



## Der Zweck und Ihr Nutzen

„Wir müssen uns mit der Zukunft befassen, denn wir werden mit ihr leben.“ Diese Forderung gewinnt angesichts der raschen und umfassenden politischen, wirtschaftlichen, technologischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Veränderungen zunehmend an Aktualität - gerade im Personalmanagement wirken fünf Trends besonders stark:



Abb.: Fünf Einflussfaktoren bestimmen wesentlich die Entwicklung im Personalmanagement

## Die Methode

An punktuellen Rezepten für beschäftigungspolitische „Sofortmaßnahmen“ besteht kein Mangel. Was jedoch gegenwärtig über weite Strecken fehlt, das ist eine tiefgehende gedankliche Auseinandersetzung mit dem Wandel der Arbeitswelt, bezogen auf diese fünf starken Entwicklungstrends.

<b>Trend 1:</b>	<b>Globalisierung - Internationalisierung der Wirtschaft</b> „Arbeitsmarktfähigkeit statt Beschäftigungssicherheit“
<b>Trend 2:</b>	<b>Technologisierung - permanente technische Neuerungen</b> „Erhöhter Personalentwicklungsbedarf“
<b>Trend 3:</b>	<b>Demografische Veränderung - Wandel im Arbeitsmarkt</b> „Fachkräftemangel - Nachwuchskräfte gesucht“
<b>Trend 4:</b>	<b>Wertewandel - den Wertebegriff hinterfragen</b> „Arbeitnehmer suchen mehr Lebensgenuss“
<b>Trend 5:</b>	<b>Dynaxität - steigende Dynamik &amp; wachsende Komplexität</b> „Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Aufgaben des HR-Managements“

Abb.: Fünf starke Entwicklungstrends beeinflussen das personalwirtschaftliche Geschehen im Unternehmen maßgeblich



## So setzen Sie die Methode ein

### Trend 1: Globalisierung - Internationalisierung der Wirtschaft

Im Zuge beschleunigter Marktveränderungen und weiterer Wettbewerbsverschärfung kann Beschäftigungssicherheit immer weniger gewährleistet werden. Mitarbeiter müssen mobil und flexibel einsetzbar sein und verstärkt Eigenverantwortung für Erhalt und Erhöhung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit übernehmen.

Veränderungsprozesse brechen Strukturen in Unternehmen auf, verflachen Hierarchien und ordnen Verantwortlichkeiten neu. Die Mitarbeiter betrachten diese Veränderungen zum Teil mit großer Skepsis und Angst um ihren Arbeitsplatz. Für das Personalmanagement stellt sich daher die Aufgabe, den organisatorischen Wandel zu begleiten und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen zu betreuen.

Die Globalisierung der Wirtschaft und die internationalen Verflechtungen werden zunehmen. Allerdings werden sich die Märkte teilen,

- in solche für Produkte und Dienstleistungen, die global produziert und gehandelt werden (Autos, Computer, Information, Bildung, internationale Markennahrungsmittel, ...) und
- für Produkte und Dienstleistungen, die lokal produziert und gehandelt werden (regionale Spezialitäten - Nahrungsmittel, Care-Produkte, ...).

Die Wirtschaft der Länder der heutigen Ersten Welt wird durch die aufschließenden Schwellenländer bedrängt und muss sich im globalen Markt neue Nischen suchen. Dies sind vor allem Knowledge-Produkte (Bildung, Information, ...).

In den lokalen Märkten bieten die Care-Produkte (Gesundheit, soziale Sicherheit, ...) eine Chance.

### Trend 2: Technologisierung - Dynamik in der Technologie

Der rasante technologische Wandel (z. B. Biotechnologie, Multimedia) hat zur Folge, dass die Halbwertszeit des Wissens kontinuierlich abnimmt und deshalb der Bedarf für Personalentwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen zunimmt.

Diese technologischen Entwicklungen bewirken in den Unternehmen eine starke Veränderung der

- einzelnen Arbeitsplatzstrukturen
- Arbeitsplatzanforderungen
- übergreifenden Unternehmensorganisation
- Kommunikations- und Informationssysteme

Der technische Wandel und der damit verbundene Strukturwandel erfordern mehr flexible, kreative Mitarbeiter mit breit-angelegter, fachübergreifender Ausbildung und hoher beruflicher und sozialer Qualifikation.



