



Aging Workforce

Ältere Mitarbeitende als eine Lösung für den Fachkräftemangel

Eine Studie von Deloitte Österreich

Inhalt

- | | | | |
|-----------|--|-----------|---|
| 01 | Vorwort | 07 | So gelingt die Gewinnung
Erprobte Strategien und neue Ideen |
| 02 | Methode & Sample | 08 | Mitarbeiter:innen 50+ binden
Diese Hürden gilt es zu meistern |
| 03 | Key Findings | 09 | Bindung stärken
Bewährte Wege und ungenutzte Möglichkeiten |
| 04 | Status quo am Arbeitsmarkt | 10 | AI birgt Chancen und Risiken
Wichtige Faktoren für ältere Arbeitnehmende |
| 05 | Status quo in österreichischen Unternehmen | 11 | Handlungsempfehlungen |
| 06 | Talente 50+ gewinnen
Wo Betriebe an ihre Grenzen stoßen | 12 | Kontakt |

01 Vorwort

Trotz einem prognostizierten Bevölkerungswachstum wird sich die Zahl der Erwerbstätigen in Österreich in den nächsten Jahrzehnten kaum verändern¹. Hintergrund ist der demografische Wandel: Während künftig weniger junge Arbeitskräfte unter 50 Jahre am Arbeitsmarkt verfügbar sein werden, steigt die Zahl älterer Arbeitnehmer:innen 50+ sowie die der Personen im pensionsfähigen Alter weiter an. Im aktuellen Arbeitsmarktdiskurs und auch im Rahmen unserer Befragung wird die Altersgruppe 50+ als „ältere Beschäftigte“ betrachtet.

Die Besonderheit dieser Zielgruppe ist, dass sie einerseits in der Regel umfassende Berufserfahrung sowie hohe Loyalität mitbringt. Auch bringen ältere Mitarbeitende neue Perspektiven ein, weshalb altersdiverse Teams neue Aufgaben innovativer und effizenter lösen. Andererseits sind Personen ab 50 Jahren oft mit spezifischen Herausforderungen wie etwa einer höheren Betroffenheit von (Langzeit-)Arbeitslosigkeit, aber auch mit negativen Zuschreibungen und Altersstereotypen (Ageism) konfrontiert. Auch Werte und Bedürfnisse, etwa im Hinblick auf veränderte gesundheitliche Anforderungen, wandeln sich tendenziell. Unternehmen sind zunehmend gefordert, das Potenzial der Zielgruppe in der Gewinnung und Bindung zu aktivieren. Dabei gilt es auch die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden präventiv bis ins Alter zu erhalten. Darüber hinaus braucht es Strategien, damit die Arbeit auch dann gut bewältigt werden kann, wenn es altersbedingt zu Einschränkungen kommt.

Neue Ansätze sind des Weiteren in der Personalgewinnung notwendig, um die stille Reserve am Arbeitsmarkt zu aktivieren und den Arbeits- und Fachkräftebedarf im Unternehmen trotz gealterter Erwerbsbevölkerung zu decken.

Doch wie gut sind Unternehmen – auch angesichts zahlreicher weiterer Herausforderungen wie neuen technologischen Entwicklungen und der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Lage – auf das Finden und Halten der Aging Workforce vorbereitet? Welche Herausforderungen nehmen sie wahr? Und welche Handlungsmöglichkeiten haben sie, um das nicht genutzte Potenzial dieser Altersgruppe zu heben und dadurch einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen? Diese und weitere Fragen beantwortet die vorliegende Studie.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Elisa Aichinger | Katrin Hintermeier | Katharina Siess

¹⁾ Statistik Austria (2024) Bevölkerungsprognose 2024; Zugriff: 25.09.2025:
<https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender>



Elisa Aichinger
Partnerin | Deloitte



Katrin Hintermeier
Senior Managerin | Deloitte



Katharina Siess
Senior Consultant | Deloitte



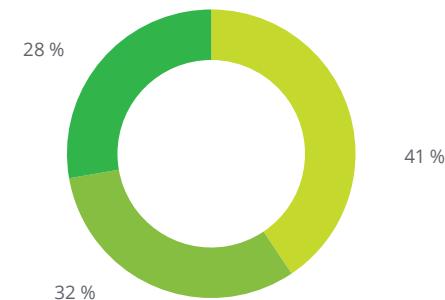


02 Methode & Sample

Unternehmensvertreter:innen n=542

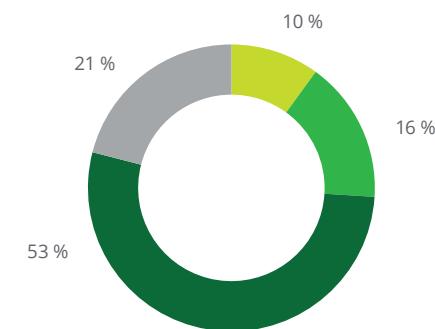
Im Sommer 2025 wurden im Rahmen der vorliegenden Studie knapp 550 Unternehmensvertreter:innen aus ganz Österreich und aus unterschiedlichen Branchen zum Thema ältere Arbeitnehmer:innen (Personen 50+) am Arbeitsmarkt befragt. Die Einschätzungen der Unternehmen wurden dabei mittels quantitativer Online-Befragung erhoben.

Unternehmensgröße

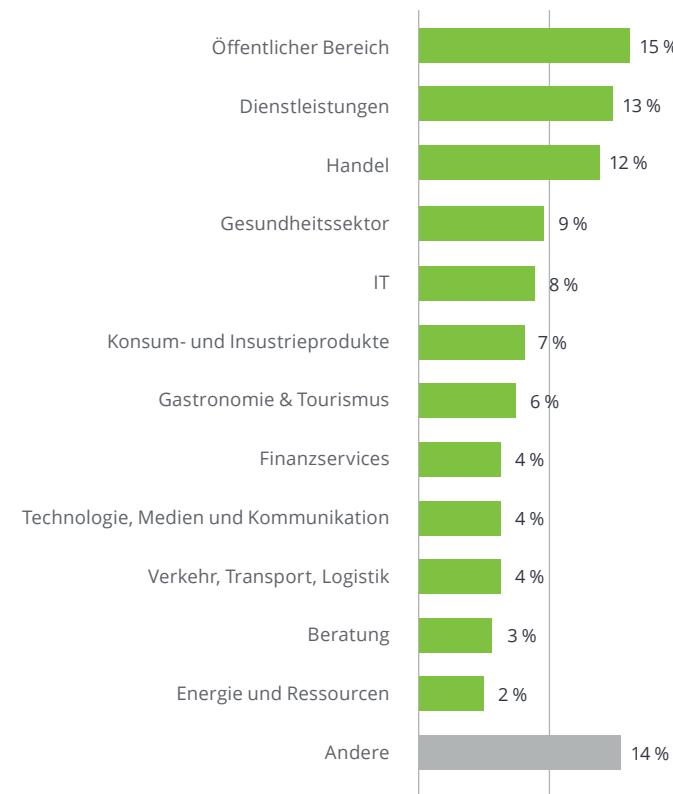
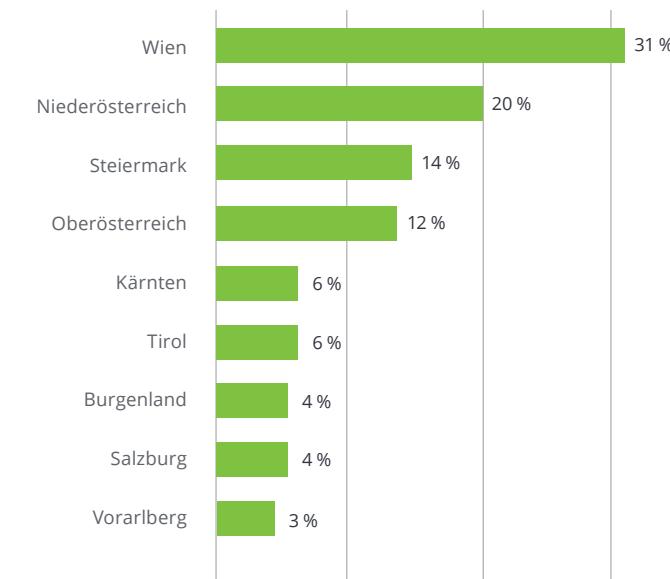


- Große Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter:innen)
- Kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter:innen)
- Mittelgroße Unternehmen (50-249 Mitarbeiter:innen)

Funktion



- (Chief of) Human Resources / (Leitung) Personal
- Geschäftsleitung / Vorstand / Management
- Sonstige Führungskraft
- Andere

**Branche****Bundesland**

Hinweis: Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

03 Key Findings



Beschäftigung von älteren Arbeitnehmer:innen ist notwendig, aberfordernd

Hohe Kosten, gesundheitliche Einschränkungen oder ein eventuell kurzer Verbleib im Unternehmen stellen die Unternehmen hinsichtlich der Zielgruppe 50+ vor Hürden. Der Großteil der Betriebe beschäftigt bereits ältere Arbeitnehmer:innen und stuft diese Zielgruppe gleichzeitig auch als (eher) wichtig für die Zukunft ein (76 %). Der Hauptgrund ist die Sicherung des Bedarfs von qualifizierten Fachkräften (60 %).

