
Diplomarbeit

Herr | Ing.

Maximilian Orso

**Anforderungen an das Personal
der Zukunft**

Wien, 2014

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Diplomarbeit

Anforderungen an das Personal der Zukunft

Autor:

Herr Ing.

Maximilian Orso

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurswesen

Seminargruppe:

KW10wNA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Mag. Erich Greistorfer

Einreichung:

Mittweida, Juli 2014

Verteidigung/Bewertung:

Neufeld an der Leitha, Juli 2014

Faculty of economic Sciences

Diplomarbeit

Personal Requirements of the future

author:

Mr Ing.

Maximilian Orso

course of studies:

Industrial Engineering

seminar group:

KW10wNA-F

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Mag. Erich Greistorfer

submission:

Mittweida, July 2014

defence/ evaluation:

Neufeld an der Leitha, July 2014

Bibliografische Beschreibung:

Orso Maximilian:

Anforderungen das Personal der Zukunft. - 2014. – Seitenanzahl Verzeichnisse
2, Seitenanzahl Inhalt 3, S. 52,

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

In der Diplomarbeit soll die Veränderung in der Arbeitswelt und die daraus resultierenden Anforderungen an das Personal der Zukunft betrachtet werden. Es werden der demografische Wandel in der Gesellschaft, die Veränderungen in den Erwartungshaltungen sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber und die Veränderungen in den Werten der Gesellschaft beleuchtet.

Die Ausführung beginnt mit den Erwartungen der Unternehmen an die Arbeitnehmer, spannt dann den Bogen über die Pflichten und Erwartungen der Arbeitnehmer unter Betrachtung der demografischen Entwicklung, die zu erwartenden und sich abzeichnenden Trends am Arbeitsmarkt, den Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen und Arbeitnehmer an das Bildungssystem der Zukunft.

Die Diplomarbeit endet in der Formulierung einiger aus der Betrachtung abgeleiteter Thesen.

Inhalt

<i>Bibliografische Beschreibung:</i>	VI
<i>Referat:</i>	VII
Inhalt	VIII
Abbildungsverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
1.1 <i>Ziel der Arbeit</i>	2
1.2 <i>Einordnung der Arbeit in die Betriebswirtschaft</i>	3
2 Erwartungen der Unternehmen	5
2.1 <i>Erwartungen der Unternehmen an das Personal</i>	5
2.1.1 <i>Pflichten der Arbeitnehmer</i>	7
2.1.2 <i>Die demographische Entwicklung</i>	7
2.2 <i>Erwartete Trends in der Zukunft</i>	9
2.2.1 <i>Veränderungen am Arbeitsmarkt in der Zukunft</i>	9
2.2.2 <i>Entwicklung des Arbeitsplatzes</i>	10
2.2.3 <i>Entwicklung der Nachhaltigkeit</i>	11
2.2.4 <i>Entwicklung der Frauen in der Arbeitswelt</i>	12
2.3 <i>Erwartungen und Anforderungen der</i> <i>Unternehmen an das Bildungssystem</i>	13
2.3.1 <i>Anforderungen an das Bildungssystem</i>	13
2.3.2 <i>Anforderungen an die Pädagogen</i>	14
2.3.3 <i>Anforderung an die Aus-, Fort- und Weiterbildung von</i> <i>Lehrpersonal</i>	15
2.3.4 <i>Kooperation von pädagogischen Einrichtungen,</i> <i>Wirtschaft und Industrie</i>	16

Inhalt	IX
2.4	<i>Neues Wissensmanagement durch Intuition</i> 16
2.5	<i>Emotionale Intelligenz</i> 17
2.6	<i>Neue Kernressource Kreativität</i> 17
3	Erwartungen der Arbeitnehmer 19
3.1	<i>Definition von Motivation</i> 20
3.2	<i>Bedürfnistheorie nach Maslow</i> 22
3.3	<i>Erwartungen an den Lebensstandard</i> 25
3.3.1	Work- Life Balance 25
3.3.2	Zugehörigkeit zum Unternehmen 25
3.3.3	Mobilität 25
3.3.4	Flexibilität und Erwartung in die Unternehmenskultur 26
3.4	<i>Erwartungen an die berufliche Qualifikation aus Sicht der Arbeitnehmer</i> 26
3.5	<i>Erwartungen an das Bildungssystem aus Sicht der Arbeitnehmer</i> 27
3.6	<i>Erwartungen an die Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer</i> 30
3.6.1	Notwendigkeit zur Steigerung der Kreativität..... 31
4	Ist-Situation 33
4.1	<i>Ist-Situation bei Unternehmen</i> 33
4.2	<i>Ist-Situation bei Arbeitnehmern</i> 34
4.3	<i>Ist-Situation des Bildungssystems</i> 36
4.3.1	Primarstufe des Österreichischen Bildungssystems..... 37
4.3.2	Sekundarstufe1 des Österreichischen Schulsystems..... 38
4.3.3	Sekundarstufe 2 des Österreichischen Bildungssystems..... 39
4.3.3.1	Berufsbildende Ausbildung des Österreichischen Bildungssystems 39
4.3.3.2	Allgemein bildende Ausbildung des Österreichischen

	Bildungssystems	41
4.3.4	Postsekundär- und Tertiärbereich des Österreichischen Schulsystems	41
4.3.4.1	Postsekundäre Ausbildungsmöglichkeiten in Österreich.....	41
4.3.4.2	Tertiäre Ausbildungsmöglichkeiten in Österreich	42
5	Eigenverantwortung und Eigeninitiative	43
5.1	<i>Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Unternehmen</i>	43
5.2	<i>Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Arbeitnehmer.....</i>	44
5.3	<i>Lebenslanges Lernen.....</i>	45
6	Verantwortung und Verantwortlichkeiten	48
6.1	<i>Verantwortung der Arbeitnehmer</i>	48
6.2	<i>Verantwortung der Unternehmen.....</i>	49
6.3	<i>Verantwortung des Bildungssystems</i>	49
6.4	<i>Verantwortung des Staates.....</i>	49
6.4.1	Zukunft der Bildung.....	49
6.4.1.1	Potenzialorientiertes Bildungssystem.....	50
7	Hypothesen	51
7.1	<i>Hypothese zur Einbringung der Unternehmen in das Bildungswesen</i>	51
7.2	<i>Hypothese zur Eigenverantwortung der Arbeitnehmer.....</i>	51
7.3	<i>Hypothese zur Steigerung des Durchschnittsalters bei den Arbeitnehmern</i>	51
7.4	<i>Hypothese zur Konkurrenzfähigkeit von Industrieländern gegenüber Billiglohnländern</i>	51
7.5	<i>Hypothese zur Wahrung des Wissensvorsprungs</i>	52
8	Schlusswort	53
Literatur	55

Selbstständigkeitserklärung 59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition Jobfitness.....	6
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung bis 2030	8
Abbildung 3: Entwicklung des Arbeitsplatzes.....	11
Abbildung 4: Gründe für Anstieg der Frauenquote	12
Abbildung 5: Gegenüberstellung Interessen Arbeitgeber und Arbeitnehmer der Generation Y	20
Abbildung 6: Maslowsche Bedürfnispyramide	22
Abbildung 7: Anteil der Arbeitskulturen 2007	27
Abbildung 8: Portfolio des Österreichischen Bildungssystems	36
Abbildung 9: Ganzheitliches lebenslanges Lernen bei der Daimler AG	44
Abbildung 10: Kreislauf des lebenslangem Lernen.....	46
Abbildung 11: Lebenslanges Lernen	47

Abkürzungsverzeichnis

z.B.	zum Beispiel
bzw.	beziehungsweise
usw.	und so weiter
PLS	Produktions-Lern-System
HTL	Höhere technische Lehranstalt

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist eine Betrachtung der Wandlung in der Arbeitswelt und den daraus folgenden Anforderungen. Die beruflichen Möglichkeiten der Menschen haben sich von der durch die Familie vorgegebenen Arbeits- und Berufswahl der Sohn eines Schusters wurde früher mit sehr großer Wahrscheinlichkeit Schuster, und der Sohn eines Arztes wurde mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit Arzt verändert. Damals wurden die beruflichen Qualifikationen innerhalb eines kleinen, meist familiären Kreises weitergegeben.

Weiters waren früher die Möglichkeiten der Menschen durch ihr gesellschaftliches Umfeld begrenzt. So konnte der Sohn eines Arbeiters oft wieder nur ein Arbeiter werden, während die Kinder aus wohlhabenden Familien besseren Zugang zu Bildung hatten und somit auch eine höhere Bildung und damit sowohl Anerkennung als auch einen höheren Status erhielten. Ebenso war zu dieser Zeit die Einbindung der Frau in die Arbeitswelt bei weitem noch nicht so weit fortgeschritten wie heute. Die Frauen erhielten auch nur einen sehr eingeschränkten Zugang zu Bildung.

Doch im Lauf von ca. 200 Jahren veränderte sich das Bild des Arbeitsmarktes, und die Menschen erhielten viel mehr Möglichkeiten, um eine höhere Qualifikation zu erlangen. Ebenso stiegen mit der höheren Qualifikation die Chancen, Karriere zu machen sowohl für Männer als auch für Frauen.

Die Herausforderung in der Zukunft, der sich sowohl die Gesellschaft als auch die Wirtschaft stellen muss, wird die enorme Komplexität und das breite Spektrum an Anforderungen und Problemen in der Bildung und im Beruf für beide Geschlechter.

Mehr Freiheit bringt mehr Verantwortung, mehr Verantwortung bringt mehr Anforderung an Fertigkeiten und Fähigkeiten, und dieses Mehr an Anforderung muss vor allem von allen Beteiligten erfüllbar sein. Mehr Freiheit bringt aber auch mehr Gefahr zu scheitern.

1.1 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Entwicklung dieser Arbeitswelt und die daraus entstehenden Anforderungen an den Menschen als Arbeitnehmer und Teil der Gesellschaft, der Gesellschaft selbst, der Wirtschaft in allen Teilbereichen und der Politik zu beleuchten.

Im Fokus der Betrachtung stehen innerhalb dieser Arbeit der Mensch, die Änderungen in der Arbeitswelt und die daraus entstehenden Anforderungen an den Arbeitnehmer der Zukunft ebenso wie die Erwartungen der Arbeitnehmer an die Qualität der Lebensbedingungen, in Bezug auf die Erfüllung eines ausgewogenen Lebens. Eine „Work-Life-Balance“ im Spannungsfeld des steigenden Wettbewerbs, des Kostendrucks, des demografischen Wandels der Gesellschaft ist die Herausforderung, die in dieser Arbeit betrachtet wird.

Ebenso werden die Erwartungen der Wirtschaft in die Arbeitnehmer und die daraus resultierenden Anforderungen beider an das Bildungssystem und in die Politik betrachtet. Erwartungen und Forderungen erfordern auch Initiative, Verantwortung und Verantwortlichkeiten. Diese Themen werden in dieser Arbeit gleichfalls betrachtet.

Die einzelnen Punkte wurden nicht wissenschaftlich untersucht und abgearbeitet, da dies im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich wäre. Die Thesen aus dieser Arbeit könnten allerdings in Zukunft Thema von wissenschaftlichen Abhandlungen werden.

In dieser Arbeit soll ein Ausblick über die zukünftigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt sowie die daraus entstehenden Anforderungen an das Bildungssystem und an die Mitarbeiter gegeben werden. Die Veränderungen in der Arbeitswelt in Richtung größere Flexibilität und weitaus mehr Selbstbestimmung wirken sich nicht nur auf die Arbeitnehmer aus, sondern auch unmittelbar auf das Bildungssystem eines Landes. In den Bildungseinrichtungen müssen die grundlegenden Fähigkeiten der zukünftigen Arbeitnehmer vermittelt und gefördert werden.

1.2 Einordnung der Arbeit in die Betriebswirtschaft

Der Mensch als wichtigster Faktor sowohl in der Produktion, Dienstleistung, Verwaltung und anderen Arbeitsbereichen ist ebenso wie in der Konsumwelt der ausschlaggebende Faktor. Jeder gesunde und ausgeglichene Arbeitnehmer ist von großem Wert für den Arbeitgeber. Verantwortlich dafür ist nicht nur der Mensch selbst, sondern neben anderen auch die Wirtschaft.

In jungen Jahren überwiegt beim Arbeitnehmer der Produktionsfaktor für die Wirtschaft, in späteren Jahren geht der Schwerpunkt mehr zum Faktor Konsument über. Ein möglichst langer Erhalt beider Faktoren muss ein grundlegendes Interesse der Wirtschaft sein.

Aus der Sicht der Steigerung von Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit muss der Mensch im Mittelpunkt des Interesses der Wirtschaft stehen, auch wenn eine Produktivitätssteigerung durch Maschinen und eine Kostenreduktion durch die Auslagerung in Billiglohnländer eine Möglichkeit der Wettbewerbsfähigkeitssteigerung ist, kann der Verlust der Kaufkraft und die vernachlässigte Bildung nicht im Interesse der Wirtschaft sein. Übermäßige Gewinnorientierung und Vernachlässigung des Wohls der Arbeitnehmer und damit der Gesellschaft führt zum Verlust der Kaufkraft und damit zu einer Schwächung der Wirtschaft.

Deshalb sind die Entwicklung der Arbeitswelt der Zukunft, die daraus entstehenden Anforderungen, die teilweise auch notwendigen Anstrengungen und Investitionen der Wirtschaft, die Forderungen an Gesellschaft und Politik in die Aufgabengebiete der Betriebswirtschaft einzuordnen. Die Wirtschaft ist gefordert, sich aktiv an den Änderungen der Arbeitswelt zu beteiligen und entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen.

