

# Auf zu neuen Arbeitswelten

ThinkAustria in Kooperation mit  
Bundesministerium für Arbeit





# Auf zu neuen Arbeitswelten

ThinkAustria in Kooperation mit  
Bundesministerium für Arbeit

Wien, 2021

### **Disclaimer**

Die hier angebotenen Inhalte dienen der allgemeinen Information. Für die Richtigkeit, Aktualität, Vollständigkeit und Verfügbarkeit der gebotenen Informationen übernehmen die Verfasser keine Gewährleistung/Haftung. Insbesondere können aus der Verwendung der zur Verfügung gestellten Informationen keine Rechtsansprüche begründet werden.

### **Impressum**

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundeskanzleramt

ThinkAustria

Ballhausplatz 2, 1010 Wien

[bundeskanzleramt.gv.at](http://bundeskanzleramt.gv.at)

Layout: BKA Design & Grafik

Druck: Digitalprintcenter des BMI

Wien, 2021

# Inhalt

<b>1 Neue Arbeitswelten – Wie werden wir zum lebenswertesten, innovativsten und lernfähigsten Land im Herzen Europas?</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Executive Summary</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Der Weg ist das Ziel</b> .....	<b>18</b>
<b>4 Arbeitswelten im Umbruch</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Was muss sich ändern? – Herausforderungen für die Zukunft meistern</b> .....	<b>26</b>
5.1 Digitalisierung differenziert beschleunigen.....	31
5.2 Fachkräfte systematisch anziehen .....	37
5.3 Vereinbarkeit gemeinsam stärken.....	43
<b>6 Auf zu neuen Arbeitswelten – was auf uns zukommt</b> .....	<b>48</b>
<b>7 Danksagung</b> .....	<b>56</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>58</b>

1

Neue Arbeitswelten  
– Wie werden wir  
zum lebenswert-  
esten, innovativsten  
und lernfähigsten  
Land im Herzen  
Europas?

## Ein Blick in die Arbeitswelt der Zukunft: Die COVID-19-Krise als Beschleuniger

Wird im Jahr 2030 noch ein Kassierer im Supermarkt sitzen? Eine Beraterin im Reisebüro, in der Bank, auf dem Amt? Laufen noch echte Menschen durch Fabrikhallen, kaufen wir noch in realen Geschäften ein – oder sitzen wir alle die meiste Zeit nur noch vor einem Bildschirm und bestellen die Pizza beim Lieferdienst? Die COVID-19-Pandemie hat binnen kürzester Zeit eine Arbeits- und Lebenswelt geschaffen, die zuvor kaum vorstellbar war. Wie so oft hat auch diese Krise bereits vorhandene Entwicklungen beschleunigt, Möglichkeiten und weitreichende Trends sichtbar gemacht, welche die Arbeitswelt der Zukunft weiterhin prägen werden. Sie hat aber auch Limits dessen gezeigt, was für Menschen gut, und für Unternehmen produktiv ist. Aber sie hat vor allem eines deutlich gemacht: Die eine Arbeitswelt gab und gibt es auch in Zukunft nicht. Es gibt viele Realitäten, viele Arbeitswelten, die von den Veränderungen auf sehr unterschiedliche Weise betroffen sind und sehr spezifische, differenzierte Maßnahmen erfordern, wie uns die Diskussionsrunden mit verschiedenen Branchen gezeigt haben. Die Chancen in diesem durch die COVID-19-Krise verursachten Moment der Erschütterung müssen durch aktive Gestaltung und langfristige Veränderungen der Arbeitswelt genutzt werden: Zu den Gewinnern werden jene Unternehmen, Branchen und Länder zählen, die dies früh erkennen und konkret handeln.

## Arbeiten unter neuen Vorzeichen: Digitalisierung, Fachkräftemangel, Wertewandel

Wir leben in einer Zeit des Übergangs im mehrfachen Sinn: Die Digitalisierung beschreibt einen Epochenbruch, vergleichbar mit dem Übergang zum Industriezeitalter. Was mit der Einführung von Industrierobotern und der Computerisierung der Büroarbeit begonnen hat, entwickelt sich mit der Plattformökonomie und dem „Internet der Dinge“ zum Übergang in eine neue Epoche: dem Hybrid-Zeitalter. Es verändert sich nicht nur



Dr. Antonella Mei-Pochtler,  
Sonderbeauftragte des  
Bundeskanzlers und Lei-  
terin des Strategiestabs  
ThinkAustria © BKA /  
Wenzel

die Arbeitswelt im Sinne des „Wo“, „Was“ und „Wie“, sondern grundsätzlich die Art, wie wir leben, reisen, einkaufen, uns begegnen. Algorithmen rechnen aus, welcher Urlaub, welcher Film, welcher Partner zu uns passt – und das ist erst der Anfang.

Bezogen auf die Arbeitswelt zeichnet sich ab, dass mobiles Arbeiten im Wechsel mit Büroarbeit die neue Normalität wird, feste Strukturen sich zunehmend auflösen und ein eigenständiges und vernetztes Arbeiten sowie mehr Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeitenden erwartet wird. Speziell repetitive Verwaltungstätigkeiten und datengetriebene Aktivitäten werden zudem zunehmend durch künstliche Intelligenz ersetzt werden. Das mutet dystopisch an, wenn wir nicht wüssten, dass gleichzeitig „mehr Mensch“ gefordert wird, qualitativ und quantitativ.

Schon heute gilt der Fachkräftemangel als größte Wachstumsbremse für Österreichs Unternehmen. In wenigen Jahren folgt auf die geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge der 60er Jahre eine nur halb so große Generation. Hinzu kommen die Wünsche der Generation Y und Z, für die sich die Bedeutung von Arbeit gewandelt hat: Werte wie Work-Life-Balance, Wertschätzung, Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit spielen eine immer größere Rolle.

Damit einhergehend wird eine stärkere Anpassung an die Bedürfnisse der Menschen – differenziert nach Zielgruppen, Sektoren und Funktionen – zum Wettbewerbsvorteil und der Stellenwert des „menschlichen Faktors“ nimmt zu. Der Oxford Professor Viktor Mayer-Schoenberger spricht in seinem aktuellen Buch von einem „Human Advantage“ in einer technologisch geprägten Ära, in der vor allem Problemlösungsfähigkeit gefordert wird.



# Auf in die neue Arbeitswelt 2030: Was wir heute für unsere Zukunft tun können

Von der Attraktivität der Arbeitsstrukturen und -kulturen in den Unternehmen, aber auch von den Rahmenbedingungen am Standort Österreich wird es abhängen, wie gut wir den Übergang in die neuen Arbeitswelten meistern und Wohlstand, Produktivität und Lebensqualität in Zukunft sichern.

Wo sollten wir heute schon ansetzen?

1. *Differenzierung von Arbeitsumfeldern*: Die Bedürfnisse der Sektoren, Zielgruppen und Funktionen unterscheiden sich gewaltig. Unternehmerische Gestaltungsfreiheit im Rahmen klarer Leitplanken ist die Voraussetzung, um den Menschen nach Lebensphasen, Alter, Qualifikation und Werten gerecht zu werden.
2. *Mut zu innovativen und flexiblen Führungsstrukturen*: In einer hybriden Arbeitswelt gilt es, Führungsaufgaben und -verantwortung aus hierarchischen Strukturen heraus stärker an die Selbstorganisation von Teams und Mitarbeitenden zu übertragen und mehr Diversität und Inklusion zu ermöglichen.
3. *Verstärkter Aufbau von Kompetenzen*: Die neuen Arbeitswelten erfordern neben fachlichen Qualifikationen vor allem auch Fähigkeiten wie Selbstorganisation, Kooperation und Kommunikation, aber auch Kreativität und Lösungsorientierung in diversen, oft internationalen, Teamstrukturen.
4. *Lebenslanges Lernen als neue Realität*: Bildungssektor und Unternehmen sind gleichermaßen in der Verantwortung, optimale Bedingungen zu schaffen, um Lernen und Weiterbildung auf allen Qualifikationsebenen zu unterstützen, sowie Rollenwechsel, Austausch und Quereinstiege zu erleichtern.
5. *Konsequente Positionierung der Arbeitgeber*: In der hybriden Arbeitswelt sind es zunehmend immaterielle Faktoren, die Menschen an ein Unternehmen binden und Zugehörigkeit vermitteln. Die konsequente Orientierung an den drei „P“ (Purpose, People, Place) ist für die Arbeitgeberattraktivität entscheidend und verstärkt die Bildung eines Gemeinschaftssinns. Letztlich muss sich das in einem weiteren „P“ niederschlagen und die Produktivität fördern.

Was für die Unternehmen gilt, sollte auch von der öffentlichen Verwaltung gelebt werden. Denn auch dort werden die neuen Arbeitswelten nicht die alten sein und eine hohe Veränderungsbereitschaft von allen Akteuren verlangen: Mut zu innovativen, flexiblen Strukturen, den Aufbau neuer Kompetenzen ebenso wie die Einführung neuer Führungsmodelle und Kooperationsformen.

Auf den folgenden Seiten laden wir Sie zu einer Reise in die Arbeitswelten der Zukunft ein. Wir geben einen Überblick über die (dringlichsten) Herausforderungen und Chancen, die es entlang der Schwerpunkte zu gestalten gilt. Unsere Gespräche mit Expertinnen und Experten sowie Vertreterinnen und Vertretern aus verschiedenen österreichischen Wirtschaftssektoren haben gezeigt, dass wir die Kreativität, Flexibilität und Innovationskraft dafür mitbringen, um die Transformation zu schaffen.<sup>1</sup>

Wir müssen aber das jetzige Momentum entschieden nutzen und die langfristige Grundlage für die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit Österreichs bilden, wenn wir zum innovativsten, lebenswertesten und lernfähigsten Land im Herzen Europas werden wollen. Österreich baut schon in vielen Bereichen auf einer starken Basis auf. Durch eine differenzierte Weichenstellung können wir zum „Best Country to work in“ werden!

---

1 Brynjolfsson E., McAfee A., 2014.  
Sprenger, 2018.  
Statista, 2020.  
Strack et al., 2015.



2

# Executive Summary

Die COVID-19-Pandemie hat Entwicklungen und Trends beschleunigt und neue Möglichkeiten sichtbar gemacht, wodurch die Arbeitswelt der Zukunft in die Gegenwart geholt wurde. Die verstärkte Digitalisierung der Arbeitswelt beschreibt einen Epochenbruch, vergleichbar mit dem Übergang zum Industriezeitalter hin zu einem Hybrid-Zeitalter: Feste Strukturen werden zunehmend aufgelöst, mobiles Arbeiten im Wechsel mit Büroarbeit ist die neue Normalität, die Automatisierung vor allem organisatorischer und verwaltender Tätigkeiten nimmt zu. Gleichzeitig steigt aber der Stellenwert des „menschlichen Faktors“ sowie der Wunsch nach Vereinbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Von Herbst 2020 bis Frühjahr 2021 wurden Wissenschaftlerinnen und der Wissenschaftler und Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen eingeladen, ihre Sicht auf die Herausforderungen der neuen Arbeitswelten in Workshops zu teilen. Ihre Aussagen wurden anonymisiert und sind in das Kapitel „Was muss sich ändern? – Herausforderungen für die Zukunft“ eingeflossen. Des Weiteren wurden im Rahmen einer Literaturrecherche nationale und internationale Initiativen und Beispiele zum Thema „New Ways of Working“ einbezogen und Fachbeiträge zu einzelnen Schwerpunkten ausgewertet.