Die unmittelbare Sicherung des Fachkräftebedarfs steht im Fokus

Nur jeder fünfte Betrieb (22 %) spricht die Zielgruppe 50+ in der Personalgewinnung bereits bewusst an, der Fokus liegt hier häufig auf persönlicher und gezielter Direktansprache. Das Potenzial von umfassenden, zielgruppenspezifischen Maßnahmen wie der Entwicklung einer entsprechenden Employer-Branding-Strategie mit der Möglichkeit zu alternsgerechten Karrieren oder der Einbindung in generationengemischte Teams wird noch kaum genutzt. Während die Zielgruppe für die Deckung des Fachkräftebedarfs weiter an Bedeutung gewinnt, haben viele Unternehmen in der Gewinnung von älteren Mitarbeiter:innen noch Handlungsspielraum.





Active Aging gelingt nur durch frühes Ansetzen im Berufsleben

Fast die Hälfte aller Unternehmen beschäftigt ältere Mitarbeiter:innen hauptsächlich aufgrund der natürlichen Alterung der Belegschaft. Nur 26 % der Betriebe ergreifen gezielte Maßnahmen zur Bindung dieser Zielgruppe. Entsprechend groß ist die Sorge vor gesundheitlichen Einschränkungen oder höheren Ausfallzeiten bei Betrieben: Fast jeder zweite stuft diese Faktoren als größte Hürde in der Bindung älterer Mitarbeiter:innen ein. Aufholbedarf gibt es sowohl bei Ansätzen, die präventiv gesundes Altern für alle Mitarbeitenden im Betrieb ermöglichen als auch bei Maßnahmen, die eine passende Arbeitsumgebung für ältere Arbeitnehmer:innen schaffen.

Umfassendes Potenzial von AI wird noch nicht erkannt

Unternehmen sind hinsichtlich Artificial Intelligence (AI) besorgt. Gerade in Bezug auf ältere Arbeitnehmer:innen sehen sie eher Risiken und befürchten Überforderung. Dennoch gibt es vielfältige Möglichkeiten, wie AI für Unternehmen in Bezug auf ältere Arbeitnehmer:innen förderlich sein kann – beispielsweise durch die Vereinfachung von komplexen und körperlich belastenden Aufgaben, Reduzierung von Altersdiskriminierung im Bewerbungsprozess und maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote. Insgesamt herrscht jedoch eine eher pessimistische Sichtweise in Bezug auf die Auswirkungen von AI auf Ältere.

04

Status quo am Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist aktuell von mehreren Einflussfaktoren geprägt: Einerseits bewirken kurz- bis mittelfristige Trends wie die anhaltend herausfordernde wirtschaftliche Entwicklung, dass manche Branchen derzeit weniger stark um potenzielle Mitarbeitende werben müssen als noch vor einigen Jahren. Andererseits bleibt die Suche nach qualifizierten Beschäftigten, insbesondere in der Gastronomie sowie dem Gesundheits- und Sozialwesen, weiterhin anspruchsvoll. Auch Digitalisierung und Automatisierung haben einen bedeutenden Einfluss auf den Arbeitsmarkt. Unternehmen stehen nicht nur vor der Aufgabe, Geschäftsprozesse umzustrukturieren, sondern auch, Mitarbeitende durch Weiterbildungsmaßnahmen auf veränderte Anforderungen vorzubereiten. Und nicht zuletzt stellt der demografische Wandel eine weitere konstante Entwicklung dar: Das Alter der erwerbstätigen Bevölkerung in Österreich steigt. Während es also immer mehr ältere Arbeitnehmer:innen gibt, kommen weniger junge Arbeitskräfte nach.

Ein Blick auf die Arbeitslosenstatistik zeigt jedoch, dass es (noch) nicht ausreichend gelingt, das wachsende Potenzial dieser Zielgruppen zu nutzen: Personen 50+ sind stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als jüngere Personen. Umso näher sie am Pensionierungsalter von 65 Jahren sind, desto höher ist die Arbeitslosenquote². Arbeitsmarktstatistiken aus 2024 zeigen außerdem, dass arbeitslose Personen über 50 im Schnitt ein halbes Jahr nach einer neuen Stelle suchen, während der Durchschnitt bei 4 Monaten oder bei 15-29-Jährigen bei 2 Monaten liegt.

Viele Analysen verdeutlichen, dass Bewerber:innen ab 50+ im Auswahlprozess signifikant geringere Chancen haben, zu einem Interview eingeladen oder eingestellt zu werden. Besonders deutlich zeigt sich dieser Effekt in Bereichen,

die mit Technologie, Innovation, Kundenkontakt oder hohen physischen Anforderungen assoziiert werden. Die größten Barrieren entstehen bereits bei der Einladung zum Interview. Ein Test des Foresight-Instituts im Auftrag des AMS zeigte 2023, dass es bei Bewerbungen in mehr als jedem zehnten Fall zu einer Benachteiligung der älteren Person gekommen ist³.

In diesem Zusammenhang wird häufig von Ageism gesprochen, was die Stereotypisierung und Benachteiligung von Menschen aufgrund ihres Alters beschreibt und Menschen in allen Lebensphasen, damit auch ältere Arbeitnehmer:innen, treffen kann. Ageism kann sich negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer:innen auswirken sowie zu einer geringeren Produktivität und höheren Fehlzeiten führen. Außerdem kann Ageism bedingen, dass Potenziale (zukünftiger) älterer Beschäftigter auf Grund von Vorurteilen nicht genutzt oder übersehen werden. Für Unternehmen gilt es, neue Ansätze in der Personalgewinnung zu entwickeln, um eine Deckung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs im Unternehmen trotz gealterter Erwerbsbevölkerung sicherzustellen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der im Zusammenhang mit der alternden Belegschaft betrachtet werden muss, ist das Thema der Pensionierungen. Aktuell gehen Österreicher:innen im Schnitt deutlich vor Erreichen des gesetzlichen Pensionsantrittsalters in den Ruhestand. So lag das durchschnittliche Pensionierungsalter bei Männern 2024 mit 62,3 Jahren unter dem geltenden Regelpensionsalter von 65 Jahren. Bei Frauen lag das durchschnittliche Pensionsantrittsalter 2024 bei 60,2 Jahren und damit nur knapp unter dem damaligen Regelpensionsalter.

2) Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege, Konsumentenschutz; ÄlterenbeschäftigteMonitoring - 1. Halbjahr 2025; Zugriff 10.09.2025:
https://www.sozialministerium.gv.at/dam/jcr:e421c14f-2ab7-4990-928d-653d1f947a9b/250812_Aelterenbeschaeftigungsmonitoring_Erstes-Halbjahr-2025_pdfUA.pdf

3) AMS; Studie zeigt Ungleichbehandlung von Älteren und Langzeitarbeitslosen beim Bewerbungsprozess; Zugriff 10.09.2025:
<https://www.ams.at/regionen/osterreichweit/news/2023/10/studie-ungleichbehandlung-aelterer-und-langzeitarbeitslose-bei-bewerbungen#studie-zeigt-ungleichbehandlung>



Dieses wird bis 2033 schrittweise auf 65 Jahre angehoben, um es dem der Männer anzugeleichen⁴. Außerdem liegt die Erwerbsquote bei den 55- bis 64-Jährigen deutlich unter dem internationalen Vergleich⁵. Viele Personen wechseln also nicht direkt aus einer Beschäftigung in die Pension, sondern etwa aus dem Krankenstand oder der Arbeitslosigkeit.

