die Demografieberatung Digi+ im Handlungsfeld **Gesundheit** die Unternehmen hauptsächlich an andere Beratungseinrichtungen vermittelt, ist dieses Thema im Survey nicht ausführlich behandelt worden. Es wurde nur eine Gesamteinschätzung der Veränderungen in diesem Bereich ermittelt. Rund **44%** können dazu **keine Bewertung** abgeben, **50%** haben **positive Effekte** wahrgenommen, während 6% negative Auswirkungen beobachtet haben. Auch in diesem Handlungsfeld zeigt sich, dass Führungskräfte (60%) sowie Personen von 45+ (58%) signifikant häufiger positivere Einschätzungen abgegeben haben als Mitarbeitende (37%) und Personen unter 45 (43%), die häufiger die Veränderungen nicht einschätzen können.

Abbildung 57: Gesamteinschätzung der Veränderungen im Bereich Gesundheit, n = 177

Fragestellung: Bitte geben Sie noch eine Gesamteinschätzung ab: Aus Ihrer Sicht, wie hat sich die Situation seit der Beratung im Bereich Gesundheit (Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Belastungsevaluierungen usw.) verändert?



Quelle: Online-Befragung beratener Unternehmen, JOANNEUM RESEARCH

8 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Mit dem vorliegenden Kapitel werden die zentralen Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Zwischenberichts der wissenschaftlichen Begleitung der Demografieberatung Digi+ systematisch zusammengeführt und reflektiert. Ausgangspunkt bilden das zugrunde liegende Wirkmodell sowie die empirische Analyse der Beratungsprozesse und ihrer Rahmenbedingungen, die eine nachvollziehbare Herleitung der vorgeschlagenen Weiterentwicklungen ermöglichen. Im Fokus steht dabei die Frage, wie das bestehende Beratungsangebot im Sinne der programmatischen Zielsetzungen des ESF+ und der Demografieberatung Digi+ künftig noch konsequenter wirkungsorientiert ausgestaltet und weiter geschärft werden könnte.

Zentrale Ergebnisse im Lichte des Wirkmodells

Wirklogik ist nachvollziehbar, die Impacts noch nicht messbar: Entlang der Wirkungskette sind konsistent Outputs (Beratungen, Maßnahmen- und Umsetzungspläne, eingesetzte Tools) und kurz- bis mittelfristige Outcomes auf Ebene von Beschäftigten und Unternehmen nachweisbar; die langfristigen Impacts (Beschäftigungsfähigkeit, Verbleib im Unternehmen, weniger Frühpensionierungen) können im Zwischenbericht erwartungsgemäß noch nicht empirisch erfasst und final beurteilt werden. Diese sollen im Endbericht auf Basis erweiterter Datengrundlagen (insbesondere der AMDB) vertieft analysiert werden.

Zielerreichung sehr wahrscheinlich: Die Beratung erreicht vor allem KMU (94%) mit Schwerpunkt auf bestimmte Branchen mit erhöhter Betroffenheit und weist eine breite Vielfalt an Alters- und Geschlechtsstrukturen sowie beim Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf. Die formalen Zielwerte für Modul 1- sowie Modul 2-Abschlüsse werden mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden. Auch der informell definierte Zielwert für das Modul 4 ist angesichts der Unternehmen, die sich noch in der „Beratungspipeline“ (Modul 1 bis 3) befinden, ebenfalls als realistisch einzuschätzen.

Starke Outputs in Führung & Kultur, Personalmanagement sowie Arbeitsgestaltung: Es werden viele Maßnahmen genau in jenen Handlungsfeldern umgesetzt, die im Wirkmodell als zentrale Hebel für alter(n)sge-rechte und digitalisierungsfähige Arbeitswelten gelten: Führung & Kultur, Personalmanagement, Arbeitsgestaltung sind zentrale Schwerpunkte der Beratung, während Wissen & Kompetenzen etwas nachgeordnet ist und Gesundheit vor allem über Verweise auf spezifische Beratungsangebote (Schnittstellen) zu diesem Thema bearbeitet wird.

Positive Outcomes, aber deutliche Wahrnehmungsdifferenzen: Online-Survey und Fitness-Checks zeigen über alle fünf Handlungsfelder hinweg Verbesserungen: Der Fitness-Check zeigt eine Verbesserung der durchschnittlichen Bewertungen des Status quo des Unternehmens in den einzelnen Handlungsfeldern zwischen Modul 2 und 4 und auch die Mehrheit der Befragten des Online-Surveys berichtet für einen Großteil der Themen von Verbesserungen durch die Beratung. Gleichzeitig nehmen Führungskräfte, die häufiger und aktiver in die Beratungsprozesse eingebunden sind, die Effekte systematisch positiver wahr als Mitarbeitende, und viele Befragte, insbesondere Mitarbeitende, enthalten sich auch eines Urteils.

Das Potenzial der Querschnittsziele wird nur teilweise ausgeschöpft: Aus dem Blickwinkel der quantitativen Daten erreicht die Beratung Unternehmen mit hoher Diversität (z.B. hoher Anteil von Personen mit Migrationshintergrund bzw. hoher Anteil an Frauen in den Unternehmen), bindet aber Teilzeitbeschäftigte und Personen mit Feststellungsbescheid in Maßnahmen deutlich seltener ein, als deren Präsenz in der Belegschaft nahelegen würde.

Schlussfolgerungen

Reichweite und Passung der Beratung

Insgesamt zeigt sich, dass die Demografieberatung Digi+ von den Unternehmen schrittweise durchlaufen wird und sich dabei eine klare Struktur und Dynamik des Beratungsprozesses abzeichnet: Mit jedem Modul nimmt die Verbindlichkeit der Beteiligung zu, und die meisten Abbrüche konzentrieren sich auf die frühe Phase zwischen Modul 1 und Modul 2. Diese Abbrüche resultieren einerseits daraus, dass die Unternehmen zu hohe Reifegrade aufweisen und daher die Beratung nicht in Anspruch nehmen können, oder andererseits daraus, dass die Unternehmen nicht über ausreichende innerbetriebliche Ressourcen für eine Teilnahme verfügen. Die Akquisestrategie der Demografieberatung Digi+ erreicht die definierten Bedarfscluster insgesamt recht gut, zugleich zeigen sich auf Bundeslandebene aber spürbare Abweichungen. So kann etwa eine Untererreichung von Hoch-Bedarf-Segmenten in Wien, Kärnten und Salzburg festgestellt werden, die unter anderem mit De-minimis-Beschränkungen, regional unterschiedlichen Beratungskapazitäten und den aktuellen ökonomischen Herausforderungen (Inflation, Energiekrise etc.) zusammenhängen. Zudem wurden Unternehmen in Branchen beraten, die nicht im Fokus des branchenorientierten Akquisekonzepts gestanden sind, etwa in den Branchen sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, sonstige Dienstleistungen oder öffentliche Verwaltung.