In den Workshops zeigte sich, dass es zwar viele Gemeinsamkeiten gab, jedoch jede Branche vor spezifischen Herausforderungen steht. Die meistgenannten Herausforderungen – Digitalisierung, Fachkräftemangel und Vereinbarkeit – wirken sich in diesen Welten unterschiedlich aus. Daher bedarf es auch maßgeschneiderter Lösungen, denn besonders die vorherrschende Vielfalt macht die Attraktivität Österreichs und die Stärke der österreichischen Wirtschaft aus.

## **Digitalisierung differenziert beschleunigen**

Die Digitalisierung treibt eine Umwälzung der Arbeits- und Lebenswelt voran, für die sich das Kürzel VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) gebildet

hat. Zusätzlich ersetzen digitale Systeme menschliche Arbeitskraft. Gleichzeitig jedoch entstehen auch neue Arbeitsplätze, die andere Qualifikationen erfordern. Die Arbeit wird nicht ausgehen – es wird nur eine andere, teilweise hybride Arbeit sein.

Daher wird quer über alle Branchen der Zugang zu digitaler Bildung und Weiterbildung ausschlaggebend sein, um Menschen die dafür notwendigen Voraussetzungen zu vermitteln. Die Aufgabe, Unternehmen bestmöglich bei der Qualifikation und Mitarbeiterentwicklung zu unterstützen, gewinnt enorm an Bedeutung. Digitale Bildung reicht dabei weit über den versierten Umgang mit Soft- und Hardware oder neuen Medien hinaus: Sie umfasst vor allem auch Fähigkeiten wie Selbstorganisation und Kooperation, Kreativität und Kommunikation und beinhaltet darüber hinaus ein neues Verständnis von Führung.

Die Digitalisierung treibt eine Umwälzung der Arbeits- und Lebenswelt voran, für die sich das Kürzel VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) gebildet hat. Zusätzlich ersetzen digitale Systeme menschliche Arbeitskraft. Gleichzeitig jedoch entstehen auch neue Arbeitsplätze, die andere Qualifikationen erfordern. Die Arbeit wird nicht ausgehen - es wird nur eine andere, teilweise hybride Arbeit sein.

Daher wird quer über alle Branchen der Zugang zu digitaler Bildung und Weiterbildung ausschlaggebend sein, um Menschen die dafür notwendigen Voraussetzungen zu vermitteln. Die Aufgabe, Unternehmen bestmöglich bei der Qualifikation und Mitarbeiterentwicklung zu unterstützen, gewinnt enorm an Bedeutung. Digitale Bildung reicht dabei weit über den versierten Umgang mit Soft- und Hardware oder neuen Medien hinaus: Sie umfasst vor allem auch Fähigkeiten wie Selbstorganisation und Kooperation, Kreativität und Kommunikation und beinhaltet darüber hinaus ein neues Verständnis von Führung.

**Ein Blick in die Branchen** zeigt, dass Digitalisierung auf unterschiedliche Anforderungen stößt. Was die Branchen jedoch eint, ist der steigende Digitalisierungsdruck. Während im Tourismus und Handel vor allem das reibungslose Service-Erlebnis im direkten Gäste- und Kundenkontakt vordergründig ist – ganz unter dem Motto „HighTech meets

HighTouch“ –, werden in der Industrie die Anforderungen hinsichtlich Sicherheit und Schutz der weiterwachsenden Systemlandschaft weiterhin steigen. Führungskräfte im Tech & Services Bereich werden sich u.a. mit der Frage der zeitgemäßen Präsenzkultur (Stichwort: virtuelle Teams) beschäftigen müssen.

## **Fachkräfte systematisch anziehen**

Von Jahr zu Jahr wird die Lücke auf dem österreichischen Arbeitsmarkt größer, schon heute gilt der Fachkräftemangel als größte Wachstumsbremse für Österreichs Unternehmen. In wenigen Jahren folgt auf die geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge der 60er Jahre eine nur halb so große Generation. Hinzu kommt, dass sich die Bedeutung von Arbeit gewandelt hat: Werte wie Work-Life-Balance, Wertschätzung, Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit spielen für die nachfolgenden Generationen eine immer größere Rolle.

Auch sind Unterschiede zwischen den Regionen und Wirtschaftszweigen sehr groß und ein ausgeprägtes Ost-West-Gefälle klar erkennbar. Obwohl in Österreich viele Menschen auf der Suche nach einem Job sind, stimmen ausgeschriebene Stellen und Qualifikation der Arbeitssuchenden oft nicht überein.

Auf Unternehmensebene wird eine strategische Personalarbeit zur langfristigen Prognose von Bedarfen unverzichtbar, um frühzeitig Maßnahmen einzuleiten. Dazu zählen beispielsweise die Stärkung der Arbeitgebermarke, zeitgemäße (digitale) Recruiting-Prozesse, die Öffnung für ein breiteres Spektrum von Bewerberinnen und Bewerber (bezogen auf Alter, Geschlecht, Beeinträchtigung, Migrationshintergrund), Empfehlungsprogramme und interne Qualifikationsangebote.

**Ein Blick in die Branchen** zeigt, dass die stärkere Integration von Arbeiten und Lernen in der Industrie und lebenslanges Lernen im Handel durch betriebliche Aus- und Weiter-

bildungen überdurchschnittlich vorangetrieben werden. Des Weiteren sind im Tourismus innovative Modelle gefragt, die Mitarbeitende stärker beteiligen und an das Unternehmen binden. Dies gilt auch für die Fachkräfte der IT-Branche: Bei den Motiven des Jobwechsels rangiert inzwischen die Work-Life-Balance noch vor dem Gehalt.

## Vereinbarkeit gemeinsam stärken

Eltern sollen die Möglichkeit haben ihr Erwerbs- und Familienleben nach ihren eigenen Bedürfnissen und Wünschen zu gestalten. Doch nach wie vor sind es in erster Linie Mütter, die Kinder oder Angehörige betreuen, und deswegen auf Teilzeit umstellen oder in den ersten Jahren zuhause bleiben. Väter in Karenz und Teilzeitarbeit werden zwar inzwischen häufiger, bilden aber bislang noch einen relativ geringen Anteil. Das hat vielschichtige Gründe, wie beispielsweise die Schwierigkeit einen Platz in einer Kinderbetreuungseinrichtung zu bekommen, unflexible Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen sowie die Befürchtung von Karriere- und Gehaltseinbußen.

Betriebskindergärten sind seit Langem ein bekanntes Modell, doch viele Unternehmen scheuen den Aufwand, eine betriebliche Kinderbetreuung einzurichten und zu betreiben, sowie die Herausforderung einer langjährigen Auslastung. Dabei dürften auch fehlende Beratung und Information zur Kosten-Nutzen-Rechnung betrieblicher Kinderbetreuung sowie das fehlende Bewusstsein des Recruiting-Vorteils eine Rolle spielen.

Allgemein gilt, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen: Ständige Erreichbarkeit und Multitasking können zu Überlastungssymptomen wie Erschöpfung und Nervosität führen. Hier stehen Unternehmen und Arbeitsmedizin in der Verantwortung, mit präventiven Maßnahmen den mentalen Folgen zu begegnen.

**Ein Blick in die Runden** zeigt, dass die Familienfreundlichkeit vor allem für den Tourismus und Handel die größte Herausforderung darstellt. Zu den Besonderheiten dieser zwei



Branchen zählen neben einer starken Fluktuation und einem hohen Anteil an weiblichen Teilzeitkräften vor allem die atypischen Arbeitszeiten („arbeiten, wenn andere frei haben“) und damit eingehend der Wunsch nach flexibleren Öffnungszeiten von Kinderbetreuungsstätten. Auch in der Industrie und im Tech & Services sind verschiedene Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Präsenzanforderungen ein wichtiger Faktor, um die Vereinbarkeit zu steigern.

Im Kapitel „Arbeitswelten im Umbruch“ erklärt Prof. Heike Bruch, Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen sowie Senior Research Fellow an der London Business School, in neun Schritten, wie Unternehmen die Transformation aktiv gestalten können. Angefangen beim richtigen Timing und dem Bewusstsein für die Dringlichkeit der Transformation benötigt es offene Kommunikation und klares Commitment für das Zukunftsbild des Unternehmens. Für die konkrete Umsetzung im nächsten Schritt braucht es eine Roadmap mit ganzheitlich festgelegten Aktivitäten und die Stärkung moderner Führung zur Entwicklung neuer Kompetenzen.

Führungskräfte sollen außerdem die Unternehmens-DNA in Netzwerken systematisch weiterentwickeln. Um Mitarbeitende vor Erschöpfung und Überforderung zu schützen, müssen New Work-Spielregeln für den Arbeitsalltag festgelegt werden und sichern so gesunde Hochleistung. Schlussendlich überprüfen regelmäßige Pulse Checks und Change Monitoring kontinuierlich die Auswirkungen der New Work Transformation.

Dabei konnte Frau Prof. Bruch in ihren Analysen feststellen, dass bei der virtuellen Führung von Teams neben dem Empowerment auch das Zusammengehörigkeitsgefühl ausschlaggebend ist, denn New Work darf nicht bei der Umstellung von Präsenzarbeit zu mobilem Arbeiten aufhören.

Das Kapitel „Auf zu neuen Arbeitswelten – was auf uns zu kommt“ von Herrn Bundesminister Univ.-Prof. Dr. Martin Kocher gibt einen Überblick verschiedener derzeit bestehender arbeitsmarktrelevanten Veränderungen und Maßnahmen.

Die eine Arbeitswelt gab und gibt es auch in Zukunft nicht. Es gibt viele Arbeitswelten, die von den Veränderungen auf sehr unterschiedliche Weise betroffen sind. Zu den Gewinnern wird zählen, wer sich den Veränderungen frühzeitig stellt und sie aktiv gestaltet.



3

# Der Weg ist das Ziel

Zusammen sind wir klüger: Methodik & Prozess

Wie kommt man zu guten Antworten über Zukunftsfragen? Wir haben uns methodisch an einem bewährten Vorgehen orientiert, das sich in vielen Anwendungen als leistungsfähig erwiesen hat. Kerngedanke ist: Wenn eine Gruppe möglichst unterschiedlicher Menschen ihr Wissen zusammenträgt, kommt man der Zukunft – und Vorschlägen zur Lösung von Zukunftsfragen – sehr viel näher, als wenn man nur einen Einzelnen befragt oder mutmaßt. Ausführliche Interviews mit Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Disziplinen und Sektoren bildeten unseren Ausgangspunkt. Wir baten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Vertreterinnen und Vertreter aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen, ihre Sicht auf die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu teilen. Ihre Aussagen wurden anonymisiert und sind in Kapitel 5 „Was muss sich ändern? – Herausforderungen für die Zukunft“ eingeflossen.