Auch angesichts des Bedarfs an Fachkräften und wiederkehrenden Diskussionen in Wissenschaft und Politik über eine mögliche Anhebung des gesetzlichen Pensionsantrittsalters gewinnen die Fragen, wie Menschen auch im höheren Alter in Beschäftigung gehalten werden können und welche wirksamen Maßnahmen hierfür auf unterschiedlichen Ebenen notwendig sind, an Bedeutung. Hierbei ist es wichtig, die Altersgruppe 50+ nicht als homogene Gruppe zu betrachten, denn die Bedürfnisse und Fähigkeiten innerhalb der Gruppe älterer Arbeitnehmer:innen variieren stark. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten nicht unweigerlich geringer sind als die der jüngeren Arbeitnehmer:innen, doch die Leistungsunterschiede innerhalb einer Altersgruppe sind größer als die zwischen verschiedenen Altersgruppen. Zudem zeigen ältere Beschäftigte insbesondere dann eine gesteigerte Leistungsfähigkeit, wenn sie in altersgemischten Teams eingebunden sind, der Arbeitsplatz altersgerecht gestaltet ist und bei der Ausübung der Tätigkeit individuelle Stärken berücksichtigt werden. Auch der individuelle Alterungsprozess und die berufliche Laufbahn sowie die Art der Tätigkeit spielen eine entscheidende Rolle dabei, wie gut eine Person ihre Arbeit im Alter bewältigen kann. Unternehmen können dies forcieren, indem sie ihren Mitarbeitenden eine bewusste und lebensphasenorientierte Gestaltung der Berufslaufbahn ermöglichen.

Ohnehin zeigt sich, dass Unternehmen rund um das Thema Aging Workforce komplexen Aufgaben gegenüberstehen. Gleichzeitig gibt es viel Gestaltungsspielraum, um das bisher nicht genutzte Potenzial älterer Arbeitnehmender zu aktivieren und dadurch einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Es empfiehlt sich Altern im Sinne des Active Aging als Prozess zu verstehen, der gestaltet werden kann. Aus Unternehmensperspektive umfasst „Active Aging“ gezielte Strategien und

Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, Beschäftigte bis zur Pension und ggf. darüberhinaus aktiv und produktiv im Betrieb zu halten sowie deren Fachkompetenz und Berufserfahrung bestmöglich zu nutzen. Dies umfasst Initiativen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, Motivation und Gesundheit (älterer) Mitarbeitender, um deren Verbleib im Erwerbsleben nachhaltig zu unterstützen. Zwei zentrale Komponenten im Kontext Active Aging sind dabei einerseits die altersgerechte und andererseits die altersgerechte Arbeitsgestaltung:

Altersgerechte Arbeitsgestaltung bedeutet, die Gesundheit, Kompetenzen und Motivation der Beschäftigten über das gesamte Berufsleben hinweg zu fördern und zu erhalten. Durch das Schaffen altersgerechter Arbeitsbedingungen wie flexibler Arbeitszeiten, ergonomischer Arbeitsplätze und Weiterbildungsangebote, können Unternehmen den Alterungsprozess ihrer Mitarbeitenden positiv beeinflussen und präventiv auf den Erhalt derer Beschäftigungsfähigkeit einwirken.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung berücksichtigt verschiedene Lebensphasen und -situationen sowie die Bedürfnisse und Kompetenzen unterschiedlicher Altersgruppen. Durch die entsprechende Anpassung betrieblicher Arbeits- und Rahmenbedingungen lassen sich altersbedingte Leistungsschwankungen durch gezielte Unterstützungsmaßnahmen ausgleichen.

Im Rahmen dieser Befragung wurde analysiert, wie gut sich Unternehmen bereits darauf vorbereitet fühlen, ältere Arbeitnehmer:innen zu beschäftigen, welche Schritte sie schon setzen und wo es Herausforderungen gibt. Diesen Punkten widmen sich die nächsten Kapitel.

4) Pensionsversicherung Österreich; Zahlen, Daten & Fakten; 25.06.2025; Zugriff: 01.09.2025:
<https://www.pv.at/web/ueber-uns-und-karriere/zahlen-daten-und-fakten>

5) Statistik Austria (März 2024) Können Ältere den Arbeitskräftemangel ausgleichen?; Zugriff: 09.09.2025:
[Können Ältere den Arbeitskräftemangel ausgleichen?](#)



05

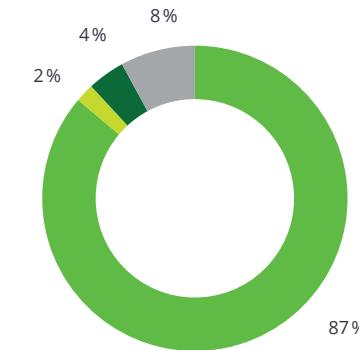
Status quo in österreichischen Unternehmen

Ein Großteil der befragten Unternehmen (87 %) beschäftigt ältere Mitarbeiter:innen, nur 8 % haben noch nie ältere Mitarbeiter:innen beschäftigt und dies auch nicht für die Zukunft vor. So ist die Mehrheit der Betriebe in regelmäßigen Kontakt mit der Zielgruppe und 84 % schätzen diese auch als wichtig oder eher wichtig für die zukünftige Deckung des Arbeitskräftebedarfs in ihrem Unternehmen ein. Betriebe, die aktuell keine älteren Arbeitnehmer:innen beschäftigen, sehen weniger Bedarf: 12 % davon stufen diese Zielgruppe als unwichtig für ihren Arbeitskräftebedarf ein, im Vergleich zu 2 % bei jenen Betrieben, die bereits ältere Mitarbeitende beschäftigen.

Doch was sind die Gründe für die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmer:innen? Die Sicherung des Bedarfs von qualifizierten Fachkräften zeigt sich bei mehr als der Hälfte (60 %) als Hauptgrund, um ältere Arbeitnehmer:innen zu beschäftigen. Ein Drittel (36 %) weiß die Erfahrungen älterer Arbeitnehmer:innen zu schätzen und die Diversität, die sie in das Team bringen.

Für die Hälfte der Betriebe (50 %) ist einer der Hauptgründe, dass ihre Mitarbeiter:innen schon lange im Betrieb beschäftigt und so im Unternehmen gealtert sind. Dadurch werden die meisten Betriebe früher oder später mit der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer:innen zu tun haben: Wenn nicht bereits aktiv im Recruiting, dann möglicherweise in einigen Jahren, wenn bestehende Mitarbeiter:innen älter geworden sind und in diese Zielgruppe fallen.

Beschäftigen Sie derzeit ältere Arbeitnehmer:innen (50+)?

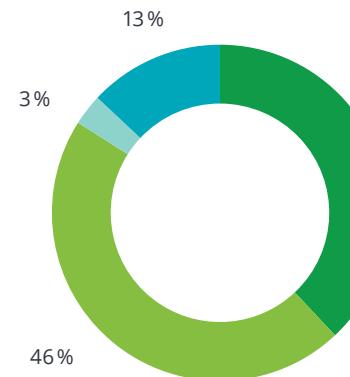


- Ja
- Früher ja, aber jetzt nicht mehr
- Noch nicht, aber planen wir für die Zukunft
- Nein

In der Studie wird an einigen Stellen zwischen Unternehmen, die ältere Arbeitnehmer:innen beschäftigen und Unternehmen, die keine älteren Arbeitnehmer:innen beschäftigen, differenziert. Die zweite Gruppe bildet sich aus den Antworten der Unternehmen, die bei dieser Frage „Früher ja, aber jetzt nicht mehr“, „Nein“ und „Noch nicht, aber planen wir für die Zukunft angegeben haben.“



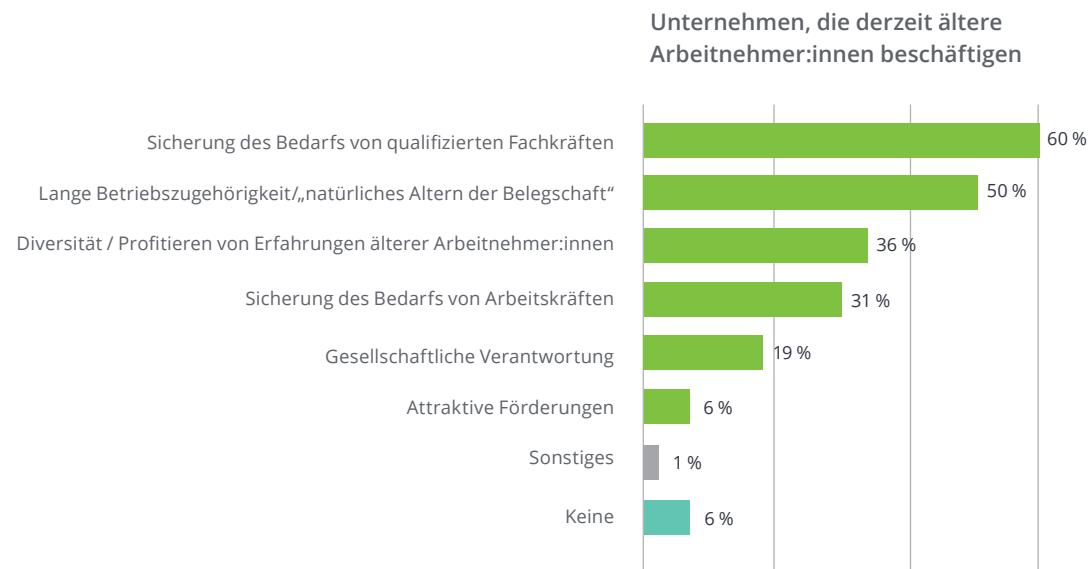
Wie wichtig schätzen Sie die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmenden für die zukünftige Deckung des Arbeitskräftebedarfs in Ihrem Unternehmen ein?