2 Erwartungen der Unternehmen

Die Arbeitswelt von morgen zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

Die Gesellschaft und somit auch die Mitarbeiter eines Unternehmens werden, nicht zuletzt durch die sinkende Bevölkerungszahl und den dadurch bedingten Rückgang von Erwerbspersonen, immer älter. Dadurch erhöht sich auch die Lebensarbeitszeit jedes einzelnen, wodurch in den Unternehmen auch Generationenkonflikte entstehen werden. Auch ein Mangel an Fachkräften wird durch die sinkenden Bevölkerungszahlen hervorgerufen, wodurch es notwendig wird, dass immer mehr Frauen diese Lücke füllen müssen.¹

Des Weiteren werden die Ansprüche von Kunden immer höher, wodurch es zu einem Anstieg des Arbeitspensums pro Person kommt. Das führt zu einer immer schnelllebigeren Gesellschaft, in der der Wunsch nach Entschleunigung immer größer wird.²

2.1 Erwartungen der Unternehmen an das Personal

Die Anforderungen an die Mitarbeiter werden sich immer weiter in Richtung Jobfitness entwickeln. Unter Jobfitness wird die unentwegte Weiterbildung während eines Berufslebens verstanden. Diese wird in Zukunft allerdings immer öfter in der Eigenverantwortung des einzelnen Beschäftigten liegen und zu dessen Sicherheitsanker werden. Auch die Flexibilität und die Veränderungsbereitschaft werden von Unternehmen immer öfter und konkreter vorausgesetzt.³

¹ Vgl. Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 17 ff.

² Vgl. Ebd.

³ Vgl. Ebd.

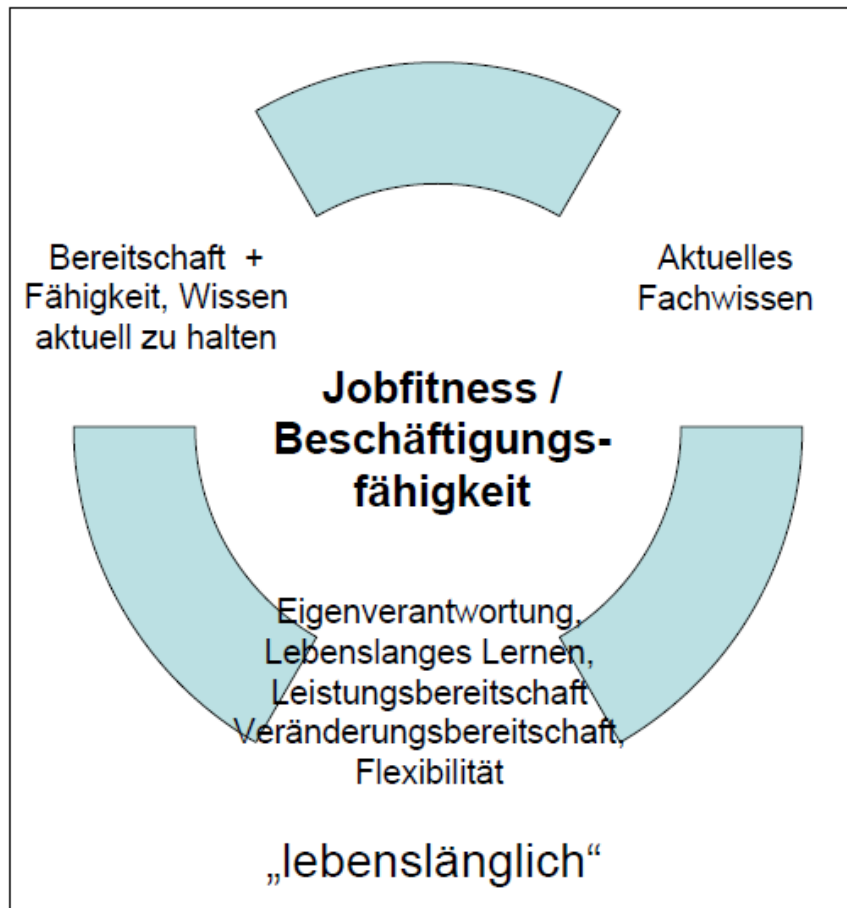


Abbildung 1: Definition Jobfitness

Quelle: Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, 2011, S.19.

Neben den bereits genannten Anforderungen gewinnt auch die soziale Kompetenz des Einzelnen immer mehr an Bedeutung. Der Hintergrund liegt in der vermehrten Teamarbeit. Das heißt, der Arbeitnehmer der Zukunft muss im Team arbeiten, eine erhöhte Kommunikationsfähigkeit und eine erhöhte Sensibilität zur Lösung von Konflikten aufweisen.⁴

Weiters wird das zielorientierte- und aufgabenbezogene Denken und Handeln immer wichtiger, wodurch die Eigenverantwortung, die Eigeninitiative gefördert und

⁴ Vgl. Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 17 ff.

gefordert wird. Durch die erhöhte Flexibilität und Veränderungsbereitschaft wird aber auch die Anforderung an die Belastbarkeit gesteigert.⁵

2.1.1 Pflichten der Arbeitnehmer

Um Jobfitness nachhaltig zu sichern, liegt die Verantwortung bei jedem Einzelnen. Jeder einzelne Arbeitnehmer ist gefordert, sich kontinuierlich anzupassen. Dies ist allerdings nicht nur durch die Bereitschaft allein erfüllt, sondern erfordert auch das individuelle Handeln, auch wenn die Zustimmung des Arbeitgebers nicht vorhanden ist. Wenn in der Vergangenheit das Erarbeiten von Qualifikationen dem beruflichen Aufstieg diente, so wird dies zukünftig zur Vermeidung des beruflichen Abstiegs erforderlich sein.⁶

Dennoch sind auch die Arbeitgeber, welche Jobfitness fordern, in die Pflicht genommen und müssen Möglichkeiten schaffen, damit sich deren Mitarbeiter diese erforderlichen Qualifikationen aneignen können.⁷

2.1.2 Die demographische Entwicklung

Die demographische Entwicklung wird in Zukunft dahin gehen, dass durch eine geringere Geburtenrate sowohl die Bevölkerungszahl als auch die Anzahl von jungen Arbeitskräften zurückgehen werden. Gleichzeitig wird jedoch durch die höhere Lebenserwartung die Zahl der über 65 jährigen ansteigen.⁸

In der nachfolgenden Aufstellung wird dies anhand des Beispiels Deutschland verdeutlicht.

⁵ Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 17 ff.

⁶ Vgl. Ebd.

⁷ Vgl. Ebd.

⁸ Vgl. Ebd. S. 3 ff.

81,6 Mio.	Menschen leben derzeit in Deutschland, sind jünger als 20 Jahre, sind 20 - 65 Jahre alt, sind älter als 65 Jahre.
20,0 %	
61,0 %	
19,0 %	
77,2 Mio.	Menschen werden 2030 in Deutschland leben, werden jünger als 20 Jahre sein, werden 20 - 65 Jahre alt sein, werden älter als 65 Jahre sein.
16,0 %	
55,0 %	
29,0 %	

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung bis 2030

Quelle: Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, 2011, S. 5.

Die daraus entstehenden Probleme für die Unternehmen und somit generell für die Arbeitgeber liegen hierbei auf der Hand.⁹

Diese werden in Zukunft mit

- dem Umgang mit Fachkräfteengpässen,
- der Alterung der Belegschaft
- und der Unterschiedlichkeit der Sozialisation der Generationen

zurechtkommen müssen.

⁹ Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 3 ff.

2.2 Erwartete Trends in der Zukunft

2.2.1 Veränderungen am Arbeitsmarkt in der Zukunft

Die Geschichte der Arbeit hat uns bis zum heutigen Tag in eine Zeit geführt, in der wir innerhalb der Arbeitswelt als einzelnes Individuum agieren. Jeder ist sozusagen das Zentrum des Universums. Es ist mittlerweile ein Punkt erreicht, an welchem diese zentrierte Arbeitswelt mit unseren Interessen, Zielen, Erwartungen und Anschauungen nicht mehr einher geht und ein Umbruch in eine individualisierte Gesellschaft bevor steht. In dieser Epoche erschaffen die einzelnen Personen Netzwerke zum Wissensaustausch und zur Interaktion.¹⁰

Die Schritte für diese Entwicklungen werden uns überhaupt erst durch den Fortschritt der Technologie ermöglicht. Dabei wurden tiefe Furchen im Bereich der Arbeitswelt hinterlassen. Wir leben in einer Zeit, in der wir täglich hunderte Daten kommunizieren, speichern, verwalten und bearbeiten. Dieser Umstand einer gewaltigen Datenflut stellt uns vor gewaltige Herausforderungen und bereitet uns auch große Mühe. Man spricht hier von einer Informationsüberflutung. Diese hebt nochmals hervor, wie komplex unsere Arbeitswelt mittlerweile geworden ist.¹¹

Die massivste Veränderung der Arbeitswelt betrifft den Arbeitsplatz selbst. So kann in Zukunft davon ausgegangen werden, dass der lebenslange Arbeitsplatz verschwindet und in Vergessenheit gerät. Die Entwicklung fordert eine viel größere Flexibilität der einzelnen Arbeitskräfte. Als direkte Folge werden Berufsfelder, wie z.B. die Landwirtschaft und die Fabriksarbeit, in den Hintergrund gedrängt, während Berufsstände, wie der der Wissensarbeiter und der Servicearbeiter, in den Vordergrund rücken. Das heißt, dass die Produktivität zukünftig im Kreieren neuer Lösungen liegt. Abläufe werden „schlanker“ und „individueller“. Alles, was Prozesse erschwert oder verlangsamt, wird vermieden. Um diese Erschwernisse und Verlangsamungen zu eruieren, setzt man zukünftig auf Intuition, was eine gu-

¹⁰ Vgl. Future of Work Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, (2009) S. 18.

¹¹ Vgl. Ebd.

te Intuition des Entscheidungsträgers erfordert. Die Intuition wird sozusagen die Basis für den Erfolg eines Unternehmens.¹²

Auch wird „altes“ Personal vermehrt zum Einsatz kommen um deren Weisheiten und Erfahrungen und somit auch die nötige Ruhe und Gelassenheit in das Unternehmen einzubringen. Des Weiteren gewinnt auch das lebenslange Lernen immer mehr an Bedeutung, Dies ist alleine schon für den Umgang mit neuen Technologien erforderlich. Das Lernen wird zur Lebensaufgabe jedes einzelnen, wobei unbedingt beachtet werden sollte, dass man in erster Linie für das Leben lernt.¹³

2.2.2 Entwicklung des Arbeitsplatzes

In der Zukunft wird es immer häufiger so sein, dass immer mehr in einer kürzeren Zeit zu erledigen und zu bearbeiten ist. Der Grund hierfür liegt darin, dass immer weniger Zeit zur Verfügung stehen wird und somit der Faktor Zeit zu einem knappen Gut wird. Verursacht wird dieser Zeitdruck durch den wachsenden Kunden- und Kostendruck. Die steigenden Kundenansprüche haben die Notwendigkeit von passgenaueren Prozessen, Services und Produkten zur Folge. Diese erhöhen den Zeitdruck und haben somit die Verdichtung von Arbeit und die Erhöhung der Mitarbeiteranforderungen zur Folge.¹⁴

Aus diesen Anforderungen generiert sich für die Mitarbeiter der Wunsch nach Entschleunigung.¹⁵

¹² Vgl. Future of Work Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, (2009) S. 18.

¹³ Vgl. Ebd.

¹⁴ Vgl. Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 12.

¹⁵ Vgl. Ebd.

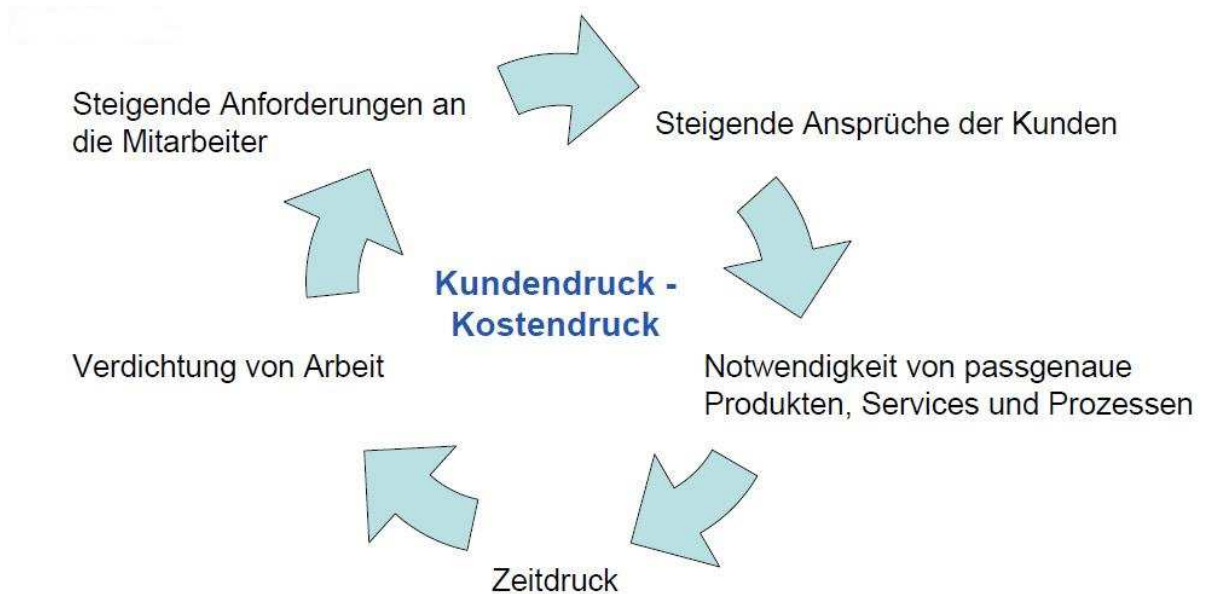


Abbildung 3: Entwicklung des Arbeitsplatzes

Quelle: Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, 2011, S. 12.