## **Erfahrungen aus erster Hand**

Um möglichst praxisnahe Erfahrungen kennenzulernen, wurden als Startpunkt im Herbst 2020 Vertreterinnen und Vertreter aus wichtigen Branchen der österreichischen Wirtschaft eingeladen, über die besonderen Herausforderungen in ihrem Sektor zu sprechen. Diese Branchentreffen umfassten Tourismus, Handel, Industrie und Tech & Services. Es zeigte sich, dass es zwar viele Gemeinsamkeiten gab, jedoch jede Branche vor spezifischen Herausforderungen steht, die differenziert bearbeitet werden müssen.

Darauf aufbauend wurden in den Monaten November 2020 bis März 2021 weitere Branchendiskussionsrunden durchgeführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielten im Vorfeld einen Fragenkatalog, der von den Unternehmen schriftlich beantwortet wurde. Um bei den Branchenrunden („Tour de Table“) spezifisch auf die Situation, Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten eingehen zu können, wurden im Vorfeld die Rückmeldungen der Unternehmen besprochen: Was war unklar? Wo liegen besondere Stärken als auch Bedürfnisse des Wirtschaftszweiges? Welche Herausforderungen sind einzigartig? Wie haben sich die Arbeitsweisen verändert?

Welche Rolle spielen Räumlichkeiten?, etc. Die Ergebnisse der Vorabbefragung bildeten die Basis für den Wissens- und Erfahrungsaustausch in den anschließenden Gesprächsrunden, die einem strukturierten Ablauf folgten: Beginnend mit einem Impulsstatement berichteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von aktuellen Herausforderungen in ihrem Wirtschaftssektor, gefolgt von einer offenen Diskussion.

Als dritte Säule haben wir schließlich den Blick über den österreichischen Tellerrand hinaus erweitert. Im Rahmen einer Literaturrecherche wurden Initiativen und Beispiele zum Thema neuer Arbeitswelten aus anderen Ländern einbezogen und Fachbeiträge zu einzelnen Schwerpunkten ausgewertet. Eine Liste der Literatur findet sich im Anhang.

Das vorliegende Paper ist eine stark verkürzte Fassung der Ergebnisse, die ThinkAustria in enger Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit auf diesem Weg gewinnen konnte. Es versteht sich als Arbeitsgrundlage und Ausgangspunkt für die fortlaufende Weiterentwicklung. Wir haben uns bewusst für einen Weg entschieden, der die Vielfalt von Perspektiven, den konkreten Bezug zu Österreich und den persönlichen Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen integriert. In diesem Weg spiegelt sich das Ziel: Gemeinsam mit vielen Akteuren die neuen Arbeitswelten für die Menschen in Österreich lebenswert und attraktiv zu gestalten.



4

# Arbeitswelten im Umbruch



## New Work Jetzt!

Im nachstehenden Kapitel beschreibt Prof. Heike Bruch, Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen sowie Senior Research Fellow an der London Business School, in neun Schritten, wie sich jedes Unternehmen konkret auf die neuen Arbeitswelten vorbereiten kann.

### 9 Schritte der New Work Transformation

Wie kann die Transformation hin zur neuen Arbeitswelt gelingen? Eine erste, elementare Voraussetzung ist das Timing: Wir müssen jetzt beginnen, die Chancen, die sich in den Veränderungen bieten, zu nutzen anstatt abzuwarten. Diese Dringlichkeit, der „Sense of Urgency“ muss zunächst allen Beteiligten bewusst werden. Um der Unsicherheit, die in Umbruchphasen entsteht, zu begegnen, kommt dem Top Management im Unternehmen sowie den Verantwortlichen in politischen Institutionen eine Schlüsselrolle zu: Sie geben den Mitarbeitenden im Unternehmen, den Bürgerinnen und Bürgern eine Orientierung, indem sie sich klar zu New Work positionieren und ihr Commitment offen kommunizieren. Dies ist genauso wichtig wie der dritte Schritt der Transformation: das Zukunftsbild. Für eine gemeinsame Ausrichtung auf die Veränderung braucht es einen klaren Fokus, was sich wie und weshalb ändern wird. Um eine Balance zwischen Aktionismus und langjährigen Change-Projekten zu finden, sollten in einem vierten Schritt kurzfristige Aktivitäten und längerfristige Veränderungen in einer Roadmap festgelegt werden. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Stärkung moderner Führung: Neue Kompetenzen müssen aktiv entwickelt und gestärkt werden. Ergänzend zur Leadership-Entwicklung muss zudem die Kulturtransformation aktiv vorangetrieben werden, indem Führungskräfte systematisch in Netzwerken die DNA des Unternehmens weiterentwickeln. Der folgende siebte und achte Schritt ist vor allem für die Gestaltung des Arbeitsalltags elementar: die Festlegung von New Work-Spielregeln und die Sicherung gesunder Hochleistung. Damit Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Erschöpfung schützen, sollten



Prof. Dr. Heike Bruch,  
Professorin und Direktorin  
am Institut für Führung und  
Personalmanagement der  
Universität St. Gallen (HSG),  
© Universität St. Gallen

sie mit Resilienz- und Stressbewältigungs-Trainings unterstützen und Überforderungen in ihren Teams offen ansprechbar machen. Der letzte wichtige Schritt für den Erfolg der New Work Transformation ist die kontinuierliche Prüfung der Auswirkungen, sowohl in regelmäßigen Pulse-Checks als auch systematisch in Form eines Change-Monitors.

## **New Leadership – Wie Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Orientierung geben**

In der schnelllebigen Arbeitswelt ist es unabdingbar, dass Führungskräfte mit Inspiration und Vision führen. Neben klarer Kommunikation und dem Vorleben von Zielen müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden befähigen, sodass sie auch in unsicheren Zeiten die veränderten Arbeitsanforderungen meistern können. Neben dem Empowerment ist vor allem bei der virtuellen Führung von Teams das Zusammengehörigkeitsgefühl entscheidend. Unsere Studien zum Homeoffice während der Pandemie haben gezeigt, dass New Leadership das Gefühl der Isolation um 41 Prozent verringert. Dafür ist ein ganzheitlicher Blick auf die Transformation erforderlich: New Work darf nicht bei der Umstellung von Präsenzarbeit zu mobilem Arbeiten aufhören. Das Vorbild des Top Managements, eine Führungskultur mit Fokus auf moderne Führung und Vertrauen sowie flexible Kollaborationsformen sind notwendig, um eine New Work Culture zu etablieren. Mut und Commitment sind gefragt, um als moderne Führungskraft gemeinsam mit dem Team alle Lern- und Experimentierchancen zu nutzen und so die Arbeitswelt der Zukunft aktiv mitzugestalten.<sup>2</sup>

---

2 Bruch et al., 2016.  
Bruch H., Schuler F., 2017.  
Bruch et al., 2018.  
Bruch H., Berenbold S., 2020.  
Bruch H., Meifert M., 2020.



5

Was muss  
sich ändern? –  
Herausforderungen  
für die Zukunft  
meistern

## **Die Zukunft der Arbeit hat viele Gesichter und braucht maßgeschneiderte Lösungen für die Vielfalt der Unternehmen**

Ein Softwarespezialist, ein Familienhotel, ein Supermarkt – drei Arbeitswelten, die so unterschiedlich sind wie die Landschaft in Wien, in der Steiermark und am Mondsee. Diese Vielfalt macht die Attraktivität Österreichs und die Stärke der österreichischen Wirtschaft aus. Die Herausforderungen für die Arbeitswelt der Zukunft – Digitalisierung, Fachkräftemangel und Vereinbarkeit – wirken sich in diesen Welten unterschiedlich aus. Um die Chancen zu nutzen, kommt es deshalb darauf an, die Besonderheiten und Schwerpunkte in den Blick zu nehmen. Denn wo genau heute schon der Schuh drückt und was getan werden kann, damit er morgen besser passt, kann keinem Standardrezept folgen. Die politisch zu gestaltenden Rahmenbedingungen können vor allem Handlungsspielräume schaffen, die Flexibilität und Mut zu innovativen Lösungen fördern.

Die neuen Arbeitswelten sind kein fernes Bild am Horizont, sondern in der ein oder anderen Form schon in vielen Unternehmen angekommen. Auf der Suche nach innovativen und praxisnahen Lösungen lässt sich viel gewinnen, wenn der Blick sich weitet: Was haben andere an Ideen, an Lösungen schon erfolgreich ausprobiert? Was lässt sich aus anderen Branchen übertragen und lernen? Was funktioniert in anderen Ländern? Welche Voraussetzungen, welche konkreten Rahmenbedingungen können in Österreich geschaffen werden, um die Gestaltung der Arbeitswelten zu unterstützen und voranzutreiben? Wo sind spezifische Maßnahmen sinnvoll?

Auf den folgenden Seiten finden sich die verkürzten Ergebnisse aus Expertenrunden („Ein Blick in die Runden“), die ein Licht auf die jeweils besonderen Anforderungen und Schwerpunkte werfen. Vorangestellt ist für jedes der drei Zukunftsthemen ein kurzer Überblick über die Auswirkungen sowie ein „Blitzlicht“ in andere Länder, um die Vielfaltigkeit der verschiedenen Herangehensweisen zu zeigen. Doch auch hier gilt: Kein Land der Welt ist mit dem anderen vergleichbar oder bereits heute in jeder Hinsicht ein Vorbild für die neuen Arbeitswelten.<sup>3</sup>

---

3 Brommer et al., 2019.  
Schmitz, 2020.  
PES-Netzwerk, 2020.  
Wirtschaftskammer Österreich, 2021.  
Greffrath, 2017.  
Greffrath, 2021.  
Jacos, 2021.







## 5.1 Digitalisierung differenziert beschleunigen

Die Arbeitsweisen von heute sind noch geprägt vom Industriezeitalter: feste Arbeitsplätze, fixierte Arbeitszeiten, hierarchische Organisation und klar abgegrenzte Stellenprofile. Das meiste davon funktioniert bis heute – zumindest war es vor der Pandemie so – wird jedoch den Herausforderungen der Zukunft immer weniger gerecht. Die Digitalisierung treibt eine Umwälzung der Arbeits- und Lebenswelt, für die sich das Kürzel VUKA gebildet hat: Es steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Sowohl die technologische Seite der Digitalisierung – die Automatisierung von Arbeitsprozessen – als auch die kulturellen Auswirkungen – Beschleunigung, allgegenwärtiger Informations- und Kommunikationszugang – lassen neue Arbeitswelten entstehen. Die Arbeit wird uns nicht ausgehen – es wird nur eine andere, teilweise hybride Arbeit sein.

Was zuerst in der Produktion begonnen hat, weitet sich auf andere Bereiche und Tätigkeiten aus: Digitale Systeme ersetzen menschliche Arbeitskraft, zugleich entstehen neue Arbeitsplätze, die andere Qualifikationen erfordern. Im Zuge der Digitalisierung wird auch die Zahl derjenigen Menschen steigen, die ihre Arbeitskraft über Plattformen, insbesondere auch grenzüberschreitend in Form von remote work, anbieten – Stichwort „Gig Economy“. Daher läuft auf europäischer Ebene derzeit auch ein Sozialpartner-Dialog, der die aktuellen Rechtsfragen näher adressiert.