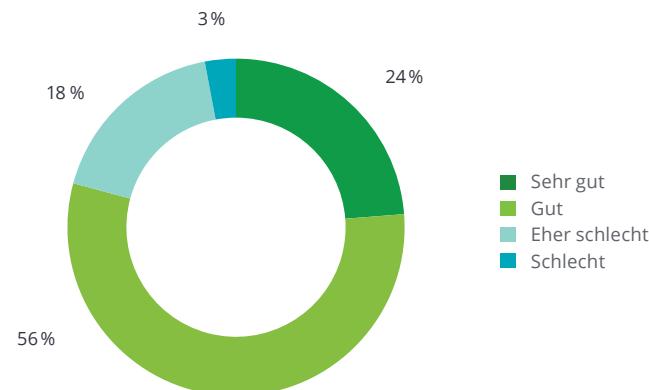
- Wichtig
- Eher wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig

Insgesamt sind die Betriebe darauf vorbereitet, in Zukunft mehr ältere Menschen zu beschäftigen. Während sich die Mehrheit (79 %) dafür gut oder sehr gut aufgestellt sieht, gibt nur jedes fünfte Unternehmen (21 %) an, schlecht oder eher schlecht darauf vorbereitet zu sein. Bei Betrieben, die aktuell keine älteren Arbeitnehmer:innen beschäftigen, sind es in etwa doppelt so viele (41 %). Vor diesem Hintergrund lohnt es sich, die Herausforderungen der Betriebe bei der Rekrutierung und Bindung älterer Mitarbeiter:innen genauer zu analysieren, die gesetzten Maßnahmen zu untersuchen und mögliche ungenutzte Potenziale zu identifizieren. Denn 59 % aller befragten Betriebe gaben an, keine Maßnahmen zu setzen, um ältere Mitarbeitende im Betrieb zu halten oder zu gewinnen.

Was sind die Hauptgründe, weshalb Sie ältere Arbeitnehmer:innen beschäftigen?



Wie gut sind Sie in Ihrem Unternehmen darauf vorbereitet, in Zukunft mehr ältere Menschen zu beschäftigen?



06

Talente 50+ gewinnen

Wo Betriebe an ihre Grenzen stoßen

Zwar wird die Gewinnung älterer Mitarbeiter:innen von vielfältigen Schwierigkeiten begleitet, zu hohe Gehaltserwartungen werden aber als häufigste Herausforderung (38 %) genannt. Um dem zu begegnen, kann Transparenz in Bezug auf Gehälter eine zentrale Rolle spielen. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung von Gehaltsbändern erreicht werden. Gehaltsbänder sind klar definierte Bereiche mit Mindest- und Höchstwerten, innerhalb derer sich das Gehalt für einen bestimmten Job und Level bewegen kann. Um diese festzulegen, werden im Unternehmen zunächst die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen je Stelle definiert, in Jobfamilien und Levels eingeteilt und anschließend die Bandbreite der Gehaltsbänder definiert. Klare und fundierte Gehaltsbänder innerhalb des Unternehmens ermöglichen es, Gehaltserwartungen auf einer sachlichen Ebene nach außen zu kommunizieren und im Bewerbungsprozess zu thematisieren.

Rund ein Viertel der Befragten (26 %) äußert zudem Bedenken hinsichtlich eines kurzen Verbleibs älterer Arbeitnehmer:innen im Unternehmen, beispielsweise aufgrund des anstehenden Pensionsantritts. Gleichzeitig zeigen Statistiken, dass die Betriebszugehörigkeit älterer Mitarbeitender aufgrund von niedrigerer Wechselbereitschaft und Fluktuation meist länger ist als bei Jüngeren. Gelingt es, ältere Mitarbeitende bis zum Pensionsantrittsalter von 65 Jahren zu binden, so kann mit einem Verbleib bis zu 15 Jahren geplant werden. Zusätzlich ist der Übertritt in die Pension in der Regel langfristiger und damit besser planbar als etwa ein Austritt auf Grund von Kündigung. Durch den Trend, während der Pension noch weiterzuarbeiten, wird die Möglichkeit eines noch längeren Verbleibes immer wahrscheinlicher. Der Xing Silver-Workers-Report von 2024 zeigt, dass sich 40 % aller Befragten über 50 vorstellen können, im Pensionsalter zu arbeiten. Etwa zwei Drittel fühlen sich gesund genug, um auch über 65 arbeiten zu können⁶.

„Unternehmen mit einem professionellen Pensionierungsprozess und Nachfolgemanagement schaffen eine wichtige Basis für eine gute Personalbedarfsplanung. Sie stellen sicher, dass erfolgskritisches Wissen erhalten bleibt und wichtige Talente bis zum Pensionsantritt – oder sogar noch darüber hinaus – gebunden werden“

Katrin Hintermeier | Senior Managerin Human Capital

6) Der Standard (21.05.2024) : Die älteren Generationen in den Fokus rücken; Zugriff : 11.09.2025:
<https://www.derstandard.at/story/300000220372/die-aelteren-generationen-in-den-fokus-ruecken?>



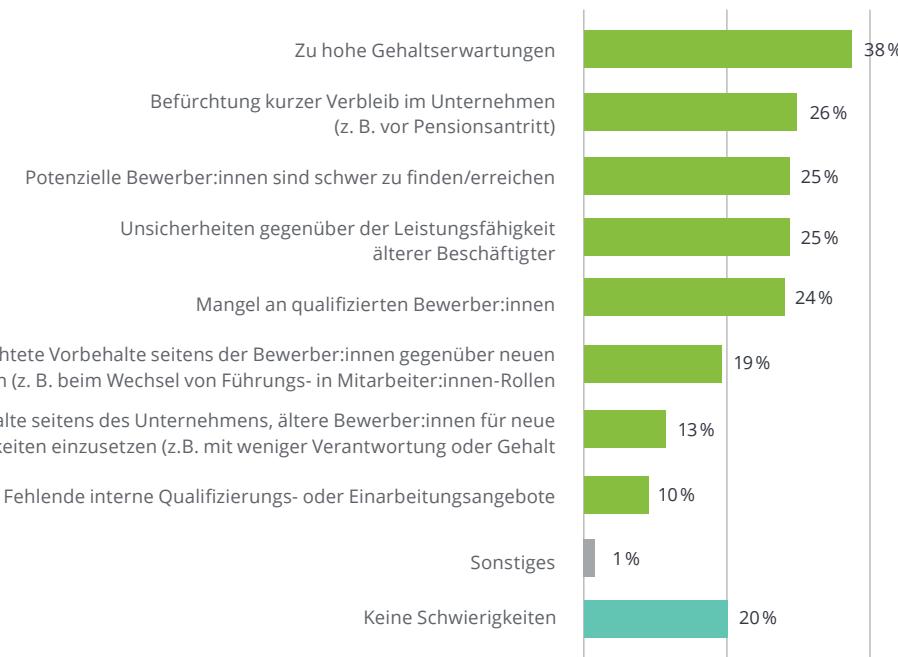


Ein Viertel der befragten Unternehmen (25 %) äußert Bedenken bezüglich der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter. Die Leistungsfähigkeit nimmt jedoch nicht pauschal mit dem Alter ab, sondern hängt stark vom individuellen Werdegang, den bisherigen Arbeitsbedingungen und dem jeweiligen Berufsfeld ab. Deshalb lohnt es sich, bei der Personalgewinnung etwaige Vorannahmen oder Vorurteile bewusst auszuklämmern und den individuellen Fit zur Position in den Fokus zu rücken. Dazu ist es hilfreich, die konkreten Anforderungen der Stelle schon in der Jobausschreibung klar zu kommunizieren und diese auch im Auswahlprozess zu thematisieren. Probearbeitstage können hier beispielsweise Bewerber:innen und Unternehmen einen realistischen Eindruck vermitteln. Gleichzeitig kann es sich auch lohnen, im Anlassfall zu überprüfen, ob ein Fit durch eine Anpassung des Arbeitsplatzes oder des Arbeitsablaufes hergestellt werden kann oder die Arbeit z.B. durch technologische Unterstützung altersgerechter zu gestalten, um in der Personalgewinnung eine breitere Zielgruppe ansprechen zu können. Transformationen sind in vielen Unternehmen notwendig, nicht zuletzt durch die technologischen Entwicklungen. Dabei kann es sich auch lohnen, besonders genau hinzuschauen, ob der fit auch für Ältere hergestellt werden kann.

