

DIE ZUKUNFT DER ARBEITSWELT

Dieses Thema ist einer der Schwerpunkte innerhalb der Bildungsarbeit des Burgenländischen Volksbildungswerkes und wird im Zuge eines EU-geförderten Projektes im gesamten Land im Rahmen von diversen Veranstaltungen behandelt. Die Fachkonferenz im schönen Schloss Katzelsdorf am 8. Juni 2010 unter dem Titel „Die Arbeitswelt der Zukunft – Neue Herausforderungen auf einem neuen Arbeitsmarkt“ war daher für die Arbeit des VBW von großer Bedeutung.

Österreichische und ungarische Experten aus der Arbeits- und Wirtschaftswelt kamen zusammen und diskutierten über das Thema; 92 TeilnehmerInnen lauschten den Referaten von Mag. Johannes Schedlbauer (Wirtschaftskammer Niederösterreich), Mag. Philipp Brunner (Industriewissenschaftliches Institut), aber auch Balázs Kiss (Hungarian Grant Agency) und Dr. Mihály Lados (Ungarische Akademie der Wissenschaften, Zentrum Regionaler Forschungen, Wissenschaftliches Institut Westungarn).

Neben einem Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Situation im niederösterreichischen Industrieviertel, dem Burgenland und der Region Westtransdanubien wurden zwei Schwerpunkte von den Experten beleuchtet: Zum einen der Automotive Sektor in Österreich, zum anderen die Dienstleistungen im Bereich Gesundheit und Wellness

und deren Chancen und Herausforderungen speziell in Ungarn.

Fest steht, dass sich der Arbeitsmarkt seit Mitte 2009 wieder träge erholt. Nach dem Beschäftigungsabbau, anhaltenden Investitionsschwächen und einem enormen Einbruch des Exportgeschäftes geht es langsam wieder aufwärts. Eine Entspannung am Arbeitsmarkt aber ist derzeit noch nicht zu erkennen.

Einzelne Branchen befinden sich nun im Wandel – der Wertschöpfungsraum muss neu geordnet werden. Die Experten sind der Meinung, dass die Krise als Chance genutzt werden kann. Beispiele wie diese neuen Marktchancen aussehen könnten, wurden von den Diskussionsteilnehmern Manfred Gerger (Hella Fahrzeugteile Austria GmbH), Ernő Hegedüs (Heilbad

AG Bük), Rita V. Kenyeres (LUK Savaria GmbH) und Dr. Bernhard Rupp (Arbeitskammer Niederösterreich, Gesundheitswesen und ArbeitnehmerInnenenschutz) erörtert.

„Die Arbeitswelt der Zukunft aus Sicht eines Zukunftsforschers“ war das Thema des Abschlussvortrages von Mag. Andreas Reiter (ZTB Zukunftsbüro). Die neue Arbeitskultur im Alter und der Aufstieg der Frauen spielen dabei eine große Rolle.

Veranstaltet wurde diese Fachkonferenz im Rahmen des EU-geförderten österreichisch-ungarischen Arbeitsmarktprojektes NETLAB des Regionalen Entwicklungsverbandes Industrieviertel – Projektmanagement.

(Presseausendung Ingeborg Derkits)



Die Moderatorin der Tgaung Dr. Ingrid Puschutz-Meidl (links) und die Organisatorin Mag. Dr. Ingeborg Derkits (rechts) mit den Referenten des Vormittags



Fotos: ZVG

FUTURE WORK

Wir leben in turbulenten Zeiten. Brüche und Umbrüche markieren das postmoderne Leben. In unserer global vernetzten Ökonomie nimmt das Veränderungs-Tempo auch in der Arbeitswelt dramatisch zu. Der Erfolg auf diesen immer dynamischeren Märkten hängt entscheidend von der Anpassungsgeschwindigkeit einer Organisation an Transformationsprozesse ab.