Vor diesem Hintergrund wird quer über alle Branchen der Zugang zu digitaler Bildung und Weiterbildung ausschlaggebend sein, um Menschen die dafür notwendigen Voraussetzungen zu vermitteln. Die Aufgabe, Unternehmen bestmöglich bei der Qualifikation und Mitarbeiterentwicklung zu unterstützen, gewinnt enorm an Bedeutung. Österreich verfügt seit Langem mit dem Modell der Bildungskarenz über ein Instrument zur individuellen Weiterbildungsförderung, das vor allem bei höher qualifizierten, jüngeren Menschen sehr beliebt ist. Hier gilt es, mit innovativen Programmen die Zielgruppe der niedrig qualifizierten und älteren Menschen gezielter anzusprechen, die in der neuen, digitalen Arbeitswelt am stärksten Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren.

Digitale Bildung reicht dabei weit über den versierten Umgang mit Soft- und Hardware oder neuen Medien hinaus: Sie umfasst vor allem auch Fähigkeiten wie Selbstorganisation und Kooperation, Kreativität und Kommunikation. Sie beinhaltet darüber hinaus ein neues Verständnis von Führung. Denn gerade in der digitalen Welt ist es der Mensch, der den Unterschied macht – sei es mit seinen Ideen für neue Produkte und Angebote, sei es im persönlichen Kontakt mit Kundinnen und Kunden oder Gästen in Feldern, die sich der Technisierung grundsätzlich entziehen. Dieses Potenzial zu heben, rückt Themen wie Unternehmens- und Arbeitskultur, Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung vom Rand ins Zentrum der Agenda.

## Blitzlicht

### Estland: Digitaler Alltag

„Was Mozart für Österreich ist, das ist die Digitalisierung für Estland: Sie ist ein extremes Identifikationsobjekt“, beschreibt Robert Krimmer, Professor für E-Governance in Tallinn, den Stellenwert, den die Digitalisierung in dem kleinen baltischen Land mit rund 1,3 Millionen einnimmt. Estland gilt seit Langem europaweit als IT-Vorbild. Schon Grundschulkinder bauen Lego-Roboter und beschäftigen sich mit Sicherheit im Internet. Die gesamte Verwaltung ist digital, mit ihrer digitalen ID-Karte können Bürgerinnen und Bürger sämtliche Behördengänge online erledigen. Die WLAN-Abdeckung im öffentlichen Raum beträgt 99 Prozent.

Als Hauptgrund für Estlands Vorreiterrolle gilt der Mut, Neues auszuprobieren und kontinuierlich zu evaluieren. Während in vielen EU-Ländern noch diskutiert wird, ob Schülerinnen und Schüler Programmieren lernen sollen, ist das in Estland längst Alltag. In der Frage, wie es dazu kam, verweist Estland auch auf die kreative Kraft von Krisenphasen. Vor 30 Jahren erklärte sich Estland

unabhängig von der ehemaligen Sowjetunion und schwenkte von der Plan- auf die Marktwirtschaft um. Nur wenige Jahre später, 1997, wurde das Programm „Tiigrihüppe“, deutsch: Tigersprung, aufgesetzt. Alle Schulen wurden an das Internet angeschlossen, Informationstechnologien sollten die Wirtschaft vorantreiben. Drei Jahre später folgte die digitale Steuererklärung, 2001 die digitale ID-Karte, 2005 die Wahl im Netz.

Die Digitalstrategie zahlte sich aus: Das Land erlebte in den 1990er Jahren einen schnellen Aufschwung.

## Ein Blick in die Branchen

### Tourismus: „HighTech meets High Touch“

In der globalen, wettbewerbsintensiven Tourismusbranche ist digitale Kompetenz schon heute unverzichtbar. Die Komplexität und Geschwindigkeit der Entwicklungen stellt für viele Unternehmen in einem stark fragmentierten Markt eine große Herausforderung dar. Um die Digitalisierung voranzutreiben, müssen Anbieter verstärkt auf Kooperationen setzen, wie sie beispielsweise von Initiativen wie NETA (Next Level Tourism Austria) vorangetrieben werden, einer Netzwerkinitiative an der Schnittstelle zwischen Österreichs traditionellen Tourismusstrukturen und der globalen Travel & Communication Tech Szene. Entscheidend ist am Ende jedoch nicht die Technik, sondern das Service-Erlebnis im direkten Gästekontakt. Das gilt umso mehr, als sich die Tourismustrends stärker in Richtung Nachhaltigkeit, Regionalität und persönliche Horizonterweiterung entwickeln – anstatt eines „höher, schneller, weiter“ zählt die echte Begegnung.

### **Industrie: „Digitalisierung ist die größte Herausforderung für die Industrie“**

In der produzierenden Industrie wird es auch in Zukunft notwendig sein, dass Menschen an den Maschinen stehen, um ihre Arbeit zu verrichten. Je mehr manuelle Prozesse automatisiert und digitalisiert werden, desto stärker steigt die Herausforderung an neue Führungsmethoden und die Unternehmenskultur. Innovation und Zusammenhalt erfordern neue Wege, um die Menschen in Produktionsbetrieben zusammenzubringen. Methoden wie „Shop Floor Management“ und die Einführung agiler Arbeitsweisen, die zum Beispiel vor und nach Schichtbeginn kurze Besprechungen vorsehen, werden in einigen Unternehmen inzwischen mit Erfolg eingesetzt. Ein starker Fokus wird darüber hinaus auf den Themen Sicherheit und Schutz in einer weiterwachsenden Systemlandschaft liegen.

### **Tech & Services: „Wir brauchen eine zeitgemäße Präsenzkultur“**

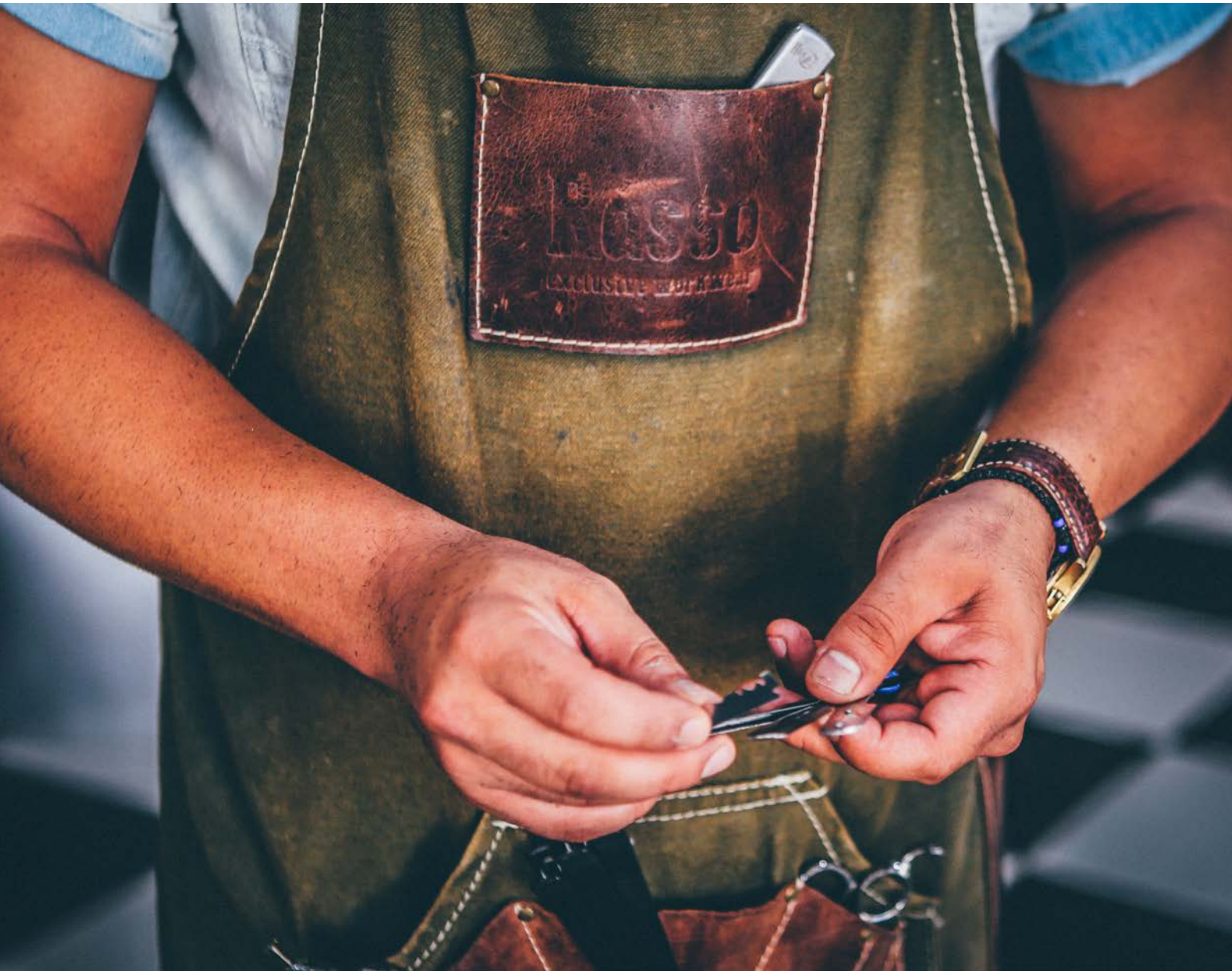
Für Unternehmen im Tech & Services-Sektor liegt die größte Herausforderung in der Führung von Teams, die zunehmend mobil und flexibel arbeiten. Wie die Erfahrungen aus dem Pandemiejahr zeigen, erschwert ein rein digitales Onboarding den Start neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kreative Prozesse und Begeisterung leiden in rein virtuellen Teams. Aus diesem Grund kommt dem Büro auch in Zukunft eine identitätsstiftende Rolle zu. Allerdings wird es dort anders aussehen als bisher: mehr Gemeinschaftsräume und kleine Besprechungsräume statt Standardplätze. Es wird Hybridmodelle zu Präsenzzeiten geben, die von den Teams selbst entwickelt anstatt zentral vorgegeben werden. Selbstverantwortung, Vertrauen und Empowerment werden gestärkt; die Arbeitszufriedenheit wird in kurzen Abständen digital erfasst.

### Handel: „Der Multi-Channel-Handel bestimmt den Trend“

In den vergangenen Jahren hat die Digitalisierung im Handelssektor bereits zu einer starken Verschiebung hin zum Online-Handel geführt – eine Entwicklung, die sich durch die Pandemie beschleunigt hat. Damit gehen Wertschöpfungs- und Steuerverschiebungen sowie komplexe Logistikketten einher. Für die Handelsunternehmen in Österreich stellt sich die Frage: Wie können wir die physischen Handelsflächen künftig wertschaffend nutzen? Wie sieht ein Laden der Zukunft aus? Und wie die Innenstädte? Bestimmender Trend wird auch in den kommenden Jahren der Multi-Channel-Handel sein. Kunden nutzen alle Kanäle und erwarten eine konsistente, reibungslose Erfahrung entlang des gesamten Kaufprozesses. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Handel erhöhen sich damit die Anforderungen sowohl im digitalen Bereich als auch im Hinblick auf Fachwissen – beispielsweise zur Vielfalt von Ernährungsformen – und soziale Kompetenz.<sup>4</sup>

---

4 Eisenberg, 2020.  
Gigele, 2019.  
Fuller et al., 2021.  
Harvard Business School, 2021.  
Hegemann, 2018.  
Boston Consulting Group, 2020.  
Kühn, 2020.  
Stephany, 2021.