Die Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter muss durch die Förderung permanenter Lernprozesse sowie durch innovationsfördernde Strukturen und Formen der Zusammenarbeit künftig schneller erfolgen.

Zur Steigerung der Innovationsfähigkeit wird das Arbeiten in fachübergreifenden Teams und Projekten mit Einbeziehung der Mitarbeiter an der Problemlösung immer bedeutender. Dies erhöht die Anforderungen an die soziale Kompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte und erfordert Fachkompetenz in Projektmanagement und Teamführung.

Geschlechtsspezifische Unterschiede der Arbeitsplätze werden eingeebnet, da für ihre Besetzung die Qualifikation ausschlaggebend wird.

### **Trend 3: Wertewandel - den Wertebegriff hinterfragen**

Änderungen der gesellschaftlichen Wertvorstellungen wirken sich direkt auf die Bedürfnisstrukturen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder aus.

Man lebt nicht mehr, um zu arbeiten, sondern arbeitet auch, um zu leben. Hintergründe hierfür sind: steigende Bedeutung immaterieller Werte, abnehmende Identifikation mit Firma, Aufgaben und Gesellschaft sowie extreme und damit überfordernde Veränderungen. Die klassische Karriereorientierung verliert an Attraktivität. Immer mehr Menschen - auch Führungskräfte - streben nach einer ausgewogeneren Lebensführung. Das Thema Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung.

Der Pluralismus - die Vielfalt - in der Gesellschaft wächst mit beschleunigten und gegenläufigen Entwicklungen.

- Das bedeutet methodisch: geringere Berechenbarkeit gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, politischer und kultureller Trends
- und bringt die Aufgliederung der Gesellschaft in eine Vielzahl von Subkulturen mit sich.

Daraus können sich zunehmende Konfliktpotenziale auf allen Ebenen ergeben:

- Westliche (bürgerlich-demokratische) Werte versus widersprechender Wertvorstellungen anderer Kulturen (Islam, China, Indien)
- Globale Verteilungskonflikte (reich - arm, alt - jung, Mann - Frau)
- Rückkehr des Nationalismus, teilweise überlappt mit
- Rückkehr des Religiösen in Form von Fundamentalismen

Die bürgerlichen Grundwerte bleiben längerfristig stabil, allerdings verliert Unterordnung als Wertekategorie an Bedeutung; das hierarchische wird zunehmend durch das partizipative Prinzip ersetzt.

Zwei neue bleibende Werte haben sich entwickelt:

- Umweltbewusstsein
- Gleichstellung der Frau



Die bleibenden Werte wurden durch eine Vielzahl an Trends und Prozessen, die vom „globalen Entertainment“ stark beeinflusst werden, überlagert.

Hinsichtlich des gesellschaftlichen Wertewandels zeichnet sich der weitvertretene Wunsch nach Erhaltung bzw. Realisierung positiver Werte und Normen (z. B. Ökologie, Friedenserhaltung, Gleichberechtigung u.a.m.) ab.

In breiten Gruppierungen findet sich im Rahmen der persönlichen Arbeit das Streben nach Selbstverwirklichung und ein verändertes Freizeitverhalten.

Der Generationenkonflikt verstärkt sich aufgrund unterschiedlicher Betroffenheit durch die teils gravierenden Veränderungen in unserer Gesellschaft (z. B. Veränderung der Arbeitswelt, Zunahme der Komplexität, neue Qualifikationsanforderungen, unterschiedliches Konsumverhalten, Einkommenspyramide, Pensionen).

Die ältere Generation wird gezwungen sein, sich an neue Werthaltungen anzupassen, die Jüngeren werden besser qualifiziert eine dynamische Entwicklung fördern.

