



# **Zukunft der Personalarbeit**

## **Vorschau in das Jahr 2020**

**(Zusammenfassung eines Workshops vom 29. November 2006)**

## 1. Mit welcher arbeitsmarktpolitischen Situation werden wir Personalisten in 15 Jahren konfrontiert sein

- Generation 45+ wird großen (größten) Teil der Arbeitenden ausmachen, höheres Durchschnittsalter, fehlendes junges Blut
- Ressource ältere MA, Altersmanagement
- Arbeitnehmermarkt, Wettbewerb um gute Kräfte wird größer
- weniger Bewerber aus der unmittelbaren Region (auch wegen der demografischen Entwicklung gibt es weniger potentielle Bewerber im ländlichen Bereich)
- Bewerber werden wählerischer bei der Auswahl von Stellenangeboten aber auch die Sensibilität der MA steigt (MA halten nicht mehr soviel aus und lassen sich nicht mehr soviel gefallen)
- Erhöhung des Pensionsalters (auf max. 69)
- Ost-Öffnung -> Sprachenproblem?
- Starke Nachfrage nach techn. MA („Run auf Techniker“), fehlende qualifizierte Arbeiter, Experten-Engpass, Facharbeitermangel
- es wird nicht mehr genügend Arbeit für bestimmte niedrigere Tätigkeiten geben (als Auswirkung der Globalisierung?)  
Steigende Anforderungen an die Arbeitskräfte werden zu einem 1. und 2. Arbeitsmarkt führen (20 % der Arbeitskräfte werden mit den Anforderungen nicht mehr mitkommen – Leistungsschwächere, intellektuell Schwächere – diese bilden den "niedrigen" 1. Arbeitsmarkt mit unbefriedigendem Arbeitsangebot; Arbeitskräfte aus dem 1. Arbeitsmarkt werden geringe Chancen haben im "besseren" 2. Arbeitsmarkt zu bestehen)
- Personalmarketing hat gleiche Bedeutung wie Produktmarketing
- Anforderung an Politik: Arbeitsrecht muss geändert werden (Flexibilität erhöhen)
- Ältere Mitarbeiter am Arbeitsmarkt stärker vertreten als Jüngere; Qualifikation der Älteren aber oft nicht passend
- Work-Life-Balance -> AZ-Flexibilisierung wird gefordert
- Branchen mit hohem Ausländerbeschäftigungsgrad (zB Pflege, Reinigung) – aber auch in der Industrie
- Frauenbeschäftigung im technischen Bereich vordringlich notwendig
- weniger lange Unternehmenszugehörigkeit

## 2. Mit welchen Bewerbern, Mitarbeitern haben wir es zu diesem Zeitpunkt zu tun (was sind deren Bedürfnisse)

- Stellenwert der Freizeit steigt (Work Life Balance); Wertwandel (-> Freizeit, Betriebsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, Gestaltungsspielraum ...)
- höhere Fluktuation und Mobilität (Bereitschaft zum Wechsel steigt)
- Zunahme der Selbstständigkeit
- Bewerber: höhere Ansprüche, können Arbeitsplätze aussuchen
- Firmenkultur / Firmenphilosophie interessiert Bewerber zunehmend; „Ehrliches“ Leitbild ist notwendig (Bewerber und Mitarbeiter schauen sich das an). Das bedeutet auch, dass steigende Wertschätzung an die MA vermittelt werden muss.
- viele Bewerber im „Mittelalter“
- viele Spezialisten, die schwer zu halten sind; die Schere zwischen sehr gut und schlecht ausgebildeten Personen wird sich weiter öffnen (es wird weniger Mittelmaß-Qualifikationen geben)
- Ältere Menschen 40 / 50 +
- Flexible Arbeitszeit ist erwünscht
- Steigende Anforderungen von beiden Seiten (höhere Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplatz einerseits, wählerische MA auf der anderen Seite)
- während die junge Generation Flexibilität und Selbstbestimmung schätzt (Stichwort "moderne Arbeitsnomaden", will die 50-Plus-Generation sichere Arbeitsplätze)
- Altersmanagement ist notwendig
- mehre und andere Berufsbilder bei der Lehrlingsausbildung werden notwendig sein
- Mitarbeiter wollen gefordert werden und sehen Weiterbildungsmöglichkeiten als wichtigen Bestandteil der Benefits eines Unternehmens
- mehr Frauen als Bewerber
- mehr ausländische Arbeitnehmer - Bewerber aus „aller Herrenländer“
- Technikafine Personen
- MA in / aus unspezifischen Berufen; auch Ausgebildete müssen sich verändern