© nick-karvounis / unsplash

## 5.2 Fachkräfte systematisch anziehen

Von Jahr zu Jahr wird die Lücke auf dem österreichischen Arbeitsmarkt größer. Bereits heute geben nach einer Erhebung des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW) mehr als ein Drittel der österreichischen Unternehmen an, zu wenig Fachkräfte zu finden. Mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen klagt über die langwierige Suche nach adäquaten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mittlerweile empfinden ganze 86 Prozent der Unternehmen den Fachkräftemangel als eine zusätzliche Belastung: mit Blick auf die Kosten der Personalsuche sowie die Beanspruchung der vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in vermehrten Überstunden niederschlägt. Aus einer Deloitte-Studie geht hervor, dass sich die durchschnittlichen Fluktuationskosten pro Stelle auf rund 14.900 Euro belaufen. Je länger Fachkräfte fehlen, umso mehr wächst die Gefahr, dass der Fachkräftemangel zur Wachstumsbremse für die österreichische Wirtschaft wird. Der Fachkräftemangel gilt als „Evergreen“ in der Arbeitsmarktpolitik. Folgt man den entsprechenden Diskussionen hierzulande, so scheint es einen strukturellen Mangel an Fachkräften, unabhängig von der jeweiligen Konjunkturlage, zu geben. Bei genauerer Betrachtung ist die empirische Evidenz jedoch nicht eindeutig, wenn etwa ein ökonomischer Indikator (wie der relative Lohn-/Gehaltsdruck) an die Fragestellung angelegt wird. Es fehlt eine verlässliche empirische Evidenz für Berufe auf Viersteller-Ebene (inklusive Tätigkeitsbeschreibungen) in Bezug auf Lohnentwicklung, Arbeitszeiten, offene Stellen, Beschäftigungsentwicklung, etc.

Auch die Unterschiede zwischen den Regionen und Wirtschaftszweigen sind groß. Auf Platz eins liegen laut IBW-Erhebung mit 47 Prozent die Handwerksberufe, gefolgt von Technikerinnen und Technikern mit 21 Prozent und dem Gastgewerbe mit 17 Prozent. Aus den Daten für Österreich ist zudem ein ausgeprägtes Ost-West-Gefälle ablesbar: Tirol, Vorarlberg und Kärnten haben im Kampf um Fachkräfte weniger gute Karten, in Wien ist die Situation entspannter. Mit dem Pilotprojekt „Ticket2west“ unterstützt das Bundesministerium für Arbeit die intensivierete Zusammenarbeit von AMS Geschäftsstellen verschiedener Bundesländer, um durch die Ausweitung der Mobilitätsbeihilfen diesem Trend gegenzusteuern.

Verantwortlich für diese Entwicklung sind mehrere Faktoren. Aufgrund demografischer Trends verringert sich der Gesamtpool an Arbeitskräften. Die geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer“ gehen in Pension, durch die gesunkenen Geburtenraten rücken nicht ausreichend junge Menschen nach. Hinzu kommt, dass die Diskrepanz zwischen Anforderungen und Qualifikationen immer stärker zu Buche schlägt: Obwohl in Österreich viele Menschen auf der Suche nach einem Job sind, passen ausgeschriebene Stellen und Qualifikation der Arbeitssuchenden oft nicht zusammen.

Was tun? Eine universale Lösung kann es angesichts der multiplen Ursachen und Unterschiede nicht geben. Erfolgversprechend ist ein Mix von Maßnahmen, die gezielt auf die Branche, Region und individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten und unterstützt werden. Auf Unternehmensebene wird eine strategische Personalarbeit unverzichtbar, die Bedarfe langfristig entlang von Qualifikationsprofilen prognostiziert und frühzeitig Maßnahmen einleitet. Dazu zählen beispielsweise die Stärkung der Arbeitgebermarke, zeitgemäße (digitale) Recruiting-Prozesse, die Öffnung für ein breiteres Spektrum von Bewerberinnen und Bewerber (bezogen auf Alter, Geschlecht, Beeinträchtigung, Migrationshintergrund), Empfehlungsprogramme und interne Qualifikationsangebote.

Wie Arbeitsmarktstatistiken zeigen, wird derzeit das Potenzial von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen noch nicht ausreichend genutzt. Dabei können technische Innovationen durch Digitalisierung große Erleichterung für den (Arbeits-)Alltag von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen bringen.

Auch gezielte arbeitsmarktpolitische Förderprogramme des Bundesministeriums für Arbeit leisten einen wichtigen Beitrag: Zuletzt wurde mit der Corona-Joboffensive ein wichtiger Meilenstein im Bereich Aus- und Weiterbildung gesetzt, damit im wirtschaftlichen Aufschwung zusätzliche gut ausgebildete Fachkräfte zur Verfügung stehen. Insbesondere für ältere Beschäftigte gibt es Qualifizierungsförderungen zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit.



## Blitzlicht

### Kanada: Hochqualifizierte Arbeitsmigration

Das Thema Arbeitsmigration ist in der DACH-Region ein stark diskutiertes Thema. Ein Blick nach Kanada, wo Migration nach einem Punktesystem geregelt wird, zeigt, wie sich die Verknüpfung von Fachkräftebedarf und Migrationssteuerung auf die Akzeptanz auswirken können. Im OECD-Vergleich hat Kanada die höchste Anzahl von hochgebildeten Arbeitsmigranten, die dazu beitragen, dem Fachkräftemangel sowie der Alterung der Gesellschaft entgegenzusteuern und dadurch eine hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit genießen. Mehr als ein Fünftel der kanadischen Bevölkerung ist im Ausland geboren – einer der höchsten Anteile der OECD-Länder. Davon sind 60 Prozent hoch qualifiziert.

Als Grund dafür gilt nach dem neuesten OECD-Bericht, dass Kanada über das ausgefeilteste und am längsten bestehende System zur Migration qualifizierter Arbeitskräfte verfügt: ein zweistufiges Auswahlverfahren, in dem Kriterien unterschiedlich gewichtet und bewertet werden. Das Modell arbeitet mit einem Punktesystem und erlaubt bei entsprechender Qualifikation auch eine Einreise ohne Stellenangebot. Interessierte Kandidaten werden in einem Pool gesammelt und nach einem Rankingsystem bewertet. Anschließend werden die qualifiziertesten ausgewählt, die nochmals einem Rankingverfahren unterzogen werden. Dabei werden auch Wechselwirkungen von Fähigkeiten einbezogen. So wird zum Beispiel geprüft, ob Sprachkenntnisse und frühere Auslandserfahrungen auf die berufliche Tätigkeit in Kanada übertragen werden können. Diejenigen mit entsprechenden Fähigkeiten können schnell und effizient ausgewählt werden. Zu den zentralen Kriterien zählen neben Englisch- oder Französischkenntnissen, berufliche Qualifikationen, Fähigkeiten und Berufserfahrung, auch des Ehegatten, sowie das Arbeitsplatzangebot.

## Ein Blick in die Branchen

### **Tourismus: „Wir brauchen ein Fachkräfte-Monitoring“**

Der Tourismus bietet Menschen jeden Alters und aller Qualifikationsstufen eine Beschäftigung, angefangen von Aushilfen und ungelerten Hilfskräften über Fachkräfte in den Kernbereichen Küche und Service bis hin zu Absolventen unterschiedlichster Studienrichtungen im Management. Fachkraft ist nicht gleich Fachkraft. Um eine akkurate Datenlage zu schaffen, wäre ein Fachkräfte-Monitoring hilfreich. Für die Arbeitswelt der Zukunft sind innovative Modelle gefragt, die Mitarbeitende stärker beteiligen, an das Unternehmen binden und ein Bewusstsein schaffen für die Wichtigkeit aller Tätigkeiten im Unternehmen. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, muss Employer Branding die gleiche Relevanz bekommen wie das Marketing für Gäste.

### **Industrie: „Arbeiten und Lernen müssen noch stärker integriert werden“**

In der produzierenden Industrie wird der Mensch zunehmend Kontrollfunktionen ausüben. Entsprechende Kompetenzen aufzubauen, verlangt in Zukunft eine noch stärkere Integration von Arbeiten und Lernen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter up to date zu halten und einer Abwanderung entgegenzuwirken.

### **Tech & Services: „Work-Life-Balance ist inzwischen wichtiger als das Gehalt“**

Im gesamten DACH-Raum gibt es derzeit rund 150.000, allein in Österreich 15.000, offene IT-Stellen. Bei den Motiven dieser besonders knappen Gruppe von Fachkräften rangiert inzwischen die Work-Life-Balance noch vor dem Gehalt. Für einen spannenden Job wären 84 Prozent der Developer bereit, das Land zu wechseln – ein enormes Potenzial für Österreich. Immer wichtiger werden emotionale Arbeitsbedingungen, Bildungsangebote und die

Beziehungen am Arbeitsplatz, die eine gemeinsame Entwicklung ermöglichen. Das bedarf Transparenz, Vertrauen sowie eines neuen Führungsstils, der Flexibilität und ein hohes Maß an Selbstkontrolle ermöglicht.

**Handel: „Lebenslanges Lernen wird unser ständiger Begleiter“**

Der Handel ist eine Branche mit Zukunft: Jeder 7. Arbeitsplatz ist im Handel, das sind rund 600.000 Beschäftigte in Österreich, davon 335.300 im Einzelhandel, und mit rund 15.000 Lehrlingen zählt der Handel zu den wichtigsten Ausbildern des Landes. Bereits heute wird die betriebliche Aus- und Weiterbildung überdurchschnittlich vorangetrieben: Viele Betriebe haben kostenfreie Weiterbildungsangebote implementiert, um Mitarbeitende für die neuen Anforderungen der Digitalisierung zu schulen. Neben der Vertiefung fachspezifischen Wissens sollen künftig für ambitionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitere Perspektiven in Richtung akademischer Karriereschritte eröffnet werden, um die Attraktivität des Sektors zu steigern.<sup>5</sup>

---

5 Braune, 2018.  
Calonego B., Mittelstaedt K., 2020.  
OECD, 2021.  
Herndler, 2019.  
Richter, 2018.  
Schedlberger, 2021.  
Wirtschaftskammer Österreich, 2021.



© charles-deluvio / unsplash

## 5.3 Vereinbarkeit gemeinsam stärken

In einer idealen Arbeitswelt spielt die Frage „Familie oder Karriere?“ keine Rolle mehr. Für Mütter und Väter, die Kinder oder Angehörige betreuen, gibt es unbürokratische Unterstützung und dazu die Gewissheit, dass ihre berufliche Karriere weitergeht. Doch von dieser Realität sind wir im Jahr 2021 noch weit entfernt. Es sind nach wie vor in erster Linie die Mütter, die auf Teilzeit umstellen oder in den ersten Jahren zuhause bleiben. Das hat vielschichtige Gründe, wie beispielsweise die Schwierigkeit einen Platz in einer Kinderbetreuungseinrichtung zu bekommen oder unflexible Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen. Väter in Karenz und Teilzeitarbeit werden zwar inzwischen häufiger, bilden aber bislang noch einen verschwindend geringen Anteil. Die Befürchtung, dass eine längere Elternzeit oder Arbeitszeitreduzierung zu Karriere- und Gehaltseinbußen führt, schreckt viele Männer vor einer Väterkarenz ab.