## Auswirkungen des Wertewandels für die Unternehmen

- Anzustreben ist eine hohe Übereinstimmung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen, die durch die Anpassung von Arbeitszeit-, Entwicklungs- und Ausbildungsmodellen erreicht werden kann.
- Die Individualisierung (so gut sie z.B. für die Persönlichkeitsentwicklung oder Absatzstrategie ist) hat Schattenseiten: Der Abbau kooperativer Verhaltensmuster führt im Unternehmen u. a. zu:
  - eingeschränktem Informations- und Kommunikationsverhalten
  - bereichsegoistischem statt übergreifendem Denken
- Die zunehmende gesellschaftliche Medialisierung (z. B. Internet) führt zu Verlusten kommunikativer und kooperativer Fähigkeiten, bietet aber auch neue Möglichkeiten der Kommunikation und Informationsverarbeitung.
- Die Neusegmentierung des Arbeitsmarktes, d. h. die Auflösung von geschlechts- und altersspezifischen Rollenerwartungen, führt z. B. zu mehr Frauen im Management, auf klassische Karriere verzichtende Männer oder zu der zunehmenden Bedeutung älterer und ausländischer Arbeitnehmer.
- Flexible Produktionssysteme werden die Arbeitszeiten verändern.
- Forderungen nach zeitgemäß ausgestatteten Arbeitsplätzen mit modernen Technologien und Umweltorientierung werden stärker.
- Der Absatzmarkt wird neben den gestiegenen Qualitätsansprüchen und Umweltorientierungen zusätzlich eine noch stärkere Kundenorientierung leisten.
- Humanisierungstrends und Umweltdiskussion führen zu zeitgemäßerem Führungsstilen, Arbeitsbedingungen und Qualitätserfordernissen.

Abb.: Der Wertewandel fordert die Unternehmen heraus



## Trend 4: Demografische Veränderung - Wandel im Arbeitsmarkt

Die Neuorientierung in der heutigen Ersten Welt wird in den nächsten zehn Jahren eine dramatische Veränderung der Arbeitswelt zur Folge haben.

In den ungeschützten Bereichen der Wirtschaft hat seit einigen Jahren die Anpassung der Organisationen auf gravierende Veränderungen eingesetzt. Diese Brüche sind

- die Globalisierung
- die weitere Integration Europas und EU-Erweiterung
- die Sättigungskrise der ersten Welt
- die Digitalisierung
- das neue qualitative ökologische Bewusstsein

Dieser Anpassungsprozess wird in Reengineeringprojekten bewältigt, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht in den einzelnen Organisationen zur Reduktion des Personalstandes in einer Größenordnung von 20 bis 30% führen.

Die Arbeit der Zukunft ist völlig neu organisiert. In den nächsten zehn Jahren werden in Österreich mehr als eine Million Arbeitsplätze verändert. Wir müssen uns bereits heute auf die neue Arbeitsteilung vorbereiten. Die Arbeit der Zukunft wird sich in drei Zweigen abspielen.

- Im linken Zweig residiert alles, was ein Unternehmen eigentlich selbst nicht so gut kann, wie es spezialisierte Partner können - alles, was durch längerfristige vertragliche Bindungen an andere Unternehmen vergeben werden kann.
- Der mittlere Zweig stellt die Kern-Arbeit dar. Alles, was ein Unternehmen selbst machen muss, um als unverzichtbar, einzigartig von seinen Kunden wahrgenommen zu werden. Dazu braucht es ganz präzise Kernkompetenzen.
- Der dritte Zweig steht für die flexible Arbeit: Arbeit, von der es einmal mehr, einmal weniger gibt.

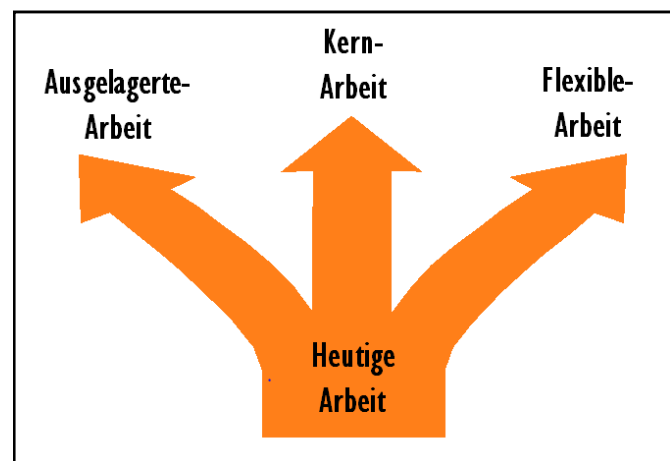


Abb.: Die Arbeit der Zukunft



Die zwei lateralen Zweige nennt man heute „Atypische Beschäftigungsverhältnisse“, z.B.

