

»Es geht daher weniger um die Frage, welche Jobs verschwinden, sondern darum, wie sich berufliche Tätigkeiten verändern«

Alexandra Weilhartner, Geschäftsführerin von ÖSB Consulting, im Gespräch über die Demografieberatung Digi+ und die darin eingesetzten Instrumente und die Herausforderungen in der Arbeit mit Unternehmen

New-Skills-Gespräche des AMS (106) – www.ams.at/newskills



Was genau ist die Demografieberatung Digi+?

Alexandra Weilhartner: Die Demografieberatung¹ von ÖSB Consulting² und Deloitte³ ist ein kostenfreies Beratungsprojekt zur Schaffung von alternsgerechten Arbeitswelten in Österreich. Wir werden aus Mitteln der Europäischen Union und des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz finanziert und unterstützen Betriebe und ihre Beschäftigten dabei, individuelle Antworten auf demografische und digitale Entwicklungen zu finden – damit sie den Wandel aktiv mitgestalten und Digitalisierung gezielt für die betriebliche Zukunft nutzen können. Sie wurde 2017 gestartet und befindet sich mittlerweile in der zweiten Umsetzungsperiode. Zu Beginn stand vor allem die Sensibilisierung für den demografischen Wandel in Unternehmen im Vordergrund. Heute verbinden wir die demografischen Herausforderungen mit der digitalen Transformation. Unsere zentralen Ziele sind die Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeitswelten, die Unterstützung von Unternehmen in Transformationsprozessen sowie die Stärkung digitaler Kompetenzen. In der ersten Umsetzungsphase von 2017 bis 2022 konnten bereits über eintausendachthundert Betriebe beraten werden. Für die aktuelle Periode verfolgen wir das Ziel, rund eintausendeinhundert weitere Betriebe zu begleiten.

Legen Sie hier Schwerpunkte bei Branchen oder bestimmten Betrieben?

Alexandra Weilhartner: Die Demografieberatung Digi+ kann von Betrieben aller Größen und Branchen in Anspruch genommen werden. Wir orientieren uns in der Ansprache aber bewusst an der österreichischen Betriebslandschaft, die stark von KMUs geprägt ist. Aktuell sind 95 Prozent der von uns beratenen Betriebe KMUs. Ebenfalls versuchen wir jene Betriebe zu identifizieren, die besonders stark vom demografischen und digitalen Wandel be-

troffen sind beziehungsweise die besonders von Finanzierungsfragen betroffen sind, weil sie sich entweder keine Betriebsberatung leisten können, oder auch Klein- und Kleinstbetriebe, die nicht über eigene Strukturen, so vor allem HR und Personalabteilungen, verfügen. Dadurch arbeiten wir aktuell viel mit kleineren Produktionsunternehmen sowie Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich. In der Produktion stehen Themen wie Automatisierung und der Aufbau digitaler Kompetenzen im Vordergrund, im Gesundheits- und Sozialbereich geht es stärker um die Frage, wie digitale Lösungen ein alternsgerechtes Arbeiten unterstützen.

Wie läuft der Beratungsprozess konkret ab?

Alexandra Weilhartner: Am Anfang steht eine Ist-Erhebung. Dabei erfassen wir zunächst den Reifegrad eines Unternehmens. Darauf folgt eine vertiefte Analyse mit zwei zentralen Instrumenten, nämlich mit dem Demografie-Fitnesscheck und mit dem Demografiebarometer. Der Demografiebarometer zeigt die Alters- und Belegschaftsstruktur und ihre Entwicklungen. Er dient auch der Sensibilisierung, denn viele Betriebe unterschätzen, wie stark sich ihre Altersstruktur zukünftig verändern wird. Auf dieser Basis entwickeln wir einen konkreten Maßnahmenplan mit Zuständigkeiten, Zeitrahmen und konkreten Schritten. Unterstützt werden diese Schritte durch eine Toolbox, die auf die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst wird. Bei all diesen Schritten – von der Analyse bis hin zur Umsetzung – ist uns besonders wichtig, dass alle relevanten Gruppen im Unternehmen, also Führungskräfte, Belegschaftsvertretungen und Mitarbeiter:innen, einbezogen werden. Wir beraten zu fünf Handlungsfeldern, nämlich Arbeitsgestaltung, Führung und Kultur, Personalmanagement, Wissen und Kompetenzen sowie Gesundheit, und zwar immer mit Digitalisierung als Querschnittsthema.

Welche Instrumente kommen dabei noch zum Einsatz?

Alexandra Weilhartner: Wie verfügen über eine umfangreiche Beratungs-Toolbox, aus der je nach Themenstellung spezifische Tools zum Einsatz kommen und bedarfsgerecht auf das Unternehmen zugeschnitten werden. Ein Beispiel ist die alternsgerechte Arbeits-

¹ www.demografieberatungplus.at.