Wie kann Österreich zum familienfreundlichsten Land Europas werden? Auf der Wunschliste ganz oben stehen eine qualifizierte flächendeckende Kinderbetreuung, flexible Arbeitswelten und die partnerschaftliche Aufteilung von Familienaufgaben. Eltern sollen die Möglichkeit haben ihr Erwerbs- und Familienleben nach ihren eigenen Bedürfnissen und Wünschen zu gestalten. Noch nicht einmal jeder Zweite bewertet sein Unternehmen als familienfreundlich. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie, für die LinkedIn, das weltweit größte Netzwerk für beruflichen Austausch, und das unabhängige Marktforschungsinstitut YouGov im Januar 2020 mehr als 1.000 Mütter und Väter in Deutschland befragt haben, deren Kinder höchstens 12 Jahre alt sind. Daher sind Initiativen, um Arbeitgeber noch familienfreundlicher zu machen, unterstützenswert.

Betriebskindergärten sind ein seit Langem bekanntes Modell – in der Praxis jedoch nach wie vor eine Seltenheit. Aus einer Erhebung des Karriereportals karriere.at geht hervor, dass im Jahr 2019 von über 21.000 Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, die auf dem Portal präsent sind, lediglich 109 Firmen Kinderbetreuung direkt im Unternehmen anboten. Die Gründe verweisen auf Wege, um die Situation für arbeitende Eltern zu verbessern:

Viele Unternehmen scheuen den Aufwand eine betriebliche Kinderbetreuung einzurichten und diese zu betreiben, sowie die Herausforderung einer langjährigen Auslastung. Dabei dürften auch fehlende Beratung und Information zur Kosten-Nutzen-Rechnung betrieblicher Kinderbetreuung noch eine Rolle spielen. So können Ausgaben für Betriebskindergärten auch steuerlich abgesetzt werden und auch aus Mitteln des Bundeskanzleramts gefördert werden. Solche Angebote bringen klare Vorteile im Recruiting sowie der Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere für Branchen mit hohem Frauenanteil. Studien belegen, dass Mitarbeiterinnen schneller und mit mehr Stunden in ihren Job zurückkehren, wenn ihre Kinder direkt im Unternehmen betreut werden.

Betriebliche Kinderbetreuung muss dabei keineswegs nur im eigenen Unternehmen stattfinden. So können sich Firmen zusammenschließen und im näheren Umfeld einen Kindergarten gründen. Ist das nicht möglich, könnten Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Zuschüsse zur Kinderbetreuung zukommen lassen oder die finanzielle Unterstützung einer Kinderbetreuungsstätte im Umkreis übernehmen, sodass dort mehr Kinder aufgenommen werden können. Auch eigene Ferienprogramme für Kinder erleichtern arbeitenden Eltern die besonders betreuungsintensiven Zeiten.

## **Blitzlicht**

### **Schweden: Chancengleichheit als Programm**

Wenn es um Fragen der Vereinbarkeit und die Gleichstellung von Frauen und Männern geht, gelten die skandinavischen Länder als Vorreiter weltweit – allen voran Schweden. Dafür ist das Land einen weiten Weg gegangen, angefangen von der gesetzgeberischen Ebene bis hin zur Bildungsorganisation. In Schweden gibt es ein eigenes Ministerium für Chancengleichheit sowie eine Reihe von Antidiskriminierungsgesetzen, die eine gesetzliche Basis für gleichberechtigte Teilhabe legen. Die in Schweden übliche Lohn- und Gehaltstransparenz

sorgt zudem dafür, dass der „Gender Pay Gap“ bei 12,1 Prozent liegt und Schweden im EU-Gleichstellungsindex den Spitzenplatz belegt.

Bereits 1974 hatte Schweden als erstes europäisches Land eine vergleichsweise gut bezahlte Elternzeit eingeführt, die Frauen und Männern eine bessere Teilhabe am Erwerbsleben und der Familienzeit ermöglicht. Die Elternzeit ist mit 480 Tagen nicht nur nominell länger, sondern vor allem auch flexibler und kann unter anderem für Stundenreduzierung genutzt werden. Diese Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass in Schweden knapp ein Fünftel (24 Prozent) der Männer die Elternzeit nutzen.

Zu den Gründen für den schwedischen Vorsprung in puncto Vereinbarkeit gehört die Überzeugung, dass nur aufeinander abgestimmte Maßnahmen dafür sorgen werden, mittelfristig eine Chancengleichheit zu erreichen. In der Schulbildung zeigt sich inzwischen ein umgekehrtes Gleichstellungsproblem: Mehr Mädchen als Jungen erreichen einen Abschluss weiterführender Schulen, rund 60 Prozent der Bachelor-Studiengänge werden von Frauen belegt – erst ab den Masterabschlüssen gleichen sich die Verhältnisse wieder an.

Betrachtet man die Bereiche Wirtschaft, Politik, Bildung und Gesundheit insgesamt, ist Schweden international führend, wie das Weltwirtschaftsforum in einem weltweiten Vergleich zuletzt festgestellt. Eine breite gesellschaftliche Zustimmung zur Gleichberechtigung, die über Parteigrenzen hinweg geht, sowie außerparlamentarische Initiativen wie die 16:00 Uhr-Bewegung halten das Thema im öffentlichen Bewusstsein. Die „erste feministische Regierung der Welt“ – so die Selbstaussage, da 12 der 24 Posten von Frauen besetzt sind – hat einen Rahmen geschaffen, der Frauen weltweit die besten Arbeitsbedingungen bietet. Auch Schweden sieht sich bei Gleichstellung und Vereinbarkeit noch nicht am Ziel. So ist der Anteil der Führungspositionen in der Wirtschaft durchaus noch steigerungsfähig.

## Ein Blick in die Branchen

### **Tourismus: „Für uns ist Familienfreundlichkeit die größte Herausforderung“**

Für die Zukunft der Tourismus- und Freizeitwirtschaft ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von elementarer Bedeutung. Zu den Besonderheiten der Branche zählen neben einer starken Fluktuation und einem hohen Anteil an Teilzeitkräften vor allem die Arbeitszeiten: Wenn andere frei haben, arbeiten die Menschen in der Tourismuswirtschaft. Umso wichtiger ist es, dass Familienfreundlichkeit für die Unternehmen auf der Agenda einen Spitzenplatz einnimmt. Initiativen wie „Unternehmen für Familien“ weisen den Weg: Sie zeigen anhand von Best Practice-Beispielen, wie die Vernetzung von familienfreundlichen Unternehmen und Gemeinden untereinander dazu beiträgt, wirksame Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen.

### **Industrie: „Wir brauchen individuelle Arbeitszeitmodelle“**

In der Industrie sind verschiedene Arbeitszeitmodelle ein wichtiger Faktor, um die Familienfreundlichkeit zu steigern. Mitarbeitende in der Produktion und der Verwaltung haben unterschiedliche Präsenzanforderungen, denen Unternehmen Rechnung tragen können. Angepasst an Betriebsgröße und -standort bieten sich Kinderbetreuungseinrichtungen an, die von Krabbelstuben bis hin zu Ferienprogrammen reichen können.

### **Tech & Services: „Mentale Gesundheit nimmt immer mehr an Bedeutung zu“**

Zu den Besonderheiten der Tech- und Services-Branche gehört die weitreichende Möglichkeit mobilen Arbeitens. Für viele ist jedoch erst in der Pandemie deutlich geworden, welche Herausforderungen in der Freiheit und Flexibilität des Homeoffice lauern: Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen, ständige Erreichbarkeit und Multitasking führen zu



Überlastungssymptomen wie Erschöpfung und Nervosität, die oft erst spät wahrgenommen werden. Hier stehen Unternehmen und Arbeitsmedizin in der Verantwortung, mit präventiven Maßnahmen den mentalen Folgen zu begegnen und Angebote zu entwickeln, die Mitarbeitenden helfen, der Selbstausbeutungsfalle zu entgehen.

### **Handel: „Flexiblere Öffnungszeiten von Kinderbetreuungsstätten sind ein wichtiger Schritt“**

Kundinnen und Kunden wollen heute von morgens früh bis abends spät einkaufen können. Darauf hat der Handel mit einer Erweiterung der Öffnungszeiten reagiert. Viele Eltern stellt das vor große Probleme und ermöglicht ihnen nur eine Teilzeitarbeit am Vormittag. Bis heute sind Kinderbetreuungseinrichtungen mit flexiblen und langen Öffnungszeiten eine Ausnahme.<sup>6</sup>

---

6 Berufundfamilie, 2020.  
Bundeskanzleramt Österreich, 2021.  
Bundesministerium für Familie und Jugend, 2021.  
Hans Böckler Stiftung, 2021.  
Lohmarer Institut für Weiterbildung, 2021.  
Pfleger, 2020.  
Statista, 2021.  
Wirtschaftskammer Österreich, 2021.

6

Auf zu neuen  
Arbeitswelten – was  
auf uns zukommt

Arbeiten wird in fünf Jahren anders aussehen als noch vor der Pandemie. Allerdings ändern sich die Art und Weise des Arbeitens und auch der Arbeitsmarkt permanent. Da dies in der Gegenwart möglicherweise rascher und disruptiver passiert als noch in der Vergangenheit, sind Bildung und Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen noch wichtiger als früher.

Die Corona-Pandemie hat den Strukturwandel beschleunigt und neue Perspektiven für die Weiterentwicklung der Arbeitswelt eröffnet. Viele Arbeitsprozesse wurden aufgrund der Notwendigkeit, soziale Kontakte zu reduzieren, in den digitalen Bereich verlagert. Andere Einflussfaktoren auf den Wandel – wie die demografische Entwicklung – haben sich durch Corona nicht oder nicht substantiell verändert. Entscheidend wird sein, wie die Gesellschaft – also Beschäftigte, Unternehmen und die Politik – mit diesen Erfahrungen in der Arbeitswelt umgehen; das heißt, was wir gutheißen und was wir als Gesellschaft ablehnen. Die Technologie gibt Möglichkeiten vor, ob und wie sie genutzt werden, ist eine gesamtgesellschaftliche Entscheidung, im Rahmen derer die Politik eine wichtige, aber sicher nicht die alleinige Rolle spielt.

Wie von Prof. Heike Bruch im Kapitel 4 dargelegt, gibt es kein Standardrezept, um neue lebenswerte Arbeitswelten zu gestalten. Daher ist mir ein breiter Dialog aus Praxis und Forschung sehr wichtig.

Beginnen wir bei den arbeits(markt)relevanten Veränderungen und Maßnahmen während der Pandemie.

