

# ANALYSE DER MARKTERHEBUNG

**STÄRKEN AUS COVID & WELCHE QUALIFI-  
KATIONEN FEHLEN AM ARBEITSMARKT?  
IM FOKUS: DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE  
SMARTER GEBÄUDETECHNOLOGIEN**

MAG. (FH) ANJA HERBERTH  
IM NOVEMBER 2021



**OWL LAB**  
STÄRKEN ERKUNDEN  
PERSPEKTIVEN ENTZÜNDEN

**CONN\_BUILD**

ZUKUNFTSFORUM  
CONNECTED  
BUILDINGS

## **OWL LAB E.U.**

Mag. (FH) Anja Herberth

0043 (0)650 558 03 19

[anja@owl-lab.at](mailto:anja@owl-lab.at)

[www.owl-lab.at](http://www.owl-lab.at)

Bildmaterial: Shutterstock

Portrait Mag. (FH) Anja Herberth: © Bill Lorenz

## **ZUKUNFTSFORUM CONNECTED BUILDINGS**

Das Zukunftsforum Connected Buildings ist eine Initiative von Mag. (FH) Anja Herberth. Das Zukunftsforum startete 2020 mit dem Ziel, die Themen Smart Buildings & Smart Living strukturiert in den Markt zu bringen.

# INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	Seite 5
2. Die InterviewpartnerInnen	Seite 6
<b>I. COVID: GESTÄRKT AUS DER PANDEMIE HERAUSGEHEN</b>	Seite 7
3. Wie erging es Unternehmen in der Krise?	Seite 8
4. Die Learnings aus der Krise	Seite 10
5. Die Herausforderungen	Seite 12
6. Das Gute im Schlechten	Seite 14
7. Wie sieht die Zukunft aus?	Seite 16
8. Home Office: Herausforderung & Chance	Seite 18
9. Die Erwartungen	Seite 20
<b>II. WELCHE QUALIFIKATIONEN FEHLEN AM ARBEITSMARKT?</b>	Seite 22
10. Warum wir uns Gedanken um den Arbeitsmarkt machen	Seite 23
11. Wie haben sich die Jobprofile geändert?	Seite 24
12. Die Herausforderungen	Seite 26
13. Wie Personal gesucht wird	Seite 28
14. Welche Skills sind in der Zukunft gefragt?	Seite 30
15. Welche Ausbildungen bereiten die MitarbeiterInnen auf die Veränderungen vor?	Seite 32
16. Vor welchen Herausforderungen stehen wir in der Aus-und Weiterbildung?	Seite 34
17. Welche Entwicklung erwarten Sie?	Seite 36
18. Management Summary	Seite 40
19. Lese-Empfehlungen & Quellen	Seite 42



**Rückfragen zur Studie richten Sie an:**

Mag. (FH) Anja Herberth

0043 (0) 650 558 03 19

[anja@owl-lab.at](mailto:anja@owl-lab.at)



## EINLEITUNG

der Krise mit, in welchen Themen beginnt ein Umdenken? Und welche Stärken nehmen sie aus der Pandemie mit, was ist also das Gute im Schlechten?

Ein weiterer Aspekt, den ich untersuchte, ist der FacharbeiterInnen-Mangel in der Technik. Dieser stellt unser Wirtschaftswachstum und die Attraktivität des Standorts Österreich langfristig in Frage. Ob wir die Herausforderungen der Zukunft stemmen können, hängt von der Qualifizierung des Personals ab. Daher widme ich mich im zweiten Teil der Markterhebung der Frage: Welche Qualifikationen fehlen am Arbeitsmarkt?

Diese Markterhebung soll Unternehmen in einer Zeit der dynamischen Veränderungen unterstützen: Schritt zu halten mit den Entwicklungen ist eine der Kernaufgaben, um zukunftsfähig zu bleiben. Viel zu oft sehen wir zwar die Probleme und Herausforderungen, sind aber nicht in der Lage, sie zu lösen. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit sind dafür nicht ausreichend, da Unternehmen in unbekanntes Terrain vordringen und neue Pfade begehen.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinen Interviewpartnerinnen und -partnern für die spannenden Diskussionen und für die Offenheit sehr herzlich bedanken!

P.S.: In dieser Analyse finden Sie Zitate aus den Interviews, diese sind mit Anführungszeichen in den Text eingearbeitet. Die Quellen zu den verwendeten Zahlen und Daten aus anderen Studien und Markterhebungen finden Sie auf den hinteren Seiten.

Mag. (FH) Anja Herberth

**Die COVID-Pandemie hat Veränderungen angestoßen, die normalerweise Jahre gebraucht hätten: Die Digitalisierung unseres Lebens erhielt dadurch einen zusätzlichen Schub. Das Zuhause wurde zum Büro und Schulzentrum, die private und berufliche Kommunikation hat sich in die digitale Welt verlagert. Wir kaufen vermehrt online, auch die älteren Zielgruppen ab 50+.**

Arbeit gestaltet sich vermehrt ergebnisorientiert mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und -initiative. MitarbeiterInnen wollen auch weiterhin die Vorteile des Home Office nutzen und selbst entscheiden, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen.

**Unsere Arbeits- und Lebenswelten haben sich massiv und vor allem nachhaltig geändert. Die Pandemie war der Antrieb für Innovation und Digitalisierung - und die Veränderungen sind gekommen, um zu bleiben.**

Unternehmen stehen nun vor der großen Herausforderung, auf diese rasanten Entwicklungen Antworten zu finden. Als Unternehmensberaterin interessierte mich, wie Unternehmen auf die Veränderungen reagieren. Welche Aspekte nehmen sie aus

# DIE INTERVIEWPARTNERINNEN UND -PARTNER

Den Fragen stellten sich insgesamt 35 GeschäftsführerInnen und ManagerInnen entlang der gesamten Wertschöpfungskette smarter Gebäudetechnologie:

- o Elektro- und Elektronikindustrie,
- o Bauindustrie,
- o Ingenieurbüros, Immobilienentwickler und Property Advisers,
- o ‚smarte‘ InstallateurInnen + ElektrotechnikerInnen,
- o Elektro-Großhändler,
- o Möbelproduktion & Vertrieb,
- o Integratoren mit Fokus Gebäudesteuerung/-automatisierung,
- o Energie-Anbieter und -Distributoren,
- o Ausbildungsstätten
- o sowie Fachvertretungen und Fachverbände

Die Interviews fanden zwischen Herbst 2020 und Herbst 2021 persönlich, telefonisch oder via Videocalls statt. Den InterviewpartnerInnen wurde Anonymität zugesichert.

## **FUNKTIONALE, PSYCHOLOGISCHE REPRÄSENTATIVITÄT**

Die Ergebnisse dieser Markterhebung stellen Musterbildungen von Einstellungen, Verhaltensweisen, Haltungen und Wertekonzepten von Menschen dar. Die Aussagen der InterviewpartnerInnen beschreiben die Mechanismen und Systematiken am Markt und sind damit auch auf Unternehmen außerhalb dieses Samples übertragbar.

Dies wird psychologische Repräsentativität genannt: Eine qualitative Studie mit einer kleinen Stichprobe beschreibt die psychologisch wirksamen Einflussfaktoren (etwa Einstellungen, Erwartungen, Emotionen, Motive) und legt sie offen.



**I. COVID:  
GESTÄRKT AUS  
DER PANDEMIE  
HERAUSGEHEN  
WELCHE LEARNINGS  
UNTERNEHMEN  
AUS DER PANDEMIE  
ZIEHEN**

## WIE ERGING ES

# UNTERNEHMEN IN DER KRISE?

Die Sektoren und Gewerke entlang der Wertschöpfungskette Bauen, Wohnen und Sanieren waren (im Gegensatz zu vielen anderen) Profiteure der Pandemie. Die Gründe liegen zum einen in Fördermaßnahmen, die einen Anreiz für Investitionen boten, zum anderen in privaten Investitionen. Die eigenen vier Wände entwickelten sich zum Home Office und Schulzentrum, weiters wurden Einfamilienhäuser und Bauerngründe am Land zu begehrten Objekten.

Parallel dazu sorgte die Pandemie für einen Digitalisierungsschub, durch Covid wurde „Digital“ zum neuen „Normal“: Es gibt keine Wahl mehr zwischen Online- und Offline-Welt, es gibt nur mehr beide Welten und einen klaren Shift in Richtung E-Commerce in allen Ziel- und Altersgruppen.

Der Digitalisierungsschub setzt allen voran dem klassischen Präsenz-Handel und dem Handwerk zu. Laut eCommerce Studie Österreich 2021 erreichte das Online-Shopping mit 9,6 Mrd. Euro einen neuen Rekordwert, davon entfallen bereits 2 Mrd. Euro auf Mobile Commerce. Betroffen sind insbesondere die Sektoren Bekleidung, Elektrogeräte und Möbel. Der Einrichtungssektor wies pandemiebedingt mit 38% den stärksten Zuwachs im Online-Shopping auf. Herausforderung ist hier der Abfluss der Wertschöpfung ins Ausland.

Der stationäre Handel ist mehr denn je gefordert, Emotionen, Erlebnisse und Services zu schaffen - und damit ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Online-Handel. Die Markenloyalität wird immer mehr in Frage gestellt, der Kunde von morgen ist anders als der Prä-Covid-Kunde.



## NICHT ALLE KONNTEN VON DER POSITIVEN ENTWICKLUNG PROFITIEREN

Der Markt teilte sich in zwei Lager: Unternehmen mit Kernzielgruppen in den strauhelnden Sektoren Gastronomie, Tourismus und Hotellerie sowie Händler, die sich noch nicht mit der Digitalisierung von Vertrieb und Marketing auseinandergesetzt haben, brachen die Einkünfte weg. Herausfordernd auch die Zielgruppe der Pensionisten: Sie nahmen aus Angst vor einer Infektion in den kalten Monaten keine nicht unbedingt notwendigen Dienste in Anspruch.

Andere wiederum hatten eine so gute Auftragslage, dass Sie keine Zeit hatten, an neue Themen wie Digitalisierung und technologische Entwicklung heranzugehen.

Wer es sich leisten konnte, nahm sich jetzt die Zeit, **Zukunftsprojekte zu skizzieren**, um perfekt aufgestellt zu sein, „wenn es wieder losgeht.“ Hier wurde allen voran der Blickwinkel der Kundinnen und Kunden herangezogen, um mit den neuen Produkten und Dienstleistungen einen realen Nutzen zu schaffen.

**Technologieunternehmen und Forschungszentren hatten es einfacher**, weil sie schon vor der Pandemie sehr digital aktiv waren und „über eine hohe Laptopdurchdringungsrate verfügten.“ Unternehmen mit digitalen Services im Portfolio, wie etwa Software as a Service (SaaS), agierten deutlich widerstandsfähiger. Diese Unternehmensbereiche stabilisierten die Umsätze.

► **Besonders schwer war die Umstellung für KMUs:** Sie verfügen oft nicht über das Personal und das Know-how, um schnell und flexibel auf so schwerwiegende Veränderungen am Markt zu reagieren.

► **Die Lockdowns haben allen voran KMUs in Mitleidenschaft gezogen:** Während Großunternehmen den Digitalisierungsturbo anwarfen, hat die Krise KMUs zum einen so hart getroffen, dass an eine Investition nicht zu denken war. Zum anderen bedeutet die Digitalisierung von Vertrieb und Marketing mehr als nur das Betreiben einer Homepage: Es bedeutet das Ändern des Businessplans und benötigt die Weiterentwicklung des Personals. Nicht für alle Betriebe rechnet sich diese Investition: Also beispielsweise für UnternehmerInnen, die kurz vor der Pension stehen.