- völlig desorientierte Jugendliche – "Generation Y": Kinder der Generation X; wollen Unabhängigkeit, haben keinen Mangel erlebt, wollen Freiheit, Selbstbestimmung erleben, brauchen Flexibilität, brauchen offene Ohren und haben andere Werte, sind wählerischer, wollen andere Arbeitsumgebung und Arbeitsformen
- die Kinder die sich heute in der Schule prügeln werden unsere künftigen Mitarbeiter sein
- Jobben bei mehreren Firmen ("neue Selbständige")
- Mobilitätsunterstützung ist gewünscht (Homeoffice, Telearbeitsplätze)
- wir müssen uns auf Bewerber mit mehreren, kürzeren Dienstzugehörigkeiten einstellen

### **3. Wie müssen wir darauf reagieren (welche Strategien, Konzepte, Maßnahmen)**

- variable und leistungsgerechte Entlohnung
- Sich verstärkt auf „weiche“ Faktoren konzentrieren (Betriebsklima, Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit, Motivation, Führungsverhalten, ...) aber auch auf sonstige "Benefits" für die gesamte Belegschaft (zB: Fitnessstudio, Freizeitaktivitäten) damit sich Mitarbeiter wohlfühlen; auch die bewusste Gestaltung des Arbeitgeberimages in der Öffentlichkeit ist wichtiger Bestandteil ("Branding" als Arbeitgeber)
- die Mitarbeiter verlassen sich darauf, dass die Rahmenbedingungen im Unternehmen passen und setzen dies voraus (Arbeitsplatzgestaltung, Aktivitäten nach der Arbeit, ....)
- die Unternehmen müssen ein Klima schaffen, in dem die Mitarbeiter langfristig mit Druck und Stress sowie Unsicherheit umgehen können, Fehler machen können und gleichzeitig Innovationen anstreben
- Work-Life-Balance Modelle sind gefordert (es wird andere Lebenskonzepte geben, man lässt auch ein Leben abseits der Arbeit zu, es werden Auszeiten genommen,...)
- es wird eine Herausforderung sein sich einerseits auf flexible und mobile Mitarbeitergruppen mit Wunsch nach häufigem Jobwechsel einzustellen und auf der anderen Seite Bindungsstrategien für Mitarbeiter zu etablieren
- Interessante Angebote für AN (Aus- u. Weiterbildung, Umfeld, Persönlichkeit)
- Maßnahmen im Gesundheitsbereich und Work-Life-Balance (->Stress, Burn out)
- Arbeitsplatzequipment auf AN angestimmt
- Qualifizierung der MA im Unternehmen -> Lernfähigkeit erhalten, ausbauen
- Frauen in der Technik
- Politische Ebene: Aufwertung der Lehrberufe
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle
- Betriebliche Altersvorsorge
- Heimarbeitsplätze, Tele-Arbeitsplätze
- Mehr Zeitsouveränität
- Altersgerechtes Personalmanagement; Arbeitswirklichkeiten auch „altersgerecht“

- Sprachbarrieren überwinden
- betriebliche Gesundheitsförderung institutionalisieren
- Beteiligung der MA bei Entscheidungen u. am Erfolg (MA-Beteiligung)
- Orientierung geben (für völlig Orientierungslose)
- Werte müssen von Führungskräften vorgelebt werden (Leitbild!)
- „Offene“ Karrierepfade, Wechsel ermöglichen
- Weiterentwicklung Vertragsverhältnisse < 50 % (weniger als 50 % traditionelle Dienstverhältnisse)
- MA-Qualifikation rechtzeitig anpassen – vorausschauend
- Personalmarketing (auch im Zusammenschluss von Unternehmen bzw. Regionen – analog der Tourismusverbände) dazu gehört auch das zur Verfügung stellen von Infrastruktur, Wohnungen, Schulangebote
- verstärkter Fokus auf Personalplanung sowie Verzahnung der Personalplanung mit der Unternehmensstrategie
- höhere Entlohnung für Facharbeiter; Fachlaufbahn (Expertenkarriere) muss aufgewertet werden
- Lehre nach Matura
- das AMS wird gefordert sein, marktkomformere Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten
- Anforderungen an die Führungskräfte werden steigen, sie müssen anderes Führungsverhalten zeigen und darauf vorbereitet werden (siehe Bedürfnisse der Generation Y)
- Integration von Arbeit und Freizeit ermöglichen (Telearbeit, Teilzeit, Sabbatical)
- lebenslanges Lernen muss den Mitarbeitern ermöglicht und Unterstützung angeboten werden (im Arbeitsprozess integrieren und ermöglichen – siehe skandinavische Länder)
- der Stellenwert der Personalentwicklung wird steigen und von der Geschäftsführung fokussiert werden