- Teilzeitarbeit
- Geringfügig Beschäftigte
- Projektarbeit
- Freie Dienstnehmer
- Telearbeit
- Befristete Beschäftigung
- Leiharbeit

In den bisher eher geschützten Bereichen (Banken, Energieversorgungsunternehmen, ...) sind gegenwärtig fundamentale Veränderungen im Gange, die ebenfalls zu großem Personalabbau führen.

Bleibt noch der letzte große Arbeitgeber, die öffentliche Hand mit allen ihren Nebenorganisationen. Auch dieser Bereich wird in den nächsten Jahren an den Reengineeringprozessen nicht vorbeikommen und ebenfalls den Personalstand erheblich reduzieren.

In Summe verändert dieser Anpassungsprozess derzeit und in den nächsten zehn Jahren in Österreich mehr als eine Million Arbeitsplätze. Wir müssen uns bereits heute auf die neue Arbeitsteilung vorbereiten.

Aus der Sicht der Wirtschaftsforscher stellen sich die Auswirkungen der Brüche jedoch wesentlich weniger dramatisch dar. Empirisch betrachtet hat die Anzahl der Beschäftigten in Österreich in den vergangenen Jahren trotz der Restrukturierungen in den ungeschützten Bereichen sogar leicht zugenommen.

Der Trend zu Wissens-, Informations- und Dienstleistungsberufen wird neue Beschäftigungschancen bieten, die allerdings eine Neuqualifizierung notwendig machen.

Nach den Ergebnissen der Bevölkerungsprognose 2001-2050 der Statistik Austria wird die Bevölkerungszahl Österreichs wie in der Vergangenheit auch in Zukunft wachsen, allerdings schwächer als in den letzten Jahrzehnten.

2030 soll sie um rund 3% höher sein als derzeit. Verantwortlich dafür sind:

- Die Zahl der Geburten - sinken
- Die Zahl der Sterbefälle - steigen
- Die Zahl der Ein- und Auswanderungen - steigen und bleiben dann konstant

Dramatischer als die Gesamtzahl verändert sich die Altersstruktur der Bevölkerung. Zahl und Anteil der unter 15-jährigen Kinder sinken stark ab, während die Bevölkerung im Alter von über 60 Jahren zahlen- und anteilmäßig an Gewicht gewinnt.



Altersgruppe	+/- %
Kinder bis 13 Jahre	-14,2 %
Jugendliche 14-17 Jahre	-12,2 %
Junge Erwachsene 18-29 Jahre	-4,8 %
Zentrales Erwerbsalter 30-54 Jahre	-1,1 %
Spätes Erwerbs-/frühes Ruhestandsalter 55-64 Jahre	+16,1 %
Höheres Erwachsenenalter 65-79 Jahre	+20,1 %
Betagte/Hochbetagte 80 und mehr Jahre	+43,7 %

Abb.: Dramatische Veränderung des Arbeitskräfteangebotes 2000 - 2015

Das Erwerbspotenzial, die Bevölkerung im Alter von 15 bis unter 60 Jahre, wird in Zukunft kontinuierlich zurückgehen. Steht derzeit noch rund jeder fünfte Einwohner im Pensionsalter, so wird es mittelfristig jeder vierte, langfristig sogar jeder dritte sein.