► **„Wir verlieren die Planbarkeit und Prognosefähigkeit“** Auf Grund der hohen Unsicherheit auf den Märkten und bei den EndkonsumentInnen wurden viele Projekte nach hinten verschoben: „Je nach Sektor deutlich weniger Volumen als vor Covid.“



NACHHALTIG UND  
LANGFRISTIG:  
DAS KOMMT JETZT  
STÄRKER ALS  
VORTEIL HERAUS.“



## DIE LEARNINGS AUS DER KRISE

■ **Wer über ein gutes Netzwerk aus persönlichen Kontakten verfügte, hatte es einfacher.** Darauf konnten sich Unternehmen in der Krise verlassen. Aber: Die Netzwerke wurden laut GesprächspartnerInnen mit der Zeit schlechter, da die Möglichkeit des Netzwerkers reduziert bzw. gar nicht vorhanden war.

■ **Solides Kundenservice und persönlicher Kundenkontakt machten den Unterschied.** Wer trotz Covid-Krise den Betrieb gut aufrecht halten konnte, hatte gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil. Neben dem persönlichen Kontakt zählte dazu die Versorgung mit Produkten und Dienstleistungen.

Davon profitierten heimische Unternehmen: Geschlossene Grenzen und LKW-Staus an

den Übergängen führten zu einer unsicheren Versorgungslage durch ausländische Lieferanten. Unternehmen füllten die Lager, um Kunden auch weiterhin beliefern zu können.

■ **Wer flexibel reagierte, konnte das Geschäft zumindest teilweise aufrechterhalten.** Das schnelle Ausrichten auf neue Zielgruppen konnte in einigen Unternehmen zumindest Teile des weggebrochenen Umsatzes ersetzen. Das brachte aber nicht immer den gewünschten Erfolg: Etwa im Versuch, den Ausfall großer B2B-Projekte durch viel kleinere Aufträge von Endkonsumenten zu ersetzen.

■ **International agierende Unternehmen** konnten durch eine multilokale Strategie, in der die Länderorganisationen selbständig entscheiden, handlungsfähig bleiben.

■ **„Die Krise wirkt wie ein Brennglas, wie eine Lupe. Viele positive und negative Aspekte verstärken sich.“** Unternehmen, die



**ICH HABE GUTE LEUTE,  
DAS SEHE ICH JETZT."**

schon vorher geschwächt haben, traf es umso mehr. Gut aufgestellte Firmen, die ihre „Hausaufgaben“ gemacht haben, kamen besser durch die Krise.

#### ■ **Kooperation & Kollaboration**

werden hinkünftig einen höheren Stellenwert erhalten. Es gilt, die richtigen, übergreifenden Teams bzw. Kooperationen zu begründen.

#### ■ **Die Führung der MitarbeiterInnen**

war inmitten der Krise essentiell: „Die MitarbeiterInnen wollten wissen, woran sie sind.“

#### ■ **Psychische Folgen durch die Pandemie**

Die Pandemie, die Lockdowns und das fehlende Miteinander im Home Office haben bei MitarbeiterInnen, aber auch ManagerInnen Spuren hinterlassen: Erschöpfung, Einsamkeit, Verzweiflung, Ängste und Depressionen, die Kurzarbeit sorgte für finanzielle Einbußen. Einige Unternehmen sprangen in diesen Fällen ein und halfen

mit finanziellen Zuschüssen, Coaching und Psychotherapie. Nach der Krise wird mit einer spürbaren Erschöpfung gerechnet: Die psychische Belastung sei hoch, da Entscheidungen mit großer Tragweite auf Basis nur weniger Daten getroffen würden. Mit dieser Erschöpfung, so eine Teilnehmerin, sollten sich die Unternehmen dringend auseinandersetzen.

#### ■ **„Krisenpläne sind nicht nur für die Schublade“**

... sondern gehören regelmäßig auf neue Bedrohungsszenarien überprüft.

#### ■ **Aktiv für die Lösung von Herausforderungen einsetzen**

Der Umgang der Politik mit der Pandemie sorgte nicht nur für Kopfschütteln: „Ich habe viel Vertrauen in die Politik zurückgewonnen und möchte mich hinkünftig mehr einbringen. Es lohnt sich jetzt auch mehr, sich einzubringen. Ich konnte mich einlesen und vorbereiten.“

# DIE HERAUSFORDERUNGEN

Einige Unternehmen reagierten auf die Pandemie mit **strengeren Maßnahmen als die Bundesregierung**. Die Unternehmen mussten sich die Frage stellen: „Wo schränke ich die Freiheit des Einzelnen ein in Verbindung mit welchen Zielen?“

MitarbeiterInnen wurden in Teams, die Produktion in mehrere Schichten aufgeteilt. Essentiell war die Entwicklung von Konzepten, wie MitarbeiterInnen, die zur kritischen Infrastruktur gehören, gut geschützt weiterarbeiten können.

## „Unternehmen müssen rasch & flexibel agieren, die Politik nicht“

Die Verordnungen kamen kurzfristig in der Nacht und am Wochenende, darauf basierend wurden Entscheidungen mit hoher Tragweite gefällt.

Für beratende Organisationen wie die WKO galt ein Haftungsausschluss, denn die Verordnungen waren oft nicht eindeutig. Den Unternehmen fehlte die Klarheit, was in welcher Situation zu tun gewesen wäre.

An den Schnittstellen gab es große Probleme und hohen Tempoverlust, etwa in der Vorbereitung der Impfungen: Neun Bundesländer, neun unterschiedliche Konzepte und Anlaufstellen. International agierende Unternehmen sahen sich in jedem Land mit anderen Maßnahmen konfrontiert.

## Stichwort: Zombie-Unternehmen

Unternehmen stellten sich die bange Frage: Können meine Kunden die Rechnungen weiter begleichen? Unternehmen, die v.a. mit Stammkunden arbeiteten und diese

durch die Krise verloren, stehen nun vor der Herausforderung, die Kundenakquise und einen Vertrieb aufzubauen.

## Den Kontakt zu ganzen Kundenschichten verloren

Durch den Fokus auf virtuelle Meetings und Online-Messen verloren Unternehmen den Kontakt zu ganzen Kundenschichten. Auch KMUs wie z.B. kleine Elektrikerbetriebe sind durch Online-Messen nicht abholbar. Ein besonderes Problem stellte der Vertrieb von neuen Produkten in diesen Kundenschichten dar.

## Akquise-Lücke

Keine Messen & keine Events: Akquise war kaum möglich, daher „wird spannend sein, wie sich die Situation darstellt, wenn Nachfolgeprojekte fehlen.“ Gut durchgekommen sind langfristig finanzierte Forschungen wie z.B. zu Medizintechnik und Weltraumforschung.

## „Es gibt eine Konfliktscheue“

Diese Konflikte, so eine Befragte, stellen eine Zeitbombe dar. Wo Konflikte möglich sind, wird aktiv an den Herausforderungen gearbeitet.

## FacharbeiterInnen im Betrieb halten

Vor allem in spezialisierten Betrieben lag der Fokus auf dem Halten des Fachpersonals.

## Dienstleistungs-Management

Wie macht man Qualitätssicherung inmitten einer Pandemie? „Man muss sich beim Kunden zeigen, sonst wird die Qualität schlechter. Die Fehleranfälligkeit wird größer, das ist ein großes Risiko.“



//

DIE KRISE WIRKT WIE EIN  
BRENNGLAS, WIE EINE LUPE.  
VIELE POSITIVE UND NEGATIVE  
ASPEKTE VERSTÄRKEN SICH."

//

EIN UMSATZ-EINBRUCH  
GIBT UNS DIE MÖGLICH-  
KEIT DER REINIGUNG.  
DANN KANN MAN  
WIEDER DURCHSTARTEN."

//

VERÄNDERUNGEN SIND  
PLÖTZLICH SCHNELL  
MÖGLICH. VORHER WAR  
ALLES NOCH GANZ STARR."

//

IN KURZER ZEIT  
WAR SEHR VIEL  
MOBILISIERBAR,  
DAS SIND AUCH  
DIE POSITIVEN  
DINGE: ES ZEIGT  
DIE FLEXIBILITÄT."

# DAS GUTE IM SCHLECHTEN

// WENN MAN ALS  
UNTERNEHMEN DIE  
HAUSAUFGABEN  
NICHT GEMACHT  
HAT, KOMMT DAS  
JETZT DREIFACH  
ZURÜCK."

► **Veränderungen sind plötzlich rasch möglich** Veränderungen, die Jahre gedauert hätten, waren plötzlich sehr rasch möglich: „Vorher war alles starr. Heute ist uns bewusst, dass wir mobilisierbar sind.“ Auch ein gewisser Grad an Krisenfestigkeit werde überbleiben, aber: „Man muss ihn kultivieren.“

## ► **Zwang zur Neuausrichtung**

Brachen die Kern-Zielgruppen plötzlich weg, wurde Unternehmen klar, dass sie zu sehr auf einen Sektor, auf eine Kundengruppe fokussiert hatten. Durch die Neuausrichtung auf weitere Sektoren, also die Diversifikation, rechnet man nachhaltig mit einer höheren Krisenfestigkeit und Widerstandsfähigkeit. Diese Veränderungen mussten jedoch „in einer Höchstgeschwindigkeit“ über die Bühne gehen. Eine neue Ausrichtung hat Folgen für das Kundenportfolio: „Die Neuausrichtung bedeutet auch, dass wir uns von einigen Kunden trennen müssen, weil sie nicht mehr zu uns passen.“

## ► **Gut aufstellen für das „Danach“**

Die Zeit wurde in Unternehmen genutzt, um sich intern weiterzuentwickeln. Ein Motto z.B. war: „Wir stärken uns in der Krise mit Kompetenzerhöhung. Die Zeit muss man gut nutzen, dann kann man sich gut aufstellen.“ Die Krise gab den Unternehmen Zeit, um Neues auszuarbeiten, um Innovationen voranzutreiben.

► **„Ich habe gute Leute, das sehe ich jetzt“** Home Office und Produktionen, die in Schichten eingeteilt waren, stärkten die Selbstorganisation und Eigenverantwortung. ManagerInnen lernten, Vertrauen zu Ihren MitarbeiterInnen aufzubauen und durch Ziele zu führen.

# WIE SIEHT DIE ZUKUNFT AUS?

■ Dass es in der Zukunft große Veränderungen geben wird, darin sind sich die InterviewpartnerInnen einig. **Als größte Herausforderung wird das Bildungsthema betrachtet:** Heimische Unternehmen müssen global konkurrenzfähig sein. Ein Teilnehmer: „Wie können wir die Bildungsqualität sicherstellen und gut qualifizierte Menschen in Europa, in Österreich halten?“

■ **Die Hoffnungen liegen auf den Zukunftsthemen** Dekarbonisierung, Energiewende, Klimawandel: Hier sehen die Unternehmen große Chancen für sich und die gesamte Wirtschaft.

„Wir sind am Weg, die Finanzinstrumente und Finanzmärkte werden zunehmend darauf reagieren“, so ein Befragter. Die Sektoren seien durch die Energiewende und die notwendige Energieeffizienz auch gezwungen, sich mit dem technologischen Wandel auseinanderzusetzen.

■ **Überhitzter Bausektor: Was kommt danach?** Dem Bausektor geht es nach 1,5 Jahren Pandemie sehr gut – aber was kommt danach? Entscheidend, so die Befragten, wird sein, ob es nachhaltig Folgeprojekte geben wird.