#### **4. Was bedeutet dies auch konkret im Bereich Bildung und Qualifizierung aus Unternehmenssicht (was können / müssen wir dazu beitragen; was sollten die Leute selbst mitbringen)**

- Gegenüberstellung Personalkosten zu Personal-Benefit; Personal- und Bildungscontrolling
- Work-Life-Balance zum Thema machen
- Bildungsbudgets werden steigen; Ausbildung in allen Unternehmensbereichen; interessante Ausbildungsprogramme werden gefordert; verstärkt: Sprachen, Persönlichkeitsentwicklung sowie unternehmensspezifische Weiterbildung
- Bedeutung der Führungsqualität steigt; dadurch auch höherer Qualifikationsbedarf im Führungsbereich
- Halbwertszeit des Wissens verkürzt sich weiter
- Lehrlingsausbildung länger (4 Jahre) + intensiver (ergänzt durch weitere Ausbildungsangebote), Lehre muss was Besonderes werden
- Bereitschaft und Sensibilisierung auf lebenslanges Lernen muss gefördert werden
- Vorzüge älterer MA (an)erkennen
- Mehr Individualität anstatt Pauschalisierung bei Ausbildungsangeboten (nicht so Massenangebote wie bisher Wifi)
- Fremdsprachen (auch Techniker)
- Einbindung der Unis in die Betriebspraxis
- Persönliches Wissensmanagement, Zugang zu Datenbanken, Arbeitshaltung (jeder ist verantwortlich sein Wissen weiter zu entwickeln) von Mitarbeitern fördern und unterstützen
- Auffangnetze für Brüche im Berufsleben, Auszeit, „Umschulung“ ...
- Mehr-Phasenzyklen; Auszeit dann: Job / Qualifizierung / Job ...
- Kulturtoleranz, Kulturkompetenz entwickeln
- soziale Kompetenz schulen
- Altersgerechte Führungskonzepte (FK darauf vorbereiten, dass man für bestimmte Altersgruppen anderes Führungsverhalten zeigen muss)

- Politik und Interessensvertretung ist verpflichtet die Menschen auf die Änderungen und Anpassungsnotwendigkeiten eindringlich und wiederholt hinzuweisen, zu sensibilisieren und Programme zu entwickeln
- verstärkte Bemühungen von Seiten der Unternehmen um die Integration ungelernter, schlecht qualifizierter Arbeitskräfte zu erreichen, als Reaktion auf den Mangel an qualifizierten Fachkräften
- Internationalisierung von Schulangeboten (fremdsprachige Zweige an Schulen) auch auf regionaler Ebene – nicht nur im Zentralraum
- Schulungsmaßnahmen aufwerten und gezielt setzen – eine Schulungsmaßnahme soll für bestimmte Mitarbeiter vergleichbar mit einem Benefit wie zB ein Firmenwagen sein
- Betriebe müssen teilweise die Funktion von Schulen übernehmen; Betriebe müssen Schuldefizite kompensieren
- Betriebe müssen aber auch Weiterbildungsdefizite kompensieren (von neuen Arbeitskräften aus anderen Jobs bzw. von älteren Mitarbeitern)
- die Unternehmen müssen sich intensiv am Weiterbildungsprozess der Mitarbeiter beteiligen (Kosten und Zeit)
- bei Ausbildung wird mehr Spezialisierung gefragt sein (mehr Tiefe und weniger Breite)
- Lehrer sollen vor Berufsantritt in der Wirtschaft gearbeitet haben, um die Schüler optimal auf die Arbeitswelt vorbereiten zu können
- in den Schulen muss es zu einer Förderung von projektorientiertem Lernen, Teamarbeit, interdisziplinärem Denken und Handeln kommen; Schulen müssen Lernfreude und Lernbegeisterung vermitteln (nicht nur Inhalte, die nur kurze Halbwertszeit haben)
- Ausbildungseinrichtungen müssen mit Unternehmen kooperieren um Lücken zu schließen
- Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern die positive Einstellung zu Qualität, Belastbarkeit und Mobilität vermitteln