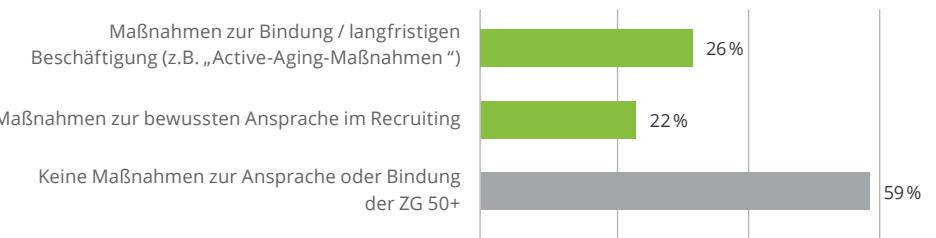
In größeren Unternehmen kommt dem mittleren Management hier eine entscheidende Rolle zu. So zeigen die aktuellen [Deloitte Human Capital Trends](#), dass Transformationen besonders dann erfolgreich sind, wenn sie vom mittleren Management getragen werden, da diese Führungsebene die Mitarbeiter:innen und deren Bedürfnisse am besten kennt und so gezielt Verbesserungen anstoßen kann.

Ein Viertel der Betriebe (25 %) hat die Herausforderung, potenzielle Mitarbeiter:innen über 50 zu erreichen und bemängelt qualifizierte Bewerber:innen aus dieser Altersgruppe. Hier kann eine bewusste Ansprache der Zielgruppe helfen. In den Umfrageergebnissen zeigt sich, dass aktuell nur 22 % die Zielgruppe im Recruiting bewusst ansprechen beziehungsweise dies künftig planen.

Welche Schwierigkeiten nehmen Sie bei der Gewinnung von älteren Arbeitnehmer:innen am häufigsten wahr?



Setzen Sie Maßnahmen in der Suche bzw. Bindung von älteren Mitarbeitenden?



07

So gelingt die Gewinnung

Erprobte Strategien und neue Ideen

Angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen gibt es eine Reihe von Maßnahmen und Herangehensweisen, die Unternehmen ergreifen können, um die Gewinnung älterer Mitarbeitender erfolgreicher zu gestalten. Während 22 % der Unternehmen bereits Maßnahmen zur Rekrutierung älterer Arbeitnehmer:innen setzen, planen viele weitere solche Maßnahmen für die Zukunft. Etwa ein Drittel der Betriebe gibt an, keine spezifischen Maßnahmen zu setzen oder zu planen, während die übrigen zwei Drittel bereits Maßnahmen ergreifen oder planen.

Am häufigsten versuchen Unternehmen älteren Arbeitnehmer:innen attraktive Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeiten oder Teilzeitoptionen (37 %) zu bieten. Dies ermöglicht älteren Beschäftigten, ihre Arbeit besser an gesundheitliche Bedürfnisse, familiäre Verpflichtungen oder individuelle Belastungsgrenzen anzupassen. Dadurch kann die Arbeitsfähigkeit und Motivation aufrechterhalten werden, ältere Beschäftigte können länger im Erwerbsleben gehalten und ihre Erfahrung sowie Fachkenntnisse weiterhin im Unternehmen genutzt werden. Davon profitieren sowohl die Beschäftigten selbst als auch das Unternehmen.

Auch wenn die Ergebnisse der vorliegenden Studie hier ein klares Bild zeichnen, stellt sich insgesamt die Frage, inwiefern diese Rahmenbedingungen wirklich gezielt für die Gewinnung älterer Arbeitnehmer:innen geschaffen wurden und als bewusster Benefit in der Gewinnung dieser Zielgruppe eingesetzt werden oder ob sie grundsätzlich allen potenziellen Bewerber:innen zur Verfügung stehen – auch um im Wettbewerb um die besten Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber hervorzustechen.

Oft setzen die Unternehmen zudem auf persönliche Ansprache beispielsweise über Mitarbeiter:innen-Empfehlungsprogramme (24 %) oder die gezielte

Direktansprache älterer Fachkräfte (21 %). Durch die Umsetzung solcher Maßnahmen können Unternehmen persönliche Netzwerke nutzen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, passende Arbeitskräfte zu finden – darunter vielleicht auch jene, die nicht aktiv auf Jobsuche sind, aber durch direkte Ansprache offen dafür sein könnten.

Knapp jeder fünfte Betrieb (18%) nutzt bereits Kooperationen wie etwa mit dem AMS, oder plant dies zu tun. Das AMS kann Unternehmen beispielsweise durch gezielte Förderprogramme und Beratungen in der Suche nach älteren Arbeitnehmer:innen unterstützen und gegebenenfalls Qualifizierungsbedarfe mitfinanzieren. Maßnahmen, die weniger häufig gesetzt oder geplant werden, sind hingegen die Entwicklung einer spezifischen Employer-Branding-Strategie (13 %), eine inklusive Ansprache im Recruitingprozess (13 %) und zielgruppenspezifische Recruiting-Kanäle (12 %). Diese Maßnahmen wären jedoch besonders wirkungsvoll, wenn es darum geht, ältere Arbeitnehmer:innen als Zielgruppe zu erreichen. Gleichzeitig gibt ein Viertel der Betriebe (25 %) an, dass sie Schwierigkeiten haben, potenzielle Bewerber:innen zu finden und zu erreichen.

Employer-Branding-Strategien richten sich derzeit in den dargestellten Werten, aber auch in Bildsprache, Kommunikationsstil und -medien oft an Jüngere. Das kann dazu führen, dass erfahrene Kolleg:innen sich nicht angesprochen fühlen und sich dadurch nicht für eine Position bewerben. Mit einem strategisch verankerten Employer Branding, das die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen im Auge hat, kann sichergestellt werden, dass sich alle Altersgruppen, und damit auch Ältere, angesprochen fühlen. So können Aspekte, die für ältere Arbeitnehmer:innen wichtig sind, durchdacht nach außen kommuniziert und somit besser von älteren Arbeitnehmer:innen wahrgenommen werden.





Für eine inklusive Ansprache im Recruitingprozess sollten Unternehmen ihren Recruitingprozess beginnend bei Stellenausschreibungen prüfen. Wird beispielsweise von einem jungen, dynamischen Team gesprochen, könnten sich ältere Arbeitnehmer:innen unter Umständen nicht angesprochen fühlen und sich dadurch gar nicht erst bewerben. Neben inklusiven Stelleninseraten sind auch die Förderung von anonymisierten Bewerbungsverfahren, die Sensibilisierung von Recruiter:innen zu Altersstereotypen und Ageism, das Stärken und Durchsetzen rechtlicher Rahmenbedingungen sowie ein Fokus auf Kompetenzen im Auswahlprozess wirksam.

Zudem ist es wichtig, ältere Arbeitskräfte gezielt und über die richtigen Kanäle im Recruiting anzusprechen, denn ältere Mitarbeitende gehen auch in der Suche nach einem Job anders vor als jüngere. Während jüngere Kandidat:innen häufig gut über Social Media und digitale Kanäle erreicht werden können, könnten für ältere Arbeitnehmer:innen Kanäle wie Printmedien oder persönliche Kontakte treffender sein.

Insgesamt setzen Unternehmen bereits einige Maßnahmen um, die hinsichtlich der Gewinnung von Personen über 50 wirksam sein können. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern Unternehmen diese bewusst für die Gewinnung älterer Arbeitnehmer:innen setzen. Denn Fakt ist: Rahmenbedingungen dieser Art kommen nicht nur Älteren, sondern allen Mitarbeitenden zugute. Aktuell sprechen nur 21% der Betriebe die Zielgruppe bewusst in der Personalgewinnung an und während bereits einige Maßnahmen wie attraktive Rahmenbedingungen oder persönliche und gezielte Direktansprache gesetzt werden, wird die Zielgruppe bei strategischen Maßnahmen zur Personalgewinnung noch kaum direkt adressiert. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung einer auf ältere Arbeitnehmer:innen ausgerichtete Employer-Branding-Strategie, alternsgerechten Karrieren oder der Einbindung in generationengemischte Teams erreicht werden.

Welche Maßnahmen setzen bzw. planen Sie, um ältere Arbeitnehmer:innen anzustellen?



08

Mitarbeiter:innen 50+ binden

Diese Hürden gilt es zu meistern

Neben der Gewinnung von älteren Arbeitnehmer:innen sind Betriebe auch mit vielfältigen Herausforderungen beim Halten dieser konfrontiert.