So rechnet man mit dem Rückgang von Büro- und Zweckbau: Die Investitionsbereitschaft sei nicht gegeben, da die Unternehmen mit den Kapazitäten auskommen. Zudem wurden die Bewilligungen stark reduziert: „Das liegt an der Bauordnung, um das Versiegeln von Grund und Boden zu reduzieren.“

■ **„Die Strategie, die Ziele haben sich nicht geändert. Nur verschoben.“**

„Der Fokus wird mit Abklingen der Pandemie wieder zurückkommen.“ Es wird mit dem Start/der Wiederaufnahme von verschobenen Projekten gerechnet.

■ **Das Kaufverhalten hat sich nachhaltig geändert** Die EndkonsumentInnen werden weiter online und regional einkaufen. Die online-affine „Technikgeneration“ ist nicht mehr nur im Alter bis 35 Jahre angesiedelt, sondern liegt heute bei 70+. Durch Online-Portale konnten Unternehmen auch neue Zielgruppen hinzugewinnen.

■ **Es ist nicht mehr egal, woher das Produkt kommt – und: Produktionen und Lieferanten werden wieder in Europa aufgebaut werden** Wie werden Produkte transportiert, was bewirke ich mit meinem Auftrag? Die InterviewpartnerInnen hoffen, dass der in der Krise entstandene bewusstere Umgang mit Ressourcen nachhaltig bestehen bleibt. Das Nutzen lokaler Ressourcen stärke neben der lokalen Wertschöpfung die Krisen- und Ausfallsicherheit.

Großunternehmen wollen entweder keine oder möglichst kleine Lager, die kleineren Produktionslose kämen heimischen KMUs entgegen. Aber: „Lokale Quellen sind teurer und befeuern die Inflation.“

■ **Vertrieb: „One size fits all“ hat ausgedient** Der Kundenbesuch sieht beim kleinen Elektriker anders aus als beim Industriekunden. Zitat: „Da müssen wir präziser sein.“

Im Vertrieb gibt es mehrere Trends:

- o Das Aufgabengebiet des Außendienstes ändert sich in Richtung projektorientierte Vertriebssteuerung.
- o Die Kommunikation wird an Kundenbedürfnisse angepasst: Es wird jener Kanal verwendet, der am besten passt.
- o Befeuert durch die Digitalisierung werden Dienstleistungen und Services hinkünftig eine größere Rolle spielen. Die Herausforderung: Sie werden bepreist werden.

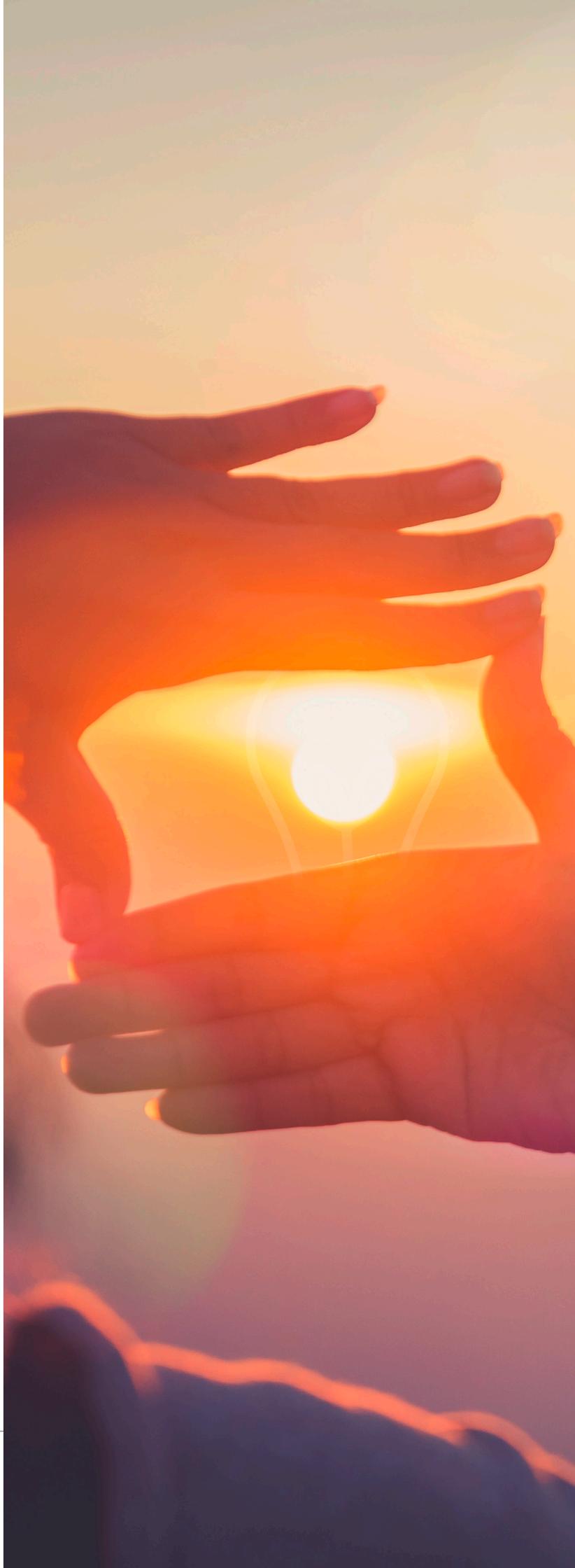
■ **„Schub in der Digitalisierung“ - nicht nur bei den Kernkompetenzen** Nicht nur die Prozesse rund um die Kernkompetenzen wurden & werden digital: Dies betrifft den gesamten Arbeitsprozess. Was vorher in Papierform und schriftlich abgehandelt wurde, wandert in die digitale Welt: Beschaffungsprozesse, Genehmigungs-Workflows, Urlaubsanträge, etc.

■ **Die Zusammenarbeit wird enger** ... zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb der Wertschöpfungskette: „Enger, fokussierter, abgestimmter.“



**DIE KOMBI ARCHIT-  
TEKTURPLANER MIT  
TGA IST SPANNEN-  
DER ALS EIN KRIMI.“**

TGA: TECHNISCHE GEBÄUDEAUSRÜSTUNG



# HOME OFFICE:

## HERAUSFORDERUNG & CHANCE

Das Home Office ist gekommen, um zu bleiben: Nicht jede/r geht mehr zu 100% ins Büro zurück. Die Hybrid-Lösung *Home Office und Präsenzdienst* wird nachhaltig unser Arbeitsleben bestimmen, Büroflächen vor allem für das Netzwerken und den Austausch genutzt werden.

### DIE VORTEILE VON HOME OFFICE

- o Das Zeitmanagement hat sich verändert: „Ich hatte plötzlich viel Zeit für Dinge, für die es davor kein Zeitfenster gab.“
- o Die Effizienz der MitarbeiterInnen hat sich durch Home Office erhöht.
- o Die Gesprächskultur hat sich verbessert, die Kommunikation insgesamt intensiviert.
- o Wenn alle zu Hause vor dem Computer sitzen, „erwischt man MitarbeiterInnen von anderen Unternehmen leichter.“
- o Nachhaltig neue Lösungen geschaffen: Unternehmen kreierte z.B. Online-Schaulräume, als Präsenztermine nicht möglich waren. Diese werden auch hinkünftig die Arbeit erleichtern bzw. weniger Reisen notwendig machen.

### DIE HERAUSFORDERUNGEN

- o Wie schafft man es, eine Gruppe online aktiv und lebendig zu halten?
- o Der informelle Austausch fehlt: „Online-Kommunikation ist oft one-way, das ist kein richtiger Austausch.“
- o Priorisierung und Selbstorganisation erhielten einen hohen Stellenwert.
- o Events spielen in der Finanzierung von Organisationen eine große Rolle. Das Learning: „Der Hauptgrund für das Erscheinen vor Ort war das Get-Together, und weniger die Vorträge.“ Aus diesem Grund, so die Vermutung, zahlt kaum jemand für Online-Events.
- o Sport und Ernährung erhalten durch das intensive Sitzen einen wichtigen Stellenwert.



- o Der persönliche Kontakt fehlte: Recruiting war dadurch sehr schwierig, auch Großprojekte benötigen die menschliche Komponente. Ebenso setzt Kreativität „Menschen voraus, die beieinander stehen.“
- o Menschen dürfen zu Hause nicht vereinsamen: „Wir werden eine Balance zwischen Home Office und Präsenz erreichen.“
- o Herausfordernde Akquise - insbesondere bei Großprojekten und noch analog geprägten Teilzielgruppen.

### **KEINE RÜCKKEHR ZU PRÄ-COVID-ZEITEN**

KundenInnen, Lieferanten und Kooperationspartner lernten den Umgang mit Video-Konferenztools und vor allem die Vorteile zu schätzen. Wir haben in der Krise erkannt, wofür man mobile Kommunikation einsetzen kann - und wofür nicht. Hinkünftig wählen wir für die Tasks die richtigen Kanäle.

Befragte sind davon überzeugt, dass ihr Unternehmen durch die Möglichkeit zu flexiblen Arbeitsmodellen einen entschiedenen Vorteil am Arbeitsmarkt hat. Unternehmen, die für MitarbeiterInnen die Möglichkeit zum

Home Office zurückfahren, werden ihrer Meinung nach bei aktuellen und potentiellen MitarbeiterInnen an Attraktivität einbüßen.

Weiters wolle man attraktiv sein für „eine junge Generation, die völlig anders tickt als wir.“ In diesem Zusammenhang wurden in Unternehmen neue Rahmenbedingungen entwickelt.

### **DIE CHANCEN AM ARBEITSMARKT DURCH HOME OFFICE**

Es ist für viele Berufsgruppen egal, wo sie arbeiten. Ein weiteres Fazit eines Interviewten: „Wir werden die Kernarbeitszeit überdenken. Ich will Leistung bezahlen. Da braucht es auch gesetzliche Änderungen.“

Wer auf keiner Baustelle oder einem Job mit persönlichem Kundenkontakt arbeitet, ist flexibel. Das bedeutet aber auch: Das Recruiting ist unabhängig von Landesgrenzen. International agierende Großunternehmen suchen bereits abseits von Ländergrenzen nach geeignetem Fachpersonal - insbesondere in den „leergefischten“ Fächern: „Unternehmen finden in ganz Österreich keine einzige IT-ExpertIn.“

# DIE ERWARTUNGEN

## **DIGITALISIERUNG UND HOHE GESCHWINDIGKEIT BLEIBEN ERHALTEN**

„Die Digitalisierung und die hohe Geschwindigkeit werden uns erhalten bleiben“. Damit einher gehe auch ein Veränderungsprozess, dem man sich laufend stellen müsse - und diese Dynamik, so mehrere TeilnehmerInnen, werde zunehmen.

Die hochfrequente Arbeitsweise mache aber auch müde und erfordere eine Flexibilität im Umgang damit: „Das wird das neue Normal sein.“

Ein Lerneffekt: Digitale Vertriebs- und Kommunikationswege bedeuten auch eine viel größere Bandbreite an KundInnen und InteressentInnen. Und: Selbst die größten KritikerInnen „haben gelernt, mit den digitalen Kanälen umzugehen“, die digitale Vorgehensweise werde in „Fleisch und Blut übergehen.“

## **TECHNOLOGIESTANDARDS SETZEN**

In der Förderung von neuen Technologien wird auch die Politik in die Pflicht genommen: „Ich erwarte mir eine Umsetzung.“ Dafür brauche es Geld - auch für Technik, „die man nicht sieht“: Etwa für Cybersicherheit, Sicherheit in der Stromversorgung.