² www.oesb.at.

³ www.deloitte.com/at.

platzlandkarte. Darin werden Tätigkeiten und Anforderungen nach lern- und alternskritischen Aspekten strukturiert, um daraus Entwicklungspfade abzuleiten. Ein weiteres Instrument ist das Job Crafting: Dabei gestalten Mitarbeitende aktiv Teile ihres Aufgaben- und Tätigkeitsbereiches mit. Das stärkt die Motivation, ist aber auch eine Herausforderung für Führungskräfte. Erfolgreich ist auch das Reverse Mentoring: Jüngere und ältere Beschäftigte arbeiten im Tandem zusammen, tauschen Erfahrungen und Wissen aus und unterstützen sich gegenseitig, so beispielsweise, wenn es um digitale Kompetenzen geht. Damit lassen sich mehrere Themen gleichzeitig adressieren: Wissenstransfer, Generationendialog und Kompetenzaufbau.

Welche Rolle spielen dabei Digitalisierung und KI?

Alexandra Weilhartner: Digitale Technologien und insbesondere generative KI verändern die Arbeitswelt enorm. Routinetätigkeiten werden zunehmend automatisiert, gleichzeitig entstehen neue Aufgabenfelder. Es geht daher weniger um die Frage, welche Jobs verschwinden, sondern darum, wie sich berufliche Tätigkeiten verändern. Unter der Voraussetzung entsprechender Qualifizierung sehen wir eher, dass Arbeitsplätze umgestaltet werden, als dass sie massenhaft verlorengehen und damit schlussendlich verschwinden. Gleichzeitig gewinnen menschliche Kompetenzen wie Empathie, Kreativität und Urteilsvermögen an Bedeutung. KI kann produktivitätssteigernd wirken und körperliche oder monotone Belastungen reduzieren, stellt aber auch neue Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten.

Wo liegen aktuell die größten Herausforderungen?

Alexandra Weilhartner: Ein zentrales Thema ist die Weiterbildungsquote. Österreich hat hier besonders bei älteren Beschäftigten nach wie vor einen erheblichen Aufholbedarf, Gleichzeitig steigt gerade in dieser Gruppe der Anteil an der Erwerbsbevölkerung. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, Lernangebote niederschwellig zu gestalten, um unterschiedliche Altersgruppen und das unterschiedliche Niveau an digitalen Kompetenzen mitzunehmen. Hier braucht es differenzierte Ansätze in der Qualifizierung und in der Organisationsentwicklung.

Wie hat sich die Haltung der Unternehmen verändert?

Alexandra Weilhartner: Zu Beginn der Demografieberatung wurde der demografische Wandel oft unterschätzt. Viele Unternehmen gingen davon aus, dass er sie nicht betreffen wird. Das hat sich deutlich geändert. Heute sehen wir einen hohen Handlungsdruck: Fachkräftemangel, Schwierigkeiten im Recruiting, Herausforderungen bei der internen Qualifizierung. Die Bereitschaft, sich strategisch mit diesen Themen auseinanderzusetzen, ist gestiegen. Unternehmen, die diesen Weg gehen, sind meist auch erfolgreicher darin, auf Veränderungen zu reagieren.

Was sind typische Problemstellungen in der Praxis?

Alexandra Weilhartner: Eine zentrale Problemstellung in der Praxis ist ein fehlendes oder nicht ausreichend zukunftsorientiertes Wissens- und Nachfolgemanagement. Wenn erfahrene Mitarbeitende in Pension gehen, entstehen oft Wissens- und Kompetenzlücken, weil ihr Fach- und Erfahrungswissen nicht rechtzeitig gesichert und weitergegeben wird. Gleichzeitig ist die Nachfolge in vielen Fällen nicht früh genug gesichert. Das ergibt eine zweite



Foto: ÖSB Gruppe Management GmbH

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Alexandra Weilhartner, MA MA

1998–2003: Studium Psychologie an Universität Salzburg, 2005–2007: Studium Personalentwicklung an der TU Kaiserslautern, 2006–2009: Studium Human Resource Management/Labour Law CEEC an der FH Eisenstadt, 2022–2025: Doktoratsstudium Psychologie am Center für Leadership & Peoplemanagement an der LMU München, 2004–2010: Stellv. Geschäftsführung Verein JOB, 2010–2019: Bereichsleitung ÖSB Consulting, ab 2020: Geschäftsleitung in Unternehmen der ÖSB-Gruppe mit inhaltlicher Fokussierung auf die Prozesse des digitalen und demografischen Wandels sowie auf das Arbeitsfähigkeitsmanagement.