In unserer individualistischen Gesellschaft gibt es keine gesetzlich verordneten Lebensläufe mehr. Das Leben wird zum Free-Style, Flex Living zum Leitmotiv. Die digitale Beschleunigung (Internet, Handy) treibt die Flexibilisierung in der 24-Stunden-Ökonomie weiter voran. Schon heute sitzen nach Angaben des Fraunhofer IAO nur 39 Prozent der (deutschen) Arbeitnehmer immer am selben Schreibtisch. 22 Prozent arbeiten von zu Hause oder an wechselnden Tischen in der Firma.

In einer digital vernetzten Gesellschaft verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, aber auch zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer. Aus Angestellten werden immer mehr selbständige Projektnehmer ihrer Firmen, Intrapreneure. Der Einzelne wird (nicht immer ganz freiwillig) zum Lebens-Unternehmer, der sich auf dem Markt

(Job, Partner) als Marke positioniert und in sich selbst wie in ein Unternehmen investiert (Weiterbildung, Personal Fitness usf.).

Flex Work

Arbeit wird in Zukunft noch stärker als bisher projektorientiert organisiert (und auch als solche honoriert). Das bedeutet auch: die Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer weicht immer mehr einer Projekt-Loyalität. Ein (reduziertes) Kern-Team (also die hoch Qualifizierten) kooperiert mit internen Start-ups, externen Netzwerkpartnern (Firmen, Selbständigen und Subunternehmern etc.) für die Dauer eines konkreten Projekts.

Aus (Standort-)Gewinnern können heute auf global vernetzten Märkten schnell Verlierer werden und umgekehrt. Der Soziologe Manuel Castells erkennt darin das „System einer variablen Geometrie“. ¹ Gewinner und Verlierer verteilen sich quer über den Erdball und oft auch über die Abteilungen ein und derselben Firma. Werden arbeitsintensive Tätigkeiten an Billigstandorte verschoben, entstehen dafür in den entwickelten Ländern neue Jobs, jedoch an anderer Stelle der Wertschöpfungskette, z. B. in F&E, in Marketing oder Logistik usf.

Je schneller die Welt sich dreht und je fragiler sie wird, desto mehr steigt die Bedeutung immaterieller

Güter und sozialer Werte für das menschliche Wohlbefinden. Dies belegt seit Jahren u. a. auch die Glücksforschung. So werden heute auch Volkswirtschaften nach glücksfördernden (auch immateriellen) Parametern untersucht und entsprechend in Rankings gereiht. ²

Die Deutsche Bank Research etwa untersucht regelmäßig die Zusammenhänge zwischen prosperierenden Volkswirtschaften bzw. einzelnen Regionen und der Lebenszufriedenheit ihrer Bewohner. Die Volksökonomien definieren dabei in ihren Clusteranalysen glücksfördernde Gemeinsamkeiten in den OECD-Ländern.

Demnach steigt ab einem Einkommen von USD 25.000 im internationalen Vergleich die Lebenszufriedenheit nicht signifikant. Länder mit hoher Lebenszufriedenheit zeichnen sich vielmehr durch ein Bündel an Gemeinsamkeiten aus: hohes Vertrauen in die Mitmenschen, niedrige Korruption, niedrige Arbeitslosigkeit, hohes Bildungsniveau, hohes Einkommen, hohe Beschäftigungsraten Älterer, geringe Schattenwirtschaft, hohe wirtschaftliche Freiheit, niedrigen Arbeitsplatzschutz und eine hohe Geburtenrate. Im Spitzenfeld der „glücklichen Länder“ liegen Australien, die Schweiz, Kanada, Skandinavien u. a., Österreich zählt zu den „weniger glücklichen“. ³

Vor dem Hintergrund dieses Wertewandels entstehen neue Lebensqualitäts-Märkte, die Suche nach (individuellem wie kollektivem) Wohlbefinden durchdringt alle Lebensstil-Bereiche, geht von einem anregenden sozialen Umfeld, einer attraktiven Bildungs- und Freizeitlandschaft über eine gesunde Umwelt bis hin zur eigenen Work-Life-Balance.