Die Kurzarbeit hat sich während der Krise als eine der wichtigsten Kriseninstrumente etabliert. In Kombination mit Weiterbildungsmöglichkeiten, die währenddessen in Anspruch genommen werden konnten, hat die Corona-Kurzarbeit Arbeitsplätze erhalten, Einkommen gesichert und die Chance auf Höherqualifizierung geboten. Die Inanspruchnahme von Qualifikationsmaßnahmen während der Erwerbstätigkeit wird generell entscheidend für die zukünftigen Jahre sein, um den Wirtschaftsstandort Österreich für



Univ.-Prof. Mag. Dr.  
Martin Kocher,  
Bundesminister für Arbeit,  
© BKA / Tatic

Unternehmen attraktiv zu gestalten, den Fachkräftemangel im Land zu bekämpfen und gut bezahlte neue Jobs besetzen zu können.

Die "Corona Joboffensive", ein in dieser Größe noch nie da gewesenes Qualifizierungsprogramm für Leute, die arbeitslos geworden sind, wurde schnell und gezielt in der Krise auf die Beine gestellt. Es ist auf zwei Jahre ausgelegt und zielt vor allem auf Bereiche ab, in denen jetzt und in Zukunft ein erhöhter Arbeitskräftebedarf vorherrschen wird, wie etwa im Pflege- und Gesundheitsbereich, in der Digitalisierung oder im Bereich Klima und Umwelt. Fast 80.000 (Stand Juni 2021) Personen sind bereits in entsprechenden Qualifikationsmaßnahmen.

Ein Thema, welches seit der Corona-Pandemie eine verstärkte Rolle einnimmt, ist die Erledigung der Arbeit im Homeoffice und die mögliche Etablierung einer nachhaltigen und produktivitätssteigernden Balance zwischen dem Arbeiten von zu Hause aus und im Büro. Eine vom Bundesministerium für Arbeit in Auftrag gegebene Studie belegt jedenfalls, dass der durch die Pandemie beschleunigte Bedeutungsgewinn von Homeoffice eine der tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt bedeutet. Homeoffice wird die Arbeitswelt auch in Zukunft weiter prägen.

Sowohl auf Arbeitgeberinnen- bzw. Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerinnen- bzw. Arbeitnehmer-Seite besteht zu großen Teilen der Wunsch nach 1-2 Tagen Homeoffice pro Woche. Rund 90% Prozent der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, und auch der Unternehmen, waren mit der Implementierung von Homeoffice während der Pandemie entweder zufrieden oder sehr zufrieden. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber haben in der Ausnahmesituation der Pandemie bewiesen, dass sie in Ausnahmesituationen flexibel zu guten Lösungen kommen können: auf Ebene der bundesweiten Sozialpartner genauso wie auf Betriebsebene.

Darüber hinaus ist der Breitbandausbau Voraussetzung für viele weitere Entwicklungen, auch am Arbeitsmarkt, insbesondere im Zusammenhang mit Homeoffice. Er wird durch

die Mittel aus der Aufbau- und Resilienzfazilität der EU für Österreich beschleunigt. In Kombination von Breitbandausbau und Homeoffice-Möglichkeiten wird es zu einer Attraktivierung und Belebung des ländlichen Raumes kommen. Dies kann wiederum eine zusätzliche Dynamik am Arbeitsmarkt auslösen. Eine Erhebung von Statistik Austria zeigt, dass 2020 besonders Wohnungen im ländlichen Raum gefragt waren. Ob sich daraus ein langfristiger Trend entwickelt, werden die kommenden Jahre zeigen.

Als Arbeitsminister ist es mir wichtig, Betriebe zu unterstützen und bestmöglich zu informieren, um auch außerhalb des Büros ein gesundes und sicheres Arbeiten zu gewährleisten. Daher gibt es unter [www.bma.gv.at](http://www.bma.gv.at) zwei Leitfäden, speziell für das Arbeiten im Homeoffice: den Leitfaden ergonomisches Arbeiten im Homeoffice sowie den Leitfaden Spielregeln im Homeoffice. 2022 sind jedenfalls eine Evaluierung und ggf. eine Weiterentwicklung der gesetzlichen Regelungen zum Homeoffice geplant.

In einigen Gesprächsrunden im ersten Halbjahr 2021 durfte ich das Thema Inklusion ausführlich besprechen, welches mir ein persönliches Anliegen ist. Im Jahresdurchschnitt 2020 haben rund 121.000 begünstigte Behinderte nach BEinstG in Österreich gearbeitet. Die Zahl der von Behinderung betroffenen unselbstständig Beschäftigten ist dabei seit 2014 von Jahr zu Jahr bis zur Corona Pandemie 2020 angewachsen. Seit der Pandemie ist die Arbeitslosigkeit in dieser Gruppe leicht gestiegen, wenn auch weniger als im Durchschnitt über alle österreichischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Technische Innovationen durch Digitalisierung sind schon heute eine große Erleichterung für den Alltag von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Zum Beispiel können Smartphones oder andere spezifische technische Hilfsmittel viele Beeinträchtigungen beim Hören, Sprechen oder Sehen ausgleichen. Wie Arbeitsmarktstatistiken zeigen, wird das Potential der Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen aber noch nicht ausreichend genutzt. Im Arbeitsministerium setzen wir daher besondere Maßnahmen zur Unterstützung von Menschen mit Behinderung.

Zum Beispiel gibt es Unterstützung bei der Lehrausbildung (verlängerte Lehrzeit und Teillehre) über die Lehrstellenförderung. Verschiedenste Schulungen (von Maßnahmen der aktiven Arbeitsuche über berufliche Weiterbildung bis hin zur Fachkräfteausbildung und beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen), Lohnförderungen (Eingliederungsbeihilfe und Kombilohn), externe spezifische Beratungs- und Betreuungseinrichtungen oder auch ein freiwilliges, langfristiges Betreuungsangebot für Personen mit geringen Arbeitsmarktchancen durch ein Case Management sowie spezialisierte Berater des AMS. Menschen mit Behinderung sind natürlich auch Zielgruppe der Ausbildung bis 18. Aufgrund der dargestellten Entwicklung (Demografie und Fachkräftemangel) ist funktionierende Inklusion auch ein wichtiger Schlüssel, um bestehende Potentiale am Arbeitsmarkt bestmöglich auszuschöpfen und den Wirtschaftsstandort Österreich zu stärken.

Neben Inklusion ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenfalls ein entscheidender Faktor bei der Hebung von Potentialen am Arbeitsmarkt, die von meiner Ministerkollegin, Bundesministerin Susanne Raab, vorangetrieben wird. Flexible Öffnungszeiten und der Ausbau von Kinderbetreuung war und ist weiterhin ein zentrales Anliegen der Bundesregierung. Im Rahmen der 15a-Vereinbarung beteiligt sich der Bund jährlich mit 142,5 Millionen Euro an der Stärkung und dem Ausbau des elementarpädagogischen Bereichs.

Ein Thema, das Gegenstand vieler Gespräche in den letzten Monaten war, ist das Lehrstellenangebot, das sich österreichweit im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessert hat. Aktuell stehen sogar mehr Lehrstellen zur Verfügung als noch im Jahr 2019, vor dem Beginn der Corona-Krise. Viele Unternehmen klagen schon über zu wenig Bewerberinnen und Bewerber. Gleichzeitig gibt es derzeit rund 5.400 Lehrstellensuchende in Österreich, das sind um fünf Prozent mehr als vor der Krise.

Theoretisch steht also für jeden Lehrstellensuchenden eine Lehrstelle zur Verfügung. Ziel muss es daher sein, jedem Lehrstellensuchenden einen Lehrstellenplatz zu vermitteln und die überregionale Vermittlung zu stärken.

Gemeinsam mit dem AMS arbeiten wir daran, verfügbare Lehrstellen mit individuellen Potentialen und Talenten der Bewerberinnen und Bewerber bestmöglich zusammenzuführen. In diesem Zusammenhang ist die Online-Plattform „alle jobs“, die wir gemeinsam mit dem AMS zur effizienten Stellenvermittlung ins Leben gerufen haben, ein Erfolgsfaktor. „Alle Jobs“ bündelt in Kooperation mit privaten Karriereportalen sämtliche Stellen, die derzeit österreichweit und im grenznahen deutschen Raum zur Verfügung stehen.

Ebenso wie der Lehrstellenmarkt ist auch der allgemeine Stellenmarkt von regionalen Unterschieden geprägt. Vor allem in den westlichen Regionen Österreichs führen Personalengpässe z.B. im Tourismus oder im Gewerbe bzw. im Handwerk zu Herausforderungen, während im Osten Österreichs zu wenige Stellen verfügbar sind und die Arbeitslosigkeit vergleichsweise hoch ist. Das Arbeitsministerium hat das Thema Mobilität am Arbeitsmarkt daher zu einem Schwerpunkt seiner Arbeit erklärt. Durch überregionale Vermittlung sollen Arbeitskräfte unterstützt werden, dort eine Beschäftigung aufzunehmen, wo es freie Stellen gibt. Wir sind uns der damit verbundenen großen Umstellung für Bewerberinnen und Bewerber bewusst – daher wird insbesondere beim Projekt „Ticket2west“ der Fokus verstärkt auf jene Faktoren gelegt, die neben der Tätigkeit selbst für potentielle Kandidatinnen und Kandidaten von Bedeutung sind. „Ticket2west“ unterstützt bei der Wohnungssuche, beim Kennenlernen der neuen Region sowie bei finanziellen Aspekten des Umzugs.

Wie anfangs beschrieben und durch verschiedene Maßnahmen bereits umgesetzt, wird die Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration die beste Voraussetzung für nachhaltiges und beschäftigungsintensives Wirtschaftswachstum sein. Mit dem Programm „Sprungbrett“ stellen wir erstmals ein Gesamtkonzept für die Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen zur Verfügung, das Trägerorganisationen und Unternehmen einbindet und verschiedene erfolgreiche Elemente der aktiven Arbeitsmarktpolitik kombiniert. Ziel ist es, per Saldo 50.000 Personen, die derzeit langzeitarbeitslos sind, bis Ende des nächsten Jahres wieder in Beschäftigung zu bringen. Zu Beginn stehen rund 300 Million Euro für das Programm Sprungbrett zur Verfügung.

Abseits davon ist dem Arbeitsministerium eine interministerielle Zusammenarbeit in arbeitsmarktpolitisch relevanten Bereichen wichtig. Neben der Taskforce für Jugendbeschäftigung – ein Schwerpunkt zur Vermittlung und Qualifizierung junger Menschen – wurde zum Beispiel auch die „Allianz für digitale Skills und Berufe“ gemeinsam mit dem BMDW und BMBWF gegründet, deren Ziel es ist, digitale Kompetenzen im Alltag und Beruf zu stärken. Weiters ist mir eine enge Zusammenarbeit mit Forschung sowie Expertinnen und Experten aus der Praxis zu verschiedenen Themenschwerpunkten besonders wichtig.

Corona hat uns gezwungen, schnell und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Jetzt geht es darum, erfolgreiche Pilotprogramme zu skalieren und mit viel Kraft die strukturellen Probleme am Arbeitsmarkt zu bekämpfen. Pilotprojekte wie die eJOBmeetings (virtuelle Jobmessen), die nun auch für die Vermittlung im Tourismusbereich zur Verfügung stehen, sollen in Zukunft eine wichtige Rolle spielen und nicht nur in Krisenzeiten entstehen.