Gleichzeitig zeigt die Altersstrukturanalyse der beratenen Unternehmen auch, dass rund 20% der Unternehmen eine alterszentrierte Altersstruktur sowie 5% eine bipolare Altersstruktur und rund 31% eine jugendzentrierte Altersstruktur aufweisen. Insgesamt erweist sich das Angebot für viele belastete, vom demografischen und digitalen Wandel betroffene Betriebe als anschlussfähig. Es bestehen jedoch „weiße Flecken“ in einzelnen Regionen und Branchen, sodass aus Sicht der Evaluierung die faktische Reichweite noch nicht in allen Teilen vollständig mit den im Akquisekonzept³² formulierten Richtwerten übereinstimmt. Vor dem Hintergrund der programmatischen Zielsetzung der Demografieberatung Digi+, nämlich die Beschäftigungsfähigkeit in alternden Belegschaften zu sichern und dem demografiebedingten Fachkräftemangel vorzubeugen, erscheint es fachlich plausibel, die Akquise künftig noch stärker auf Unternehmen mit alterszentrierten bzw. bipolaren Altersstrukturen auszurichten, ohne andere Betriebe vom Angebot auszuschließen. Diese Unternehmensgruppen sind in besonderem Maß von altersbedingten Risiken wie bevorstehenden Pensionswellen, Wissensabgängen und kumulativen gesundheitlichen Belastungen betroffen. Daher ist hier ein hoher Hebel für die angestrebten Wirkungen der Beratung (längere Erwerbsverläufe, Sicherung der Arbeitsfähigkeit, Verringerung vorzeitiger Austritte) zu erwarten. Eine solche Schwerpunktsetzung würde die bestehende, auf Bedarfsclustern beruhende Akquisestrategie ergänzen und die demografische Risikolage der Belegschaften expliziter als Kriterium für die strategische Zielgruppensteuerung nutzen, während die grundsätzliche Offenheit des Angebots für andere interessierte Unternehmen erhalten bleibt.

Qualität und Fokussierung der Inhalte

Die starke Fokussierung der Demografieberatung Digi+ auf Führung & Kultur sowie Personalmanagement entspricht nicht nur der Logik des Wirkmodells, sondern wird auch durch rezente Forschungsergebnisse gestützt: Studien³³ zu Altersmanagement, Arbeitsfähigkeit und nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit zeigen,

³² Demografieberatung Digi+ (2026);

³³ Katirae et al. (2024); Bögl/Frerichs 2011; Pfeiffer/Richter 2011; Tempel/Ilmarinen 2019; Egdell et al. 2018; Carlstedt Björklund et al. 2024; Bergmann et al. 2022

dass gerade altersinklusive Führung, eine unterstützende Organisationskultur und altersbewusste HR-Praktiken zu besserer Gesundheit, höherer Arbeitsfähigkeit und einem längeren Verbleib älterer Beschäftigter im Erwerbsleben beitragen.

Gleichzeitig bleibt der Anteil von Beratungsleistungen im Handlungsfeld Gesundheit niedrig, da hier auf spezialisierte Angebote verwiesen wird. Digitalisierung wird seltener als Schwerpunkt gesetzt, worauf der geringe Anteil von 24% an Unternehmen mit Digi-Plus-Schwerpunkt verweist. Zwar wird Digitalisierung auch in Beratungsprozessen ohne Digi-Plus-Schwerpunkt „Digitalisierung“ mitgedacht, trotzdem schlussfolgern wir, dass es sich bei Digitalisierung um ein Veränderungsfeld handelt, das noch mehr Sichtbarkeit und expliziten Fokus bekommen könnte. Auch die Ergebnisse des Online-Surveys in Hinblick auf einen sichereren Umgang mit digitalen Technologien sowie beim Abbau von Ängsten zeigen, dass ein substanzieller Teil der Befragten dies nicht beurteilen kann. Dies kann dahingehend verstanden werden, dass Digitalisierung nicht als eigenes Veränderungsfeld in der Beratung bearbeitet wurde.

Die Beratung setzt wichtige Impulse, bindet Aspekte digitaler Transformationen bislang jedoch nur begrenzt in die betriebliche Gesamtstrategie ein, sodass die im Wirkmodell vorgesehene Verbindung von Demografie, Digitalisierung und in weiterer Folge auch Gesundheit auf Unternehmensebene noch nicht vollständig ausgeschöpft wird.

Vor dem Hintergrund der intendierten geringen Ausrichtung der Demografieberatung Digi+ auf das Handlungsfeld Gesundheit stellt sich für eine zukünftige Auflage der Demografieberatung die Frage, ob eine stärker parallele Abstimmung von demografiebezogenen und gesundheitsbezogenen Beratungsprozessen – sofern dies förderrechtlich zulässig wäre – die intendierte Verknüpfung von Demografie, Gesundheit und Digitalisierung im Betrieb weiter unterstützen könnte.

Beteiligung und Zielgruppenorientierung

Führungskräfte sind stark in die Beratung eingebunden, haben hohe Zufriedenheitswerte und sehen deutlich mehr Nutzen und positive Effekte als Mitarbeitende. Letztere sind seltener in den gesamten Beratungsprozess involviert und auch bei den Maßnahmen, je nach Handlungsfeld, unterschiedlich stark beteiligt: In den Handlungsfeldern Führung & Kultur und Personalmanagement ist ihre Beteiligung vergleichsweise gering, in Arbeitsgestaltung und Wissen & Kompetenzen deutlich höher. Für Frauen und Personen über 45 Jahren zeigt sich eine hohe Beteiligung. Wie der Online-Survey zeigt, nehmen insbesondere Personen im Alter über 45 Jahren die Effekte der Beratung deutlich positiver wahr als jüngere Mitarbeitende und schätzen dieselben ähnlich wie Führungskräfte ein. Demgegenüber werden Teilzeitbeschäftigte und Personen mit Feststellungsbescheid in Maßnahmen bzw. im Beratungsprozess unterproportional einbezogen. Während die starke Einbindung von Frauen und älteren Beschäftigten den Querschnittszielen grundsätzlich entspricht, weist die geringere Beteiligung dieser benachteiligten Gruppen auf fortbestehende Hürden beim gleichberechtigten Zugang hin und markiert damit ein Spannungsfeld im Hinblick auf die Querschnittsthemen Antidiskriminierung oder auch Disability-Mainstreaming.

Erste Hinweise aus der Evaluation deuten darauf hin, dass insbesondere zeitliche Restriktionen und fehlende Ressourcen von Teilzeitkräften sowie Unterstützungsbedarfe von Personen mit Feststellungsbescheid die aktive Teilnahme erschweren. Insofern sollte eine gezielte Anpassung der Formate angestrebt werden, um bestehende Ungleichheiten nicht weiter fortzuschreiben.

Die Wirkkette ist auf der Leitungsebene sowie bei Personen über 45 Jahre gut verankert, aber die Ergebnisse des Zwischenberichts deuten auch darauf hin, dass die „Übersetzung“ in eine breite Belegschaftsbeteiligung hinsichtlich Teilzeitbeschäftigter, Personen mit Feststellungsbescheid und somit inklusiver Wandel

eher fragil bleibt, was auch Konsequenzen für Akzeptanz, Umsetzungstiefe und langfristige Nachhaltigkeit haben könnte.