2.2.3 Entwicklung der Nachhaltigkeit

Auch der Gedanke der Nachhaltigkeit wird sich in der Zukunft verändern und wesentlich umfangreicher werden. Die Nachhaltigkeit wird nicht mehr nur den Umgang mit der Umwelt umfassen.¹⁶

Man kann nun die Nachhaltigkeit in zwei Bereichen betrachten:

- Die Nachhaltigkeit in der Führung
- Die Nachhaltigkeit in der Personalarbeit

Die Nachhaltigkeit in der Führung umfasst die Verlässlichkeit, Beweglichkeit und die Glaubwürdigkeit, während die Nachhaltigkeit in der Personalarbeit die Motivation, Identifikation, Kompetenzen, Qualifikation, Gesundheit und Wohlbefinden umfasst.¹⁷

¹⁶ Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 13.

¹⁷ Vgl. Ebd.

2.2.4 Entwicklung der Frauen in der Arbeitswelt

Auch die Entwicklung der Frauen geht an allen Fronten in der Arbeitswelt voran, und die Quoten werden immer mehr ansteigen. Nicht zuletzt liegen die Gründe hierfür auch im Arbeitskräfterrückgang, welcher durch den Rückgang der Bevölkerung verursacht wird. Jedoch muss gesagt werden, dass nicht dies allein für den Anstieg der Frauenquoten in den Unternehmen verantwortlich ist. Es wird in Zukunft immer mehr nach Schlüsselkompetenzen verlangt werden. Besonders hervorzuheben sind hier die sozialen Kompetenzen. Weiters ist auch zu erwarten, dass das Bildungs- und Qualifikationsniveau der Frauen angeglichen wird und dass die tradierten Rollenverständnisse aufgehoben werden.¹⁸

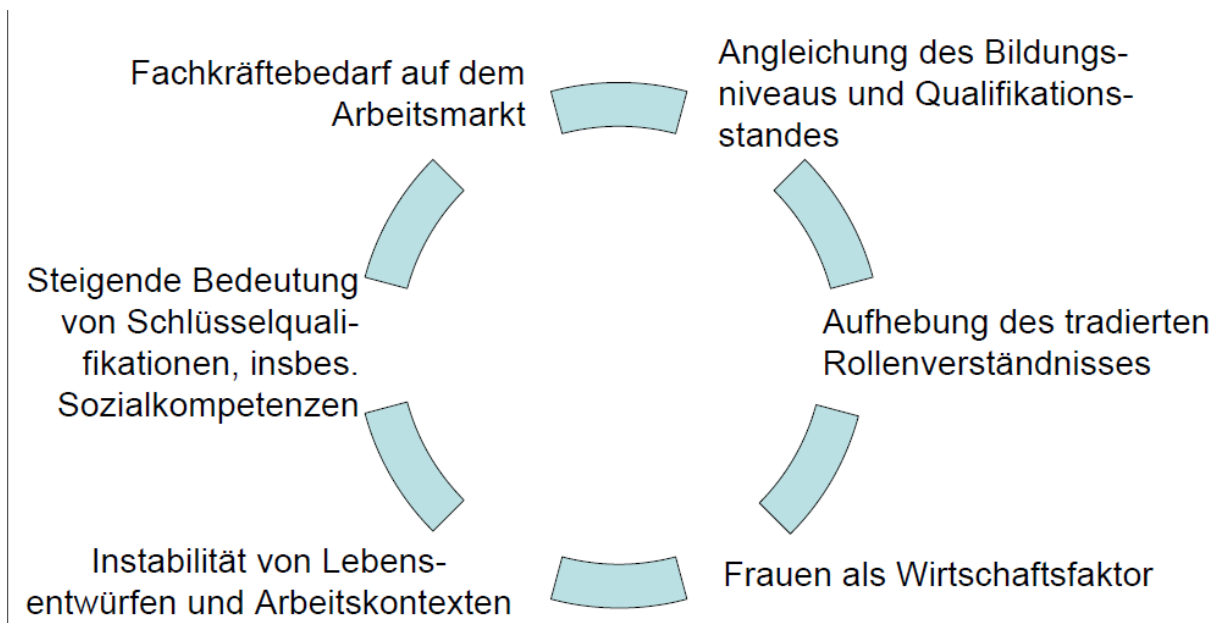


Abbildung 4: Gründe für Anstieg der Frauenquote

Quelle: Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, 2011, S. 14.

¹⁸ Die Arbeitswelt von Morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, (2011) S. 14.

2.3 Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen an das Bildungssystem

Aufgrund der zum Teil drastisch geänderten Anforderungen an das Bildungssystem, bedingt durch die Öffnung des Handels im Zuge des Beitritts zur Europäischen Union, ist es notwendig geworden, das Österreichische Bildungssystem zu überarbeiten. In Zukunft wird von Unternehmen immer mehr Wert sowohl auf grundlegende fachliche Kompetenzen als auch auf soziale, kommunikative und persönlichkeitsbildende Kompetenzen gelegt. Ebenso wird die Bereitschaft des lebenslangen Lernens und die freiwillige Weiter- und Fortbildung eines jeden einzelnen immer wichtiger. Durch die neuen Herausforderungen und die Änderung vom Verhalten in der Wirtschaft und der Industrie, hervorgerufen durch die Europäische Union, war es den Unternehmen in den letzten Jahren möglich, viele Erfahrungen in beruflicher Fort-, Aus- und Weiterbildung, übergreifender Kooperationen, Teamarbeit, professioneller Personalentwicklung, neuer Kommunikationstechniken, Qualitätssicherung und dem wirksamen Einsatz von Ressourcen zu sammeln. Das Vermitteln und Weiterleiten dieser gesammelten Erfahrungen ist der Grund für die vermehrte Einbringung der Industrie in die Politik und Bildung.¹⁹

2.3.1 Anforderungen an das Bildungssystem

Bildung ist die Grundlage von Wohlstand, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Daher tangiert diese direkt und indirekt alle Bereiche der Gesellschaft. Generell ist zu beobachten, dass Bildungssysteme in aller Welt immer mehr in den Fokus der Politik und der Wirtschaft geraten. Gründe hierfür lassen sich darin finden, dass nur Länder, deren Bildungssystem vorhandene Potenziale und Talente, Innovationsgeist, Kreativität und Wissen fördern, auf lange Sicht erfolgreich sein können. Selbstverständlich sind diese Punkte nicht die einzigen, dennoch bilden sie die Basis der Anforderungen.²⁰

¹⁹ Vgl. Zukunft der Bildung, (2007) S. 4 f.

²⁰ Vgl. Ebd. S. 6.

Eine zentrale Rolle kommt den Lehrerinnen und Lehrern zu. Bei diesen liegt nämlich die Hauptverantwortung, den Kindern diese Kompetenzen zu vermitteln, diese entsprechend ihrer Talente zu fördern und sie zu wertorientierten Persönlichkeiten heranzubilden. Aufgrund dieser großen Verantwortung sollten nur jene Lehrer und Lehrerinnen, welche über ausreichend Qualifikation, Motivation und Engagement verfügen, herangezogen werden. Nur so ist gewährleistet, dass die Kinder entsprechend ihrer Talent und Potenziale individuell gefördert werden.²¹

2.3.2 Anforderungen an die Pädagogen

Der umfassende Bildungsauftrag verlangt, dass die Schule einen zentralen Platz in der Gesellschaft einnimmt. Die Schule fungiert dabei als Kompetenzzentrum von Lehrerinnen und Lehrern. Die Qualität des Kompetenzzentrums ist dabei direkt von der Qualität der fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter abhängig. Die Anforderungen an das Lehrpersonal der Zukunft werden sich nicht nur verändern, sie werden sich auch ausweiten. So wird es neben der Herausforderung des Lehrens auch die Erziehung, Disziplin, die Leistungs- und Begabungsförderung und die Unterstützung von lernschwachen Kindern geben.²²

Im Detail sind daher heute folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Aneignung von Wissen und von Schulqualifikationen
- Vermittlung von Werten und Einstellungen
- Förderung kritischen Denkens

Diese unterschiedlichen Aufgaben erfordern von allen Lehrern und Lehrerinnen sowohl umfassende fachliche, pädagogische und soziale Kenntnisse als auch soziale Fähigkeiten. Wichtig ist hierbei, diese immer auch auf dem aktuellem Stand zu halten. Die dafür erforderlichen Angebote und Voraussetzungen für Aus-, Fort- und Weiterbildung sind daher für alle Lehrkräfte massiv auszuweiten und

²¹ Vgl. Zukunft der Bildung, (2007) S. 6.

²² Vgl. Ebd. S. 7 f.

auszubauen. Diese neu zu schaffenden Möglichkeiten müssen von den Lehrkräften verbindlich besucht und positiv absolviert werden.²³

Ebenso darf man nicht außer Acht lassen, dass auf die fortschreitende Internationalisierung und die wachsende Anzahl von Kindern mit verschiedenen Sprachen und kulturellen Voraussetzungen eingegangen werden muss. Eine sich bietende Möglichkeit ist die verstärkte Ausbildung und der verstärkte Einsatz von Lehrkräften mit Migrationshintergrund.²⁴

2.3.3 Anforderung an die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonal

Die zentrale Aufgabe der Bildung von Lehrerinnen und Lehrern ist eine professionelle und nachhaltige Sicherung des pädagogischen Nachwuchses. Die inhaltlichen Schwerpunkte sollten dabei so gewählt werden, dass umfangreiche fachliche, pädagogisch-didaktische und soziale Kompetenzen erworben werden. Ebenso ist die Einführung von verbindlichen Eignungstests bzw. Auswahlverfahren am Beginn einer pädagogischen Ausbildung unbedingt erforderlich. Dies dient zur Feststellung, welche Bewerber Interesse zeigen und wer für die Ausübung einer Lehrtätigkeit geeignet ist. Diese Verfahren sollten dabei allerdings so gestaltet werden, dass sie nicht als Hürde empfunden werden, sondern als Hilfestellung und Unterstützung. Weiters ist es unbedingt erforderlich, bereits am Beginn einer pädagogischen Ausbildung den Praxisanteil für Studierende massiv auszubauen und zu erhöhen, um einen besseren Umgang mit Schülerinnen und Schülern zu erlangen. Jedoch sollten diese Praxisangebote auch wirtschaftliche Bereiche umfassen, damit auf diese Weise ein permanenter Kontakt zwischen Lehrpersonal und Wirtschaft entsteht. Diese Praxisangebote sollten natürlich auch den bereits länger im Berufsleben stehenden Lehrerinnen und Lehrern offen stehen. Darüber hinaus kann man dem Lehrpersonal die Möglichkeiten schaffen, sich ver-

²³ Vgl. Zukunft der Bildung, (2007) S. 7 f.

²⁴ Vgl. Ebd.

schiedenste Zusatzqualifikationen anzueignen, um diese in deren Unterricht einfließen zu lassen, wodurch eine bessere Qualität geschaffen wird.²⁵

2.3.4 Kooperation von pädagogischen Einrichtungen, Wirtschaft und Industrie

Um einer höhere Effizienz und eine bessere Qualität in der Ausbildung zu erreichen, ist es notwendig, dass die Kooperation zwischen vorgehenden und nachfolgenden pädagogische Einrichtungen mit der Wirtschaft und Industrie enger wird. Das Ziel hierbei ist nicht nur die Steigerung der Effizienz und der Qualität, sondern auch das Erreichen einer Balance zwischen Bildung und Praxis. Eine weitere Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht in der Einbindung von Lehrerinnen und Lehrern in berufliche Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie bei der Unterstützung derer bei der Einführung von Kommunikations- und Informationsmedien. Durch die wesentlich intensivere Zusammenarbeit zwischen Schule, Lehrkräften und Arbeitswelt ist eine viel bessere Vorbereitung der Schüler auf ein Studium oder deren künftiges Arbeitsleben möglich.²⁶

2.4 Neues Wissensmanagement durch Intuition

Da zukünftig das teilweise auch heute schon erkennbare Problem des Angebots von zu viel Wissen und Information in einer zu kurzen Zeit auftritt, muss dieses „gefiltert“ werden. Für die Filterung ist eine gute Intuition erforderlich, um aus der hohen Quantität die Informationen mit der höchsten Qualität zu erhalten.²⁷

²⁵ Vgl. Zukunft der Bildung, (2007) S. 9.

²⁶ Vgl. Ebd. S. 10.

²⁷ Vgl. Future of Work Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, (?) S. 19.

2.5 Emotionale Intelligenz

Vermeehrt findet sich der Begriff der emotionalen Intelligenz in den Unternehmen, doch was wird darunter verstanden?

Unter dem Begriff versteht man auf der einen Seite den Umgang mit seinen eigenen Emotionen und Gefühlen und auf der anderen Seite den richtigen Umgang mit den Gefühlen und Emotionen seiner Mitmenschen. Der Begriff der emotionalen Intelligenz an sich ist nicht neu, nur ist es in der Praxis sehr schwer, ihn zu erfassen.

Es erfordert in jedem Fall die Entwicklung und Ausprägung von sozialer Kompetenz, Steigerung des Einfühlungsvermögens, eine Erweiterung des sozialen Horizontes sowie tolerantem und offenen Umgang mit den kulturellen Unterschieden der heutigen Gesellschaft. Diese in der einzelnen Persönlichkeit verankerten Fähigkeiten müssen von Kindheit an in den Menschen geweckt, entwickelt und durch das Bildungssystem in gleichem Maße wie durch die Arbeitsumgebung gefördert werden.