Problemstellung im Personalmanagement: Wie können offene Stellen adäquat nachbesetzt werden? Und wie gelingt es, neue Zielgruppen, also etwa ältere Beschäftigte, anzusprechen, um wertvolle Erfahrung in den Betrieb zu holen oder in erster Linie zu halten? Dabei spielt der Abbau von Altersstereotypen eine große Rolle. Ebenso wichtig ist auch die Frage der Qualifizierung: Wie werden neue Technologien eingeführt, um Arbeit zu erleichtern, und wie werden die Beschäftigten dabei mitgenommen? Hier setzen wir stark auf kombinierte Lern- und Entwicklungstrecken, also klassische Weiterbildung kombiniert mit praktischer Anwendung im Arbeitsalltag.

Welche strukturellen Veränderungen beobachten Sie am Arbeitsmarkt?

Alexandra Weilhartner: Es zeichnen sich unterschiedliche Entwicklungspfade ab: Es gibt stark wachsende Berufsgruppen, so etwa im MINT-Bereich, relativ stabile Bereiche wie Gesundheit und Soziales, teilweise automatisierbare Tätigkeiten, so etwa in Verwaltung oder Buchhaltung, und auch Bereiche, die einen Rückgang verzeichnen. Gleichzeitig entstehen neue Aufgaben, und zwar vor allem dort, wo menschliche Interaktion gefragt ist. Ein gutes Beispiel für Transformationsprozesse sind Selbstbedienungssysteme im Einzelhandel: Tätigkeiten fallen weg, gleichzeitig

entstehen neue Anforderungen, so etwa in Betreuung, Service oder Wartung. Die Arbeit verschwindet nicht, sie verändert sich.

Welche Rolle spielt das Thema Geschlecht?

Alexandra Weilhartner: Für Frauen ist das Thema »Alternsgerechtes Arbeiten« aktuell besonders durch die schrittweise Anhebung des Frauenpensionsalters relevant. Zudem arbeiten Frauen oft in körperlich sowie psychisch stark belastenden Branchen beziehungsweise Berufen und leisten parallel dazu unbezahlte Sorgearbeit. Dadurch sind viele Frauen mehrfach belastet und häufiger in Teilzeit beschäftigt. Hier verweisen wir auch auf spezialisierte Programme und Unterstützungsangebote, also etwa »100 Prozent Gleichstellung zahlt sich aus«⁴ oder »FairPlusService«⁵.

⁴ <https://100-prozent.at>,

⁵ <https://fairplusservice.at>.

Was ist Ihnen abschließend wichtig?

Alexandra Weilhartner: Trotz aller technologischen Entwicklungen bleibt die Wertschöpfung beim Menschen. Wir stehen vor vielen, sehr einschneidenden Entwicklungen, aber Betriebe, die bereit sind, sich strategisch weiterzuentwickeln und ihre Mitarbeitenden einzubeziehen, sind gut aufgestellt. Entscheidend ist, wie wir den Wandel mitgestalten!

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview mit Alexandra Weilhartner führte Emanuel Van den Nest vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich.



Die **New-Skills-Gespräche** des AMS werden im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf; www.oebf.at) gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; www.ibw.at) umgesetzt. ExpertInnen aus Wirtschaft, Bildungswesen, Politik und aus den Interessenvertretungen wie auch ExpertInnen aus der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung und Entwicklung geben im Zuge der New-Skills-Gespräche lebendige Einblicke in die vielen Facetten einer sich rasch ändernden und mit Schlagworten wie Industrie 4.0 oder Digitalisierung umrissenen Bildungs- und Arbeitswelt.

Die mit dem Jahr 2017 beginnenden New-Skills-Gespräche haben es sich zum Ziel gesetzt, die breite Öffentlichkeit wie auch die verschiedenen Fachöffentlichkeiten mit einschlägigen aus der Forschung gewonnenen Informationen und ebenso sehr mit konkreten Empfehlungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung – sei diese nun im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen oder in den verschiedensten Branchenkontexten der Privatwirtschaft organisiert, im berufsbildenden wie im allgemeinbildenden Schulwesen, in der Bildungs- und Berufsberatung u. v. m. verankert – zu unterstützen.

<https://forschungnetzwerk.ams.at>

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der Interviewten

ÖSB Consulting GmbH
Obere Donaustraße 33
1020 Wien
Tel.: 01 33168
E-Mail: alexandra.weilhartner@oesb.at
Internet: www.oesb.at

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z. B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Praxis-handbücher) zur Verfügung – www.ams.at/forschungsnetzwerk.

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Juli 2026 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