Wahrgenommene Wirkungen und Nachhaltigkeit

Es zeigen sich deutliche Verbesserungen bei Sensibilisierung für alter(n)sgerechte Arbeit, Partizipation, Kompetenzentwicklung, Führungsqualität und Arbeitsgestaltung. Diese Einschätzung stützt sich auf die Ergebnisse des Online-Surveys sowie des Fitness-Checks, die u.a. deutliche Zustimmungswerte zu einer gestiegenen Sensibilisierung für alter(n)sgerechte Arbeit, verbesserter Partizipation und Führungskultur und mehr Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung zeigen. Zudem belegen die Ergebnisse der Fitness-Checks konsistent Verbesserungen in allen Handlungsfeldern.

Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Betriebsverbundenheit werden von jeweils rund der Hälfte der Befragten positiv eingeschätzt, während ein signifikanter Anteil keine Veränderungen sieht oder die Wirkung der Beratung nicht beurteilen kann. Die Arbeitsbelastung wird hingegen ambivalent eingeschätzt: Zwar finden nur vergleichsweise wenige Personen, dass diese durch die Beratung tatsächlich gesunken sei, andererseits bejaht der Großteil einen besseren, individuellen Umgang mit den Arbeitsanforderungen durch die Beratung. Insgesamt fallen die wahrgenommenen Verbesserungen in diesen Wirkdimensionen damit eher moderat und auch heterogen aus. Auch hier ist ein Unterschied in der Bewertung der Effekte durch Führungskräfte und Mitarbeitende zu beobachten, wobei Führungskräfte Veränderungen deutlich positiver einschätzen als Mitarbeitende.

Die Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der Beratung fallen ambivalent aus: Zwar ist eine große Mehrheit der Befragten zuversichtlich, dass die im Rahmen der Demografieberatung Digi+ erzielten Veränderungen nach Abschluss der Beratung weitergeführt werden, gleichzeitig zeigen sich aber rund 45% der Befragten in unterschiedlichem Ausmaß skeptisch bezüglich der Weiterbehandlung der Themen Demografie und „Alter(n)sgerechtigkeit“. Demgegenüber sind kurzfristige Outputs (z. B. Beratungen, Maßnahmen- und Umsetzungspläne, eingesetzte Tools) und mittelfristige Outcomes in allen fünf Handlungsfeldern durch Monitoringdaten, Online-Survey und Fitness-Checks klar nachweisbar. Zusammengefasst deutet dies darauf hin, dass die Gestaltung und Umsetzung der Beratungsprozesse für das Anstoßen und Verstetigen von Veränderungen grundsätzlich angemessen sind, während die langfristige Auseinandersetzung mit den zentralen Themen der Demografieberatung Digi+ von einem erheblichen Teil der Befragten noch mit Skepsis bzw. Unsicherheit betrachtet wird.

Im Längsschnittvergleich der Fitness-Checks zeigen sich in einzelnen Unternehmen und Handlungsfeldern nicht nur Verbesserungen, sondern auch Verschlechterungen der Einschätzungen des Status quo. Diese Befunde sind vor dem Hintergrund der Prozesslogik der Demografieberatung Digi+ zu interpretieren: Zum einen steigt zwischen Modul 2 und Modul 4 nachweislich die Sensibilisierung für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen, Führung und Personalentwicklung, sodass Defizite in manchen Betrieben am Ende der Beratung klarer und kritischer wahrgenommen werden als zu Beginn. Zum anderen vollziehen sich Umsetzungsprozesse teilweise langsamer oder unter externen Belastungen (z.B. Fachkräftemangel, organisatorische Veränderungen), sodass gestiegene Erwartungen der Beschäftigten auf eine noch nicht vollständig realisierte Veränderung treffen können. Die beobachteten Verschlechterungen sind daher weniger als Hinweis auf ein systematisches Scheitern der Beratung in diesen Unternehmen zu verstehen, sondern vielmehr als Ausdruck von Lern- und Klärungsprozessen, in denen Problemwahrnehmung, Umsetzungstempo und Beteiligung verschiedener Beschäftigtengruppen nicht immer deckungsgleich verlaufen.

Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Angebots

Akquise- und Zielgruppensteuerung nachjustieren

Richtwerte der Akquise sollten auf Bundesland- und Branchenebene anhand der empirischen Erfahrungen neu kalibriert werden, um Untererreichungen in Hoch-Bedarf-Clustern (z. B. Wien, Kärnten, Salzburg) gezielt auszugleichen. Die bereits im Evaluierungsbericht zu den Beratungsprozessen und -inhalten³⁴ formulierten Empfehlungen können auf Basis der Ergebnisse dieses Berichts bekräftigt werden. Die Akquise sollte in Zukunft noch stärker strategisch und bedarfsorientiert auf Unternehmen aus dem Hoch-Bedarf-Cluster ausgerichtet werden und insbesondere Unternehmen mit bspw. einem überdurchschnittlich hohen Anteil an älteren Beschäftigten oder mit einem hohen Frauenanteil in Hinblick auf die Erhöhung des Frauenpensionsantrittsalters adressieren.

Modularen Prozess stärker „partizipationsverbindlich“ machen

Die im Online-Survey sichtbar hohe Quote an „nicht beurteilbar“-Antworten bei Mitarbeitenden deutet auf eine begrenzte Reichweite der Beratung in die Breite der Belegschaften hin. Vor dem Hintergrund, dass Mitarbeitende nachweislich seltener durchgängig in den Beratungsprozess eingebunden waren, spricht dies dafür, dass die ausgelösten Veränderungen vor allem auf Leitungs- und Schlüsselpositionen fokussieren und in Teilen der Belegschaft noch nicht ausreichend sichtbar oder anschlussfähig sind.

Um die Wirksamkeit der Beratung zu erhöhen, sollte Partizipation künftig systematisch in der Breite der Belegschaften sichergestellt werden. Konkret empfiehlt sich, in allen Modulen Mindeststandards für die Einbindung von Mitarbeitenden – einschließlich Teilzeitkräften, Personen mit Migrationsgeschichte und Personen mit Feststellungsbescheid – zu definieren und verbindlich umzusetzen. Dies könnte etwa verpflichtende, zielgruppenoffene Workshops in der Maßnahmenplanung, gemeinsame Reflexionsformate in der Umsetzungsphase sowie eine proaktive Kommunikation von Zielen, Maßnahmen und erwarteten Wirkungen an alle Beschäftigtengruppen umfassen. Solche Instrumente (bspw. Fokusgruppen oder Workshops) sind bereits in einigen Modulen vorgesehen, werden aber seltener genutzt und sollten in Zukunft verstärkt auf die Partizipation unterschiedlicher Gruppen an Mitarbeitenden ausgerichtet sein. Derartige Formate könnten durch verbindliche Beteiligungsformate in Modul 3 oder auch im Aktionsplan ergänzt werden, insbesondere in jenen Handlungsfeldern, in denen Mitarbeitende bisher unterdurchschnittlich einbezogen wurden (Führung & Kultur, Personalmanagement). Dies könnte etwa in Form von Mitarbeiter:innen-Panels oder beteiligungsorientierten Evaluierungen durch Beschäftigte umgesetzt werden. Zudem empfiehlt sich, Partizipation gezielt inklusiv auszurichten (siehe auch Empfehlungen zu den Querschnittszielen weiter unten), indem in Maßnahmen- und Umsetzungsplänen systematisch reflektiert wird, wie sich Maßnahmen auf Frauen und Männer, Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte mit Migrationsgeschichte sowie Personen mit Behinderungen auswirken, und/oder indem pro Beratungsprozess zumindest eine Maßnahme so gestaltet wird, dass unterrepräsentierte oder benachteiligte Gruppen explizit beteiligt werden (z.B. Fokusgruppen mit Frauen 45+, Workshops mit Beschäftigten mit Migrationsgeschichte oder mit Feststellungsbescheid).