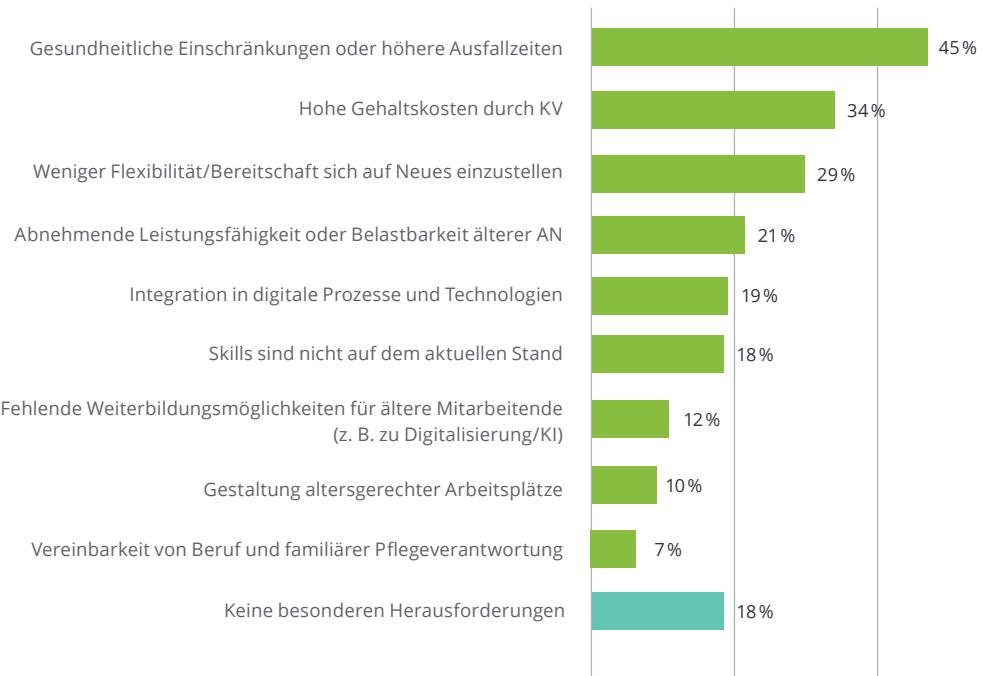
Die größten Schwierigkeiten sehen Betriebe im Zusammenhang mit gesundheitlichen Einschränkungen oder höherer Ausfallzeiten (45 %).

Der Fehlzeitenreport der WKO zeigt zwar, dass sich ältere Arbeitnehmer:innen seltener krankmelden als ihre jüngeren Kolleg:innen, jedoch im Vergleich für längere Zeit ausfallen. So fallen etwa 40 % der Langzeitkrankenstände auf Personen zwischen 45-64 Jahren, jedoch gleichzeitig 60 % der Tage. Das hebt die Wichtigkeit hervor, die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen im Unternehmen zu forcieren und damit zu erhalten.

Auch die Gehaltsentwicklung spielt eine zentrale Rolle. Ein gutes Drittel (34 %) der Unternehmen sieht hohe Gehaltskosten durch Kollektivverträge als Schwierigkeit in der Bindung der Mitarbeitenden. Relevant ist es für Unternehmen in diesem Zusammenhang jedoch, auch die versteckten Kosten mitzudenken. Denn ältere Mitarbeitende weisen häufig eine höhere Loyalität und geringere Fluktuation als jüngere auf, wodurch im Betrieb geringere Kosten durch Recruiting, Einarbeitung und Wissensverlust entstehen.

Eine weitere Herausforderung besteht für Betriebe in einer geringeren Flexibilität älterer Arbeitnehmender und der vermeintlich fehlenden Bereitschaft, sich auf Neues einzustellen (29 %). Allerdings gibt es keine biologische Altersgrenze für die Lernfähigkeit. Häufig ist fehlende Übung im Lernen (Lernentwöhnung) Hauptgrund für etwaige Anpassungsschwierigkeiten. Dadurch wird lebenslanges Lernen besonders bedeutsam. Gerade erfahrene Mitarbeitende benötigen Entwicklungsperspektiven, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Entscheidend ist hier eher die Frage, ob es Unternehmen gelingt die Lernentwöhnung durch entsprechende Maßnahmen, auf die im nachfolgenden Kapitel weiter eingegangen wird, gering zu halten⁷.

Welche Schwierigkeiten sehen Sie beim Halten älterer Arbeitnehmer:innen?



7) Quelle: Kloimüller (2017) Wert: Arbeit: Alternsgerechte Personalentwicklung, S.22



09

Bindung stärken

Bewährte Wege und ungenutzte Möglichkeiten

In der vorliegenden Befragung hat nur ein Viertel der Betriebe (26%) angegeben, Maßnahmen zur Bindung bzw. langfristigen Beschäftigung älterer Mitarbeiter:innen, wie etwa Active-Aging-Maßnahmen, zu setzen. In der spezifischen Frage danach, welche konkreten Maßnahmen gesetzt werden, geben jedoch nur 19 % an, keine der angegebenen Schritte zu setzen. Es stellt sich die Frage, wie die Differenz erklärt werden kann, wobei denkbar ist, dass ein Großteil der Maßnahmen nicht mit dem Ziel gesetzt werden, ältere Mitarbeitende in Beschäftigung zu halten, aber der gesamten Belegschaft zugutekommen.

„Lange Betriebszugehörigkeit führt zwangsläufig dazu, dass der Anteil an älteren Mitarbeitenden steigt. Das führt dazu, dass viele Unternehmen im Laufe der Zeit mit dieser Zielgruppe in Kontakt kommen. Für die Unternehmen wird es damit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, die Zielgruppe 50+ im Unternehmen leistungsfähig zu halten. Ausschlaggebend dafür sind gezielte, für die jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen maßgeschneiderte Active-Aging-Maßnahmen. Je früher diese im Berufslebenszyklus ansetzen, desto besser.“



Aktuell bieten 41 % der Betriebe eine lebensphasenorientierte Gestaltung der Arbeitszeit an: So ermöglichen sie älteren Beschäftigten beispielsweise, in Teilzeit oder im Homeoffice zu arbeiten. Dies ist auch jene Maßnahme, auf die im Recruiting derzeit am stärksten gesetzt wird. 29 % geben zusätzlich an, Förderungen wie etwa die Altersteilzeit zu nutzen. Besonders wirksam kann dies beispielsweise bei der Schichtarbeit sein, die sehr belastend und oft mit negativen Folgen für die Gesundheit sowie einer geringeren Lebenserwartung einhergeht. Eine gute Schichtplanung ist hier essenziell und Altersteilzeit kann für ältere Arbeitnehmer:innen in diesem Fall eine wirksame Maßnahme zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit darstellen.

Jeder dritte Betrieb (36%) bietet zudem Angebote zur Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement. Da 45 % der Betriebe gesundheitliche Einschränkungen oder höhere Ausfallzeiten als Schwierigkeit im Halten von Mitarbeiter:innen sehen, kann diese Maßnahme für viele von Relevanz sein. Wie die European Agency for Safety and Health at Work berichtet, ist das häufig ein wirksamer Schritt, denn jeder investierte Euro erzielt in wenigen Jahren eine Rendite von 3 bis 5 Euro. Gründe dafür sind weniger Krankenstände, geringere Kosten durch Arbeitsunfähigkeit und eine höhere Produktivität älterer Beschäftigter⁸.

Rund ein Viertel der Betriebe achtet auch auf die Reduktion von psychischen und physischen Belastungsfaktoren (23 %). Dies zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten und ihre Kompetenzen zielgerichtet einzusetzen. Fähigkeitszentrierte Arbeitsgestaltung als Konzept, das einen alterungsbedingten Leistungswandel berücksichtigt und die Kompetenzen der älteren Mitarbeiter:innen hervorhebt, ist für alle Beteiligten wirksam⁹.

18 % sehen eine Herausforderung im Halten älterer Arbeitnehmer:innen darin, dass ihre Skills nicht mehr auf dem aktuellen Stand sind. 25 % wirken dem bereits entgegen, indem sie mit bewusstem „Learning on the job“ und Fort- und Weiterbildungsangeboten lebenslanges Lernen fördern. Das ist heute von immer größerer Bedeutung, da sich die notwendigen Skills schnell ändern und die Halbwertszeit von Wissen niedriger ist als noch vor ein paar Jahren. Durch gezielte Lernmöglichkeiten haben ältere Mitarbeiter:innen so die Möglichkeit, ihre Skills aktuell zu halten und Lernentwöhnung vorzubeugen.

Wie bei den Maßnahmen zur Gewinnung älterer Mitarbeiter:innen zeigt sich auch bei den Maßnahmen zur Bindung noch mehr Potenzial für eine umfassende, strategische Verankerung. Beispiele hierfür sind altersgerechte Karrieren und strategische Personalentwicklung, die derzeit von 18 % der Betriebe verfolgt werden. Um eine Weiterentwicklung abseits von vertikalen Karrierewegen zu ermöglichen, können Unternehmen auf Modelle und Arbeitsformen zurückgreifen, die horizontale Entwicklung fördern und somit die Kompetenzen in den Bereichen Fachwissen, Flexibilität und Sozialkompetenz stärken. So kann die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit über das gesamte Berufsleben hinweg erhalten bleiben¹⁰.