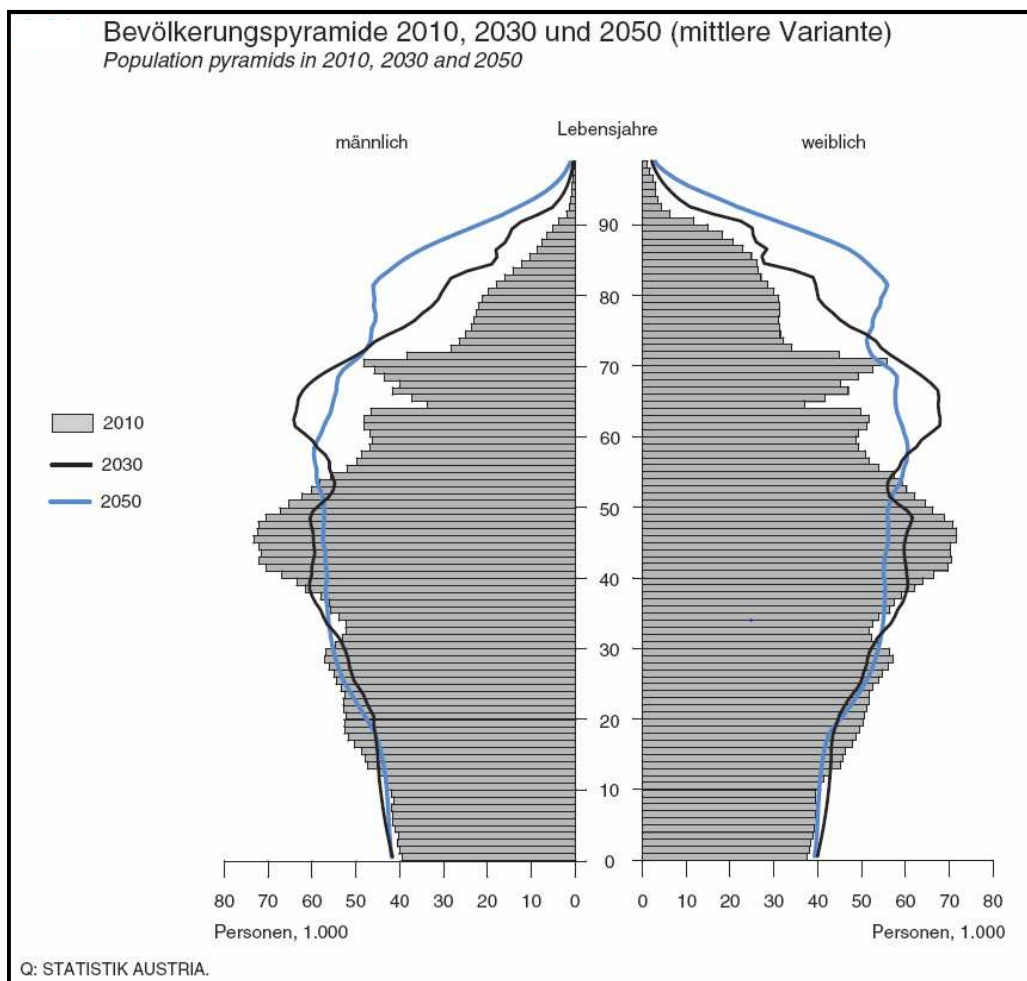


Abb.: Die Bevölkerungspyramide wird zur „Tonne“



Aufgrund der demographischen Entwicklung droht ein Mangel an qualifiziertem Nachwuchs. Ältere Mitarbeiter avancieren zur zentralen Zielgruppe. Es gibt immer mehr ältere Arbeitnehmer, deren Qualifikation und Motivation es zu erhalten gilt. Zudem muss das Know-how der älteren Generation an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden.

Mit zunehmender Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten und wachsendem Mangel an inländischen Fachkräften steigt der Anteil ausländischer Mitarbeiter in den Unternehmen - auch in Führungs- und Spezialistenpositionen.

Die Harmonisierung kultureller Unterschiede wird zu einer zentralen Aufgabe des Personalmanagements.

Gleichzeitig kommt es vielfach zur Verlagerung von manueller Arbeit zu Wissensarbeit und zu einer völlig veränderten Arbeitsteilung.

In den nächsten Jahren findet am Arbeitsmarkt eine zunehmende Verknappung qualifizierter Bewerber statt. In vielen Bereichen wird der Nachwuchs fehlen.