Die Ergebnisse und daraus abgeleiteten Empfehlungen stehen im Einklang mit den Schlussfolgerungen aus der Evaluierung der Beratungsprozesse und -inhalte³⁵, die ebenfalls eine stärkere, qualifizierte Partizipation der Mitarbeitenden sowie eine breitere Verankerung der Beratung über die Führungsebene hinaus als zentrale Erfolgsfaktoren betonen.

³⁴ Weber et al. (2025)

³⁵ Weber et al. (2025)

Beratungszeit für nachgelagerte Verankerung reservieren

Auf Basis der empirischen Ergebnisse des Zwischenberichts sollte eine gezielte Stärkung der Nachberatung zur Verbesserung der Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse in Betracht gezogen werden. Bereits die Analyse der Beratungsberichte und Prozessreflexionen³⁶ weist darauf hin, dass die Verstetigung insbesondere dort bessere Chancen hat, wo interne Strukturen wie HR, Betriebsrat und etablierte Kommunikations- und Beteiligungsformate die eigenständige Fortführung der Maßnahmen unterstützen. Zudem erhöhen das Angebot und die Nutzung von Follow-up-Elementen nach Abschluss der Beratung die Chancen, dass angestoßene Veränderungen im Betrieb verankert bleiben. Ohne solche Verankerungsmechanismen besteht das Risiko, dass einzelne Impulse im betrieblichen Alltag versanden.

Bereits jetzt besteht mit der Nachberatung im Rahmen von Modul 4 die Möglichkeit, Umsetzungsprozesse nachgelagert zu begleiten und zu reflektieren. Diese Option wird aktuell von einem Drittel der Betriebe genutzt und steht aus ressourcenbezogenen Gründen nicht flächendeckend zur Verfügung. Um die Nachhaltigkeit der angestoßenen Veränderungen zu erhöhen, erscheint es vor diesem Hintergrund sinnvoll, in künftigen Programmperioden den Ausbau solcher nachgelagerter Beratungsformate, gestützt auf den Befunden der verschiedenen Evaluierungsberichte zur Demografieberatung Digi+, gezielt zu prüfen. Dies könnte einerseits durch die Reservierung von Beratungszeit für Umsetzungs- und Lernschleifen (z.B. zusätzliche Reflexionstermine, Follow-up-Workshops einige Monate nach Modul 4) innerhalb des bestehenden Angebots erfolgen. Andererseits könnte eine nachhaltigere Verankerung durch eine stärkere Ausrichtung von Modul 3 oder 4 auf den Aufbau interner „Ownership“ erzielt werden, etwa indem in zukünftigen Beratungsangeboten die Etablierung betriebsinterner Rollen (z.B. Demografie- bzw. Digitalisierungsbeauftragte) vorgesehen wird und deren Einrichtung als Ergebnis in den Umsetzungsplänen sichtbar ist. Ergänzend könnte die Entwicklung einfacher, vom Unternehmen selbst weiterführbarer Monitoring- und Lernroutinen (z.B. ein jährlicher interner Demografie- und Digitalisierungsscheck aufbauend auf bestehenden Tools) angedacht werden, die über das Projektende hinaus wirksam bleiben und gleichzeitig bessere Daten für die spätere Wirkungsb Beobachtung liefern. Dies ließe sich mit schlanken, standardisierten „Nachberatungsmodulen“ (z.B. 12–18 Monate nach Abschluss der Beratung) kombinieren. Solche nachgeschalteten Formate sollten, wie bisher auch, optional und bedarfsorientiert ausgestaltet werden, um die Betriebe nicht zusätzlich zu belasten und Ressourcen zielgenau einzusetzen.

Querschnittsziele Gleichstellung und Antidiskriminierung stärker operationalisieren

Die Zwischenergebnisse unterstreichen, ähnlich wie der Evaluierungsbericht zu den Beratungsprozessen und -inhalten, die Relevanz einer stärkeren Operationalisierung der Querschnittsziele Gleichstellung und Antidiskriminierung: Die Demografieberatung Digi+ erreicht Unternehmen mit sehr unterschiedlichen, häufig stark diversen Belegschaften. So weisen rund 50% der beratenen Betriebe – verglichen mit den unselbstständigen Erwerbstätigen nach Branche und Bundesland – einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf, und 36% haben einen überdurchschnittlich hohen Frauenanteil. 23% der Betriebe haben Personen mit Feststellungsbescheid in der Belegschaft, und 95% der Betriebe beschäftigen Teilzeitkräfte. Zugleich zeigen die Monitoringdaten, dass Teilzeitbeschäftigte und Personen mit Feststellungsbescheid weniger häufig an den Umsetzungsmaßnahmen beteiligt sind, als es ihrer Präsenz in der Belegschaft entspricht, und dass Führungskräfte positive Veränderungen deutlich häufiger wahrnehmen als Mitarbeitende, die viele Wirkungen nicht beurteilen können. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die bereits zahlreich vorhandenen Maßnahmen – etwa in den Handlungsfeldern Personalmanagement, Arbeitsgestaltung oder auch Wissen & Kompetenzen – systematisch mit Blick auf ihre Wirkungen für

³⁶ Weber et al. (2025)

Frauen, Teilzeitkräfte, Beschäftigte mit Migrationsgeschichte oder Menschen mit Behinderungen zu reflektieren. Im Sinne einer „inklusive“ Partizipation könnte zumindest eine Maßnahme pro Beratungsprozess so gestaltet werden, dass unterrepräsentierte oder benachteiligte Gruppen explizit miteinbezogen werden. Die Querschnittsziele Gleichstellung und Antidiskriminierung sollten daher im Beratungsprozess **expliziter und verbindlicher** verankert werden.