8) Quelle: European Agency for Safety and Health at Work; Promoting active ageing in the workplace; Zugriff 28.08.2025:
https://osha.europa.eu/sites/default/files/active-ageing-in-the-workplace_en.pdf

9) Quelle: Arbeit & Alter; Arbeitsgestaltung nach Fähigkeiten; Zugriff 25.08.2025:
<https://www.arbeitundalter.at/arbeitsfaehigkeit-und-arbeitsgestaltung/arbeitsgestaltung-nach-faehigkeiten>

10) Kloimüller (2017) Wert:Arbeit: Alternsgerechte Personalentwicklung, S.22



Ageism stellt eine große Herausforderung dar und auch Führungskräfte haben häufig gewisse – negative oder positive – Bilder von Alter(n), welche wiederum die Bewertung der Performance beeinflussen. Eine Sensibilisierung der Führungskräfte und Kolleg:innen, wie aktuell von 16 % als Maßnahme in der Bindung gesetzt wird, kann Ageism entgegenwirken, indem auf gängige Vorurteile hingewiesen und teils unbewusste Diskriminierung verminder wird. Auch ein strukturiertes Performance Management – aktuell nur von 7 % der Unternehmen gesetzt – kann zur Verringerung altersbedingter Benachteiligungen beitragen. Es gilt, sicherzustellen, dass die Leistungsbeurteilung anhand von klar definierten, sachlichen und alterssensiblen Kriterien erfolgt. Dabei kann zum Beispiel darauf geachtet werden, dass Entscheidungen zu Beförderungen oder Talente-Entwicklungen in einem altersdiversen Gremium getroffen werden oder die Leistungsbeurteilung nicht nur auf quantitativen Kriterien beruht, die in manchen Fällen vielleicht leicht messbar sind, aber kein repräsentatives Bild der Leistung geben, sondern auch qualitative Kriterien miteinbezogen werden¹¹.

Zielgruppenspezifisches Onboarding – aktuell in gut jedem zehnten Betrieb (9 %) verankert – kann deshalb sinnvoll sein, weil ältere Arbeitnehmer:innen aufgrund ihrer Vorerfahrung häufig weniger Bedarf nach inhaltlichem Onboarding haben und das allgemeine Onboarding dahingehend auf sie zugeschnitten werden kann.

Wie in der Gewinnung setzen Unternehmen bereits einige Maßnahmen um, die hinsichtlich alter(n)sgerechtem Arbeiten wirksam sein können. Auch hier stellt sich die Frage, ob diese Maßnahmen jedoch tatsächlich gezielt für ältere Arbeitnehmer:innen ergriffen werden, um ihre Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter zu erhalten, oder ob die Maßnahmen der Belegschaft im Generellen geboten werden und ältere Arbeitnehmer:innen als Zielgruppe eventuell davon mitprofitieren.

Fest steht aber: Sowohl bei der Rekrutierung als auch beim Halten älterer Arbeitnehmender lassen die Unternehmen noch viel Potenzial liegen. Hier herrscht Aufholbedarf.

Was tun Sie aktiv, um ältere Arbeitnehmer:innen im Unternehmen zu halten („Active-Aging-Maßnahmen“)?



11) Kolland (28.06.2018); Ältere (50+) Beschäftigte als Chance für soziale Innovationen in Unternehmen; Zugriff: 08.09.2025:
https://2014-2020.at-cz.eu/data/projects/a/31/261_file_4.pdf

10

AI bringt Chancen und Risiken

Wichtige Faktoren für ältere Arbeitnehmende

Digitalisierung und Artificial Intelligence (AI) verändern die Arbeitswelt tiefgreifend. Dementsprechend kann ein großer Teil der Unternehmen (38 %) noch nicht abschätzen, wie die neue Technologie ihre Prozesse künftig beeinflussen wird. In Bezug auf ältere Arbeitnehmende stehen bei den Befragten aber nicht die aufkommenden Chancen im Mittelpunkt, vielmehr werden mögliche Risiken, die AI mit sich bringt, wahrgenommen.

Jeder vierte Betrieb (25 %) ist der Meinung, ältere Arbeitnehmer:innen würden über weniger digitale Kompetenzen verfügen und hätten daher Schwierigkeiten mit AI zu arbeiten. Weitere 22 % sind der Meinung, technologische Neuerungen wie AI würden ältere Arbeitnehmer:innen überfordern und belasten. Doch Studien zeigen, dass ältere Arbeitnehmer:innen genauso gut mit AI umgehen können wie jüngere^{12 13}. Von großer Bedeutung ist in diesem Kontext wieder das lebenslange Lernen, das aufgrund der kurzen Halbwertszeit von Wissen immer wichtiger wird. So ist es auch in Bezug auf AI relevant, dass Mitarbeitende im Unternehmen die Möglichkeit bekommen, neue Erfahrungen zu gewinnen und sich damit neue Kompetenzen anzueignen. Zwar gibt es auch hinsichtlich Digitalisierung keinen Lernnachteil im Alter, allerdings sind häufig negative Altersbilder und Erwartungen präsent, die zum Beispiel dazu führen können, dass ältere Mitarbeitende bei Lernangeboten nicht ausreichend berücksichtigt werden oder an ihren eigenen Kompetenzen zweifeln. Ein Fokus auf praxisnahes, erfahrungsbasiertes Lernen für Ältere, etwa zum Aufbau von AI-Skills, kann sich hingegen besonders positiv auswirken.

„Unternehmen sollten in Bezug auf die Aging Workforce und AI nicht nur potenzielle Risiken, sondern auch die umfassenden Chancen erkennen. Durch gezielte Maßnahmen kann die Technologie im demografischen Wandel zu einem entscheidenden Hebel in Hinblick auf alters- und altersgerechtes Arbeiten werden.“

Katrin Hintermeier | Senior Managerin Human Capital

12) Ebener Melanie; Wie erleben ältere Beschäftigte digitalisierte Arbeit?; DGUV Forum 1-2/2025; Zugriff 28.08.2025:
<https://forum.dguv.de/ausgabe/1-2025/artikel/wie-erleben-aeltere-beschaeftigte-digitalisierte-arbeit>

13) Business Insider (27.08.2024); Überseht nicht die älteren Arbeitnehmer – sie könnten in eurem Unternehmen die besten KI-Experten werden; Zugriff 25.08.2025:
<https://www.businessinsider.de/karriere/international-career/ki-experten-unternehmen-uebersehen-aeltere-arbeitnehmer/>



17 % der Betriebe befürchten, dass AI Beschäftigungschancen minimiert und Altersdiskriminierung fördert. Doch AI kann auch dazu beitragen, Altersdiskriminierung im Bewerbungsprozess zu verringern, nämlich dann, wenn sie auf objektiven Kriterien basiert. 12 % der Unternehmen haben dies bereits erkannt. Sind AI-Systeme unbiased gestaltet, besteht die Möglichkeit, Vorurteile und persönliche Bias bei der Personalauswahl zu reduzieren – zum Beispiel durch automatisch anonymisierte Lebensläufe.

17 % sehen in AI aber auch die Chance, komplexe und körperlich belastende Arbeitsaufgaben zu vereinfachen. Automatisierung und Maschinen können eine deutlich sicherere Arbeitsumgebung schaffen¹⁴. Durch den Einsatz von AI-gesteuerten Robotern und Automatisierungssystemen können beispielsweise schwere Hebe- und Tragearbeiten übernommen werden, was die körperliche Belastung verringert und sowohl alters- als auch altersgerechtes Arbeiten unterstützt. Ebenso kann AI bei der Qualitätsprüfung unterstützen, indem sie Routinekontrollen übernimmt und (ältere) Mitarbeitende stattdessen in besonderen Fällen eingreifen. Weitere Potenziale liegen in der Personalisierung von Arbeitsabläufen sowie der Verbesserung von Aufgabenzuweisung anhand von Kompetenzen durch algorithmische und auf AI-gestützte Personalmanagementsysteme.

AI bietet für 13 % der Befragten auch die bessere Nutzung von Erfahrungswissen. Die Technologie kann nämlich dazu beitragen, das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer:innen effizient zu nutzen und zu integrieren. Durch gezielte Datenanalysen und maschinelles Lernen kann das Know-how, das über Jahre hinweg erworben wurde, besser erfasst, dokumentiert und in Entscheidungsprozessen verwendet werden. Dies führt zu einer Verbesserung von Arbeitsabläufen und unterstützt die strategische Planung durch fundierte historische Erkenntnisse.

