



Produkte aus Papier & Karton

# Qualifikationsbedarf in der PROPAK-Industrie

*Endbericht*



*Wien, Oktober 2018*

**Diese Studie wurde im Auftrag des Fachverbandes PROPAK verfasst.**

**Projektverantwortung:** FH-Hon.Prof. Dr. Dr. Herwig W. SCHNEIDER

**Projektteam:** Mag. Sandra D. LENGAUER

Roman HAAS, MSc

Jonas POPKO

Daran DEMIROL



Industriewissenschaftliches Institut  
Mittersteig 10/4, A-1050 Wien  
Tel: +43-1-513 44 11-0  
Fax: +43-1-513 44 11-2099  
E-mail: schneider@iwi.ac.at

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Datenanalyse Lehrlinge</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Unternehmensbefragung</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Tiefeninterviews</b> .....	<b>17</b>
4.1	Thesen zur Arbeitsnachfrage .....	17
4.2	Thesen zu den Qualifikationen .....	29
4.3	Thesen zu den Rahmenbedingungen .....	36
<b>5</b>	<b>Kurzfassung</b> .....	<b>41</b>
	<b>Quellen</b> .....	<b>47</b>
	<b>Anhang A: Fragenkatalog des Online-Fragebogens</b> .....	<b>49</b>
	<b>Anhang B: Linearauszahlung der empirischen Erhebung</b> .....	<b>53</b>
	<b>Anhang C: Interviewbeilage</b> .....	<b>57</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Lehrlinge in den PROPAK-Mitgliedsunternehmen (Industrie).....	7
Abb. 2:	Qualifikationsbedarf ausgewählter PROPAK-Unternehmen.....	10
Abb. 3:	Qualifikationsbedarf der PROPAK im Zeitverlauf.....	11
Abb. 4:	Arten der Personalbedarfsdeckung in den Unternehmen der PROPAK .....	12
Abb. 5:	Anteile offener Stellen in den Unternehmen der PROPAK .....	13
Abb. 6:	Kompetenzprofil (derzeit versus in den nächsten fünf Jahren) in den Unternehmen der PROPAK .....	13
Abb. 7:	Beschäftigungshemmnisse in den Unternehmen der PROPAK .....	14
Abb. 8:	Zufriedenheit der Unternehmen der PROPAK mit Bildungseinrichtungen .....	15
Abb. 9:	Internes und externes Weiterbildungsangebot in den Unternehmen der PROPAK .....	15
Abb. 10:	PROPAK-Zustimmungsbarometer zu ausgewählten Aussagen .....	16
Abb. 11:	Qualifikationsbedarf ausgewählter PROPAK-Unternehmen.....	43
Abb. 12:	Kompetenzprofil (derzeit versus in den nächsten fünf Jahren) in den Unternehmen der PROPAK .....	44

# 1 Einleitung

Die vorliegende Studie beleuchtet im Rahmen einer mehrstufigen empirischen Untersuchung den **Qualifikationsbedarf in der PROPAK-Industrie**. Analysiert wird, welche konkreten Qualifikationsbedarfe sich in den Unternehmen zeigen bzw. wie diesen auch künftig effektiv begegnet werden kann. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in einem drei-stufigen Prozess erarbeitet. Basierend auf einer Datenanalyse der rezentesten statistischen Datenbestände wird eine Momentaufnahme zum Status quo der Lehrlinge erstellt (Kapitel 2). In einem nächsten Schritt erfolgt die Unternehmensbefragung (Kapitel 3). Diese soll inhaltlich mit einer seitens des Auftraggebers durchgeführten Erhebung aus dem Jahr 2012 kompatibel sein. Zu diesem Zweck wird ein Teil der Fragestellungen inhaltlich und methodisch abgestimmt, etwa dann, wenn Qualifikationsbedarfe auf einzelnen Bildungsebenen (Lehre, BMS, BHS, AHS sowie akademische Ausbildung [Fachhochschulen und Universitäten]) beleuchtet werden.