Kommunikation zu Pensionsanhebung und lebensphasengerechten Übergängen stärken

Die Zwischenergebnisse deuten darauf hin, dass ein zentrales Ziel der Demografieberatung Digi+, nämlich die Sicherung längerer Erwerbsverläufe insbesondere von Frauen, in den Betrieben bislang nur eingeschränkt explizit aufgegriffen wird: Sowohl die Analyse der Beratungsberichte³⁷ als auch der Survey-Ergebnisse im vorliegenden Zwischenbericht zeigen, dass die schrittweise Anhebung des Frauenpensionsalters eine kaum sichtbare Rolle spielt, obwohl der Frauenanteil in den beratenen Unternehmen im Mittel bei 47% liegt und viele Unternehmen mit einem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil beraten wurden. Vor diesem Hintergrund und im Einklang mit den Empfehlungen der Evaluierung der Beratungsprozesse und -inhalte³⁸, die eine explizitere Thematisierung der Gleichstellung der Geschlechter und der schrittweisen Angleichung des Frauenpensionsantrittsalters fordert, sollte die Beratung künftig standardisierte, leicht adaptierbare Informationspakete zur Pensionsanhebung in Modul 2 und/oder Modul 3 nutzen und Übergänge in späteren Erwerbsphasen (z.B. gleitender Übergang, Teilpension, alter(n)s- und gesundheitsgerechte Arbeitszeitmodelle) als festen Bestandteil in den Handlungsfeldern Personalmanagement und Arbeitsgestaltung verankern, um die im Wirkmodell angelegten Impact-Pfade „längere Erwerbsverläufe“ und „weniger Frühpensionierungen“ gezielt zu stützen.

³⁷ Weber et al. (2025)

³⁸ Weber et al. (2025)

9 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.
- 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
- Demografieberatung Digi+ (2026): Akquisestrategie Demografieberatung Digi+: Status Quo. (10.02.2026; unveröffentlichtes Dokument)
- 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
- Katirae, Niloofer; Berti, Nicola; Das, Ajay; et al. (2024): A new roadmap for an age-inclusive workforce management practice and an international policies comparison. *Open Res Europe*, 4:85
- 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.
- Tempel, Jürgen; Ilmarinen, Juhani (2019): Arbeitsleben 2025, Hamburg.
- Weber, Friederike; Iby, Anna; Perle, Vincent (2025): Beratungsprozesse und -inhalte der Demografieberatung Digi+: Evaluierungsbericht der Wissenschaftlichen Begleitung, Wien.

10Anhang

Tabelle 7: Grad der Einbindung in die Beratung nach Position im Betrieb

Grad der Einbindung	Führungskräfte inkl. Geschäftsführung (n = 110)	Mitarbeitende, inkl. Sonstige (n = 79)
Ja, ich war über den gesamten Beratungsprozess in Aktivitäten eingebunden.	66.4%	26.6%
Ja, ich war punktuell in Aktivitäten eingebunden.	28.2%	45.6%
Nein, ich war in keine Beratungsaktivität eingebunden, habe aber mitbekommen, dass es eine Beratung gab.	3.6%	16.5%
Ich habe von der Beratung nichts mitbekommen.	1.8%	11.4%

Tabelle 8: Bewertung des Nutzens der Beratung nach Position im Betrieb

Nutzen der Beratung	Führungskräfte inkl. Geschäftsführung (n = 102)	Mitarbeitende, inkl. Sonstige (n = 57)
Hoher Nutzen	27.5%	15.8%
Eher hoher Nutzen	42.2%	28.1%
Geringer Nutzen	17.6%	29.8%
Gar kein Nutzen	2%	8.8%
Kann ich nicht beurteilen	10.8%	17.5%

Tabelle 9: Zustimmungswerte zur Aussage „Die durch die Beratung erzielten Veränderungen werden langfristig im Unternehmen erhalten bleiben“ nach Position im Betrieb

Nachhaltigkeit der Beratung	Führungskräfte inkl. Geschäftsführung (n = 104)	Mitarbeitende, inkl. Sonstige (n = 57)
Stimme voll und ganz zu	38.5%	19.3%
Stimme eher zu	38.5%	42.1%
Stimme eher nicht zu	4.8%	3.5%
Stimme gar nicht zu	2.9%	1.8%
Trifft nicht zu, keine Veränderungen erzielt	5.8%	10.5%
Kann ich nicht beurteilen	9.6%	22.8%

Tabelle 10: Beratene Unternehmen nach Branchen (ÖNACE Code), n = 867

ÖNACE	Kurztitel	Anzahl	Prozent
G	Handel	204	23.4%
N	Wissenschaftl./techn. Dienstleistungen	131	15%
C	Herstellung von Waren	129	14.8%
F	Bau	103	11.8%

R	Gesundheits- und Sozialwesen	48	5.5%
I	Beherbergung und Gastronomie	40	4.6%
K	Telekommunikation/Informationstechn.	38	4.4%
O	Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen	38	4.4%
T	Sonst. Dienstleistungen	33	3.8%
H	Verkehr	19	2.2%
L	Finanz- und Versicherungsleistungen	17	1.9%
M	Grundstücks- und Wohnungswesen	17	1.9%
S	Kunst, Sport, Erholung	16	1.8%
A	Land- und Forstwirtschaft	12	1.4%
Q	Erziehung und Unterricht	11	1.3%
E	Wasserversorgung und Abfallentsorgung	8	0.9%
D	Energieversorgung	3	0.3%
J	Verlagswesen und Rundfunk	3	0.3%
B	Bergbau	1	0.1%
P	Öffentliche Verwaltung	1	0.1%

Tabelle 11: Anteile von Frauen an den unselbstständigen Erwerbstätigen nach Branche (ÖNACE 2025) und Bundesland, 2023

ÖNACE	Kurztitel	W	NÖ	OÖ	Sbg	Stmk	K	T	V
A	Land- und Forstwirtschaft	43%	42%	42%	36%	46%	43%	40%	42%
B	Bergbau	30%	12%	18%	12%	16%	18%	8%	13%
C	Herstellung von Waren	30%	26%	26%	27%	26%	27%	29%	27%
D	Energieversorgung	30%	18%	18%	19%	20%	21%	18%	20%
E	Wasserversorgung und Abfallentsorgung	23%	21%	28%	20%	26%	18%	21%	21%
F	Bau	11%	15%	16%	15%	15%	16%	15%	18%
G	Handel	53%	53%	57%	54%	61%	60%	57%	60%
H	Verkehr	19%	24%	21%	19%	21%	19%	19%	21%
I	Beherbergung und Gastronomie	45%	61%	64%	57%	63%	63%	60%	60%
J	Verlagswesen und Rundfunk	49%	56%	50%	47%	55%	55%	50%	60%
K	Telekommunikation/Informationstechn.	30%	32%	28%	31%	30%	28%	27%	30%
L	Finanz- und Versicherungsleistungen	50%	55%	54%	54%	54%	50%	54%	58%
M	Grundstücks- und Wohnungswesen	48%	32%	41%	42%	42%	36%	39%	41%
N	Wissenschaftl./techn. Dienstleistungen	54%	55%	56%	58%	54%	56%	55%	60%
O	Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen	38%	33%	32%	38%	34%	35%	40%	38%
P	Öffentliche Verwaltung	55%	58%	64%	62%	58%	53%	58%	65%
Q	Erziehung und Unterricht	62%	62%	69%	63%	61%	68%	59%	72%
R	Gesundheits- und Sozialwesen	72%	76%	78%	77%	79%	79%	75%	76%
S	Kunst, Sport, Erholung	50%	48%	48%	48%	52%	51%	51%	50%
T	Sonst. Dienstleistungen	60%	57%	65%	59%	60%	60%	59%	70%
U	Private Haushalte sowie Eigenbedarf	74%	73%	73%	72%	74%	69%	80%	82%
V	Exterritoriale Organisationen	56%	0%		72%		50%	50%	