Das Bewusstsein für diese Themen würde noch fehlen. Grundsätzlich wird erwartet, dass sich ein „gewisser Technologiestandard in der Breite durchsetzen kann“.

## **VERTRIEBS- UND PREISSTRUKTUREN VERÄNDERN SICH**

Die klassischen Vertriebsstrukturen verändern sich, durch die digitalen Kanäle sind die Preise für KundInnen immer transparenter. Dienstleistungen sind heute oft noch in den Spannen enthalten und werden nicht transparent ausgepreist. Ein Teilnehmer: „Das wird nicht mehr lange gehen.“

Mehrere InterviewpartnerInnen erwarten eine andere Herangehensweise an die Preisfindung - insbesondere, da in der Zukunft Beratung, Servicierung und Wartung wichtiger werden. Dies wird hinkünftig bepreist werden, als Herausforderung gilt: „Wettbewerbsfähig in diesen Kosten zu bleiben.“

## **„DIE ECHTE KRISE HAT NOCH NICHT EINMAL ANGEFANGEN.“**

Es werden intensive Folgen erwartet: Eine Bankenkrise mit in der Folge Einsparungen des Staats bei systemrelevanten Banken. Weiters hohe Schulden, die Gelddruckmaschine wird angeworfen. Ebenso rechnet man vermehrt mit Unternehmensinsolvenzen und -restrukturierungen.

Es wird erwartet, dass EU-Länder, die schon vor der Krise schwach aufgestellt waren, aufgefangen werden: „Ein System, das bereits krank war, wird weiter aufrechterhalten.“ Die Sorge: „Da werden unsere Kinder hineinwachsen.“



## **SORGE UM DIE ZUKUNFT EUROPAS**

In mehreren Gesprächen überwog die Sorge, wohin Österreich und Europa steuert: „Die größte Herausforderung wird die Wertschöpfung in Europa sein. Die großen Wachstumsmärkte liegen nicht in Europa. Die Politik muss das erkennen und darauf achten, den Standort Europa so aufzustellen, dass er bereit ist.“

Es wird gehofft, dass die EU entscheidungsfreudiger wird und auch den gemeinsamen Markt besser managed. Die Befragten befürchten die Vorherrschaft der USA und von China, den Aufbau von Handelsbarrieren sowie eine Zunahme von Handelskriegen und Konflikten in der Exportwirtschaft.

Es brauche Arbeitskräfte in Europa mit einem Alleinstellungsmerkmal, das in China oder Afrika nicht so schnell reproduziert werden kann. Daher plädieren die ManagerInnen für hochwertige Ausbildungen und Unternehmen „mit Mehrwert“.

## **HERAUSFORDERUNGEN & UNTERNEHMERISCHE CHANCEN**

Die Umsetzung von europäischen Direktiven in lokales Recht treiben Themen wie z.B. die Dekarbonisierung. Der Fokus der Politik hat sich durch Corona verschoben, die Transformation hat sich mangels Gesetz verlangsamt. Mehrere Unternehmen gehen davon aus, dass sich mit dem Abklingen der Covid-Krisensituation der politische Fokus wieder zurückverlagern wird. Was für die einen eine Herausforderung ist, stellt für

andere wiederum eine unternehmerische Chance dar: Dadurch entstehen bei mehreren Unternehmen „interessante Themen“ und ein „Expansionskurs“.

## **FREUNDSCHAFTEN & FREIZEIT GEWINNEN AN BEDEUTUNG**

Wir kennen nun die Auswirkungen auf unser Wohlbefinden, wenn wir unsere Freunde nicht treffen können, meinte eine Teilnehmerin. Freundschaften und der persönliche Austausch gewannen in der Pandemie an Bedeutung.

Auch die Freizeitgestaltung in der Region erhält einen neuen Stellenwert, Wachstum bei z.B. Adventure, Jagen und Fischen. Da wir lange vor unseren PCs sitzen und weniger oft unterwegs sind, wird insbesondere die sportliche Betätigung immer wichtiger.

## **SORGE UM DIE JUGEND**

Die InterviewpartnerInnen sehen ihre Kinder mit großen Einschränkungen aufwachsen: Sie wünschen der Jugend die Möglichkeit, sich entwickeln zu können.

## **MERGERS & AKQUISITIONS**

Die Pandemie hat in Folge der langen Lockdowns in vielen Unternehmen Kapital abgeschichtet: „Selbst das gesündeste Unternehmen kann es sich nicht leisten, ein Jahr lang keinen Umsatz zu haben.“ Es werden verstärkt Mergers & Akquisitions erwartet, um schneller zu wachsen: Wer das Geld hat, wird von der Pandemie geschwächte Unternehmen aufkaufen.



# **II. WELCHE QUALIFIKATIONEN FEHLEN AM ARBEITSMARKT?**

# WARUM WIR UNS GEDANKEN ÜBER DEN ARBEITSMARKT MACHEN

Die technologische Weiterentwicklung wird einer der entscheidenden Faktoren u.a. für die erfolgreiche Umsetzung der Klima- und Energiestrategie sein. Damit untrennbar verbunden ist qualifiziertes Personal - und das ist sehr rar. In vielen Branchen ist daher ein „Kampf“ um die besten Köpfe entbrannt: Unser Wirtschaftswachstum in Mitteleuropa stößt bereits an seine Personalgrenzen. Die Qualifizierung des Personals wird der entscheidende Faktor sein, ob wir die Herausforderungen der Zukunft stemmen können.

Abseits von der Herausforderung, dass Aufträge nicht zeitgerecht abgearbeitet werden können: Gibt es zu wenig qualifiziertes Personal, gehen wir auf ein volkswirtschaftliches Problem zu. Die Elektrifizierung unserer Gesellschaft ist die Basis für Digitalisierung und technologische Entwicklung, sie hat damit eine essentielle Bedeutung für die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Entwicklung unseres Landes.

Während unser Leben bereits von technologischen Innovationen geprägt ist, sind technische Berufe leider nicht attraktiv genug. Es mangelt an qualifiziertem Personal und Nachwuchs, u.a. weil Lehrberufe jahrelang mit einer Defizitagenda belegt wurden. Hier handelt es sich um eine Fehlallokation des Bildungssystems, die sich nur sehr langsam und mit gezielten Positionierungs- und Kommunikationsmaßnahmen verändern lässt.

So sind Frauen nach wie vor hauptsächlich in fünf Sektoren aktiv: Erziehung, Reinigung, Büromanagement, Gesundheitswesen und Verkauf. Die Hemmschwelle für Mädchen, sich für die MINT-Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik zu interessieren, ist noch viel zu hoch.

Hochqualifiziertes Personal stellt einen wichtigen ökonomischen Impuls dar, der die heimische Innovationskraft stärkt. Nur durch Qualifikation können wir in Zukunft eine gute lokale Wertschöpfung erreichen, die unseren Wohlstand aufrecht hält.

Im Zuge dieser Marktbefragung wollten wir daher von den Unternehmen die wichtigsten Skills & Qualifikationsbündel wissen, die es hinkünftig entlang der Wertschöpfungskette des Zukunftsmarkts Connected Buildings & Smart Home braucht. Ebenso interessierten uns die Herausforderungen, die Firmen derzeit am Arbeitsmarkt vorfinden.





# WIE VERÄNDERN SICH DIE JOBPROFILE?

## **DISRUPTIVE VERÄNDERUNGEN IN DEN SEKTOREN**

Die Sektoren stehen vor einer grundlegenden Transformation, mehrere Einflüsse werden die Art und Weise, wie wir bauen und sanieren, nachhaltig verändern. Dazu gehören die kommenden Klimavorschriften und die 5G Kommunikationstechnologien, auch die Digitalisierung und technologische Entwicklung werden die Arbeitsweisen in Gebäuden essentiell verändern. Die Beratung wird sich immer mehr in die smarten Technologien verlagern, diese benötigen eine andere Planung & Konzeption. Dafür ist eine gute Ausbildung und permanente Weiterbildung notwendig.

Die Energiewende wiederum ist die Demokratisierung der Energiewelt: „Früher wurde das System mit sehr viel Sicherheit aus einer Richtung geführt. Wer liefert war klar, wer hat welche Kompetenzen. Mit dem

EAG (Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz) gibt es die Möglichkeit, dass jeder kleine Erzeuger einspeisen kann.“ Dadurch entwickeln sich neue Berufsbilder, andere Schulungshintergründe wären notwendig - daran mangelt es jedoch am Markt. Fehlplanungen in der Praxis sind die Folge, weil sie aus altem Wissen geschöpft werden: „Die mangelhafte Beratung und nicht sachgemäße Installation bringen die Branche und die Gebäudeautomatisierung unnötig in Verruf.“

## **INTERDISZIPLINÄRES AGIEREN**

In Zukunft wird es wesentlich sein, Systeme zu entwickeln, die miteinander vernetzt sind - mit maximaler Tragfähigkeit. In einem vernetzten Gebäude sind die unterschiedlichen Sektoren und Gewerke angehalten, miteinander Lösungen aufzubauen. Heute mangelt es (noch) am technischen Grundverständnis, an der Umsetzung und am Überblick.

Ungeklärt sind auch die Fragen: Wo passiert eigentlich die Schnittstellenübergabe, und wer ist letztendlich wofür verantwortlich (Stichwort: Gewährleistung)? Was muss getan werden, um die unterschiedlichen Gewerke, die Sektoren zu koppeln? Der Beruf des Mediators und Kommunikationsbegleiters wird wichtig werden: „Wie kommen wir zu den Ordnungen und Regeln, wenn jede/nur in seinem Fachgebiet zu Hause ist?“

### **NUTZER- UND NUTZENORIENTIERTES ARBEITEN**

Die Systeme müssen seitens der Sektoren angewandt werden können und den KundInnen einen Vorteil bringen. Dabei sind Sicherheit und Bedienbarkeit durch die NutzerInnen essentielle Themen. Grundsätzlich ist bereits vieles möglich, aber nicht alles sinnvoll: „Es braucht Unternehmen, die wissen, was Sinn macht.“ Professionelle Beratung, Konzeption & Servicierung stehen hinkünftig im Zentrum.

So weit ist der Markt aber noch nicht: Es fehle Personal, das das technische Grundverständnis für Automation mitbringt. „Klassische ElektrikerInnen stehen an bei der Integration“, auch Sektoren wie der Möbelhandel sind nicht ausreichend vorbereitet.

### **INTEGRATION BRINGT VORTEILE AM MARKT**

Die Beratung im Handel wäre ein guter Hub, um intelligente Lösungen anzubieten. So böte die gewerksübergreifende Integration und Beratung z.B. dem Präsenzhandel eine Möglichkeit, sich ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Onlinehandel zu erarbeiten und die Wertschöpfung zu verbessern. Dazu notwendig: Die Weiterentwicklung der Jobprofile im Handel.

### **UMBRUCH HIN ZUR HÖHEREN QUALIFIKATION**

Als Folge von Automatisierung und Digitalisierung sind heute selbst MitarbeiterInnen mit rein manuellen Tätigkeiten in komplexe administrative Abläufe eingebunden. Das liege an der höheren Komplexität der Systeme. Grundlegend, so eine Teilnehmerin,

verschiebe sich die Qualifikation um jeweils eine Stufe nach oben. Auch Baustellen werden laufend digitalisierter: Beginnend bei Drohnenaufnahmen vom Gelände über die Planung und Konzeption bis hin zur Baustellen-Logistik. Weiters erhöhen Maßnahmen für nachhaltigere Systeme (z.B. Statistiken für Optimierungen) das notwendige Know-how, hier sind auch kontinuierliche Weiterbildungen notwendig.