## **Trend 5: Dynaxität - steigende Dynamik & wachsende Komplexität**

Durch die fortschreitenden wirtschaftlichen Verflechtungen entstehen stets neue komplexe und unübersichtliche Konstellationen, die Unternehmen dazu zwingen, in einem immer größer werdenden Spannungsfeld von Anforderungen zu agieren. In kürzester Zeit müssen Informationen erfasst, analysiert und daraus logisch schlussgefolgert werden. Reichte es früher noch aus, Themen und Inhalte linear bzw. punktuell zu erfassen und zu verstehen, so sind heute systemisches, also vernetztes Handeln und Denken unabdingbar.

Komplexe Organisationseinheiten in dynamischen Märkten dominieren die Unternehmenslandschaft der letzten Jahrzehnte. In diesem Zusammenhang wurde Ende der 1990er Jahre auch der Begriff „Dynaxität“<sup>16</sup> geprägt, der sich aus den beiden Wörtern Dynamik und Komplexität zusammensetzt.

Differenziert werden kann zwischen externer und interner Komplexität. Externe Komplexität wird primär durch die Globalisierung und den damit verbundenen steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck sowie durch die starke Individualisierung der Kundenbedürfnisse bedingt. Auf interner Ebene sind es in erster Linie mehrschichtig verzweigte Organisationsstrukturen und -prozesse, die die Unternehmensführung zur Herausforderung machen.

Eng an den Faktor Komplexität geknüpft ist auch der temporäre Aspekt, die Dynamik. Dadurch, dass z.B. aufgrund technischer Neuerungen der Informations- und Warenaustausch nun immer schneller und an jedem Ort zu jeder Zeit möglich ist, werden die zeitlichen Bearbeitungsfenster deutlich knapper. Um sich dennoch erfolgreich auf den umkämpften Märkten zu positionieren und mit dem permanenten Wandel Schritt zu halten, müssen Unternehmen heutzutage nicht nur innovativ, sondern mindestens ebenso flexibel sein. Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Komplexität und Dynamik der externen Unternehmensumwelt nachweislich auch auf unternehmensinterne Bereiche und hier insbesondere auch auf die im Unternehmen geleistete Personalarbeit auswirken.