Tabelle 12: Anteile der Personen mit Migrationshintergrund an den unselbstständigen Erwerbstätigen nach Branche (ÖNACE 2025) und Bundesland, 2023

ÖNACE	Kurztitel	W	NÖ	OÖ	Sbg	Stmk	K	T	V
A	Land- und Forstwirtschaft	22%	10%	11%	6%	8%	8%	14%	8%
B	Bergbau	8%	6%	4%	2%	2%	3%	1%	4%
C	Herstellung von Waren	17%	9%	12%	13%	8%	9%	13%	16%
D	Energieversorgung	10%	2%	4%	7%	2%	3%	4%	5%
E	Wasserversorgung und Abfallentsorgung	15%	7%	7%	8%	8%	5%	8%	11%
F	Bau	26%	14%	14%	12%	12%	9%	10%	13%
G	Handel	25%	11%	14%	14%	9%	9%	14%	14%
H	Verkehr	22%	14%	14%	13%	10%	8%	12%	13%
I	Beherbergung und Gastronomie	39%	20%	24%	25%	22%	18%	23%	26%
J	Verlagswesen und Rundfunk	16%	10%	10%	18%	10%	6%	14%	11%
K	Telekommunikation/Informationstechn.	23%	11%	12%	15%	13%	10%	16%	12%
L	Finanz- und Versicherungsleistungen	16%	5%	6%	8%	6%	5%	6%	6%
M	Grundstücks- und Wohnungswesen	15%	10%	9%	9%	8%	7%	7%	7%
N	Wissenschaftl./techn. Dienstleistungen	21%	11%	9%	16%	10%	7%	12%	9%
O	Sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen	27%	23%	25%	22%	20%	15%	18%	20%
P	Öffentliche Verwaltung	8%	3%	4%	5%	2%	2%	4%	5%
Q	Erziehung und Unterricht	22%	8%	9%	11%	11%	8%	19%	7%
R	Gesundheits- und Sozialwesen	17%	5%	7%	10%	6%	5%	9%	9%
S	Kunst, Sport, Erholung	19%	13%	15%	16%	14%	10%	16%	16%
T	Sonst. Dienstleistungen	23%	13%	16%	15%	13%	11%	14%	18%
U	Private Haushalte sowie Eigenbedarf	19%	10%	10%	13%	8%	7%	8%	10%
V	Exterritoriale Organisationen	17%	0%		16%		0%	50%	

Tabelle 13: Beratungsintensität je Themenfeld: durchschnittliche Anteile und Leistungstage (LT) für Unternehmen mit Maßnahmen im betreffenden Themenfeld

Themenbereich	Mittelwert Anzahl LT	SD Anzahl LT
Strukturen & Prozesse	2,3	1,62
Führung	2	1,35
Identifikation mit dem Unternehmen	1,7	0,92
Arbeitsplatzgestaltung	1,6	1,53
Betriebsklima	1,6	1,04
Partizipation	1,6	1,01
Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	1,6	1,21
Transparenz & Zuständigkeiten	1,6	1,32
Generationenübergreifender Wissenstransfer	1,5	1,16
Lebenswelten	1,5	0,98
Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen	1,4	1,12
Lebenslanges Lernen	1,4	1,31
Karriere- & Entwicklungsverläufe	1,3	0,99

Altersstruktur	1,2	1,18
Arbeitszeit	1,2	1,03
Weiterbildung	1	1,02
Projekt Kick-Off	0,5	0,32
Physische & Psychische Gesundheit	0,3	0,53
Gesundheitsförderung	0,2	0,18
Arbeitnehmer:innenschutz & -sicherheit	0,1	0,02

Tabelle 14: Übersicht über eingesetzte Tools der Toolbox

Handlungsfeld	Themenfeld	Tool
Arbeitsgestaltung	Arbeitsplatzgestaltung	Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung
Arbeitsgestaltung	Arbeitsplatzgestaltung	Disloziertes Arbeiten
Arbeitsgestaltung	Arbeitsplatzgestaltung	Nutzung von KI
Arbeitsgestaltung	Arbeitszeit	Altersgerechte Schichtplangestaltung
Arbeitsgestaltung	Arbeitszeit	Lebensphasenorientierte Arbeitszeit
Arbeitsgestaltung	Arbeitszeit	Digitale Arbeitszeiterfassung
Arbeitsgestaltung	Strukturen & Prozesse	Agiles Arbeiten
Arbeitsgestaltung	Strukturen & Prozesse	Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse
Arbeitsgestaltung	Transparenz & Zuständigkeit	Arbeitsplatzlandkarte
Arbeitsgestaltung	Transparenz & Zuständigkeit	Demografiesensible Stellenbeschreibung
Arbeitsgestaltung	Transparenz & Zuständigkeit	Organigramm
Führung & Kultur	Führung	Alter(n)ssensible Digi-Strategie
Führung & Kultur	Führung	Demografiesensible Delegationsgespräche
Führung & Kultur	Führung	FK als Coachee & Coach
Führung & Kultur	Führung	Führung & Belastungsfaktoren
Führung & Kultur	Führung	Generationengerechtes Führen
Führung & Kultur	Führung	Meine Rolle als FK
Führung & Kultur	Führung	Wertebaum
Führung & Kultur	Identifikation mit dem Unternehmen	Appriciative Inquiry
Führung & Kultur	Identifikation mit dem Unternehmen	Employer Branding
Führung & Kultur	Identifikation mit dem Unternehmen	Gemeinsame Werte
Führung & Kultur	Identifikation mit dem Unternehmen	Generationensensibles Teambuilding
Führung & Kultur	Identifikation mit dem Unternehmen	Leitbildentwicklung
Führung & Kultur	Betriebsklima	Austausch unter Mitarbeitenden
Führung & Kultur	Betriebsklima	Generationenquiz
Führung & Kultur	Betriebsklima	Konflikte + Feedback
Führung & Kultur	Betriebsklima	Wertschätzungsindex
Führung & Kultur	Partizipation	Anerkennender Erfahrungsaustausch