Wettbewerb der Zukunft heißt Wettbewerb der Bildung. In der hoch kompetitiven Wissensgesellschaft messen sich – mehr denn je – Wirtschafts-Standorte am Brutto-mental-Produkt als entscheidender Größe. Im Kampf um Talente muss ein Standort seine strategische Positionierung im Bereich der wissensinduzierten Innovations-Industrien (Life Sciences, Green Tech etc.) schärfen, Exzellenz-Strategien entwickeln sowie die F&E-Investitionen erhöhen.

Aber auch weiche Faktoren dominieren zunehmend den Wettbewerb im Kampf um Investoren und Talente. Insgesamt 13 Prozent der europäischen Führungskräfte haben bereits einen Job im Ausland angenommen. Attraktivster europäischer Standort für qualifizierte Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland ist die Schweiz mit einem Netto-Talente-Import von 42 Prozent. Unter Talenteflucht leiden in hohem Maße seit Jahren einige osteuropäischen Länder. Die Abwanderungsquote liegt bei 18 Prozent und ist damit höher als in jeder anderen Region in Europa.⁴

Work on demand: aus Arbeitszeit wird Zeitarbeit

Nicht das Ende der Erwerbs-Arbeit ist angebrochen, sondern das Ende der traditionellen Arbeits-Verhältnisse mit Fixanstellung, sozialer Absicherung und geregelter Arbeitszeit. Arbeit wird zunehmend lebenszyklisch organisiert, Erwerbsbiographien werden elastischer: Phasen der Weiterbildung, berufliche Auszeiten (Sabbaticals), Betreuung von Kindern und alten Eltern wechseln mit intensiven Projektarbeiten ab. Aus Arbeitszeit wird Zeitarbeit.

In den nächsten Jahren zeigen sich zwei (scheinbar widersprüchliche) Entwicklungen: eine klassische Festanstellung wird der Dynamik der Märkte immer weniger gerecht, gleichzeitig aber verstärkt sich der Kampf um Talente bei anhaltender demografischer Ausdünnung.

Atmende Unternehmen werden künftig flexible Arbeitsformen stimulieren (befristete Verträge, Zeitar-

beit, Teilzeit, Projektarbeit in Netzwerken etc...), Beschäftigte werden sich immer mehr selbst organisieren müssen. In einer internationalen Studie über künftige Arbeitsformen sehen 70 Prozent der Arbeitsmarkt-Experten in befristeten Arbeitsverträgen die Zukunft.⁵

Sichere Vollarbeitsplätze werden immer mehr ersetzt durch flexible (für beide Seiten) bedarfsorientierte Beschäftigungsmodelle. In Österreich arbeiten derzeit 24,9 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit⁶, fast die Hälfte davon sind Frauen.

Die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse (work on demand) und damit auch der Arbeitsformen spiegelt die Anforderungen der neuen Zeit-Ökonomie wider. Es geht – für alle Beteiligten – um die Optimierung der kostbarsten Ressource: um Zeit. Die Beschleunigung des Work Flow sowie sich rasch ändernde Konsumentenwünsche verlangen Arbeitnehmern wie Unternehmen eine erhöhte Anpassungsgeschwindigkeit ab.





Wissen darf nicht verloren gehen: ältere Arbeitnehmer als wichtige Wissens-Speicher für Unternehmen.

Unternehmen müssen den Faktor Zeit entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette optimieren. Die atmende Fabrik, das atmende Unternehmen muss blitzschnell auf sich verändernde globale Umfeldbedingungen und Konsumentenwünsche eingehen – dies geht künftig oft nur mit flexiblen Arbeitsmodellen wie z. B. Jahresarbeits- bzw. Lebensarbeitszeit-Modellen etc.

Aber auch Arbeitnehmer müssen sich selbst und ihre Jobs neu erfinden. Dies betrifft insbesondere die Jungen: Sie werden einerseits oft in Berufen ausgebildet, die es schon in wenigen Jahren nicht mehr geben wird. Dafür entstehen aber auch umgekehrt permanent neue Berufsfelder, die attraktive Chancen bieten.