Um eine möglichst effektive Umsetzung zu erreichen, sind tolerante Führungskräfte in den Unternehmen, eine offene und gute Kommunikation und die richtigen Reaktionen in Problemsituationen erforderlich.²⁸

2.6 Neue Kernressource Kreativität

Hier liegt eine einfache Formel zugrunde:

$$\text{Produktivität} = \text{Kreativität}$$

Diese doch recht simple Formel definiert die Fähigkeit, Wissen und Intuitionen in für das Unternehmen brauchbare Bahnen zu lenken. In der modernen Wirtschaft geht es nicht mehr darum, rein nach einem starren Prozess zu arbeiten, sondern durch kreative Lösungen sich einen Vorteil gegenüber Konkurrenten zu erarbeiten. Um diese Anforderung zu erfüllen, müssen die Mitarbeiter eines Unternehmens

²⁸ Future of Work Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, (2009) S. 23.

kreativ sein. Dies sollte in den Bildungseinrichtungen vermittelt werden. In der Realität beschränken sich die Bildungseinrichtungen jedoch auf das Vermitteln von bereits vorhandenem Wissen, aber nicht mit der Förderung von Eigenschaften wie z.B. kreativem Denken. Es reicht allerdings nicht, nur die Bildungseinrichtungen umzustrukturieren. Ebenso muss in den Unternehmen ein kreatives Umfeld ermöglicht werden. Dies beinhaltet beispielsweise das Abhalten von Brainstorming, Workshops, usw.²⁹

Bereits vorhandene Beispiele finden sich beim Unternehmen Colgate Palmolive, wo im Zuge der Aktion „You can make a difference“ Vorschläge von Mitarbeitern gesammelt und prämiert werden.³⁰

Ein weiteres Beispiel findet sich im Unternehmen Mars, wo in einem Workshop zur Reorganisation des Arbeitsplatzes innerhalb von eineinhalb Wochen 720 Inputs von 160 Mitarbeitern eingegangen sind.³¹

²⁹ Vgl. Future of Work Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, (2009) S. 20.

³⁰ Vgl. Ebd.

³¹ Vgl. Ebd.

3 Erwartungen der Arbeitnehmer

Für Arbeitnehmer ist es unabdingbar, dass seitens des Unternehmens Voraussetzungen geschaffen werden, welche den einzelnen Arbeitnehmern eine entsprechende Motivation vermitteln. Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Wege. So können Anreize seitens des Unternehmens durch ein entsprechendes Entgelt geschaffen werden.

Man muss allerdings bei der Setzung von Anreizen unbedingt darauf achten, dass sich die Einstellung und die Erwartungen der sogenannten „Millenials“ Generation geändert haben. Im Gegensatz zu dem in der bisherigen Arbeitswelt üblichen und von den Arbeitnehmern akzeptierten Belohnungsprinzip, klein beginnen, fleißig arbeiten und in späterer Folge die Belohnung kassieren, hält die neue Generation wenig.³²

Das Ergebnis einer von Price Waterhouse-Coopers in Auftrag gegebenen Studie, bei der 44.000 Mitarbeiter weltweit über ihre Erwartungen und Gepflogenheiten durch die London Business School und der University of Southern California befragt wurden belegen, diese Entwicklung. Derzeit beträgt der Anteil der „Millenials“, man meint hier die Arbeitnehmer im Alter zwischen 18 und 33 Jahren, in etwa 60%. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren in etwa an die 80% Marke steigen.³³

³² Vgl. Millenials verändern Arbeitswelt, (2013)
http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wirtschaftsservice/job/561141_Millennials-veraendern-Arbeitswelt.html.

³³ Vgl. Ebd.

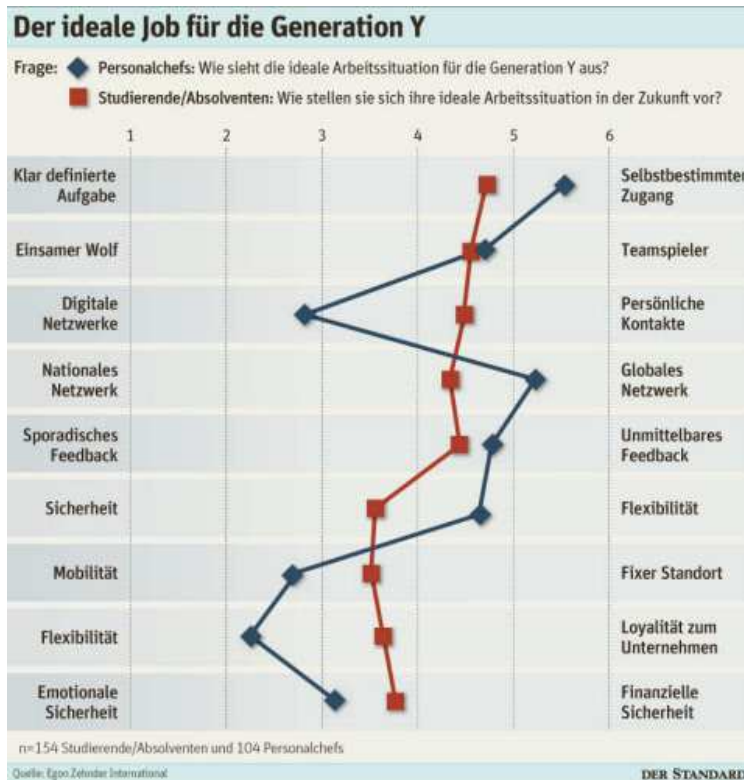


Abbildung 5: Gegenüberstellung Interessen Arbeitgeber und Arbeitnehmer der Generation Y

Quelle: <http://derstandard.at/1363705771284/Generation-Y-Der-grosse-Irrtum>

3.1 Definition von Motivation

Was bedeutet Motivation eigentlich?

Motivation ist als Grundlage für ein zielorientiertes Handeln eines Menschen zu verstehen. Jedoch sind hierbei die Begriffe Motivation und Engagement sehr eng miteinander verflochten. Wie stark engagiert sich aber jemand, um ein definiertes Ziel zu erreichen?³⁴

Wenn eine entsprechende Motivation erreicht wird, kann ein Mensch sehr viel erreichen. Beispiele hierfür findet man im täglichen Leben. So ist Motivation die

³⁴ Vgl. Hungenberg/ Wulf (2007), S. 271.

Triebfeder eines jeden Sportlers, um seine Leistungen zu verbessern, um die Konkurrenz hinter sich zu lassen, oder für einen Wissenschaftler, um eine neu aufgestellte These zu beweisen.

Die Grundlage der Motivation eines Menschen bilden dabei jedoch immer dessen Bedürfnisse:

- Was will man erreichen?³⁵
- Ab welchem Grad der Zielerreichung ist man zufrieden?³⁶

Der Begriff „Motiv“ leitet sich aus dem Lateinischen „movere“ ab und bedeutet „bewegen“.³⁷

Man unterscheidet zwischen zwei Formen der Motivation:

- Die intrinsische Motivation, welche sich aus der Überzeugung und der persönlichen Einstellung eines Menschen ergibt
- und
- Die extrinsische Motivation, welche sich durch entsprechende Motivierung von außen ergibt.³⁸

Zu den typischen Beispielen der intrinsischen Motivation zählen vor allem die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, sowohl interessante als auch verantwortungsvolle Aufgaben.³⁹

Extrinsische Motivationsfaktoren werden hingegen von Dritten, wie zum Beispiel von Führungskräften im Bereich eines Unternehmens, mit dem Ziel vorgegeben,

³⁵ Vgl. Jung (2008), S. 367.

³⁶ Vgl. Ebd.

³⁷ Vgl. Sprenger (2009), S. 14 ff.

³⁸ Vgl. Ebd.

³⁹ Vgl. Holtbrügge (2010), S. 14.

das Verhalten der Arbeitnehmer im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen und zu motivieren. Diese Motivation kann unter anderem durch externe Belohnungen, wie Gehaltserhöhungen, Prämienzahlungen oder in Aussicht gestellte Beförderungen erreicht werden.⁴⁰

Es gibt im Wesentlichen zwei Theorien, um eine höhere Motivation und somit auch eine gesteigerte Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter zu erreichen. Dies sind zum einen die Inhaltstheorie, welche die Frage „**Was bewirkt Verhalten?**“ zu klären versucht, und die Prozesstheorie, welche sich mit der Frage „Wie erreiche ich das gewünschte Verhalten?“ befasst. Der bekannteste Ansatz bei den Inhaltstheorien ist die Bedürfnistheorie nach Maslow.⁴¹

3.2 Bedürfnistheorie nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow:



Abbildung 6: Maslowsche Bedürfnispyramide

Quelle: <http://www.altenpflegeschueler.de/sonstige/aedl-strukturmodell-von-monika-krohwinkel-1.php>

⁴⁰ Vgl. Holtbrügge (2010), S. 14.

⁴¹ Vgl. Kühlmann (2008), S. 68.

Diese Motivationstheorie ist eine der bekanntesten und wurde von Abraham Maslow entwickelt. Sein Modell beruht auf aufeinander aufbauenden Stufen, welche die menschlichen Bedürfnisse widerspiegeln. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass die hierarchisch höherwertigen Stufen erst an Bedeutung gewinnen, wenn die unteren Bedürfnisstufen zur vollen Zufriedenheit erfüllt wurden.⁴²

Wenn man dies nun auf die Arbeitswelt überträgt, bedeutet das Folgendes:

Durch die ausgeführten Arbeiten muss zumindest ein Einkommen erzielt werden, welches die elementaren Grundvoraussetzungen einer menschlichen Existenz befriedigt und erfüllt. Gerade diese physiologischen Bedürfnisse sind, für Berufseinsteiger von einer großen Bedeutung. Da bei den Berufseinsteigern die Erwartungshaltung und die Ansprüche noch bei weitem nicht so groß sind geht es hier vorerst darum, ein Einkommen zu erzielen, mit dem die grundlegenden Lebenshaltungskosten gedeckt werden können.⁴³

Die nächste Stufe in der Maslowschen Bedürfnispyramide beinhaltet die Sicherheitsbedürfnisse wie z.B. Schutz, Vorsorge, Arbeitsplatzsicherheit, etc. In dieser Stufe geht es darum, die bereits erfüllten physiologische Bedürfnisse, mit denen das „Überleben“ gesichert wurde, auch dauerhaft zu erhalten. In dieser Stufe wird eine Jobgarantie immer wichtiger.⁴⁴

Wenn nun auch diese Bedürfnisse gesichert und zur vollständigen Zufriedenheit erfüllt wurden, erreicht man die Stufe der sozialen Bedürfnisse wie z.B. den Wunsch nach Familie, Gruppenzugehörigkeit, etc. In dieser Stufe sind das Einkommen und der Arbeitsplatz bereits gesichert, jedoch tritt der Wunsch nach ei-

⁴² Vgl. Wöhe/ Döring (2008), S. 150.

⁴³ Vgl. Holtbrügge (2010), S. 15.

⁴⁴ Vgl. Ebd.

nem guten Arbeitsplatz und einem guten Betriebsklima in den Vordergrund und gewinnt immer mehr an Bedeutung.⁴⁵

Die nächste Stufe in der Hierarchie stellt das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung dar. In dieser Stufe geht es um die persönlichen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Unternehmen, aber auch um finanzielle Anerkennung.⁴⁶

Die höchste und somit letzte Stufe in der Maslowschen Bedürfnispyramide stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung dar. Mitarbeiter, welche diese Stufe erreicht haben müssen nicht mehr von Dritten motiviert werden. Diese Mitarbeiter handeln aus deren eigenen Antrieb und motivieren sich durch Freude an ihrer Arbeit selbst. Es sollte jedoch beachtet werden, dass diese Arbeitnehmer durch eine nicht nachvollziehbare Entgeltpolitik (z.B. jüngere Mitarbeiter, die für die gleiche Position und Tätigkeit mehr Lohn erhalten) oder fragwürdige Personalentscheidungen (z.B. das Übergehen bei einer Beförderung) wieder demotiviert werden können.⁴⁷

Grundsätzlich kann man festhalten, dass die ersten Bedürfnisstufen sogenannte Defizitbedürfnisse darstellen, die durch äußere Anreize durch extrinsische Motivatoren immer wieder gestillt werden können. Wogegen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ein Wachstumsbedürfnis darstellt, welches nie zur vollen Zufriedenheit gestillt werden kann. Jeder Mensch möchte sich immer weiter verbessern und motiviert sich somit selbst (intrinsische Motivation).⁴⁸

⁴⁵ Vgl. Holtbrügge (2010), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Ebd.

⁴⁷ Vgl. Ebd.

⁴⁸ Vgl. Ebd.

3.3 Erwartungen an den Lebensstandard

3.3.1 Work- Life Balance

Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen der Zukunft haben eine konkrete Vorstellung, wie sie arbeiten wollen und was sie von den Arbeitgebern erwarten. Damit üben sie sowohl Druck auf die Gesellschaft als auch auf die Wirtschaft und das Bildungssystem aus. Die Überzeugung, dass ein Verzicht auf private und persönliche Bedürfnisse für eine steile und erfolgreiche Karriere sinnvoll und akzeptabel ist, gibt es nicht mehr.⁴⁹

Von Beginn an ist die neue Generation von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen daran interessiert, eine Balance zwischen beruflichen und privaten Interessen herzustellen. Dazu gehören unter anderem die Forderungen nach flexiblen Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, die Einrichtung von Tele-Arbeitsplätzen, die Unterstützung bei familiären Problemen wie z.B. der Kinderbetreuung, um nur ein paar Beispiele zu nennen.⁵⁰

3.3.2 Zugehörigkeit zum Unternehmen

Die neue Generation von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen geht auch von dem Umstand aus, dass sie weitaus öfter ihren Arbeitsplatz wechseln, als das die Generation vor ihnen tat.⁵¹

3.3.3 Mobilität

Die Bereitschaft, zumindest zu Beginn der beruflichen Laufbahn einen Arbeitsplatz im Ausland anzutreten, hat gegenüber der älteren Arbeitnehmerschaft deutlich

⁴⁹ Vgl. Millennials verändern Arbeitswelt, (2013)
http://www.wienerzeitung.at/themen_channel/wirtschaftsservice/job/561141_Millennials-veraendern-Arbeitswelt.html.

⁵⁰ Vgl. Ebd.