Personalmanagement	Altersstruktur	Demografiebarometer Digi+
Personalmanagement	Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	Ageism-Free-Recruiting
Personalmanagement	Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	Demogafiesensibles Recruiting
Personalmanagement	Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	Digi-Check HR
Personalmanagement	Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	JADE - Job Ad Decoder
Personalmanagement	Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	Onboarding
Personalmanagement	Karriere- & Entwicklungsverläufe	Candidate Personas
Personalmanagement	Karriere- & Entwicklungsverläufe	Mitarbeiter:innen Gespräch
Personalmanagement	Karriere- & Entwicklungsverläufe	Nachfolgemanagement
Personalmanagement	Karriere- & Entwicklungsverläufe	Talente Programm
Personalmanagement	Karriere- & Entwicklungsverläufe	Übergang Pension
Personalmanagement	Lebenswelten	Demografiekonferenz
Personalmanagement	Lebenswelten	Offboarding
Personalmanagement	Lebenswelten	Role Planning & Job Map
Wissen & Kompetenzen	Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen	Fit4Digi
Wissen & Kompetenzen	Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen	Kompetenzenmatrix
Wissen & Kompetenzen	Weiterbildung	Qualifizierungsbedarfserhebung
Wissen & Kompetenzen	Lebenslanges Lernen	Demografie-Training
Wissen & Kompetenzen	Lebenslanges Lernen	Generationensensibles Mentoring
Wissen & Kompetenzen	Generationenübergreifender Wissenstransfer	HANSE-Interview
Wissen & Kompetenzen	Generationenübergreifender Wissenstransfer	Wissensmanagement
Gesundheit	Gesundheit	Arbeitsbewältigungs-Coaching

Tabelle 15: Häufigkeit der eingesetzten Tools inkl. Anteil an Unternehmen mit Tool

Handlungsfeld	Tool	Anzahl Tools	Anzahl Unternehmen gesamt	Anteil Unternehmen
Personalmanagement	Demografiebarometer Digi+	169	347	48.7%
Personalmanagement	Mitarbeiter:innen Gespräch	160	347	46.1%
Führung & Kultur	Meine Rolle als FK	146	347	42.1%
Arbeitsgestaltung	Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse	124	347	35.7%
Führung & Kultur	Generationengerechtes Führen	123	347	35.4%
Führung & Kultur	Konflikte + Feedback	105	347	30.3%
Wissen & Kompetenzen	Wissensmanagement	105	347	30.3%
Personalmanagement	Demografiesensibles Recruiting	91	347	26.2%
Führung & Kultur	Gemeinsame Werte	83	347	23.9%
Führung & Kultur	Austausch unter Mitarbeitenden	81	347	23.3%
Arbeitsgestaltung	Organigramm	79	347	22.8%
Führung & Kultur	FK als Coachee & Coach	76	347	21.9%
Personalmanagement	Nachfolgemanagement	75	347	21.6%
Arbeitsgestaltung	Demografiesensible Stellenbeschreibung	73	347	21%
Personalmanagement	Onboarding	67	347	19.3%
Führung & Kultur	Leitbildentwicklung	58	347	16.7%
Wissen & Kompetenzen	Kompetenzenmatrix	56	347	16.1%
Führung & Kultur	Generationensensibles Teambuilding	53	347	15.3%
Wissen & Kompetenzen	Qualifizierungsbedarfserhebung	51	347	14.7%
Führung & Kultur	Anerkennender Erfahrungsaustausch	49	347	14.1%
Wissen & Kompetenzen	Generationensensibles Mentoring	44	347	12.7%
Arbeitsgestaltung	Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung	42	347	12.1%
Personalmanagement	Übergang Pension	38	347	11%
Personalmanagement	Candidate Personas	34	347	9.8%
Führung & Kultur	Employer Branding	31	347	8.9%

Führung & Kultur	Wertebaum	31	347	8.9%
Führung & Kultur	Führung & Belastungsfaktoren	27	347	7.8%
Führung & Kultur	Appriciative Inquiry	24	347	6.9%
Führung & Kultur	Demografiesensible Delegationsgespräche	23	347	6.6%
Personalmanagement	JADE - Job Ad Decoder	23	347	6.6%
Arbeitsgestaltung	Nutzung von KI	23	347	6.6%
Arbeitsgestaltung	Agiles Arbeiten	20	347	5.8%
Arbeitsgestaltung	Arbeitsplatzlandkarte	18	347	5.2%
Wissen & Kompetenzen	HANSE-Interview	17	347	4.9%
Arbeitsgestaltung	Lebensphasenorientierte Arbeitszeit	17	347	4.9%
Personalmanagement	Ageism-Free-Recruiting	16	347	4.6%
Führung & Kultur	Generationenquiz	15	347	4.3%
Personalmanagement	Role Planning & Job Map	15	347	4.3%
Führung & Kultur	Alter(n)sensible Digi-Strategie	14	347	4%
Personalmanagement	Digi-Check HR	13	347	3.7%
Arbeitsgestaltung	Disloziertes Arbeiten	12	347	3.5%
Wissen & Kompetenzen	Fit4Digi	12	347	3.5%
Führung & Kultur	Wertschätzungsindex	11	347	3.2%
Personalmanagement	Talente Programm	10	347	2.9%
Personalmanagement	Offboarding	9	347	2.6%
Arbeitsgestaltung	Digitale Arbeitszeiterfassung	8	347	2.3%
Wissen & Kompetenzen	Demografie-Training	7	347	2%

Tabelle 16: Top 5 eingesetzte Tools je Handlungsfeld

Handlungsfeld	Tool	Anzahl Tools	Anzahl Unternehmen gesamt	Anteil Unternehmen
Arbeitsgestaltung	Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse	124	229	54,1
Arbeitsgestaltung	Organigramm	79	229	34,5
Arbeitsgestaltung	Demografiesensible Stellenbeschreibung	73	229	31,9
Arbeitsgestaltung	Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung	42	229	18,3
Arbeitsgestaltung	Nutzung von KI	23	229	10

Führung & Kultur	Meine Rolle als FK	146	279	52,3
Führung & Kultur	Generationengerechtes Führen	123	279	44,1
Führung & Kultur	Konflikte + Feedback	105	279	37,6
Führung & Kultur	Gemeinsame Werte	83	279	29,7
Führung & Kultur	Austausch unter Mitarbeitenden	81	279	29
Personalmanagement	Demografiebarometer Digi+	169	299	56,5
Personalmanagement	Mitarbeiter:innen Gespräch	160	299	53,5
Personalmanagement	Demografiesensibles Recruiting	91	299	30,4
Personalmanagement	Nachfolgemanagement	75	299	25,1
Personalmanagement	Onboarding	67	299	22,4
Wissen & Kompetenzen	Wissensmanagement	105	194	54,1
Wissen & Kompetenzen	Kompetenzenmatrix	56	194	28,9
Wissen & Kompetenzen	Qualifizierungsbedarfserhebung	51	194	26,3
Wissen & Kompetenzen	Generationensensibles Mentoring	44	194	22,7
Wissen & Kompetenzen	HANSE-Interview	17	194	8,8