Innovative Unternehmen wissen: Ihre Mitarbeiter sind die wichtigsten Kunden. Sie werden daher zu intelligenten Problemlösern für ihre Arbeitnehmer. Denn die Werte der Mitarbeiter verschieben sich – Arbeit ist (insbesondere für Junge, Qualifizierte) längst nicht mehr alles und eine Gehaltserhöhung alleine noch kein nachhaltiges Motivationsinstrument – sehr wohl aber weiche Faktoren (Work-Life-Balance, Kinderbetreuungen, Weiterbildung etc.)

Der Gang in die Zukunft ist kein Spaziergang, sondern ein Fitnesslauf. Was sind – neben der zunehmenden Flexibilisierung und Internationalisierung – die zentralen Treiber der Arbeitswelt in den nächsten Jahren?

Silver Work: neue Arbeits-Kultur im Alter

Bekanntlich altert unsere Gesellschaft dramatisch: Machen die über 50jährigen derzeit rund ein Drittel der österreichischen Bevölkerung aus, so steigt ihr Anteil bis 2030 auf 47 Prozent. In einer ergrauenden Gesellschaft werden nicht nur die Konsumenten älter und kaufentscheidender (Masse ist Macht), es verschieben sich auch die Alterslinien in den Unternehmen. Der Anteil der über 45jährigen Beschäftigten steigt in Österreich von 28,2 Prozent (in 2001) auf 40,8 Prozent (in 2031), der Anteil der unter 30jährigen sinkt auf 21,5 Prozent.⁷ In den nächsten Jahren droht vielen Unternehmen aufgrund der demografischen Entwicklung ein Arbeitskräftemangel, vor allem bei den gut Qualifizierten.

Ein intelligentes Age Management wird daher künftig zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Wirtschafts-Standorte wie für Unternehmen. Laut Lissabon-Strategie hätte die Beschäftigungsquote der 55- bis 64jährigen in der EU bis 2010 auf 50 Prozent erhöht werden sollen – in den Ländern der EU-27 sind es heute 46,0 Prozent, in Österreich gar nur 41,1 Prozent. Die extrem niedrige heimische Quote hat mit einer antiquierten Frühpensions-Kultur ebenso zu tun wie mit innerbetrieblichen Kostenreduktionen.

In Finnland sank in zehn Jahren die Rate der arbeitslosen Finnen zwischen 55 und 59 Jahren um mehr als die Hälfte, das Renteneintrittsalter erhöhte sich auf 59,1 Jahre – die Frühpensionierung wurde auf 62 Jahre hinaufgesetzt, das Renten-

eintrittsalter zwischen 63 und 68 Jahren flexibilisiert. Ältere Arbeitnehmer können somit ihre Arbeitszeit nach ihren Bedürfnissen flexibilisieren. Ab 55 Jahren erhält man in Finnland ein „Age-Coaching“.

Staatliche Korrekturen wie z. B. die Abschaffung des längst von der Wirklichkeit überholten Senioritätsprinzips, monetäre Anreize für einen späteren Pensionsantritt (wie z. B. in Schweden) sind ebenso notwendig wie innerbetriebliche Maßnahmen.

Die ergrauende Gesellschaft führt zu einer Verschiebung, künftig werden ältere Menschen viel länger als heute berufstätig sein wollen/müssen (der Pensionsantritt wird schon bald kaum vor dem 70. Lebensjahr mehr sein). Unternehmen, die sich jetzt schon proaktiv mit Age Management befassen, werden einen Wettbewerbs- und Imagevorteil erzielen. Sie setzen auf eine intelligente Tandem-Politik, auf einen ausgewogenen Alters-Mix (jung/alt). Deutliche Wettbewerbsvorteile haben dabei Unternehmen, deren Teams in einer lebendigen Mischung aus Analysten und Kreativen, aus Bewahrern und Pionieren zusammengesetzt sind. Wer so immer wieder Stabilität mit Kreativität auflädt, Tradition mit Innovation, sorgt für das richtige Maß an Beweglichkeit. Nur ein biegsamer Baum überlebt schließlich auch einen Sturm.