Der Bedarf an ungelernten ArbeiterInnen wird dadurch immer kleiner. Durch die Verschiebung vom Arbeiter hin zum Angestellten wird es immer schwieriger, den Personalbedarf mit LeiharbeiterInnen zu besetzen.

### **ENTWICKLUNG HIN ZU EINEM KUNDENMARKT**

Der Endkonsument ist zum Teil sehr gut informiert und kritisch. Der Trend geht von Standardlösungen hin zur Individualisierung, zum Eingehen auf Kundenbedürfnisse. Ein Teilnehmer erklärt: „Es reicht nicht mehr aus, das Unternehmen, Produkte und Prozesse zu verstehen. Jetzt brauchen wir Leute, die KundInnen verstehen und in ihrer Sprache sprechen.“

Dazu gehöre auch, das Kundenerlebnis positiv zu gestalten: Und das nicht nur im Kundenservice, sondern entlang der gesamten Customer Journey. Ein Teilnehmer: „Den Menschen fehlt das Erlebnis. Ich verkaufe keine Möbel, sondern ein Erlebnis.“

### **UMBRUCH HIN ZUR SCHNELLEREN, DIGITALEN ARBEITSWEISE**

Die Koordination der Gewerke wird immer schwieriger, da die Baugeschwindigkeit immer höher wird. Das stellt die Gewerke vor große Herausforderungen. Die Digitalisierung bietet Unternehmen die Chance zu höherer Effizienz in den Arbeitsweisen: „Meine digitale Vorbereitung wird direkt an die Produktionsmaschine geschickt und umgesetzt“, erklärt ein Teilnehmer. Die schnellere Produktion ermöglicht Unternehmen einen Marktvorteil gegenüber der Konkurrenz.

# DIE HERAUSFORDERUNGEN

## „RECRUITING IST SCHWERSTARBEIT“

Die Nachfrage nach technischem Personal ist weit höher als das Angebot: „Bottleneck ist die Ressource an sich.“ Es fehlen gut ausgebildete Fachkräfte am Markt, die ihr Handwerk verstehen: „Die technische Expertise war in Österreich immer dünn besetzt, wir haben zu wenige TechnikerInnen ausgebildet.“

Da die Lehre wenig attraktiv erscheint, werden in Zukunft allen voran jene Qualifikationen fehlen, die auf der Baustelle vor Ort installieren. Es braucht aber TechnikerInnen auf allen Ebenen: Vom Lehrling über HTL-IngenieurInnen bis hin zu AkademikerInnen. Das Recruiting ist heute angesichts des FacharbeiterInnen-Mangels viel strategischer aufgesetzt. Hier wird mit Personalberatungen zielgruppenorientiert an der Textierung gearbeitet, Ausschreibungen werden multimedial ausgespielt.

## DAS MITNEHMEN DER BESTEHENDEN MANNSCHAFT

Die besondere Herausforderung, für die vielfach noch kein Konzept vorliegt: Das Mitnehmen der bestehenden Belegschaft. „Wir dürfen die große Anzahl an MitarbeiterInnen 50+ ob des Hypes über Young Potentials nicht vergessen. Diese haben noch 15 Jahre zu arbeiten.“

Ungeschulte ArbeiterInnen haben es hinkünftig besonders schwer ohne Weiterbildung. Einige Bereiche, so die Interviewten, kommen „schwer unter Druck, viele Jobs werden hinkünftig durch digitale Systeme abgelöst.“

## „DAS ALTE FUNKTIONIERT NICHT MEHR, DAS NEUE ABER AUCH NICHT“

In der Pandemie hat sich in Unternehmen sehr viel verändert, aber: „Das Alte funktioniert nicht mehr, das Neue aber auch nicht - weil Notlösung. Dieser Findungsprozess wird viele Menschen noch intensiv beschäftigen.“

## NEUES FÜHRUNGS-MINDSET GEFORDERT

Auch die Führungsebene benötigt andere Skills: „New Work“ und Home Office setzen voraus, Loslassen und MitarbeiterInnen vertrauen zu können. Einen Entscheidungsraum zu schaffen, in dem die MitarbeiterInnen selbstständig entscheiden und gestalten dürfen.

Es bedarf eines neuen Führungs-Mindsets: Im Fokus stehen hinkünftig nicht nur die Kernkompetenzen, sondern auch Soft Skills und angesichts der dynamischen Entwicklung am Markt der „Blick über den Tellerand“: Weltoffenheit und die Fähigkeit, neue Perspektiven einnehmen zu können. Sich nicht nur in der Umsetzung des Gewohnten wohl fühlen, sowie eine konstruktive Fehlerkultur: Das Experimentieren mit Neuem sei in Zeiten einer globalen, dynamischen Welt essentiell, Fehler ein notwendiger Teil steter Weiterentwicklung.

## MANGELHAFTE SCHULBILDUNG

Ein Interviewpartner aus der Ausbildungsbranche: „Es mangelt an den Kompetenzen aus der Schule.“ Derzeit würde man in den ersten Monaten grundausbilden: „Wir verlieren damit viel Zeit.“

Parallel dazu steigen die Anforderungen der Unternehmen: Gesucht wird Personal mit viel

höherem Basiswissen, Sprachkenntnissen und Kenntnissen z.B. zu Grafikprogrammen.

Bei der Suche nach technischem Personal mangelt es an jenen, „die den Überblick haben.“ Diesen Überblick zu vermitteln wäre nicht einfach, auf Bachelor-Niveau aber durchaus gut angesiedelt. Sattelfestigkeit in der Elektrotechnik ist hier aber nur durch eine technische Grundausbildung, wie z.B. eine HTL, möglich.

### **GEHALTSVORSTELLUNGEN STEIGEN**

Am Arbeitsmarkt steigen die Gehaltsvorstellungen: Das potentielle Personal weiß um den Engpass am Markt und fordert höhere Gehälter. KMUs werden den Kampf um Personal verlieren: Sie können sich die Gehälter nicht leisten, die Großunternehmen bereit sind zu bezahlen.

### **BERUFLICHE PERSPEKTIVEN IN MÄNGELBERUFEN SCHAFFEN**

Während in vielen Sektoren Fachpersonal händeringend gesucht wird, kommen einige Branchen unter Druck: Manche Sektoren werden mehrere Jahre benötigen, um nach der Krise wieder zu alten Höhen hochzufahren (z.B. Tourismus). Arbeitsuchende sind aber auch vermehrt nicht mehr ausreichend qualifiziert. Durch die digitale und technologische Weiterentwicklung werden am Arbeitsmarkt andere Fertigkeiten nachgefragt.

Die Studie „Towards a Reskilling Revolution“ des **World Economic Forum** gemeinsam mit Boston Consulting beschäftigt sich mit tragfähigen beruflichen Übergängen. Sie fragt: Welche Skills bringen MitarbeiterInnen aus den Überhang-Sektoren mit, und wo in den aufstrebenden Sektoren können diese Fähigkeiten eingesetzt werden?

Die Studie geht auf die Sektoren Aerospace, Aviation, Travel and Tourism, Consumer, Oil and Gas sowie Financial Services ein. In diesen Branchen geht man von einem massiven Wandel in den kommenden Jahren aus. Für Sektoren mit einem hohen FacharbeiterInnen-Mangel zeigt die Studie auf, in welchen Überhang-Sektoren nach qualifiziertem Personal gesucht werden kann, um diese Menschen mit einer gezielten Weiterbildung fit für die berufliche Zukunft zu machen.



//

ES REICHT NICHT MEHR AUS, DAS UNTERNEHMEN, DIE PRODUKTE UND PROZESSE ZU VERSTEHEN. JETZT BRAUCHEN WIR LEUTE, DIE KUNDINNEN VERSTEHEN UND IN IHRER SPRACHE SPRECHEN."

//

BEI KLAR DEFINIERTEN CAREER-PATHS STELLT SICH DIE FRAGE, OB SIE NOCH AKTUELL SIND."

//

EIN RIESIGES THEMA IST DIE REQUALIFIKATION: WAS TUN MIT DEN NICHT MEHR QUALIFIZIERTEN ARBEITSLOSEN?"



ICH MUSS PERSÖNLICHKEITEN FINDEN, NICHT MEHR NUR FACHLEUTE."

## WIE PERSONAL GESUCHT WIRD

### MIT STRATEGIE UND „SCHWERSTARBEIT“ ZUM ZIEL

Die Suche und Anforderungsprofile waren früher standardisierter, heute ist eine viel strategischere Vorgehensweise notwendig. „Das Recruiting beginnt viel früher“: Heute wird auf das richtige Formulieren der Ausschreibungen geachtet, die multimedial und in den sozialen Medien ausgespielt werden. Die BewerberInnen werden akribisch ausgewählt, für die Vorstellungsgespräche die unterschiedlichsten Kanäle bis hin zu Chats genutzt.

Und: „Am liebsten wären mir komplett anonymisierte, standardisierte Formulare.“ Dadurch wäre es möglich, Neigungen und Vorurteile gegenüber z.B. Religion und Nationalität auszuschalten.

### MULTICHANNEL

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen sucht vor allem digital, nur wenige schreiben auch in den Printausgaben der Medien aus. Ebenso werden Jobs erfolgreich im Intranet von Universitäten und FHs ausgeschrieben.

### DIE PERSÖNLICHE ANREDE

Als besonders wichtig wird die Vernetzung und der persönliche Kontakt betrachtet. Seitens der Unternehmen wird hier auf Mundpropaganda im Freundeskreis gesetzt, in

Stände auf Berufsinformationsmessen sowie in die Zusammenarbeit mit FHs, Universitäten und HTLs investiert. Eine Teilnehmerin: „Wir müssen uns die Zeit nehmen und durch die Schulen touren.“

Kleine Unternehmen sehen sich dazu nicht in der Lage: „Das ist für kleine Unternehmen ein großes Problem. Wir haben nicht die Zeit dazu.“ Eine Chance sieht ein Interviewpartner im Zusammenschluss von Verbänden, durch die auch KMUs zu direkten Kontakten kommen könnten.

### DIE SUCHE ÜBER HEADHUNTER

Vielfach wird über Headhunter gesucht, aber auch diese tätigen sich schwer, wenn der Markt „leergefegt“ sei. Ihr Vorteil: Sie haben „ihr Ohr am Markt“.

Der Nachteil bei dieser Suchform: Die Kriterienkataloge sind mitunter zu eng definiert. Geeignete KandidatInnen, so die Kritik, würden schon in der zu standardisierten Vorentscheidung aussortiert werden.

### PROJEKTORIENTIERTES ARBEITEN

Ein Teilnehmer sucht sich je nach Projekt die richtigen ExpertInnen: „Einzelunternehmen operieren als virtuelle Organisation, holen sich die Firma oder einzelne Leute, die sie brauchen.“



# WELCHE SKILLS SIND IN DER ZUKUNFT GEFRAGT?

## **DIE GENERALISTINNEN**

Mehrere TeilnehmerInnen gaben an, GeneralistInnen zu benötigen – z.B. in Unternehmen, in denen gesamte Projekte abgewickelt werden und die das „Big Picture“ benötigen: „Wir werden immer globaler und gehen weg vom Fachspezialisten.“ Essentiell sei jedoch, zu wissen, wen man mit Fachwissen fragen kann.