Tabelle 17: Top 20 Kombinationen an eingesetzten Tools, sortiert nach Support

Tool1	Tool2	Support (in %)	Confidence (in %)
Generationengerechtes Führen	Meine Rolle als FK	27,3	77,2
Demografiebarometer Digi+	Mitarbeiter:innen Gespräch	24,7	50,9
Meine Rolle als FK	Mitarbeiter:innen Gespräch	21,8	52,1
Demografiebarometer Digi+	Meine Rolle als FK	20,7	42,6
FK als Coachee & Coach	Meine Rolle als FK	19,5	89,5
Demografiebarometer Digi+	Generationengerechtes Führen	19	39,1
Konflikte + Feedback	Meine Rolle als FK	19	62,9
Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse	Demografiebarometer Digi+	17,8	50
Konflikte + Feedback	Mitarbeiter:innen Gespräch	17,2	57,1
Generationengerechtes Führen	Mitarbeiter:innen Gespräch	17	48
Demografiebarometer Digi+	Konflikte + Feedback	15,5	32
Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse	Mitarbeiter:innen Gespräch	15,5	43,5
FK als Coachee & Coach	Generationengerechtes Führen	14,7	67,1
Alter(n)sgerechte Arbeitsprozesse	Meine Rolle als FK	14,4	40,3

Demografiebarometer Digi+	Wissensmanagement	14,4	29,6
Gemeinsame Werte	Meine Rolle als FK	14,1	59
Generationengerechtes Führen	Konflikte + Feedback	14,1	39,8
Austausch unter Mitarbeitenden	Demografiebarometer Digi+	13,8	59,3
Demogafiesensibles Recruiting	Demografiebarometer Digi+	13,8	52,7
Mitarbeiter:innen Gespräch	Organigramm	13,5	29,4

Tabelle 18: Durchschnittliche Zielerreichung (Mittelwert, STAW, Median) nach Handlungsfeld (Selbsteinschätzung)

Handlungsfeld	Anzahl Unternehmen	Mittelwert	Standardabweichung	Median
Arbeitsgestaltung	80	70,9	27,3	77,5
Führung & Kultur	106	71,7	26,1	75,5
Personalmanagement	91	68,2	30,3	75
Wissen & Kompetenzen	76	67,5	25,4	75

Tabelle 19: Maßnahmen des Umsetzungsplans nach Status und Handlungsfeld

Handlungsfeld	Status	Anzahl Maßnahmen	Summe Maßnahmen	Prozent
Arbeitsgestaltung	Abgebrochen	11	366	3%
Arbeitsgestaltung	Abgeschlossen	266	366	72.7%
Arbeitsgestaltung	Wird nicht umgesetzt	27	366	7.4%
Arbeitsgestaltung	Wird selbst umgesetzt	62	366	16.9%
Führung & Kultur	Abgebrochen	15	500	3%
Führung & Kultur	Abgeschlossen	384	500	76.8%
Führung & Kultur	Wird nicht umgesetzt	43	500	8.6%
Führung & Kultur	Wird selbst umgesetzt	58	500	11.6%
Personalmanagement	Abgebrochen	17	436	3.9%
Personalmanagement	Abgeschlossen	300	436	68.8%
Personalmanagement	Wird nicht umgesetzt	49	436	11.2%
Personalmanagement	Wird selbst umgesetzt	70	436	16.1%
Wissen & Kompetenzen	Abgebrochen	9	338	2.7%
Wissen & Kompetenzen	Abgeschlossen	192	338	56.8%
Wissen & Kompetenzen	Wird nicht umgesetzt	40	338	11.8%
Wissen & Kompetenzen	Wird selbst umgesetzt	97	338	28.7%
Gesundheit	Abgebrochen	1	44	2.3%
Gesundheit	Abgeschlossen	32	44	72.7%
Gesundheit	Wird nicht umgesetzt	1	44	2.3%

Gesundheit	Wird selbst umgesetzt	10	44	22.7%
------------	-----------------------	----	----	-------

Tabelle 20: Reliabilitätskennwerte der Skalen (Cronbach's Alpha und durchschnittliche Inter-Item-Korrelationen) je Handlungsfeld und Modul

Handlungsfeld	Modul	Anzahl_items	raw_alpha	average_r
Arbeitsgestaltung	Modul 2	16	0,88900303	0,33582144
Arbeitsgestaltung	Modul 4	16	0,8978662	0,36227221
Führung & Kultur	Modul 2	17	0,91805442	0,40372328
Führung & Kultur	Modul 4	17	0,92314735	0,43013901
Personalmanagement	Modul 2	16	0,84906595	0,27296036
Personalmanagement	Modul 4	16	0,85104958	0,28321339
Wissen & Kompetenzen	Modul 2	16	0,91728514	0,41049052
Wissen & Kompetenzen	Modul 4	16	0,92736071	0,4503922
Gesundheit	Modul 4	16	0,90591728	0,38639788
Gesundheit	Modul 4	16	0,90591728	0,38639788

Tabelle 21: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks nach Handlungsfeld und Modul

Handlungsfeld	Mittelwert Modul 2	Stabw. Modul 2	Mittelwert Modul 4	Stabw. Modul 4
Arbeitsgestaltung	3,6	0,9	4	0,8
Führung & Kultur	3,7	0,9	4	0,8
Gesundheit	3,4	1,3	3,6	1,3
Personalmanagement	3,2	1,1	3,6	1
Wissen & Kompetenzen	3,2	1	3,6	0,9

Tabelle 22: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung, nach Themenfeldern und Modul

Themenfeld	Mittelwert Modul 2	Stabw. Modul 2	Mittelwert Modul 4	Stabw. Modul 4	Differenz
Arbeitsplatzgestaltung	3,7	0,8	4,1	0,7	0,4
Arbeitszeit	3,8	0,9	4	0,8	0,2
Strukturen & Prozesse	3,5	0,9	3,9	0,8	0,4
Transparenz & Zuständigkeit	3,5	0,8	3,9	0,7	0,4

Tabelle 23: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Führung & Kultur, nach Themenfeldern und Modul

Themenfeld	Mittelwert Modul 2	Stabw. Modul 2	Mittelwert Modul 4	Stabw. Modul 4	Differenz
Betriebsklima	4	0,8	4,3	0,7	0,3
Führung	3,5	1	3,9	0,9	0,4
Identifikation mit dem Unternehmen	3,7	0,8	4	0,7	0,3
Partizipation	3,5	0,9	4	0,7	0,5

Tabelle 24: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Personalmanagement, nach Themenfeldern und Modul

Themenfeld	Mittelwert Modul 2	Stabw. Modul 2	Mittelwert Modul 4	Stabw. Modul 4	Differenz
Altersstruktur	3	1,3	3,3	1,3	0,3
Karriere- & Entwicklungsverläufe	3,3	0,9	3,8	0,8	0,5
Lebenswelten	3,6	0,9	3,9	0,9	0,3
Personalgewinnung & Mitarbeiter:innenbindung	2,9	0,9	3,4	1	0,5

Tabelle 25: Mittelwerte und Standardabweichung der Fitnesschecks im Handlungsfeld Wissen & Kompetenzen, nach Themenfeldern und Modul

Themenfeld	Mittelwert Modul 2	Stabw. Modul 2	Mittelwert Modul 4	Stabw. Modul 4	Differenz
Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen	3,4	1,1	3,7	1	0,3
Generationenübergreifender Wissenstransfer	3,2	1	3,6	0,9	0,4
Lebenslanges Lernen	3,3	0,9	3,5	0,9	0,2
Weiterbildung	3,1	0,9	3,6	0,9	0,5

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