⁵¹ Vgl. O- Ton: Erwartungen von Arbeitnehmern weltweit ganz unterschiedlich, (2012),
<http://www.saatkorn.com/2012/09/19/o-ton-erwartungen-von-arbeitnehmern-weltweit-ganz-unterschiedlich/>

zugenommen. In der oben angeführten Studie zeigen 37% der befragten „Millennials“ die Bereitschaft, einen Auslandsaufenthalt als einen fixen Bestandteil ihrer Karriere zu betrachten.⁵²

3.3.4 Flexibilität und Erwartung in die Unternehmenskultur

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass der Wunsch nach Feedback und nach Anerkennung ihrer Leistungen weit höher ausgeprägt ist als bei den Arbeitnehmern der vorherigen Generation. Die junge Generation erwartet diese unterstützende Unternehmenskultur nicht nur wegen persönlicher Auswirkungen sondern auch um ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu bekommen. Daher wird die Fluktuation in Unternehmen, die diese Erwartungen nicht erfüllen und keine solche Unternehmenskultur bieten können, sehr hoch sein.⁵³

3.4 Erwartungen an die berufliche Qualifikation aus Sicht der Arbeitnehmer

Durch den rasanten Zuwachs von Wissen, den technischen und technologischen Fortschritt und der damit verbundenen Forderung nach permanenter Weiterbildung ist die logische Konsequenz die Nachfrage mit einem aktuellen und nachhaltigem Angebot an Nachqualifizierungs- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen zu decken.

Aus der Forderung der Arbeitgeber nach gehobener und dem Stand des Wissens entsprechender Qualifikation und dem Bedarf an lebensbegleitendem und lebenslangem Lernen ergibt sich die Erwartungshaltung der Arbeitnehmer an ein vorhandenes Angebot „on demand“. Es wird erwartet, die geforderten Qualifikationen in einem akzeptablen Zeitraum zu vernünftigen Kosten, mit Unterstützung durch

⁵² Vgl. O- Ton: Erwartungen von Arbeitnehmern weltweit ganz unterschiedlich, (2012),

<http://www.saatkorn.com/2012/09/19/o-ton-erwartungen-von-arbeitnehmern-weltweit-ganz-unterschiedlich/>

⁵³ Vgl.Ebd.

die Bildungssysteme auf der einen Seite und der Unternehmen auf der anderen Seite zu erreichen.

Anteil der Arbeitskulturen 2007

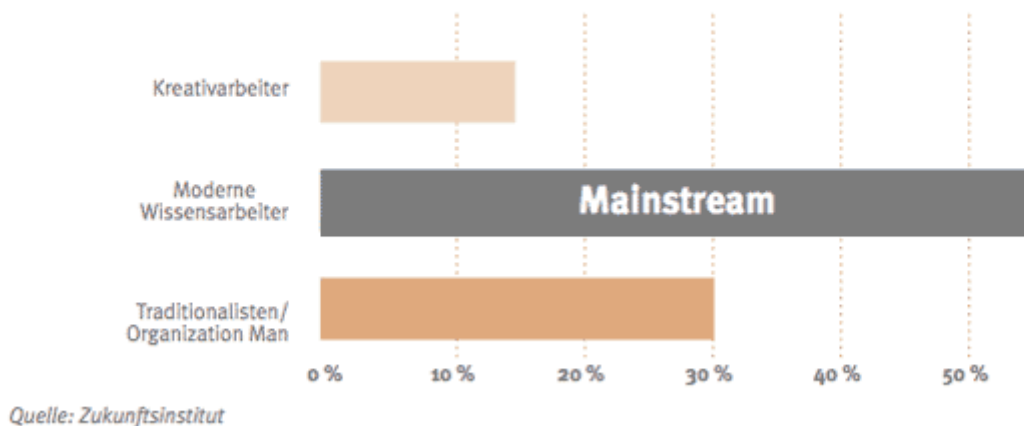


Abbildung 7: Anteil der Arbeitskulturen 2007

Quelle: http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=57

3.5 Erwartungen an das Bildungssystem aus Sicht der Arbeitnehmer

Das traditionelle Bildungssystem ist nach wie vor von alten Strukturen geprägt. Zwar zeichnet sich die Einbindung von Experten aus der Wirtschaft in einigen Bereichen ab, jedoch bleibt dies in der Regel den höheren Bildungsstufen vorbehalten. Auf die Thematik der gleichen Bildungschancen, Unterstützung, Gleichwertigkeit und Förderung soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Eine Grundforderung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen an das Bildungssystem, welche die Basis ihrer beruflichen Laufbahn darstellt, wird die Ausrichtung und die Qualität der Lehrinhalte sein. Weg von veralteten Lehr-Methoden und –Plänen hin zu zielorientierten, teilweise individuellen und erfolgsorientierten Förder- und Unterstützungsmethoden.

Reflektieren wir einige Skills der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen aus der Erwartung der Unternehmen:

- **Eigenverantwortung**

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden immer mehr zu eigenverantwortlichen Individuen in ihrem Arbeitsbereich. Im gängigen Bildungssystem werden jedoch die dafür notwendigen Fähigkeiten, insbesondere der Umgang mit Misserfolgen, nicht ausreichend vermittelt. Hier ist neben dem fachlichen auch das psychologische Rüstzeug aus dem Bildungssystem mitzugeben.⁵⁴

- **Kreativität**

Eine Grundlage für den Erfolg in der heutigen Zeit ist eine Eigenschaft die je nach Talent und Ausprägung im Bildungssystem eine wichtige Stütze und Entwicklungshilfe haben sollte.⁵⁵

- **Interpretationsfähigkeit**

Schlussfolgerungen, Ableitungen und die nötigen Fähigkeiten dazu müssen in unserem Bildungssystem trainiert und gefestigt werden.

- **Innovation**

Ist der Schlüssel zum Erfolg. Daher wird vom Arbeitnehmer immer mehr Innovationskraft gefordert, die jedoch in der Erziehung und Bildung ausgeprägt, geschult und gefördert werden muss.

⁵⁴ Vgl. Die guten Mitarbeiter von morgen,

<http://www.workingoffice.de/Top-Themen/161/8478/Die-guten-Mitarbeiter-von-morgen.html>

⁵⁵ Vgl. Ebd.

- **Soziale Intelligenz**

Die immer engere Zusammenarbeit der Menschen in den Fachbereichen bringt die Erfordernis immer höherer sozialer Kompetenz und Intelligenz mit sich. Hier ist das Bildungssystem besonders gefordert.

- **Adaptives situationsgesteuertes Denken**

Aufgaben und Anforderungen müssen „aus der Situation“ erkannt und kreativ einer Lösung zugeführt werden. Um diese Eigenschaften bereits in jungen Jahren fördern zu können, bedarf es eines individuellen Bildungsangebotes.

- **Interkulturelle Kompetenz**

In unserer globalen Wirtschaft wird die Fähigkeit, sowohl mit unterschiedlichen Kulturen umzugehen als auch umfassende Sprachkenntnisse nachzuweisen zur Notwendigkeit. Das Angebot hierfür ist im Bildungssystem bereits vorhanden und muss bestenfalls noch optimiert werden.

- **Komplexes Denken**

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen in vielen Bereichen komplexe Vorgänge verstehen und beherrschen können. Aber diese Eigenschaften werden in den alten Lehrplänen kaum oder nicht ausreichend unterstützt bzw. gefördert.

- **Medienkompetenz**

Durch den Einsatz immer neuer Medien wird der Schulungsbedarf, um diese Medien zu verstehen und zu beherrschen, immer größer.

- **Transdisziplinarität**

Die Zeiten der „einseitigen Fachleute“ sind vorbei, jeder Spezialist muss über den „Tellerrand“ blicken können und zumindest die externen Schnittstellen seiner Arbeit kennen und verstehen können. Fähigkeiten mit diesem komplexen Umfang können zwangsläufig nicht Bestandteil der Grundaus-

bildung sein, müssen allerdings im Rahmen der Weiter- oder Höherqualifizierung angeboten werden.

- **Designer Mentalität**

Prozesse, Arbeitsabläufe, Interaktionen müssen in Zukunft von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem Blick fürs Detail und für den Nutzen betrachtet werden können. Um diese Anforderung zu erfüllen, muss der Blickwinkel der Person mit geeigneten Schulungen erweitert werden.

- **Kognitives Filtern**

Die Flut an Informationen in der heutigen Arbeitswelt erfordert von den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen die Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Unwesentliches ausblenden zu können.

- **Teamfähigkeit**

War in der Vergangenheit schon eine Forderung an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Jedoch wird diese Anforderung durch die virtuelle Arbeitsumgebung der Zukunft in ihrer Ausprägung und Form neuen Anforderungen unterworfen. Teamarbeit im Online-System muss neu gelernt und gelehrt werden.

3.6 Erwartungen an die Unternehmen aus Sicht der Arbeitnehmer

Wenn sich die Arbeitsbedingungen und die Strukturen in den einzelnen Betrieben verändern, ist es nur logisch, dass sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern. Das gilt vor allem im Soft Skill Bereich. So muss ein Mitarbeiter heute andere Eigenschaften vorweisen können als ein Mitarbeiter vor 30 Jahren. Nur in dieser Anpassung und Weiterentwicklung der einzelnen Personen besteht die Chance im Berufsleben erfolgreich zu sein. Genau durch diese Anpassungsfähigkeit heben sich gute Mitarbeiter von den restlichen Mitarbeitern ab.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Die wichtigsten Soft Skills guter Mitarbeiter,

<http://www.computerwoche.de/a/die-wichtigsten-soft-skills-guter-mitarbeiter,2502679>

3.6.1 Notwendigkeit zur Steigerung der Kreativität

Um die Kreativität im Unternehmen zu fördern, ist es nötig, dies den Mitarbeitern durch Setzen von geeigneten Maßnahmen und der Schaffung einer kreativen Umgebung auch zu ermöglichen. Mitarbeiter müssen auch abseits der gewohnten Bahnen und Routinen agieren können und vor allem auch dürfen. Ein ebenso wichtiger Punkt ist das Vertrauen unter den Kollegen, um sicher zu gehen, dass eine neue Idee nicht vor versammeltem Publikum lächerlich gemacht wird. Wenn dies der Fall wäre, blockiert die Angst vor dem „Versagen“ das kreative Denken.⁵⁷

Durch den gezielten Einsatz von Brainstorming und Mindmapping in Besprechungen bzw. der gleichzeitigen zur Verfügung Stellung von geeigneten Räumen, in welchen sich Mitarbeiter gegenseitig austauschen können, entsteht eine neue Art des Wissensaustausches in einem Unternehmen.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Die wichtigsten Soft Skills guter Mitarbeiter,

<http://www.computerwoche.de/a/die-wichtigsten-soft-skills-guter-mitarbeiter,2502679>

⁵⁸ Vgl. Ebd.

4 Ist-Situation

Dass die Arbeitswelt einem radikalen Wandel entgegen geht, steht für Experten außer Frage. Es ist allerdings davon auszugehen, dass dieser Wandel sehr komplex sein wird. Ebenso wird er in den unterschiedlichen Sparten anders ablaufen bzw. teilweise gar nicht möglich sein. Die Ist – Situation ist noch immer geprägt vom alten Muster der Arbeitswelt, wobei schon Unternehmen zu erkennen sind, welche die Rolle der Vorreiter übernehmen. Die Zahl dieser Unternehmen ist allerdings noch sehr gering.⁵⁹

4.1 Ist-Situation bei Unternehmen

Die Arbeitswelt in den Unternehmen ist überwiegend noch nach alten Mustern geprägt.⁶⁰

Anwesenheit

Anwesenheit zählt als Leistung, wenige Krankenstände werden gerne gesehen, und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, die gerne und viele Überstunden leisten, gelten als fleißig.⁶¹

Anwesenheitspflicht und feste Arbeitszeiten sind jedoch nicht mehr zeitgemäße Standards. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass Arbeitsmodelle mit flexiblen Arbeitszeiten ein wesentlich besseres Zeitmodell sind. Eine Umsetzung erfolgt jedoch zögerlich. Darüber hinaus stellt sich heraus, dass die Einführung flexibler Modelle ein Umdenken in vielen organisatorischen Bereichen bis hin zum obersten Management erfordert. In Bereichen, in welchen zeitgebundene oder

⁵⁹ Vgl. Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt,

http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_51.pdf

⁶⁰ Vgl. Ebd.

⁶¹ Vgl. Ebd.

zeitkritische Arbeiten erforderlich sind, ist die Integration solcher flexiblen Modelle eine besondere Herausforderung.

Arbeitsplätze

Fixe Arbeitsplätze sind in den Unternehmen derzeit noch immer der Standard, wobei sich auch hier einige Trend-Setter bereits mit neuen Arbeitsumgebungen beschäftigen. So hat IBM mit dem Versuch Arbeitsplätze, mobil und von zu Hause aus zu gestalten bereits, 1991 in einem Feldversuch mit 200 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern begonnen. Diesem Beispiel sind mittlerweile einige Firmen gefolgt.

Weiterbildung

Unternehmen haben zwar schon den Wert der gehobenen Qualifikation bei Mitarbeitern erkannt, jedoch ist die Bereitschaft, die finanziellen Mittel und die notwendigen organisatorischen Maßnahmen zur Verfügung zu stellen, noch sehr gering. Zudem werden in der Regel die finanziellen Mittel meist unter Bedingungen gewährt, die den Arbeitnehmer unter Druck setzen.

Interne Schulungen

Werden in Regel auf das Wesentlichste beschränkt. Ein bereichsübergreifender Ansatz wird von den Unternehmen aus Kostengründen meist nicht angeboten.