## **DIE KUNDENBERATERINNEN MIT ÜBERBLICK UND LÖSUNGSORIENTIERTEM ANSATZ**

KundInnen wissen oft nicht, welche Lösungen es bereits gibt und welche Systeme geeignet sind. Gefragt sind BeraterInnen, die aus der Sicht der KundInnen agieren und sie emotional abholen können. Essentiell in der Beratung: Lösungen entwickeln, die für die KundInnen auch bedienbar sind und einen Nutzen darstellen.

Grundsätzlich müssen sich BeraterInnen für smarte Technologien in vielen Bereichen auskennen und in der Lage sein, Benefits für

die KundInnen auszuarbeiten und zu kommunizieren. Zu den Basics gehören daher gute Kommunikations-Skills und eine gute Allgemein-Bildung. Weiters sollten sie über die Entwicklungen am Markt Bescheid wissen und die besonderen Eigenschaften der Produkte kennen.

## **DIE INTERDISZIPLINÄREN PLANER & „WELTENWANDLER“**

„Interdisziplinäre Weltenwandler, die vernetzen“: In einem vernetzten Gebäude ist es wesentlich, die Systeme so zu entwickeln, dass sie miteinander funktionieren. Diese „Weltenwandler“ werden heute weder ausgebildet noch sind sie definiert. Sie werden aber hinkünftig eine essentielle Rolle spielen: „Es geht darum, die Technologien zu vernetzen. Ein Rädchen muss ins andere gehen.“

Ein Beispiel stellt die Brücke zwischen IT und OT dar, also das Zusammenspiel zwischen Information Technology (IT) und Operational Technology (OT): ProgrammiererInnen



WIR DÜRFEN DIE  
GROSSE ANZAHL  
AN MITARBEITER-  
INNEN 50+ OB DES  
HYPES ÜBER YOUNG  
POTENTIALS NICHT  
VERGESSEN. DIE  
HABEN NOCH 15  
JAHRE ZU ARBEITEN."

auf der einen Seite, und klassische Starkstrom- und SchwachstromtechnikerInnen auf der anderen Seite.

### **MEDIATORINNEN UND KOMMUNIKATIONSBEGLEITERINNEN**

Die Notwendigkeit der Vernetzung ist in den Sektoren noch nicht überall angekommen, sie wird aber mit dem Einzug von Logik und Intelligenz in Gebäuden immer wichtiger. Es braucht daher Menschen, die diese Prozesse begleiten: „Wie kommen wir zu den Ordnungen und Regeln, wenn jede/r nur in seinem Fachgebiet zu Hause ist?“

### **DIE VERBINDUNG VON „HERZ UND HIRN“**

Weg von der rein fachlichen Qualifikation, hinein in die Soft Skills: Neben der Fähigkeit zur emotionalen Abholung der KundInnen werden emotionale Intelligenz, das Selbstreflexionsvermögen und die Kooperationsfähigkeit genannt. Wir gehen in das Zeitalter der Vernetzung, in der Kooperation und das gemeinsame Erreichen von Zielen essentiell sind.

# WELCHE AUSBILDUNGEN BEREITEN DIE MITARBEITERINNEN AUF DIE VERÄNDERUNGEN VOR?

Eine besondere Herausforderung ist die Weiterentwicklung des bestehenden Personals: Hier setzen Unternehmen auf die unterschiedlichsten Konzepte. Während in Großunternehmen interne Ausbildungsprogramme zielgerichtet aufgebaut werden, sind kleinere Unternehmen ohne konzerneigene Ausbildungen auf das Angebot des Markts angewiesen - oder bilden im Notfall selbst aus.

Weiterbildungs-Programme werden entweder zielgruppenorientiert zusammengefasst (z.B. Ausbildungen/Module für Führungskräfte), oder sind individuell an die Menschen angepasst. Oft wird im Zuge der jährlichen MitarbeiterInnen-Gespräche die individuelle Weiterbildung vereinbart, Leitlinie ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

## **GROSSE HERAUSFORDERUNGEN IN DER AUS- UND WEITERBILDUNG**

Der Aus- und Weiterbildungsmarkt steht vor großen Herausforderungen: „Die Welt verändert sich schneller als die Ausbildungsprogramme.“

Eine zukunftsorientierte Ausbildung müsste sich kontinuierlich an den Bedürfnissen des Marktes orientieren: Wie sehen die Veränderungsprozesse am Markt aus, und welche Skills braucht es in 5-10 Jahren?

Mehrere Interviewte sehen die Notwendigkeit anderer Schulmodelle und Lehrpläne, um auf die Dynamik am Markt und die veränderten Skills Sets rasch reagieren zu können. Dem gegenüber steht die Realität: Veränderungen z.B. in der Lehrlingsausbildung dauern Jahre.

Was laut den Interviewten komplett fehlt, ist ein interdisziplinäres Angebot, das auch den Überblick schult. Ebenso mangelt es an Angeboten zur Integration von Systemen und zur Umsetzung von Lösungen, wie etwa zu Sprachsteuerungen. Ausbildungen müssten nicht auf akademischer Ebene, sondern niederschwelliger angesiedelt sein. Von Vorteil wäre ein modulartiger Aufbau und die Möglichkeit zur berufsbegleitenden Schulung.

## **INTERNE AUSBILDUNGSPROGRAMME**

Größere Unternehmen setzen auf eigene Ausbildungen und die zielgruppenorientierte Weiterentwicklung. Bestehendes Personal und Führungskräfte erhalten ein intensives Weiterbildungs-Programm, das sie auf die Veränderungen vorbereitet. Abseits der großen, intensiven Weiterbildungsprogramme gibt es eine Vielzahl an Kurzschulungen zu aktuellen Themen, z.B. Schulungen zum Umgang mit MS Teams. In kleineren Unternehmen nehmen die GeschäftsführerInnen die Ausbildung bei Bedarf auch persönlich in die Hand.

## EXTERNE AUSBILDUNGEN

Am Markt gibt es bereits sehr viele Ausbildungen, der Überblick aber fehle. Oberflächliche Ausbildungen gebe es jede Menge, in die Tiefe gingen nur wenige. Es wird von linearen Modellen weggegangen, individuelle Skills Sets-Module werden herausgelöst - abgestimmt auf die MitarbeiterInnen und „die Learnings der letzten 1,5 Jahre in der Pandemie“.

Sehr schwer wird es auf GeschäftsführerInnen-Level: Hier sind passende fachliche Ausbildungen sehr schwer bis gar nicht am Markt zu finden.

## AUSTAUSCH ZWISCHEN ALT & JUNG

Einige Unternehmen setzen auf den aktiven Austausch von „alten Hasen“ und jungen MitarbeiterInnen. Die einen haben zwar Erfahrung, sind aber in der digitalen Welt nicht so affin wie die jungen KollegInnen. Diese seien wiederum flexibel - und der Austausch zwischen den beiden sei eine Inspiration für alle.

## PRAKTIKA BEI GROSSKUNDEN

Um die Systeme vor allem bei Großkunden zu verstehen, werden MitarbeiterInnen mitunter auch für kurze Zeit in deren Zentralen geschickt. Dadurch wächst das Verständnis für Ihre Bedürfnisse, man verstehe wie sie „ticken“ - und die Beratung kann dementsprechend darauf abgestimmt werden.



DIE WELT VERÄNDERT  
SICH SCHNELLER ALS  
AUSBILDUNGSPRO-  
GRAMME."





// **CULTURE EATS  
STRATEGY FOR  
BREAKFAST."**

PETER DRUCKER

# VOR WELCHEN HERAUSFOR- DERUNGEN **STEHEN WIR IN DER** **AUS- UND WEITERBILDUNG?**

Auf Makroebene hat die Elektrifizierung, Digitalisierung und technologische Weiterentwicklung unseres Landes eine essentielle Bedeutung für die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Entwicklung. Ob wir die Herausforderungen der Zukunft stemmen und beispielsweise die Klima- und Energiestrategie umsetzen können, hängt von der Qualifizierung des Personals ab. Hier sind mehrere Herausforderungen gegeben:

## **ÜBER ZUKUNFTSBERUFE INFORMIEREN UND BEGEISTERN**

Laut OECD strebt in den Industrieländern die überwiegende Mehrzahl der Jugendlichen nur zehn Berufe an. Auf die Frage, welchen Beruf sie mit 30 Jahren erwarten auszuüben, nennen 15-Jährige in OECD-Ländern überwiegend traditionelle Berufsbilder. Für fast die Hälfte davon besteht laut Studie das Risiko, dass sie durch die fortschreitende Digitalisierung obsolet werden.

In Österreich sind wir im Vergleich mit anderen Ländern nur wenig technikaffin, haben in der Vergangenheit viel zu wenige TechnikerInnen ausgebildet. Während unser Leben bereits von technologischen Innovationen geprägt ist, mangelt es an qualifiziertem Personal und Nachwuchs.

Die Herausforderung: Menschen für Jobs mit Zukunft, für technische Aus- und Weiterbildungen begeistern. Eine jahrelange Fehl-

allokation im Bildungssystem ist nur schwer zu verändern, ein Beginn wäre die verbesserte Kommunikation: [Die Herausforderungen unserer Zeit werden mit Technologie gelöst. Und es sind erfüllende Jobs, die sehr spannende und wichtige Aufgaben lösen.](#)

### **FRAUEN FÜR TECHNIK BEGEISTERN**

Für Frauen stellt die Digitalisierung und technologische Entwicklung eine große Chance dar. Sie sind immer noch hauptsächlich in fünf Jobs aktiv: Reinigung, Gesundheit, Büro & Assistenz, Verkauf und Erziehung. In den vergangenen Jahrzehnten wurde viel Geld in die Lösung dieser Herausforderung investiert - mit wenig Erfolg. Jobs in der Technik sind besser bezahlt und würden für Frauen die Unabhängigkeit von Staat und Familie bedeuten.

Die Herausforderung: Die Begeisterung für Technik bereits bei Mädchen wecken, gezielte Ansprache und Mut machen. Es fehlt das Selbstvertrauen, die Stereotypen werden bereits in den Kinderschuhen weitergegeben. Hier braucht es eine Initiative, um bereits Kinder zu fördern und um den Nachwuchs in der Technik auch in Jahrzehnten sicherzustellen. Ebenso braucht es Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um Frauen in ihrer Doppelrolle der Familienmanagerin zu unterstützen.

### **AUSBILDUNGEN ZUKUNTSORIENTIERT AUFSTELLEN**

Alte Lehrpläne modernisieren und konsequent auf die Zukunft und interdisziplinär ausrichten. Flexibel bleiben und kontinuierlich an die Veränderungen am Markt anpassen. Das Lehrpersonal in dieser Transformation mitnehmen. Essentiell ist das Lehren neuer Werte: „Selbstreflexion, Team Work und Kooperationsfähigkeit.“

Die Herausforderung: Veränderungen z.B. auf Ebene der Lehrlings-Ausbildungen dauern Jahre - Zeit, die wir nicht mehr haben. Es braucht einen neuen Ansatz, wie Verän-

derungsprozesse in der Ausbildung agiler und flexibler gestaltet werden. Andernfalls drohen langfristig Barrieren, die die Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit gefährden.

### **PROTEKTIONISMUS**

Interdisziplinäres Denken ist noch nicht verankert - der Schutz der Gewerke war über viele Jahrzehnte hinweg eine sehr wichtige Aufgabe vieler Organisationen. Die Zusammenarbeit über die Gewerkschaftsgrenzen hinweg wird aber essentiell werden. Für Unternehmen ist das Bearbeiten dieses Protektionismus nur begrenzt möglich.