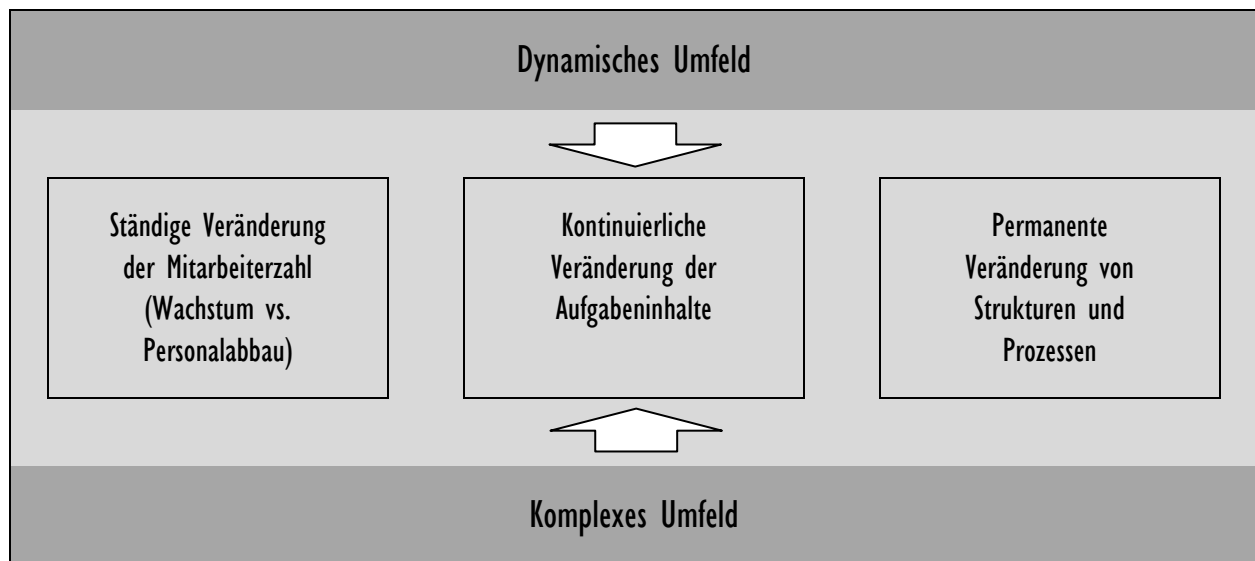


Abb.: Organisatorische Auswirkungen von Dynamität

Die im Umfeld des Unternehmens vorherrschenden Dynamiken und Komplexitäten verursachen nicht nur Schwankungen bei der Mitarbeiteranzahl (Mitarbeiterwachstum, -fluktuation, Personalabbau), sie bedingen darüber hinaus auch Veränderungen bei formellen Strukturen, bei Prozessen und - im Hinblick auf die Aufgabeninhalte - Themen, die das Personalmanagement direkt und indirekt betreffen (z.B. Personalrekrutierung, -abbau, Definition von Aufgaben- und Stellenbeschreibungen usw.).

## Ein Beispiel zur Orientierung

### Der Weg zum Jahr 2020

Die neuen Herausforderungen in der zukünftigen Arbeitswelt und die damit verbundene unabdingbare Erhöhung der Qualifikation auf allen Ebenen der Unternehmen machen größere Anstrengungen in der Bildungspolitik und neue Methoden der Personalentwicklung notwendig. Dies schließt verstärkte Investitionen (Geld und Zeit) in die Aus- und Weiterbildung durch Unternehmen und Mitarbeiter ein.

Es ist heute bekannt, dass auf Grund der demographischen Entwicklung, die in allen europäischen Ländern ähnlich verläuft, der Nachwuchs in vielen Bereichen fehlen wird.

Die Vermeidung von Jugend- und Altersarbeitslosigkeit ist das oberste Ziel der Beschäftigungspolitik. Grundvoraussetzung ist eine zukunftsorientierte Ausbildung.



Das heißt, dass jetzt insbesondere die Erwerbsfähigen zwischen 40 und 50 Jahren auf ein längeres Berufsleben mit steigenden Qualifizierungsanforderungen vorbereitet werden müssen. Die derzeitigen Arbeitslosen dieser Altersgruppe müssen rasch wieder in den Arbeitsprozess eingegliedert werden.

Aus dieser Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt ergibt sich für die Wirtschaft folgende Situation:

- Die Rekrutierung vom Arbeitsmarkt wird deutlich schwieriger.
- Die Altersstruktur wird sich erheblich verschieben - künftig werden weniger junge und mehr ältere Mitarbeiter tätig sein.
- Die Nachwuchsjahrgänge werden zwar formal höher qualifiziert sein, aber drastisch schrumpfen.
- Das Potenzial der Fach- und Führungskräfte wird sich auf rund die Hälfte reduzieren.
- Das Potenzial an männlichen Mitarbeitern wird abnehmen, eine Zunahme ist nur noch bei den Frauen möglich.
- Der Ausländeranteil wird steigen (müssen).
- Die Erwerbsfähigen zwischen 40 und 50 Jahren müssen auf ein längeres Berufsleben mit steigenden Qualifizierungsanforderungen vorbereitet werden.

Abb.: Die Unternehmen sind massiv betroffen und gefordert

Somit werden der allgemeine Wissensfortschritt, der Transfer neuen Wissens in das Unternehmen und der von den veränderten Rahmenbedingungen ausgehende grundlegende Strukturwandel in Zukunft in einem wesentlich bedeutenderen Ausmaß als bisher über den Generationswechsel von den Mitarbeitern mittleren bis höheren Alters bewältigt werden müssen. Dies geschieht bei zugleich steigenden Anteilen von Frauen und Ausländern, die bislang in Wissenschaft und Technik unterrepräsentiert sind.

Das heißt, dass Frauen und die mehr als 50jährigen in der Folge eine wesentliche Rolle zur Aufrechterhaltung der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit unseres Landes im globalen Wettbewerb mit jüngeren Arbeitskräften in Asien und Amerika spielen werden.

## Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Arbeitsmarkt und Beschäftigungspolitik sind zentrale Themen unserer Zeit. Massiv wird von vielen Seiten Problemlösungskompetenz eingefordert. Prüfen Sie anhand der hier vorgestellten Trends und ihrer Auswirkungen, ob in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Und bereiten Sie sich auf die Zukunft vor.