4.2 Ist-Situation bei Arbeitnehmern

Anwesenheit

Meist sind Mitarbeiter an fixe Arbeitszeiten gebunden. Wo dieser Umstand aus der Art der Arbeit erforderlich und unabänderlich ist, wird es auch in Zukunft nur sehr individuelle Lösungen geben können. Obwohl die flexibleren Arbeitszeitmodelle zwar immer mehr zunehmen, sind sie in ihrer Flexibilität noch nicht so ausgereift, wie es der zukünftige Arbeitnehmer fordern wird.

Arbeitsplätze

Die Arbeitsplätze sind den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen eines Unternehmens in den meisten Fällen fix zugeteilt. So verbringen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen noch immer ihre Arbeitszeit überwiegend an ihrem fixen Arbeitsplatz. Nur in wenigen Arbeitsbereichen ist es möglich, dass in einem „Arbeitsplatzpool“ gearbeitet werden kann.

Weiterbildung

Weiterbildung und die Bereitschaft dazu sind bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern meist von eigenem Interesse und der Anerkennung im Unternehmen abhängig. Die Bereitschaft, private Zeit oder private Mittel anteilig zu einer Förderung des Unternehmens einzusetzen, sind noch nicht so ausgeprägt, wie es zu einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit in Zukunft erforderlich sein wird.

Interne Schulungen

Wie bei den Unternehmen bereits angemerkt, sind interne Schulungen aus der Sicht der Mitarbeiter oft nur Instruktionen. Zudem können diese Schulungen zu einem großen Teil von den Mitarbeitern auf Grund von mangelnden Zertifikaten oder anerkannten Zeugnissen in der beruflichen Laufbahn nicht verwendet werden.

Wie in den Kapiteln 3 und 4 ausgeführt wird, es in der Zukunft grundlegende Änderungen geben müssen.

4.3 Ist-Situation des Bildungssystems

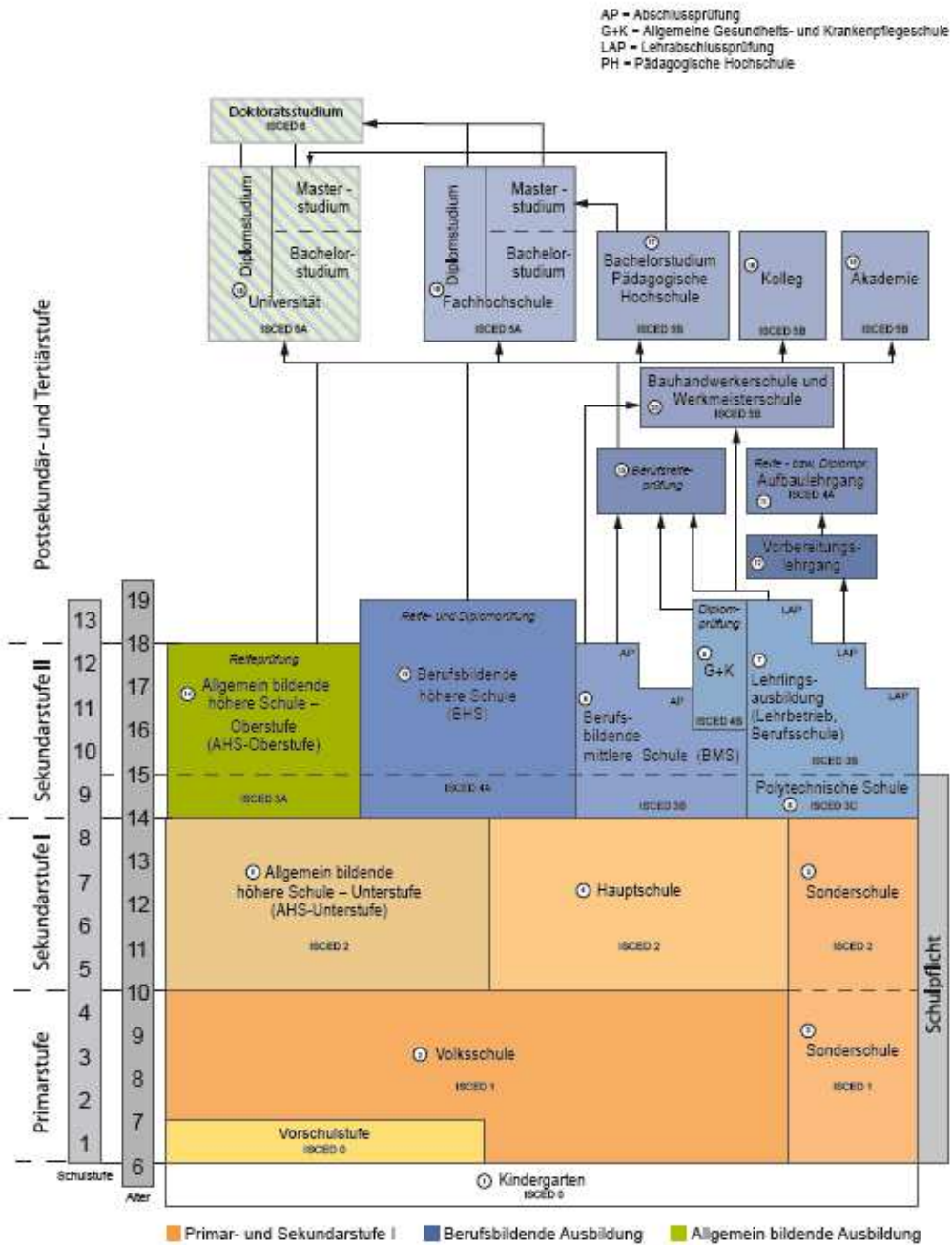


Abbildung 8: Portfolio des Österreichischen Bildungssystems

Quelle: Das Österreichische Bildungssystem 2011 S. 1.

In Österreich kann ab dem vollendeten dritten Lebensjahr auf freiwilliger Basis ein Kindergarten besucht werden. Ab dem Erreichen des fünften Lebensjahres ist es allerdings verpflichtend, eine halbtägige Form des Kindergartens zu besuchen. Dennoch zählt der Kindergarten nicht zum Österreichischen Schulsystem.⁶²

Die allgemeine Schulpflicht beginnt ab dem sechsten Lebensjahr und dauert neun Jahre, wobei ein Schuljahr zehn Monate umfasst. Diese zehn Monate pro Jahr erstrecken sich von September bis Juni. In Österreich kann zwischen staatlichen und privaten Schulen ausgewählt werden, wobei in den staatlichen Schulen keine Schulgebühren zu entrichten sind.⁶³

4.3.1 Primarstufe des Österreichischen Bildungssystems

Die Primarstufe stellt den Beginn der Bildungslaufbahn eines jeden Kindes in Österreich dar. Diese beginnt ab dem sechsten Lebensjahr, erstreckt sich über einen Zeitraum von vier Jahren. Für Kinder, die bereits schulpflichtig sind, aber ihre Schulpflicht noch nicht erlangt haben, gibt es die Möglichkeit, ein Vorschuljahr zu absolvieren. In diesem Jahr wird versucht, die Defizite der Kinder aufzuholen, damit diese dem Unterricht einer regulären Volksschule folgen können. Kinder, die einer sonderpädagogischen Betreuung bedürfen, haben die Möglichkeit, eine Sonderschule oder eine Integrationsschule zu besuchen.⁶⁴

Das Ziel der vier Jahre dauernden Volksschule ist das Vermitteln eines umfangreichen Allgemeinwissens und die Förderung der sozialen, emotionalen, intellektuellen und körperlichen Fähigkeiten.⁶⁵

⁶² Vgl. Das Österreichische Bildungssystem (2011) S. 1.

⁶³ Vgl. Ebd.

⁶⁴ Vgl. Ebd.

⁶⁵ Vgl. Ebd.

4.3.2 Sekundarstufe1 des Österreichischen Schulsystems

An dieser Stufe beginnt die erste Differenzierung des Schulsystems. Die Schüler können zwischen einem Besuch einer vier Jahre dauernden Hauptschule und dem Besuch der Unterstufe einer allgemein bildenden höheren Schule, kurz AHS, wählen. Schüler, welche die ersten vier Jahre an einer sonderpädagogischen Einrichtung unterrichtet wurden und weiterhin einen Förderbedarf aufweisen, haben die Möglichkeit, die fünfte bis achte Schulstufe weiterhin an einer Sonderschule zu absolvieren. Anschließend können diese, je nach Neigung und Begabung in eine mittlere oder höhere Schule eintreten.⁶⁶

Während Hauptschulen eine grundlegende Allgemeinbildung vermitteln, welche sowohl zum Übertritt in die Sekundarstufe 2 befähigen als auch auf das Berufsleben vorbereiten, wird an den AHS Unterstufen eine umfassende und erweiterte Allgemeinbildung vermittelt. Bei den AHS Unterstufen kann zwischen drei unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten gewählt werden.⁶⁷

Diese drei Schwerpunkte sind:

- Das klassische Gymnasium mit Latein
- Das Realgymnasium mit naturwissenschaftlichem Fokus
- Das Realgymnasium mit wirtschaftskundlichem Fokus

Seit dem Schuljahr 2008/2009 gibt es in Österreich auf der Sekundarstufe 1 die Neue Mittelschule als Schulversuch. In diesem Schultyp, in dem die Lehrpläne des Realgymnasiums der AHS Unterstufe gelten, besuchen Kinder im Alter von 10 bis 14 Jahren eine gemeinsame Schule. Derzeit ist geplant, dass dieses Modell ab dem Jahr 2016 zu einer ständigen Schulform wird.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Das Österreichische Bildungssystem (2011) S. 1.

⁶⁷ Vgl. Ebd.

⁶⁸ Vgl. Ebd.

4.3.3 Sekundarstufe 2 des Österreichischen Bildungssystems

Für den größten Teil der Schülerschaft in Österreich entspricht das erste Schuljahr der Sekundarstufe 2 gleichzeitig dem letzten Pflichtschuljahr. Ab diesem Zeitpunkt besteht die Möglichkeit, zwischen einer berufsbildenden und einer allgemein bildenden Ausbildung zu wählen.⁶⁹

Eine berufsbildende Ausbildung kann im Zuge einer Lehrlingsausbildung, einer berufsbildenden mittleren und einer berufsbildenden höheren Schule erfolgen. Eine allgemein höhere Bildung wird an den AHS Oberstufen vermittelt, wobei hier je nach Neigung und Interesse zwischen einer klassischen humanistischen, einer wirtschaftlichen, einer naturwissenschaftlichen, einer musisch künstlerischen und einer sprachlichen Richtung gewählt werden kann. In Österreich besuchen 80% der Schüler nach der Sekundarstufe 1 einen beruflichen Bildungsgang.⁷⁰

4.3.3.1 Berufsbildende Ausbildung des Österreichischen Bildungssystems

Wenn sich Schüler oder Schülerinnen nach der Sekundarstufe 1 für eine Berufsausbildung entscheiden, müssen diese davor das verpflichtende neunte Schuljahr absolvieren. Die meisten absolvieren dieses an einer berufsvorbereitenden polytechnischen Schule. An dieser Schule erhalten die Schüler durch eine entsprechende Vielfalt an Fächern, Betriebsbesuchen und berufspraktischen Tagen eine Orientierung für die zukünftige Berufswahl. Die anschließende Lehrlingsausbildung findet zu 80% im Zuge der praktischen Ausbildung im Lehrbetrieb statt. Die restlichen 20% dieser Ausbildung erfolgen in der Berufsschule, an der die Allgemeinbildung vertieft und die im Betrieb erworbenen Fachkenntnisse ergänzt werden. Die Lehrlingsausbildung dauert je nach Lehrberuf zwischen zwei bis vier Jahren. Die meisten Lehrberufe jedoch haben eine Lehrdauer von drei Jahren. Nach der Lehre besteht für jeden Lehrling die Möglichkeit einer Lehrabschlussprüfung.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Das Österreichische Bildungssystem (2011) S. 1.

⁷⁰ Vgl. Ebd.

⁷¹ Vgl. Ebd.

Für Lehrlinge, welcher einen sonderpädagogischen Förderung bedürfen, besteht die Möglichkeit einer integrativen Berufsbildung. In dieser Form der Ausbildung werden zwischen Betrieb und Lehrling Teilqualifikationen festgelegt. Dies gewährleistet ein besseres Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Personen. Zusätzlich werden die Lehrlinge in dieser Ausbildungsform auch noch von Berufsausbildungsassistenten begleitet, welche diese unterstützen.⁷²

Eine weitere Ausbildungsform in der Sekundarstufe 2 ist die berufsbildende mittlere Schule, kurz BMS genannt. Dieser Schultyp soll den Schülerinnen und Schülern neben der Vertiefung des Allgemeinwissens auch die benötigten Fachkenntnisse, welche diese zur Ausübung eines Berufes benötigen, vermitteln. In der Regel erstreckt sich dieser Schultyp über die Dauer von drei bis vier Jahren, wobei es auch kürzere Formen mit der Dauer von nur zwei Jahren gibt.⁷³

Um eine Schule für allgemeine Gesundheits- und Krankenpflege besuchen zu können, muss mindestens die zehnte Schulstufe erfolgreich absolviert werden. Bei dieser Ausbildung handelt es sich um ein duales Ausbildungssystem. Das bedeutet, dass ein Teil der Ausbildung im Zuge einer praktischen Ausbildung erfolgt und das theoretische Wissen in der Schule vermittelt wird.⁷⁴

Für die Absolventen dieser Schultypen gibt es nun folgende Möglichkeiten:

- Es kann die Berufsreifeprüfung abgelegt werden, welche sich aus vier Themenbereichen zusammensetzt. Diese Themenbereiche sind Mathematik, Deutsch, lebende Fremdsprache und bezogener Fachbereich. Mit erfolgreicher Absolvierung dieser Prüfung erlangen die Schüler die sogenannte „Hochschulreife“, welche sie zum Übertritt in jede postsekundäre bzw. tertiäre Einrichtung ermächtigt.
- Das Ablegen einer Studienberechtigungsprüfung, welche allerdings nur für das Studium eines bestimmten Fachbereichs qualifiziert.