Die Pandemie hat uns gezeigt, dass wir über viel Potential verfügen, kreativ und schnell auf sich verändernde Gegebenheiten zu reagieren und neue Lösungen finden. Ziel muss es sein, diesen Elan in die Umsetzung von Maßnahmen zur Bekämpfung von Strukturproblemen mitzunehmen und auch in Zukunft für die Sicherung von Beschäftigung, für bessere Jobs und für die Stärkung des österreichischen Arbeitsmarkts zu arbeiten.





7

# Danksagung

Das vorliegende Dokument beruht neben einer Literaturrecherche auf einer Eventserie bestehend aus Branchenworkshops sowie auf Gesprächen mit namhaften internationalen und nationalen Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft.

Dank gilt u.a. diesen sowie allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die für qualitative Interviews zur Verfügung standen, und die durch den Wissens- und Erfahrungsaustausch wertvolle Einblicke in die Praxis gegeben haben.

Des Weiteren wird den betroffenen Ressorts gedankt, allen voran dem Bundesministerium für Arbeit (BMA) für die Kooperation und mit welchem gemeinsam diese Publikation erst möglich wurde, sowie dem Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT), dem Frauenressort im Bundeskanzleramt (BKA) sowie dem Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) für die gute Zusammenarbeit und Abstimmung.

## Literaturverzeichnis

**berufundfamilie** (2020), Vereinbarkeit in Zahlen. Numerisch Beeindruckendes am Ende des Krisenjahres, [beruf-und-familie.blogspot.com](https://beruf-und-familie.blogspot.com) v. 29.12.2020, <https://beruf-und-familie.blogspot.com/2020/12/VereinbarkeitInZahlen.html>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Boston Consulting Group** (2020), High skills freelance economy surges as digital talent platforms help build new on-demand workforce, <https://www.bcg.com/press/17november2020-building-new-on-demand-workforce>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Braune, Gerd** (2018), Vorbild Kanada. Wie Einwanderung gut funktionieren kann, *Der Tagesspiegel* v. 07.08.2018, <https://www.tagesspiegel.de/politik/punktesystem-vorbild-kanada-wie-einwanderung-gut-funktionieren-kann/22881938.html>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Brommer, Dorothee/Sabine Hockling, Annika Leopold** (2019), *Faszination New Work. 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. SpringerGabler Verlag: Wiesbaden 2019

**Bruch, Heike/Christina Block/Jessica Färber** (2016), *Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen*, Konstanz/St. Gallen: Top Job-Trendstudie 2016

**Bruch, Heike/Anna-Franziska Schuler** (2017), Die Zukunft in sieben Thesen. *Personalmagazin*, 9, 24–27

**Bruch, Heike/Christina Block/Jessica Färber** (2018), *Leadership der Zukunft – Zwischen Inspiration und Empowerment*. Konstanz/St. Gallen: Top Job-Trendstudie 2017

**Bruch, Heike/Matthias Meifert** (2020), *New Work in der Bewährungsprobe*. *Personalmagazin*, 6, 6–7

**Bruch, Heike/ Matthias Meifert** (2020), CEOs zwischen Vision und Verblendung. Personalmagazin, 7, 10–12

**Bruch, Heike/Sandra Berenbold** (2020), New Work, jetzt! Neun Schritte für eine echte Transformation, Personalmagazin 10, 44–47

**Brynjolfsson, Erik/Andrew McAfee** (2014), The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, Plassen Verlag: Kulmbach 2014

**Bundeskanzleramt** (2021), Vereinbarkeit von Familie und Beruf, <https://www.frauenfamilien-jugend.bka.gv.at/familie/vereinbarkeit-familie-beruf.html>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Bundesministerium für Familie und Jugend** (2016), GOOD PRACTICE Leitfaden für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tourismus und Freizeitwirtschaft, [https://www.familieundberuf.at/sites/familieundberuf.at/files/dokumente/tourismusleitfaden\\_online.pdf](https://www.familieundberuf.at/sites/familieundberuf.at/files/dokumente/tourismusleitfaden_online.pdf), letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Calonego, Bernadette/Katharina Mittelstaedt** (2020), Trudeau und Kurz: Ein Idealist, ein Realist, zwei Konzepte, [www.derstandard.de](http://www.derstandard.de) v. 22.02.2020, <https://www.derstandard.de/consent/tcf/story/2000114863240/trudeau-und-kurz-ein-idealist-ein-realist-zwei-konzepte>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Eisenberg, Richard** (2020), Is Working from Home The Future Of Work?, Forbes April 20, 2020, <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/#:~:text=Remote%20work%20becomes%20permanent,chief%20engagement%20strategist%20at%20ETR>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Fuller, Joseph B./Manjarim Raman/James Palano/Allison Bailey/Nithya Vaduganathan/Elizabeth Kaufman/Renée Laverdière/Sibley Lovett** (2021), Factoring High Skills Freelancers into the Enterprise Equation.

**Gigele, Nina** (2019), Die Digitalisierung im Tourismus. Interview mit Frau Stolba (Österreich Werbung) – Herbst 2019, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/die-digitalisierung-im-tourismus-interview-mit-frau-stolba-gigele/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Greffrath, Matthias** (2017), Eine knappe Weltgeschichte der Arbeit in praktischer Hinsicht, [https://www.deutschlandfunk.de/die-arbeit-im-anthropozoen-eine-knappe-weltgeschichte-der.1184.de.html?dram:article\\_id=337835](https://www.deutschlandfunk.de/die-arbeit-im-anthropozoen-eine-knappe-weltgeschichte-der.1184.de.html?dram:article_id=337835), letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Greffrath, Matthias** (2021), Von der Zukunft des Homo Sapiens. Anmerkungen zur Automatisierung, [https://www.deutschlandfunk.de/anmerkungen-zur-automatisierung-von-der-zukunft-des-homo.1184.de.html?dram:article\\_id=487673](https://www.deutschlandfunk.de/anmerkungen-zur-automatisierung-von-der-zukunft-des-homo.1184.de.html?dram:article_id=487673), letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Hans Böckler Stiftung** (2013), Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Was im Norden besser läuft, Böckler Impuls 02/2013, <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-was-im-norden-besser-laeuft-6664.htm>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Harvard Business School** (2020), Building the On-Demand Workforce – Managing the Future of Work, <https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/research/Pages/building-the-on-demand-workforce.aspx>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Hegemann, Lisa** (2018), Von Estland lernen. Wie eine kleine Republik zum Vorzeige-Staat wurde, <https://t3n.de/magazin/besuch-europas-digital-vorreiter-estland-lernen-243851/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Herndler, Daniel** (2019), Fachkräftemangel bekämpfen: Diese Maßnahmen würden Österreich langfristig helfen, <https://www.finanz.at/news/fachkraeftemangel-190>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Jacobs, Luisa** (2021), Schöne neue Arbeitswelt, Die Zeit v. 03.05.2021, <https://www.zeit.de/zustimmung?url=https%3A%2F%2Fwww.zeit.de%2Farbeit%2F2021-03%2Fzukunft-arbeit-utopie-arbeitswelt-2030>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Kühn, Sebastian** (2020), e-Residency in Estland: Unternehmensgründung, Kontoeröffnung und Besteuerung als e-Resident, <https://wirelesslife.de/unternehmensgruendung-estland/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Lohmarer Institut für Weiterbildung** (2021), Schweden – Vorbild für Work-Life-Balance?, <https://www.liw-ev.de/footer/magazin/schweden-vorbild-fuer-work-life-balance.html>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**OECD** (2019), Canada has the most comprehensive and elaborate migration system, but some challenges remain, <https://www.oecd.org/newsroom/canada-has-the-most-comprehensive-and-elaborate-migration-system-but-some-challenges-remain.htm>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**PES-Netzwerk** (2020), Arbeitswelt im Umbruch. Ein Interview mit Dr. Johannes Kopf, dem Vorsitzenden des Netzwerks der europäischen Public Employment Services <https://eu2020-reader.bmas.de/de/neue-arbeitswelt-menschliche-arbeitswelt/arbeitswelt-im-umbruch/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Pfleger, Philipp** (2020), Österreichs stark geteilter Arbeitsmarkt, <https://orf.at/stories/3155497/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Richter, Isabel** (2018), Studien zeigen: Mädchen brauchen Vorbilder in MINT-Berufen, <https://news.microsoft.com/de-de/mint-role-models/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Schedlberger, Bianca** (2021), Herausforderung Fachkräftemangel. Welche Maßnahmen helfen wirklich?, <https://www.karriere.at/blog/fachkraeftemangel.html>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Schmitz, Claudia** (2020), Industrie 4.0: Arbeitswelt 4.0 – Neue Kompetenzen. Westermann Verlag: Braunschweig 2020

**Sprenger, Reinhard K.** (2018), Radikal Digital. Weil der Mensch den Unterschied macht, Deutsche Verlagsanstalt: München 2018

**Statista** (2020), Wie stark ist Ihr Unternehmen derzeit von einem Mangel an Fachkräften betroffen?, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/914131/umfrage/staerke-des-fachkraeftemangels-in-oesterreich-nach-bundeslaendern/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Statista** (2021), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/821968/umfrage/teilzeiterwerbstaetige-in-oesterreich-nach-geschlecht/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Statista** (2021), <https://de.statista.com/themen/7556/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-in-oesterreich/#:~:text=Statistiken%20zur%20Vereinbarkeit%20von%20Familie%20und%20Beruf%20in,Stunden%20im%20Jahr%202009%20auf%2032%20Stunden%202019,> letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Stephany, Fabian** (2021), How big is the online labour workforce? Our data-driven approach to this tricky question, the iLabour Project, <https://ilabour.oii.ox.ac.uk/how-many-online-workers/>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021



**Strack, Rainer/Jens Baier/Dominik Keupp/Andreas Rentsch/Carl Rietschel** (2015), Die Halbierte Generation: Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland, <https://www.bcg.com/die-halbierte-generation-die-entwicklung-des-arbeitsmarktes-und-ihre-folgen-fur-das-wirtschaftswachstum-in-deutschland>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Wirtschaftskammer Österreich** (2018), In Österreich fehlen 162.000 Fachkräfte, <https://www.sn.at/wirtschaft/oesterreich/wkoe-studie-in-oesterreich-fehlen-162-000-fachkraefte-39460492>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Wirtschaftskammer Österreich** (2018), In Österreich fehlen 162.000 Fachkräfte, <https://www.newbusiness.at/aktuelles/mahrer-in-oesterreich-fehlen-162000-fachkraefte>, letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Wirtschaftskammer Österreich** (2021), Pressegespräch „Der österreichische Handel“ am 19. Februar 2021 Wirtschaftskammer Österreich, [https://news.wko.at/news/oesterreich/20210219\\_PR\\_Unterlage\\_Konjunktur\\_Handel\\_2020.pdf](https://news.wko.at/news/oesterreich/20210219_PR_Unterlage_Konjunktur_Handel_2020.pdf), letztes Zugriffsdatum 28.06.2021

**Wirtschaftskammer Österreich** (2021), Sozialpartnerinnen gemeinsam für besser Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 18.06.2021, [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20210618\\_OTS0115/sozialpartnerinnen-gemeinsam-fuer-bessere-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20210618_OTS0115/sozialpartnerinnen-gemeinsam-fuer-bessere-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf), letztes Zugriffsdatum 28.06.2021





 ThinkAustria

in  
Kooperation

 Bundesministerium  
Arbeit