Ältere Arbeitnehmer sind zudem auch ein wichtiger Wissens-Speicher, dieses Wissen muss in den Unternehmen systematisch aufbereitet und allen zugänglich ge-

macht werden. Unternehmen wie Bosch speichern dieses Fachwissen in Datenbanken, die weltweit Projektmanagern zur Verfügung stehen. Bei Bedarf werden ehemalige ältere Mitarbeiter eingeladen, für bestimmte Zeit an einem Projekt mitzuarbeiten und ihr Wissen einzubringen.

Forscher des Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA) haben nachgewiesen: Die Nachteile des Alters gleichen ältere Arbeitnehmer durch Erfahrung, Allgemeinwissen und Loyalität wieder aus. Der Image-Wandel älterer Arbeitnehmer (vom Nobody zum Know-Body der Wissensgesellschaft) verlangt Empowerment-Strategien in den Unternehmen (Weiterbildung, ein permanentes Updating in der Medien-Kompetenz, Age Fitness, Salutogenese etc.).

Attraktive Programme zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer verschaffen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil auf den (ausgedünnten) Jobmärkten und sichern langfristig ihre Wettbewerbsfähig-

keit. Weitsichtige Firmen wie die Migros (Schweiz) installieren spezielle Midlife Power-Programme im Human Resource-Management, mit denen sie Mitarbeiter über 45 Jahre motivieren und weiterbilden. Insbesondere differenzieren sich die Arbeitszeit-Modelle enorm und werden sich an die alternde Belegschaft anpassen (langsames Hinausgleiten aus dem Arbeitsleben).

Female Swing: der Aufstieg der Frauen

Derzeit beträgt der Frauenanteil in der Geschäftsführung in Österreich 5,3 Prozent. In den Aufsichtsräten macht der Anteil 9,7 Prozent aus.⁸ Österreich liegt zwar mit seiner weiblichen Top-Management-Quote im europäischen Durchschnitt (Board: 7 Prozent), jedoch weit hinter den skandinavischen Ländern (Board: 22,5 Prozent, Norwegen: 42 Prozent, Schweden: 27 Prozent, Finnland: 24 Prozent).⁹ In Norwegen sind in börsennotierten



Unternehmen 40 Prozent der Sitze in Aufsichts- oder Verwaltungsräten gesetzlich mit Frauen zu besetzen.

Der sukzessive Aufstieg der Frauen ist jedoch vorprogrammiert, ihr Bildungspotenzial und -niveau (tertiärer Bereich) ist bereits heute höher als jenes der Männer. In den nächsten Jahren kommen immer mehr gut ausgebildete Frauen auf den Job-Markt (der Frauen-Anteil an den Erwerbstätigen nimmt bis 2021 um + 9 Prozent zu¹⁰), dies wird die Kreativität in den Unternehmen steigern.

Der Aufschwung der Frauen, der female swing, geht freilich immer öfter einher mit einem Verzicht auf die tradierte Frauen-Rolle – vor allem gut ausgebildete Frauen bleiben häufig kinderlos: 21,1 Prozent der über 40-jährigen Akademikerinnen in Österreich haben keine Kinder, in Deutschland sind gar über 40 Prozent der Akademikerinnen ohne Nachwuchs. In einer alternenden und schrumpfenden Gesellschaft ist es von zentraler strategischer Bedeutung, die Erwerbsquote der Frauen ebenso wie die (in Österreich extrem niedrige) Geburtenrate zu erhöhen.

Gender Equality (Karriere, Entlohnung, Familien-Management etc.) wird ein zentrales Standort-Kriterium von morgen. Österreich liegt im Gender Gap Report 2009 des World Economic Forums im weltweiten Vergleich nur auf dem 42. Rang, davor liegen sogar Länder wie Uganda oder Moldawien.