⁷² Vgl. Das Österreichische Bildungssystem (2011) S. 1.

⁷³ Vgl. Ebd.

⁷⁴ Vgl. Ebd.

- Die dritte Möglichkeit, um Zugang zu einem postsekundären oder tertiären Einrichtung zu erlangen, besteht in der Absolvierung eines Aufbaulehrganges, wobei es hier sein kann, dass vor Beginn des Aufbaulehrgangs ein Vorbereitungslehrgang erforderlich ist. Der Abschluss erfolgt dann durch eine Reife- bzw. Diplomprüfung.

Neben der Ausbildung im Zuge einer Lehre oder an einer BMS steht den Schülern auch die Ausbildungsmöglichkeit an einer berufsbildenden höheren Schule, kurz BHS, offen. Diese bietet eine höhere berufliche Ausbildung in verschiedenen Fachrichtungen wie zum Beispiel Tourismus, Maschinenbau und Elektrotechnik, um nur einige Beispiele zu nennen. Des Weiteren erhalten die Schüler in dieser Schulform eine fundierte Allgemeinbildung. Dieser Schultyp umfasst eine Dauer von fünf Jahren und schließt mit einer Reife- und Diplomprüfung ab. Die Schüler erwerben dadurch eine Doppelqualifikation, nämlich die berufliche Qualifikation und den allgemeinen Hochschulzugang.⁷⁵

4.3.3.2 Allgemein bildende Ausbildung des Österreichischen Bildungssystems

Diese allgemein höhere Ausbildung erhalten Schüler und Schülerinnen in der Oberstufe allgemein bildender höherer Schulen, kurz AHS genannt. Diese Schulform dauert vier Jahre und bereitet auf eine Ausbildung an Universitäten vor. Der Abschluss erfolgt durch eine Reifeprüfung. Im Gegensatz zur BHS erlangen die Schüler hier nur die Berechtigung zum Besuch einer Hochschule, aber keine berufliche Qualifikation.⁷⁶

4.3.4 Postsekundär- und Tertiärbereich des Österreichischen Schulsystems

4.3.4.1 Postsekundäre Ausbildungsmöglichkeiten in Österreich

Der erfolgreiche Abschluss einer AHS, einer BHS, der Ablegung der Berufsreifeprüfung sowie die erfolgreiche Ablegung der Studienberechtigungsprüfung

⁷⁵ Vgl. Das Österreichische Bildungssystem (2011) S. 1.

⁷⁶ Vgl. Ebd.

führen die Schüler und Schülerinnen zu Hochschulreife und ermöglichen ihnen dadurch den Zugang zu folgenden postsekundären Einrichtungen:⁷⁷

- Akademien, welche zu bestimmten Tätigkeiten im sozialen- und Gesundheitsbereich qualifizieren.
- Kollegs, welche sich primär an Absolventen einer AHS richten, die eine BHS Ausbildung nachholen möchten.

4.3.4.2 Tertiäre Ausbildungsmöglichkeiten in Österreich

Hier können Universitäten und Fachhochschulen besucht werden, welche den Schülern und Schülerinnen einen drei Jahre dauernden Bachelorstudiengang anbieten. Nach Abschluss dieses Studiums besteht die Möglichkeit, aufbauend auf den Bachelor, ein Masterstudium zu absolvieren. Die Dauer eines Masterstudiums beträgt mindestens zwei Jahre und ist abhängig von der spezifischen Fachrichtung. Für Absolventen des Masterstudiums besteht zusätzlich auch noch die Möglichkeit, an einer Universität das Doktorat zu erlangen.⁷⁸

Zusätzlich werden an Universitäten und Fachhochschulen Lehrgänge angeboten. Diese Lehrgänge verfolgen das Ziel einer postgradualen Weiterbildung oder einer Vertiefung eines Studiums. Die Zugangsberechtigung erfordert ein abgeschlossenes Studium an einer der genannten Einrichtungen oder die Hochschulreife in Verbindung einer mehrjährigen Berufserfahrung.⁷⁹

⁷⁷ Vgl. Das Österreichische Bildungssystem (2011) S. 1.

⁷⁸ Vgl. Ebd.

⁷⁹ Vgl. Ebd.

5 Eigenverantwortung und Eigeninitiative

„Spezialisten werden in Zukunft dringend gebraucht“ ist der Leitspruch zu diesem Thema.

Einfache Arbeiten und unqualifizierte Anforderungen werden in Zukunft entweder von Maschinen übernommen oder ins Ausland, auf Grund der billigeren Lohnkosten, ausgelagert. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, der Arbeitnehmer und des Bildungssystem dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

5.1 Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Unternehmen

Die derzeit bestehende Lehrlings- und Fachausbildungen der Betriebe als fundierte Basis für eine gute berufliche Qualifikation stehen außer Zweifel. Unternehmen, die einen Bedarf an Spezialisten haben, werden sich in Zukunft nicht mehr alleine auf das staatliche Bildungssystem verlassen können. Sie sind gefordert, Qualifikationen, Erwartungen und Anforderungen über die von ihnen erwarteten Fertigkeiten und Fähigkeiten an die zukünftigen Arbeitnehmer zu formulieren und zu richten. Diese Anforderungen müssen teilweise durch die Unternehmen selbst, in Kooperation mit Bildungseinrichtungen und Schulen oder durch die Zuführung in das Bildungssystem vermittelt werden. Dies kann derzeit anhand des Beispiels der Fachhochschulen, an denen durch Lehrende aus der Praxis Wissen vermittelt wird nachgewiesen werden. Dieser zukunftsweisende Weg muss noch mehr in die Verantwortung der Unternehmen gelegt werden.

Der Input der Unternehmensanforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Zukunft in das Bildungssystem muss aktuell, zeitnahe und fließend erfolgen. Um hier einen Fortschritt zu sichern, muss die Initiative unbedingt von den Unternehmen kommen.

Ein Beispiel für die Umsetzung ist die Daimler Benz AG, die sich mit dem Thema bereits beschäftigt und selbiges am Standort Mannheim in Form eines Produktions-Lern-Systems (PLS) zur Berufsausbildung umsetzt.⁸⁰

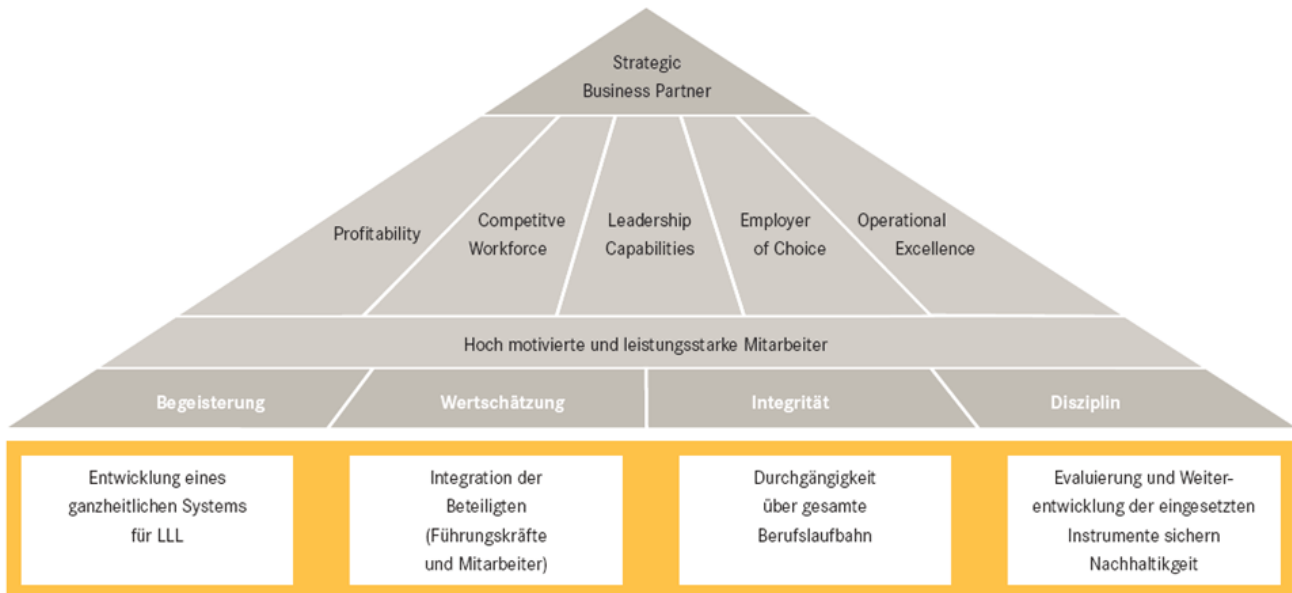


Abbildung 9: Ganzheitliches lebenslanges Lernen bei der Daimler AG

Quelle: http://nachhaltigkeit2009.daimler.com/reports/daimler/annual/2009/nb/German/60304020/unser-produktions-lern-system-_pls_.html?dynnavi=show

5.2 Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Arbeitnehmer

Der Arbeitnehmer der Zukunft wird nicht mehr nur bei einem, sondern bei mehreren Arbeitgebern beschäftigt sein. Dieser Trend gilt allerdings nicht für hochspezialisierte Berufe, da die Unternehmen diese Qualifikationen und das Wissen gerne für sich behalten wollen.⁸¹

⁸⁰ Vgl. Unser Produktions-Lern-System (PLS),

http://nachhaltigkeit2009.daimler.com/reports/daimler/annual/2009/nb/German/60304020/unser-produktions-lern-system-_pls_.html?dynnavi=show

⁸¹ Vgl. HR-Trends 2014: Was Unternehmen tun müssen um Topleute zu halten,

<http://t3n.de/news/hr-trends-2014-unternehmen-tun-527118/>

Wie auch immer, der Arbeitnehmer der Zukunft wird für seine Qualifikation, seinen Werdegang und damit seiner Wertigkeit in der Arbeitswelt weit mehr Verantwortung übernehmen müssen, als dies bisher der Fall war. Damit verbunden ist ein hohes Maß an Eigeninitiative, da die Angebote des Bildungssystems nicht flächendeckend und in ausreichender Form über alle Qualifikationen angeboten werden können. Es wird daher die Aufgabe des Arbeitnehmers sein, für seine eigene berufliche Entwicklung sowohl die Verantwortung zu übernehmen als auch dafür zu Sorge zu tragen, die erforderlichen Weiter- und Aufqualifikationen zu erlangen.⁸²

Dies führt zum Thema „Lebenslanges Lernen!“

5.3 Lebenslanges Lernen

Jeder Mensch lernt von Kindheit an. Seit den 1990er Jahren ist der Begriff des „Lebenslangen Lernens“ in der Öffentlichkeit geläufig. In Verbindung gebracht wird damit ein Konzept der Bildungspolitik in der EU. In Österreich spricht man lieber von „lebensbegleitendem Lernen“. Diesem Konzept zur Folge wird das ganze Leben lang gelernt. Dieses Lernen geschieht an verschiedenen Orten und Institutionen, wie z.B. Schulen, Universitäten, Weiterbildungsinstitutionen, in Betrieben, zu Hause, durch Medien verschiedenster Art und in Einrichtungen, welche noch zu etablieren sind.

⁸² Vgl. Privatpersonen übernehmen hohe Verantwortung für ihre berufliche Weiterbildung,

<http://www.bibb.de/de/11605.htm>

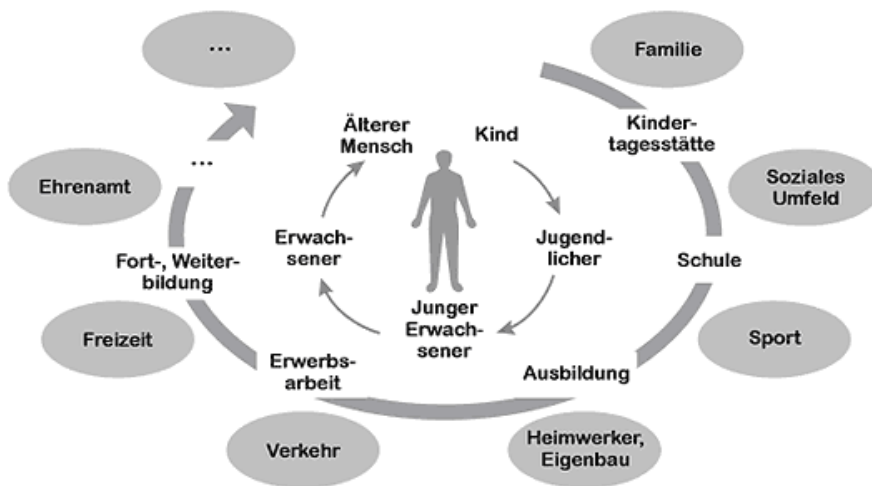


Abbildung 10: Kreislauf des lebenslangem Lernen

Quelle: <http://blilloglebenslangeslernen.wordpress.com/>

Diese beispielhafte Beschreibung zeigt aber bereits durch die Nennung der Betriebe als Wissensquelle für den Lernprozess deren oben erwähnte Rolle und Verantwortung in der zukünftigen Bildungswelt.

Da diese Arbeit keine Abhandlung über das Konzept des „Lebenslangen Lernens“ sein soll, werden hier nur einige der 10 strategischen Punkte beispielhaft angeführt:

- Als Voraussetzung für spätere Bildungswege muss mehr Augenmerk auf die vorschulische Bildung und Erziehung gelegt werden.
- Das Nachholen von Abschlüssen im Erwachsenenalter soll möglich sein.
- Work-Life-Balance Maßnahmen werden in Bildung und Beruf berücksichtigt.
- Arbeitsumgebungen sollen lernfreundlicher gestaltet werden.
- Weiterbildung als Angebot zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Anerkennung erworbener Kenntnisse und Kompetenzen in allen Bildungssektoren soll durch geeignete Verfahren ermöglicht werden.