[Auf Mikroebene ist die Digitalisierung und technologische Entwicklung noch nicht in allen Sektoren angekommen. Weiters stößt das Wirtschaftswachstum durch den FacharbeiterInnen-Mangel bereits an seine Grenzen. Gibt es zu wenig qualifiziertes Personal, können Aufträge nicht zeitgerecht abgearbeitet werden. Die Herausforderungen:](#)

### **DIE ZEIT LÄUFT UNS DAVON**

Mit den Klimaschutzgesetzen, die nun auf uns zukommen, ziehen Logik und Intelligenz in unsere Gebäude ein. Das wird den Druck auf die Gewerke und den Immobilienmarkt erhöhen, sich mit den neuen Gebäudetechnologien auseinanderzusetzen: „Es gibt dann die dummen und die intelligenten Häuser.“ Die Zeit wird immer knapper, um Lösungen für die Herausforderungen aufzustellen.

### **NEW WORK: CLASH OF CULTURE**

In den Unternehmen prallen die Kulturen aneinander: Auf der einen Seite die „alte“ Mannschaft, auf der anderen Seite die junge Generation, die „new work“ verlangt. Die Arbeitswelt von heute spricht junge Menschen immer weniger an. Unternehmen sind gefordert, attraktiv zu sein bzw. zu werden für eine junge Generation, die „völlig anders tickt.“ Die Challenge für die ältere Generation: Kein eigenes Büro, Home Office und vermehrt Teamwork.

Die Herausforderung für die Unternehmen: Die alte Mannschaft weiterentwickeln im Sinne eines Mitnehmens.

### **DIVERSITÄT & REQUALIFIZIERUNG**

Eine große Herausforderung, aber auch Chance, um den FacharbeiterInnen-Mangel zu bekämpfen, ist die Diversität und Requalifizierung in Unternehmen. Unternehmen, die sich in ihrer Gesamtheit divers und für Zielgruppen durchlässig aufstellen, die bis dato nicht am „Personalradar“ waren, werden einen nachhaltigen Vorteil am Markt haben.

Sie könnten das heimische Arbeitsmarktpotential besser ausnützen, hier stecke man allerdings „noch in den Kinderschuhen“. Dazu gehört die Zielgruppe der Frauen, oder auch die der arbeitssuchenden Menschen, die nicht mehr ausreichend qualifiziert sind.

Ebenso stellt der FacharbeiterInnen-Mangel eine große Chance für ältere Personen dar: Sie bringen ein enormes Basis-Wissen in das Unternehmen ein.

Durch die Requalifizierung bzw. die Nutzung des Know-hows älterer ArbeitnehmerInnen könnten wir in Kombination mit einer erhöhten Arbeitsbeteiligung von Frauen die Lücke, die die Pensionierung der Baby Boomer-Generation hinterlässt, im Inland schließen.

Das ergab eine Studie für Deutschland, in einem Interview mit der „Presse“ hat der Chef des österreichischen Arbeitsmarktservice ähnliches für Österreich angedeutet. Um diesen Marktvorteil für Unternehmen zu nutzen, braucht es eine Kulturveränderung in den heimischen HR-Abteilungen und einen Abbau von Vorurteilen und Barrieren.

## **WELCHE ENTWICKLUNG ERWARTEN SIE?**

### **DIE PERSONALSUCHE VERÄNDERT SICH NACHHALTIG**

Aus der monotonen Personalsuche mit Copy & Paste Charakter wurde bereits in den vergangenen Jahren eine aufwendige, personalintensive Recherche. Enge Kriterienkataloge engen den Spielraum zu sehr ein, es werden Persönlichkeiten statt der rein fachlichen Expertise gesucht. Das grundlegende Interesse an den Themen und die Fähigkeit zu Kundensicht und Kollaboration spielen eine immer größere Rolle.

### **INTERDISZIPLINÄRES ARBEITEN**

Mehrere Gewerke werden hinkünftig verknüpft an Projekten miteinander arbeiten -

und: „Diese Leute werden am Markt gefragter sein.“ Da es für diese Interdisziplinarität keine Ausbildungen am Markt gibt, sind Hands-on Qualität und Offenheit für den Blick über den Tellerrand gefragt.

### **STEIGENDE INVESTITIONEN IN EMPLOYER BRANDING**

Unternehmen werden vermehrt in Employer Branding, Social Media & Außenauftritt sowie PersonalberaterInnen investieren. Hier haben KMUs einen entscheidenden Nachteil gegenüber Großunternehmen: Sie verfügen nicht über die Budgets und das Personal, um diese Projekte nachhaltig und langfristig zu gestalten.

## **KLUFT ZWISCHEN GROSSUNTERNEHMEN UND KMUS WIRD GRÖßER**

Großunternehmen werden durch Ihre hohen Investitionen in Employer Branding und Kommunikation einen entschiedenen Vorteil gegenüber KMUs haben, Menschen für sich zu begeistern. Ein Interviewpartner meint dazu: „Wenn wir keine kritische Masse haben, die weiß, wie Prozesse funktionieren, dann tut man sich als kleines Unternehmen schwer.“

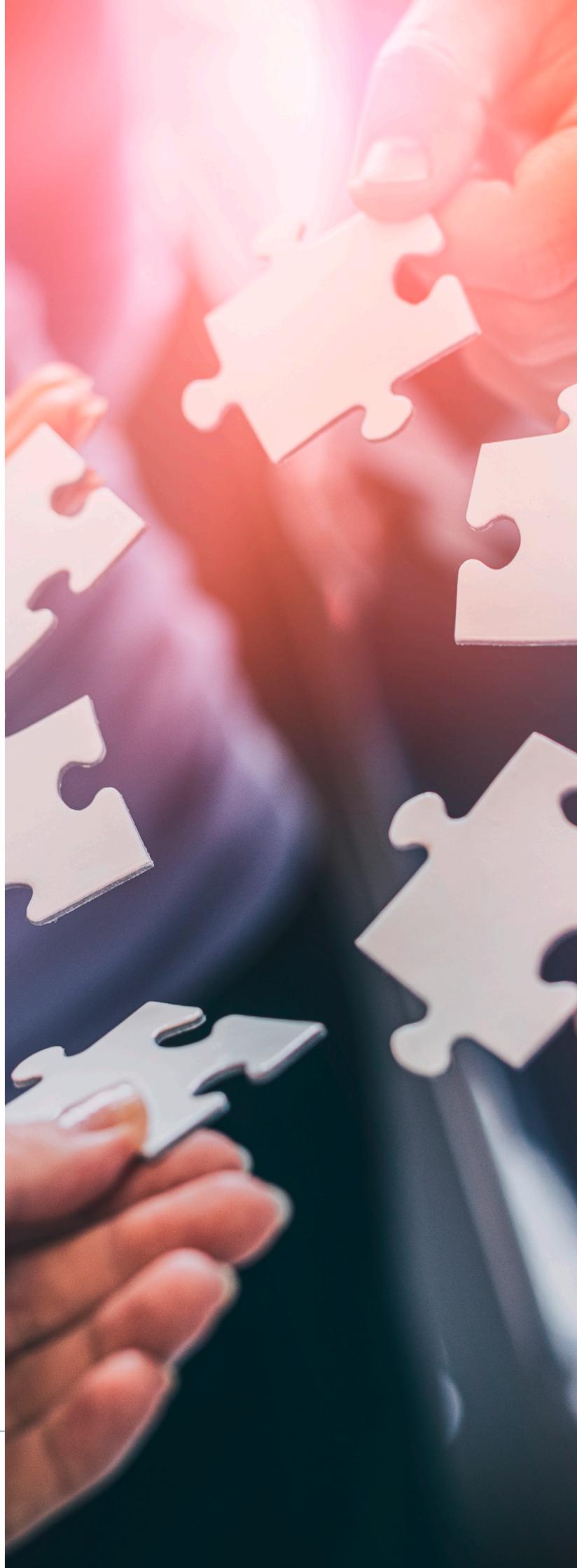
Auch auf anderen Ebenen werden es KMUs schwerer haben: Sie haben bei den Gehaltsvorstellungen potentieller KandidatInnen und bei den Karrierechancen massive Nachteile. Die Digitalisierung der Businessmodelle wurde vielerorts noch nicht einmal begonnen. Dadurch wird die Kluft zwischen Großunternehmen und KMUs und deren Wettbewerbsnachteil laufend größer - und das wird den österreichischen Markt nachhaltig prägen und verändern. Derzeit sind 99,6% aller Unternehmen kleine und mittlere Betriebe.

## **DER WETTBEWERB WIRD HÄRTER WERDEN**

Bis dato sei der Kampf um Personal noch erträglich, heißt es seitens der InterviewpartnerInnen. Allerdings erwartet man eine Verschärfung des Wettbewerbs um gut ausgebildetes Personal, ein großes Thema wird das Abwerben von Fachpersonal von der Konkurrenz.

## **INTERNATIONALE PERSONALSUCHE**

Auf der Suche nach geeignetem Personal suchen Unternehmen mittlerweile verstärkt im Ausland: Denn in vielen Bereichen ist es egal, wo der/die MitarbeiterIn mobil arbeitet. Vor allem international agierende Unternehmen nutzen diesen Vorteil bereits - sie sind die länderübergreifende Zusammenarbeit aber auch eher gewohnt als KMUs und nutzen Kollaborationsmodelle rund um die Welt.





// DIE AUSBILDUNG SOLLTE  
EIN MITEINANDER  
WERDEN: DIE ANDEREN  
GEWERKE VERSTEHEN."

// FÜR UNS IST EGAL, WO DIE  
TECHNIKERINNEN SITZEN.  
WIR NUTZEN  
KOLLABORATIONSMODELLE  
RUND UM DIE WELT."

A person wearing a blue uniform is working on a solar panel array. The background is a clear blue sky. The person's hands are visible, and they appear to be adjusting or connecting the panels.

// DIE ZUKUNFT LIEGT IN DER VERNETZUNG UND IM INTERDISZIPLINÄREN ARBEITEN."

// ES GILT, DIESE NEU HINZUGEWONNENE BEWEGLICHKEIT UND WENDIGKEIT AUCH FÜR DIE ZUKUNFT ZU KULTIVIEREN."

// DIE UNTERNEHMEN GEHEN MIT FLEXIBILITÄT UND INNOVATIONEN IN DIE POST-COVID-ÄRA"

# MANAGEMENT SUMMARY

Unternehmen sehen sich heute parallel mit einer Vielzahl an Dynamiken konfrontiert: Die digitale und technologische Entwicklung, die Globalisierung lassen alte Businessmodelle erodieren. Wir gehen in ein Zeitalter der Vernetzung und Komplexität, der demografische Wandel ist in vollem Gange. Der FacharbeiterInnenmangel bremst die wirtschaftliche Entwicklung aus. Energiewende und Klimawandel werden die Art und Weise, wie wir wohnen, arbeiten und leben essentiell verändern.

Die COVID-Pandemie war in vielerlei Hinsicht ein Brandbeschleuniger dieser Veränderungen: Was normalerweise viele Jahre gebraucht hätte, wurde beschleunigt, unsere Schwachstellen wurden schonungslos offengelegt. Alte Lösungsansätze sind zur Bewältigung dieser Herausforderungen nicht mehr brauchbar, das Neue ist noch nicht ausreichend aufgebaut.

**Die Learnings aus der COVID-Krise sind wichtige Treiber für die Widerstandsfähigkeit und Krisenfestigkeit der Unternehmen.** Sie helfen im Navigieren durch die Unsicherheit, in einer Zeit der digitalen und technologischen Transformation. In einer Zeit, in der es gilt, abseits der bekannten Pfade in neues Terrain vorzudringen.