Das Modell Island – auch wenn seine Finanzinstitute in der Krise

kollabierten und der Staat am Abgrund stand – muss jedoch arbeitsmarktpolitisch als vorbildlich gesehen werden: Fast 90 Prozent der isländischen Frauen stehen im Beruf – und bekommen im Schnitt zwei Kinder. In den fortschrittlichen Ländern Europas (Skandinavien) ist die erwerbstätige Mutter der Normalfall. Wir haben es mit einem Paradigmenwechsel zu tun: Fortschritt = eine hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen + mehr Kinder.

Neben gleicher Bezahlung für gleiche Arbeit, neben speziellen Mentoring-Programmen sind vor allem familienfreundliche Unternehmenskulturen gefordert, die mit flexiblen Arbeitszeit-Modellen Elternschaft erleichtern. Dazu gehört eine gesetzlich verankerte Ganztagesbetreuung der Kinder (besondere Defizite gibt es in Österreich hier vor allem bei den unter 3-jährigen), Eltern-Kind-Büros, Kinderbetreuungs-Netzwerke auch für KMU's¹¹ (Konzerne sind hier schon weiter).

Familienfreundlichkeit wird in erster Linie durch flexible, an den individuellen Bedarf angepasste Arbeitszeiten (inkl. Telearbeit) garantiert. Dabei müssen auch Denk-Tabus fallen, etwa jene, dass Teilzeit von Führungskräften nicht mit deren verantwortungsvollem Job kompatibel sei. Es spricht nichts dagegen, dass Abteilungsleiterinnen aufgrund ihrer Familie z. B. nur 30 Stunden/Woche arbeiten oder gar ihren Job mit einer Kollegin teilen (Job-Sharing von Führungskräften). Familienfreundlichkeit wird künftig zu einem Standort- und Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Letztendlich kann nur ein strategischer Mix aus intelligenter Zu-

wanderung, einer neuen Kultur der Arbeit im Alter sowie eine stärkere Besetzung der Führungspositionen mit qualifizierten Frauen Österreich und Europa künftig auf dem Wohlstandspfad halten.

Andreas Reiter

Anmerkungen:

¹ Quelle: Manuel Castells, *Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft*, Opladen 2001

² vgl. *World Database of Happiness*

³ Quelle: *Die glückliche Variante des Kapitalismus*, Deutsche Bank Research 2007

⁴ Quelle: *Experteer/OMIS 2008*

⁵ Quelle: *Internationale Studie von Fraunhofer IAO 2000*, in: Gerhard Kilger, Hans-Jürgen Bieneck (Hrsg.), *Neue Qualität der Arbeit. Wie wir morgen arbeiten werden*, Frankfurt New York 2002

⁶ Stand 2009, Quelle: *Statistik Austria*

⁷ Quelle: *Statistik Austria*

⁸ Quelle: *AK*

⁹ Quelle: *EU-Kommission*

¹⁰ Quelle: *Statistik Austria*

¹¹ *Vorreiter sind Initiativen vernetzter Kinderbetreuung für KMU's in Deutschland*, entwickelt von der Berliner Echopool/Equal (mit Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds)

Zum Autor:

Geboren 1958 in Innsbruck. Gewann nach dem Studium (Soziologie, Dolmetsch) erste Einblicke in Früherkennungs-Modelle als Mitarbeiter der Bayerischen Rückversicherung, München. Gründete 1996 das ZTB Zukunftsbüro in Wien.

Das ZTB Zukunftsbüro berät renommierte Unternehmen, Kommunen, Destinationen und Öffentliche Institutionen im deutschsprachigen Raum bei strategischer Planung (Corporate Foresight), Produktentwicklung und Positionierung. Ein Schwerpunkt dabei ist die strategische Positionierung von Destinationen in künftigen Wachstumsfeldern.

Andreas Reiter ist Referent bei internationalen Kongressen, Buchautor (zuletzt „Die Mayflower-Strategie“) sowie Lehrbeauftragter für Innovations-Management an Fachhochschulen in Innsbruck und Graz sowie an der Donau-Universität Krems