Abbildung 11: Lebenslanges Lernen

Quelle: <http://loveitorchangeit.com/2009/04/18/weblogs-fuer-lebenslanges-lernen/>

6 Verantwortung und Verantwortlichkeiten

Maßstäbe, die in einem Bildungssystem erstellt werden können, verlangen nach einer Definition von messbaren Größen. Allerdings muss hier der Zusatz gelten, dass die Beteiligten für die messbaren Werte verantwortlich sind. Mit diesen Werten ist allerdings nicht die Form eines Benotungssystems gemeint. Die Verantwortung über diese messbaren Bildungs- und daraus später resultierenden Arbeitsqualitäten liegen bei allen Beteiligten.

Die Aussage „Das habe ich nicht gewusst, das hätte mir jemand beibringen sollen, das ist mir nie gesagt worden“, zeigt, dass sowohl das Bildungssystem, die Arbeitsumgebung als auch der Mensch in seiner Verantwortung versagt hat. Die Bildung hat in diesem Fall nicht die Leistung erbracht, die sie erbringen sollte. Ebenso hat die Förderung im Umfeld des Arbeitsplatzes, im privaten Umfeld versagt, bzw. hat es der Arbeitnehmer verabsäumt, seine eigene Bildung in die Hand zu nehmen.

6.1 Verantwortung der Arbeitnehmer

In der Zukunft wird es unerlässlich sein, dass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ihre Bildung selbst in die Hand nehmen. Das verlangt aber nach einer hohen Eigenverantwortung, Initiative der einzelnen Personen und ein gehöriges Maß an Energie der Menschen.

Die Arbeitswelt der Zukunft, aber auch die eigenen Erwartungen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wird diese Forderung an die Arbeitenden stellen und rigoros jene benachteiligen, die sich dieser Herausforderung nicht stellen. Die Grundlage für die Bereitschaft für diese Eigenverantwortung und Initiative zur Weiterbildung muss schon in der Kindheit gelegt werden. Daher ist es die Pflicht der Eltern und der Vorschulsysteme, unseren Kindern ein Vorbild und eine Stütze diesbezüglich zu sein, um sie bestmöglich auf das Berufsleben vorzubereiten.

6.2 Verantwortung der Unternehmen

Da die Unternehmen in Zukunft immer größere Flexibilität, Mobilität und höhere Qualifikationen fordern, fällt es in deren Verantwortung, die entsprechenden Grundvoraussetzungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schaffen. Dazu zählen nicht nur, wie bereits im o.g. Punkt erwähnt, die Schaffung von zeitlichen Möglichkeiten, Förderungen und Kinderbetreuung, sondern sicher auch die Sicherstellung der Qualität der angebotenen Ausbildungen. Das kann nur gewährleistet werden, indem die Unternehmen intensiven Kontakt mit Bildungseinrichtungen und Lehrpersonal pflegen und einen entsprechenden Input liefern. Denn keiner weiß besser, was in der Arbeitswelt von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gefordert wird als die Unternehmen selbst.

6.3 Verantwortung des Bildungssystems

Fortsetzend zur Verantwortung der Arbeitnehmerinnen hat das Bildungssystem, welches als Entwicklungsstufe zwischen Kindheit, Jugend und Eintritt in die Arbeitswelt eine sehr hohe Verantwortlichkeit für die Systematik, Qualität, Quantität, Zielorientierung und Praxisnähe der zu vermittelnden Inhalte hat. Da es sich hierbei um eine derart komplexe Aufgabe handelt, kann diese nur gemeinsam mit der Wirtschaft nachhaltig gelöst werden. Die Verantwortung für die richtige Umsetzung, Darbietung und das didaktisch nachhaltige Vermitteln von Fähigkeiten und Kenntnissen wird in Zukunft nicht nur von durch Pädagogen definierten Tests, sondern auch durch Feedback und Kritik, wobei es nicht von Bedeutung ist, ob dieses positiv oder negativ ist, aus der Wirtschaft zu erbringen sein.

6.4 Verantwortung des Staates

6.4.1 Zukunft der Bildung

Die Zukunft der Bildung und die Zukunft der Arbeitswelt stehen in unmittelbarer Verbindung und Abhängigkeit zueinander, da die Kinder von heute die Arbeiter von morgen darstellen. Aus diesem Sachverhalt ergibt sich die Frage, inwieweit das Bildungssystem dem Strukturmantel des europäischen Wirtschaftsraums an-

gepasst werden muss, um dauerhaft Wohlstand und Beschäftigbarkeit zu gewährleisten. Dabei sollte man tunlichst darauf achten, dass die Leitlinien der Bildung sich nicht nur auf die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt beschränken, sondern vielmehr auf den gesellschaftlichen Wandel vorbereiten. Eine Möglichkeit, um diese Vorbereitungen auf den Gesellschaftswandel zu vermitteln, wird im potenzialorientierten Bildungssystem gesehen.⁸³

6.4.1.1 Potenzialorientiertes Bildungssystem

Dieses Bildungssystem stellt die individuellen Talente und Stärken jedes einzelnen in den Mittelpunkt und leitet sich aus der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ab. Dieses Bildungssystem unterstützt vor allem soziales Lernen, Kritikfähigkeit, Demokratiefähigkeit und somit auch solidarisches Handeln im Arbeits- und Privatleben.⁸⁴

Eine soziale Grundausbildung, soziale und persönliche Kompetenzen, Medienkompetenz, Allgemeinbildung, humanistische Bildung und Kreativität werden in diesem Bildungssystem gleichberechtigte Disziplinen.⁸⁵

⁸³ Vgl. Zukunft der Bildung das Potentialorientierte Bildungssystem (2008) S.3.

⁸⁴ Vgl. Ebd.

⁸⁵ Vgl. Ebd.

7 Hypothesen

7.1 Hypothese zur Einbringung der Unternehmen in das Bildungswesen

Die verstärkte Einbindung der Unternehmen in die Bereiche und Aufgaben des Bildungssystems bringt eine bessere Qualifizierung und Ausbildung der Arbeitnehmer.

7.2 Hypothese zur Eigenverantwortung der Arbeitnehmer

Den Arbeitsplatz in Zukunft zu erhalten liegt in der Verantwortung der Arbeitnehmer durch „lebenslanges Lernen“ und des Bildungssystems dieses auch anzubieten.

7.3 Hypothese zur Steigerung des Durchschnittsalters bei den Arbeitnehmern

Durch die Einbindung der erfahrenen älteren Arbeitnehmer bei der Ausbildung junger Arbeitnehmer sowohl in den Betrieben als auch im Bildungssystem kann die Qualität der Ausbildung gesteigert werden.

7.4 Hypothese zur Konkurrenzfähigkeit von Industrieländern gegenüber Billiglohnländern

Die Konzentration auf qualitativ hochwertige Ausbildung der Arbeitnehmer und ein hohes Wissensniveau in der Wirtschaft sowie die Konditionierung der Arbeitnehmer auf hochwertige Leistungen sichert in Zeiten der Globalisierung den Vorsprung und die Konkurrenzfähigkeit.

7.5 Hypothese zur Wahrung des Wissensvorsprungs

Um den Wissensvorsprung halten zu können, müssen berufsbegleitende Ausbildungen einerseits durch Bildungseinrichtungen und andererseits durch die Unternehmen den Arbeitnehmern angeboten und von diesen fortlaufend konsumiert werden.

8 Schlusswort

Die Arbeit mit dem Titel „Anforderungen an das Personal der Zukunft“ zeigt deutlich, dass die Herausforderung der Arbeitnehmer nur durch das Zusammenspiel von Bildungssystem und Arbeitgeberseite und der Eigenverantwortung der handelnden Personen bewältigbar ist.

Nur durch ein qualitativ hochwertiges Bildungssystem, das in hohem Maße die Politik zu verantworten und zu ermöglichen hat, einer starken und zielorientierten Beteiligung der Unternehmen, Wissen der Arbeitnehmerschaft und dem Bildungssystem zur Verfügung zu stellen, die Erfahrung und das Know-how älterer Arbeitnehmer im Betrieb an Jüngere weiter geben zu lassen, gepaart mit der Eigeninitiative sowie der Eigenverantwortung der Arbeitnehmer, ist die Zukunft in der Arbeitswelt zu meistern.

Die Konkurrenzfähigkeit der Arbeitnehmer wird in Zukunft nur über ein breites Basiswissen, eine hohe Qualifikation, ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und der Bereitschaft neue Wege sowohl in der beruflichen als auch persönlichen Weiterbildung zu gehen, erhalten bleiben. Viele dieser Eigenschaften werden zurzeit in unserem Bildungssystem nicht ausreichend geschult. Die vielen Freiheitsgrade der zukünftigen Arbeitswelt bringen auch die Möglichkeit vieler Misserfolge mit sich. Damit umzugehen und dennoch nicht an Initiative einzubüßen, wird ein wesentlicher persönlicher Faktor werden.

Die in dieser Arbeit erstellten Thesen umfassen nicht alle relevanten Themen dieser komplexen Herausforderung. Es wird jedoch nötig sein, sich in tiefer gehenden Studien mit diesen Fragestellungen zu befassen.

Es ist jedoch sicher, dass das Zusammenspiel zwischen Bildungssystem, Wirtschaft und Arbeitnehmer zukünftig wesentlich intensiver von statten gehen muss. Wie ein lebender Organismus werden sich die Teile entwickeln und austauschen müssen.

Literatur

Aichinger, Heidi: Generation Y „Der große Irrtum“, 2013.

Arno, Christian: O- Ton: Erwartungen von Arbeitnehmern weltweit ganz unterschiedlich, 2012.

Bauer Ullrich, Bittlingmayer Uwe H.: Unterschichtscodiert: Zehn vorschläge für das Bildungswesen der Zukunft, 2006.

Bruns Iris Dipl.-Kffr., Oehme Olaf Dipl.-Ing.: Personalbeschaffung im Unternehmen der Zukunft, Unternehmen der Zukunft FIR+IAW-Zeitschrift für organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung, 2003, S.12.

Eichhorst Werner, Schneider Hilmar, Buhlmann Florian, Kendzia Michael J.: Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt, 2013.

Forzi Tomaso Dott. Ing., Winkelmann Katrin Dipl.Ing.: Wissensmanager im Netzwerk der Zukunft, Unternehmen der Zukunft FIR+IAW-Zeitschrift für organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung, 2003, S.24 f.

Gatterer, Harry: Future of Work Eröffnung eines Dialogs zur zukunft der Arbeit,2009.

Granich, Klaudia: Mitarbeiter- Eigenverantwortung- Mission possible?, 2007.

Grübler Dagmar Dipl.-Ing, Soeding Markus.: E-learning erfolgreich einsetzen, Unternehmen der Zukunft FIR+IAW-Zeitschrift für organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung, 2003, S.16 f.

Herzog-Punzenberger, Barbara: Nationaler Bildungsbereich Österreich 2012, Band 2, 2012.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 2010.

Hungenberg Harald, Wulf Thorsten: Grundlagen der Unternehmensführung, 2007.

Jung, Hans: Personaltwirtschaft, 2008.

Kühmayer, Franz: Zukunft der Bildung Das potentialorientierte Bildungssystem, 2008.

Kühlmann, Thorsten M.: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen, 2008.

Lassnig Lorenz, Bruneforth Michael: Nationaler Bildungsbereich Österreich 2012 Band 1, 2012.

Lombardo, Florencia. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Unternehmen der Zukunft FIR+IAW-Zeitschrift für organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung, 2003, S.15.

Möchl, Andrea: Millenials verändern die Arbeitswelt, 2013.

Müller, Michael: Zukunft der Arbeit, 2013.

Nowak, Günter Dr.: Berufliche Zukunft Weiterbildung, 2012.

Oettinger, Renate: Die wichtigsten Softskills guter Mitarbeiter, 2014.

Palmisano, Samuel J: Das Unternehmen der Zukunft, 2008.

Richter, Maximilian Mag: Zukunft der Bildung. Lehrerinnen& Lehrer, unverzichtbare pädagogische Schlüsselpersonen, 2007.

Rosman, Nadja Dr.: Creative Work für einen neuen Unternehmergeist, 2007.

Rösler, Dirk Dipl.-Psych.: Gestaltung variabler Entgeltsysteme, Unternehmen der Zukunft FIR+IAW-Zeitschrift für organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung, 2003, S.7.

Pröhl Marga Dr., Minderop Dorothea: Berufliche Bildung der Zukunft, 2000.

Rump, Jutta Prof. Dr.: Die Arbeitswelt von morgen: Anforderungen an Mitarbeiter und Herausforderungen für den Betrieb, 2011.

Sackmann Sonja Prof, Klaus Nicola Ph.D. Dipl.-Psych.: Erwartungen an künftige Arbeitgeber und Vorgesetzte, 2011.

Schweiger Gottfried Dr., Sedmak Clemens Prof. DDDr.: „Work 2030 and beyond“ Zukunft der Arbeit, 2012.

Spath Dieter, Ganschar Oliver, Gerlach Stefan, Hämmerle Moritz, Krause Tobias, Schlund Sebastian: Produktionsarbeit der Zukunft- Industrie 4.0, 2013.

Sprenger, Reinhard K.: 30 Minuten für mehr Motivation, 2009.

Steinle, Franziska: Zukunft der Qualität, 2013.

Stemann, Marie-Christine: Bewältigung des demographischen Wandels, Unternehmen der Zukunft FIR+IAW-Zeitschrift für organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung, 2003, S.13 f.

Voss, Julia: Die guten Mitarbeiter von morgen, 2013.

Weiß Silvia Mag., Tritscher-Archan Sabine Mag.: Das österreichische Bildungssystem, 2011.

Wirtschaftskammer, Österreich: Die Industrie aus erster Hand, 2013.

Wöhe Günter, Döring Ulrich: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2008.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, im Juli.2014

Maximilian Orso