12 % sehen allerdings einen hohen Kosten- und Zeitaufwand für Weiterqualifizierungen im Rahmen von AI. Insbesondere in der aktuellen wirtschaftlichen Lage mit hohem Kostendruck ist dies eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass Unternehmen oder Beschäftigungsgruppen den Anschluss zum Trend verlieren. So ist es sinnvoll für Unternehmen, zu analysieren, inwiefern Investitionen für AI hier strategisch wichtig sind.

Weiters ermöglicht AI eine gezielte Personalisierung von Weiterbildungsangeboten. Dabei werden sowohl vorhandene Qualifikationen und Erfahrungen als auch individuelle Lernpräferenzen berücksichtigt, wodurch der langfristige Erhalt von Kompetenzen – insbesondere von älteren Beschäftigten – unterstützt wird. Das haben bereits 9 % der Unternehmen erkannt.

12 % befürchten durch digitale Kommunikation und neue Arbeitsformen eine erschwerte Integration älterer Arbeitnehmer:innen ins Team. Die Unternehmen sind hier gefragt, digitale Tools benutzerfreundlich zu gestalten und die Implementierung so zu gestalten, dass alle Teammitglieder entsprechend geschult werden. Unterstützende Maßnahmen wie Mentoring sowie eine schrittweise Einführung neuer Technologien tragen wesentlich dazu bei, die Integration in moderne Arbeitsformen zu erleichtern.

14) ÖGB; Künstliche Intelligenz: Chancen und Regeln für die Arbeitswelt der Zukunft; Zugriff 25.08.2025:
<https://www.oegb.at/themen/arbeitsmarkt/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz--chancen-und-regeln-fuer-die-arbeitswelt>



„AI hat das Potenzial, den Arbeitsalltag enorm zu erleichtern. Um dieses Potenzial zu nutzen, brauchen Unternehmen aber eine klare Strategie hinsichtlich Implementierung und Einsatz. Diese muss einerseits auf die Organisationsprozesse abgestimmt sein und andererseits alle Mitarbeitende – und dabei vor allem ältere Arbeitnehmende – auf die Reise mitnehmen.“

Elisa Aichinger | Partnerin Human Capital

Wie blicken Sie auf die neue Technologie Artificial Intelligence (AI) in Bezug auf ältere Arbeitnehmer:innen?





CON CLU SIO

Angesichts des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Veränderung des Arbeitsmarkts sind ältere Arbeitnehmende eine essenzielle Zielgruppe in der Begegnung des Fachkräftemangels. Unternehmen haben die Bedeutung dieser Zielgruppe zwar erkannt, dennoch fällt die Gewinnung und Bindung älterer Arbeitnehmer:innen in der Praxis nicht so leicht. Gezielte Maßnahmen, um diese Zielgruppe anzusprechen und im Unternehmen zu halten, werden laut unserer Studie erst von wenigen umgesetzt – viele Potenziale bleiben daher bis jetzt noch ungenutzt.

Das zeigt einerseits den Handlungsbedarf auf, eröffnet aber auch den Blick auf Chancen und Lösungsansätze. Denn angesichts des sich immer weiter zuspitzenden Fachkräftemangels gilt es, einen betrieblichen Rahmen und Arbeitsplätze zu schaffen, innerhalb derer die Belegschaft gut altern kann und ältere Mitarbeiter:innen gut arbeiten können.

11

Handlungsempfehlungen

Befürchtungen und Sorgen evidenzbasiert bewerten

Um Stereotypen entgegenzuwirken und Herausforderungen wirksam zu adressieren, empfiehlt es sich, evidenzbasierte Analysen der relevanten Fakten durchzuführen. Beispielsweise können bei wahrgenommenen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Gehaltsforderungen oder -kosten die Gehaltsstrukturen objektiv betrachtet werden. Durch transparente Gehaltsbänder und Jobfamilien lässt sich analysieren, ob höhere Einstufungen von älteren Arbeitnehmer:innen vorliegen und ob diese durch unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten erklärbar sind. Dadurch können Vorannahmen sachlich beleuchtet werden und Ageism vorgebeugt werden. Ähnlich wirksam können zum Beispiel die Analyse der Krankenstandstage im Unternehmen und eine differenzierte Betrachtung sein, um zu beleuchten, wie sich das Krankenstandsverhalten je nach Tätigkeitsgruppe oder Bereich unterscheidet. Die Identifizierung zu Grunde liegender Ursachen kann helfen, konkrete Maßnahmen und spezifische Unterstützungsangebote wie beispielsweise Schulungen zu gesundem Heben für Lagerarbeiter:innen zu entwickeln. Dadurch werden Vorurteile reduziert und konkrete Handlungsmöglichkeiten im Betrieb eröffnet.

Die Zielgruppe strategisch ansprechen

Auch wenn die aktuelle wirtschaftliche Situation kurzfristig zu einer Entspannung am Arbeitsmarkt führt – der Fachkräftemangel bleibt mittelfristig eine der einflussreichsten Entwicklungen. Um 100 % des Arbeitsmarktpotenzials auszuschöpfen, sollten sich Unternehmen bewusst fragen, wie attraktiv sie für ältere Arbeitskräfte wirklich sind und gezielte Maßnahmen zur Ansprache dieser Zielgruppe umsetzen. Ein strategisch ausgerichtetes, ganzheitliches Employer Branding, das konkret auf die Zielgruppe älterer Arbeitnehmer:innen ausgerichtet ist, ist dafür unerlässlich. Hilfreich ist es dabei, Personas für diese Zielgruppe zu entwickeln und die gesamte Employee Experience inklusive Recruiting konsequent aus der zielgruppenspezifischen Perspektive zu denken – von den kommunizierten Werten über geeignete Kanäle bis hin zu überzeugenden Stellenangeboten.



Active Aging bewusst gestalten und in der HR-Strategie verankern

Mit dem fortschreitenden demografischen Wandel werden die meisten Unternehmen künftig (mehr) ältere Arbeitskräfte beschäftigen. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von österreichischen Unternehmen und des Wirtschaftsstandortes wird daher sein, inwiefern es gelingt, ältere Beschäftigte langfristig arbeits- und leistungsfähig zu halten. Damit gehört das Thema schon jetzt als wichtiger Punkt auf die Agenda des Top Managements. Um der Herausforderung wirksam zu begegnen, greifen Einzelmaßnahmen zu kurz. Es gilt, maßgeschneiderte Strategien zu entwickeln, die auf die aktuelle Situation und die individuellen Zielsetzungen des Unternehmens abgestimmt sind.

Alterssensibler Umgang mit AI

Gerade im Kontext AI und ältere Arbeitnehmende gibt es eine Vielzahl von Zuschreibungen, die sich häufig empirisch nicht belegen lassen. Um zu vermeiden, dass diese Zuschreibungen trotzdem im Sinne einer „Self-fulfilling Prophecy“ zu Herausforderungen führen, empfiehlt sich ein alterssensibler Zugang. Besonders deutlich zeigt sich das in der Kompetenzentwicklung: Hier identifizieren Unternehmen eine Vielzahl von Risiken und es gibt einige negative Zuschreibungen. Dabei empfiehlt es sich, aufmerksam zu prüfen, inwieweit Selbst- oder Fremdbilder bezüglich geringeren Kompetenzen und Überforderung von älteren Arbeitnehmer:innen im Umgang mit AI zutreffen oder es sich um (Selbst-)Zuschreibungen handelt. Welche Fähigkeiten im Umgang mit AI vorhanden sind, entscheidet darüber, ob Mitarbeitende den Anschluss behalten oder Gefahr laufen, abgehängt zu werden. Deshalb sind gezieltes, alterssensibles Lernen und die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen der wichtigste Schlüssel, um insbesondere auch ältere Mitarbeitende im AI-Zeitalter gut in Beschäftigung zu halten.

Kontakt



Elisa Aichinger
Partnerin | Consulting

+43 1 537 00-2531
eaichinger@deloitte.at



Katrin Hintermeier
Senior Managerin | Consulting

+43 1 537 00-2605
khintermeier@deloitte.at



Katharina Siess
Senior Consultant | Consulting

+43 1 537 00-2676
ksiess@deloitte.at

Impressum

Herausgegeben von:
Deloitte Consulting GmbH

Autorinnen:
Elisa Aichinger, Katrin Hintermeier &
Katharina Siess

Unter redaktioneller Mitarbeit von:
Armin Nowshad, Theresa Kopper, Nicole Böhmerle und Gina Grassmann

Grafik und Layout:
Silja Andrej



Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“. DTTL („Deloitte Global“), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/about.

Deloitte Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory sowie Risk Advisory. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500® Unternehmen. „Making an impact that matters“ – ca. 460.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter www.deloitte.com.

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.