► **Flexibles, rasches Agieren: Fundament der Krisenjahre.** Inmitten der Pandemie waren Unternehmen gezwungen, sich rasch neu aufzustellen. Durch flexibles Agieren konnten sie sich nach dem weltweiten Zusammenbruch der Wirtschaft rascher erholen.

Sie erkannten neue Zielgruppen, bauten in Rekordzeit neue Dienstleistungen und Produkte auf. Selbst in sonst starren Organisationen erkannte man die eigene Mobilisierungsfähigkeit: Veränderungen waren plötzlich rasch möglich.

► **Wer die „Hausaufgaben“ gemacht hatte, ging erfolgreicher durch die Krise.** Unternehmen, die sich mit der Digitalisierung des Businessmodells und mit neuen Arbeitsmodellen bereits auseinandersetzt haben, sind erfolgreicher durch die Pandemie gekommen.

► **Unternehmen reflektieren die Learnings, um sich nachhaltig widerstandsfähiger und zukunftsfähig aufzustellen.** Kunden- und Leistungsportfolios veränderten sich, innovative Zukunftsprojekte sind in der Pipeline und warten auf den idealen Startzeitpunkt. Basis für diese Projekte ist der Blickwinkel der Kunden, der Fokus liegt auf einem realen Kundennutzen.

Diese Reflexion ist dringend notwendig, um den voranschreitenden Veränderungen Lösungen beizustellen. **Die Zeit, so der Tenor, läuft uns davon.** Die Dynamik am globalen Markt ist enorm – und Österreich, oder besser gesagt Europa, wird sich anstrengen müssen, um nicht den Anschluss an diese Entwicklungen zu verlieren.

Die größten Sorgen stellen die zukünftige Wertschöpfung sowie die Aus- und Weiterbildung dar:

■ **Die Hoffnungen der befragten UnternehmerInnen liegen in den Zukunftsthemen Dekarbonisierung, Energiewende und Klimawandel.** In diesen Themen sehen die Unternehmen die größten Zukunftschancen – für sich, aber auch grundlegend für die gesamte Wirtschaft.

■ **So richtig darauf vorbereitet sind wir auf diese Zukunftsthemen aber noch nicht:** Viele Unternehmen und Sektoren, wichtige Teile der Wertschöpfungsketten sind noch ungenügend auf die digitale und technologische Transformation vorbereitet. Wir befinden uns inmitten der Herausforderung, FacharbeiterInnen für diese Themen aus- und fortzubilden. Die Frage der Mitnahme bestehender MitarbeiterInnen ist ebenfalls noch ungenügend beantwortet.

■ **Grundlegend benötigen Österreich und Europa ein Konzept, womit wir hinkünftig unseren Wohlstand finanzieren wollen.** Die Wachstumsmärkte liegen nicht in Europa, die Abhängigkeit von den USA und China wird befürchtet. Wir müssen dringend die Frage beantworten, wie wir den Standort Europa so aufstellen wollen, „dass er bereit ist.“

Unternehmen gehen in ein Zeitalter der Vernetzung, in dem das interdisziplinäre Agieren essentiell sein wird:

■ **In Zukunft werden wir Systeme mit maximaler Tragkraft entwickeln, die miteinander vernetzt sind.** Für den Gebäudesektor bedeutet dies, dass die unterschiedlichsten Sektoren und Gewerke gefordert sind, an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten.

■ **Dementsprechend ändern sich die notwendigen Qualifikationen der MitarbeiterInnen:** Gesucht werden „interdisziplinäre Weltenwandler“, die Technologien gewerksübergreifend vernetzen. Soft Skills wie Selbstreflexionsvermögen und Kooperationsfähigkeit sind in diesen Jobs gefragt. Als Folge von Automatisierung und Digitalisierung erleben wir weiters einen Umbruch hin zu höherer Qualifizierung.

■ **Lösungen sind näher am Kunden** Der Markt entwickelt sich weg von Standardlösungen hin zur Individualisierung, zu einem Kundenmarkt. Um auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können, braucht es MitarbeiterInnen, die KundInnen verstehen und in ihrer Sprache sprechen. Essentiell ist die positive Gestaltung des Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer Journey.

In den Gesprächen war greifbar, dass viele Unternehmen und Organisationen bereits am Weg in die Zukunft sind. Diese Markterhebung ist den innovativen Menschen in unserem Land gewidmet, die mutig einen Schritt nach dem anderen gehen. In eine Zeit, in der so Vieles neu gestaltet werden muss.



# LESE-EMPFEHLUNGEN UND QUELLEN

## **STUDIE „DIGITALISIERUNGSINDEX 2021“ / HUTCHISON DREI AUSTRIA**

Die Studie zeigt auf, wie schwer sich KMUs in der Digitalisierung schlagen: Von den größten Unternehmen im Land gaben mehr als 90% an, die Pandemie hätte ihre Digitalisierung beschleunigt, bei Kleinunternehmen hat sich der Wert kaum verändert. Damit hat sich durch die Pandemie die Kluft zwischen Groß- und Kleinunternehmen nochmals verschärft.

**Quelle:** [https://www.drei.at/de/ueber-uns/presse/presseaussendungen/detail\\_1276038.html](https://www.drei.at/de/ueber-uns/presse/presseaussendungen/detail_1276038.html) vom 11. Mai 2021

## **ECOMMERCE STUDIE ÖSTERREICH 2021 - KONSUMENTINNENVERHALTEN IM DISTANZHANDEL**

Die Studie wird jährlich von der Plattform „Versandhandel, eCommerce & Marktplätze“ des Handelsverbands bei der KMU Forschung Austria in Auftrag gegeben. Im Mittelpunkt stehen Fragestellungen zu Ausgaben im österreichischen eCommerce, Verteilung nach Bestellkanälen, Warengruppen, Bezahlformen, Retouren etc.

**Quelle:** <https://handelsverband.at/publikationen/studien>

## **ÖGNI MANIFEST: DIE ZUKUNFT VON WOHNEN UND ARBEITEN**

Wir arbeiten im Home Office, unsere Kommunikation hat sich in die digitale Welt verlagert. Statt in Präsenz-Meetings findet der Austausch in Videocalls statt – privat wie beruflich. Wir arbeiten in neuen Arbeitswelten, für die es normalerweise Jahre der Entwicklung gebraucht hätte. Eine ÖGNI Arbeitsgruppe beschäftigte sich gemeinsam mit ExpertInnen mit spannenden Fragen: Wie sehen die Arbeitswelten in Zukunft aus? Welche steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen benötigen wir? Und wie wird sich unsere Gesellschaft entwickeln?

**Downloadbar unter:** <https://www.ogni.at/aktivitaten/andere/oegni-manifest-die-zukunft-von-wohnen-und-arbeiten/>

## **STUDIE ZUM BETRIEBLICHEN EINSATZ VON MOBILARBEIT VOM INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG / DEUTSCHLAND**

Während rund zwei Drittel der Betriebe Home Office im selben Umfang ermöglichen wollen wie vor der Krise, möchte gut jeder zehnte Betrieb das Homeoffice-Angebot unter den Stand vor der Krise zurückfahren. Jeder fünfte Betrieb will dagegen die Homeoffice-Option gegenüber dem Vorkrisen-Niveau ausbauen. Das zeigt eine repräsentative Studie des deutschen Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), die im Juli 2021 durchgeführt wurde.

**Der Link zur Studie:** [https://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/forum\\_homeoffice\\_vorkrisen-niveau.aspx](https://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/forum_homeoffice_vorkrisen-niveau.aspx)

## **„DIGITAL IST DAS NEUE NORMAL“**

Informationen zu „Digital ist das neue Normal“ (Seiten 8 & 9) stammen aus der Präsentation „The New Normal“ von Verhaltensökonom Gerhard Fehr anlässlich des „Post Corona-Consumer“ Events am 24. Juni 2021, organisiert vom Marketing Circle Austria.

## **STUDIE ZU JUGEND & LEHRE**

Die Leitbetriebe Austria beauftragten gemeinsam mit Zukunft.Lehre.Österreich das Marktforschungsinstitut Marketagent.com mit einer repräsentativen Umfrage unter 1000 Jugendlichen und jungen Erwachsenen (14 bis 29 Jahre). Fazit: Die Arbeitswelt von heute spricht junge Menschen immer weniger an. Auf die ArbeitgeberInnen kommen einige gravierende Änderungen zu, wollen sie in Zukunft attraktiv für neue MitarbeiterInnen bleiben.

**Studien-Download** unter [https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt\\_Studie-2021\\_WEB.pdf](https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt_Studie-2021_WEB.pdf)

## **WORLD ECONOMIC FORUM & BOSTON CONSULTING: „TOWARDS A RESKILLING REVOLUTION“**

Die Studie geht auf die Fähigkeiten von Menschen in den Sektoren Aerospace, Aviation, Travel & Tourism, Consumer, Oil & Gas sowie Financial Services ein und skizziert, in welchen Zukunftsjobs sie diese einsetzen können.

**Hier gibt's die Studie aus dem Jahr 2018 zum Download:** <https://www.weforum.org/reports/towards-a-reskilling-revolution>

## **OECD-STUDIE: „JUGENDLICHE SEHEN IHRE ZUKUNFT ÜBERWIEGEND IN TRADITIONELLEN BERUFEN“**

Die weitreichenden Veränderungen der Arbeitswelt spiegeln sich bislang noch nicht in den Berufsvorstellungen vieler Jugendlicher wider. Auf die Frage, welchen Beruf sie mit 30 Jahren erwarten auszuüben, nennen 15-Jährige in OECD-Ländern überwiegend traditionelle Berufsbilder. Etwa die Hälfte nennt einen von nur zehn besonders bekannten Berufen, was auf eine insgesamt geringe Vorstellungskraft bezüglich der Vielfalt des Arbeitsmarkts schließen lässt.

**Quelle:** <https://www.oecd.org/berlin/presse/jugendliche-sehen-ihre-zukunft-ueberwiegend-in-traditionellen-berufen-22012020.htm>

## **BIB: HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIE ALTERUNG DER BABYBOOMER**

Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) stellte in einer Studie fest, dass die drohende FacharbeiterInnen-Lücke durch die höhere Arbeitsbeteiligung von älteren ArbeitnehmerInnen und Frauen weitgehend im Inland geschlossen werden könnte.

**Quelle:** <https://www.bib.bund.de/DE/Aktuelles/2020/2020-02-11-BiB-informiert-Bundesfinanzministerium-Alterung-Babyboomer.html>

## **JOSEF URSCHITZ: LÄSST SICH DIE FACHKRÄFTELÜCKE SCHLIESSEN?**

Wir nutzen das Arbeitskräftepotenzial im Inland nicht ausreichend aus: Das deutsche Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) hat festgestellt, dass die drohende Babyboomer-Lücke auf dem deutschen Arbeitsmarkt weitgehend im Inland geschlossen werden könnte. Für Österreich wurde seitens des AMS ähnliches angedeutet.

**Kommentar von Josef Urschitz, Die Presse, vom 18.10.2019**

<https://www.diepresse.com/5708617/lasst-sich-die-fachkraftelucke-schliessen?>

## KONTAKT

owl lab e.U. | Zukunftsforum Connected Buildings  
Mag. (FH) Anja Herberth  
Himberger Straße 21  
2840 Hohegg  
[www.owl-lab.at](http://www.owl-lab.at) | [www.conn-build.at](http://www.conn-build.at)