Die sodann ausgearbeiteten Inhalte werden in einem finalen Schritt mittels Tiefeninterviews präzisiert (Kapitel 4). Die leitfadengestützten Unternehmensinterviews konzentrieren sich auf qualitative Erhebungselemente und decken ausgewählte Thesen zur Arbeitsnachfrage, zu den Qualifikationen bzw. den Rahmenbedingungen ab. Im Ergebnis gilt es folgende **Kernfragen** zu erarbeiten und zu beantworten (Kapitel 5):

- *Welche Stellen sind in den PROPAK-Unternehmen unbesetzt?*
- *Was sind die Ursachen für die Probleme bei der Stellenbesetzung?*
- *Welche Qualifikationen werden in den PROPAK-Unternehmen gebraucht?*
- *Was tun die Unternehmen der PROPAK um den Personalbedarf zu decken?*
- *Was erwartet die Unternehmen künftig?*

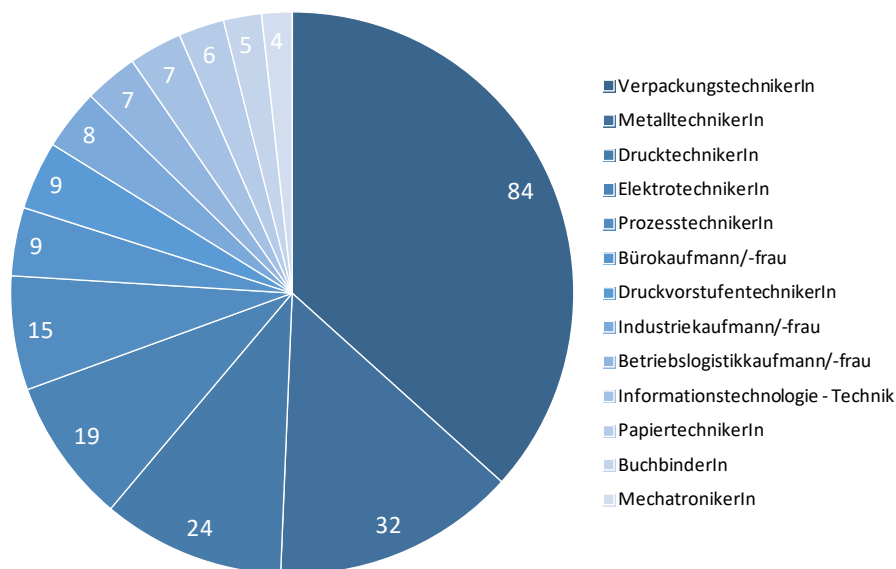


## 2 Datenanalyse Lehrlinge

Das Qualifikationsspektrum einzelner Industrien lässt sich auf mehrerlei Arten messen. So kann zum einen die Lehrlingsausbildung als Gradmesser Verwendung finden. Die duale Ausbildungsform des österreichischen Lehrberufs wird in anderen Ländern immer wieder als Benchmark herangezogen. Eine praxisorientierte Ausbildung inklusive der Vermittlung von fachtheoretischem Wissen bildet die Grundlage dieses Vorzeigemodells und ist letztendlich hauptverantwortlich dafür, dass die Jugendarbeitslosigkeit in Österreich vergleichsweise gering ist.<sup>1</sup>

Das Interesse an den Lehrberufen in den PROPAK-Betrieben ist über die letzten Jahre gestiegen.<sup>2</sup> Im Vergleich zum Referenzjahr 2010 werden in den PROPAK-Lehrbetrieben 2017 um 13% mehr Lehrlinge ausgebildet. Damit nutzen 233 Lehrlinge österreichweit ihre Chance auf die duale Ausbildungsform in einem Lehrbetrieb der PROPAK. Es steigt allerdings nicht nur die Zahl der Lehrlinge, sondern auch die Zahl der Lehrlinge pro Lehrbetrieb. Während im Jahr 2010 im Schnitt fünf Lehrlinge in einem der 41 PROPAK-Lehrbetriebe arbeiten, sind es 2017 durchschnittlich sieben Lehrlinge.<sup>3</sup>

**Abb. 1: Lehrlinge in den PROPAK-Mitgliedsunternehmen (Industrie)**



Anm.: Darstellung ohne geheimgehaltene Werte.  
 Quelle: IWI (2018) auf Basis der WKO (2018a, 2018c)

In mehr als jedem zweiten PROPAK-Lehrbetrieb wird eine Lehre zur VerpackungstechnikerIn angeboten. Im Jahr 2017 befinden sich insgesamt 84 Lehrlinge in dieser Ausbildung, mehr als jeder zehnte Lehrling ist weiblich. Die Zahl der Lehrlinge ist über die Lehrjahre hinweg ungefähr gleich verteilt, in jedem der vier Lehrjahre sind rund ein Viertel der Lehrlinge in Ausbildung. Im Laufe der Lehrjahre werden die Lehrlinge mit den Grundlagen der Entwicklung und Herstellung von Packmitteln vom Drucken bis zum Stanzen und Kleben vertraut gemacht.<sup>4</sup> Sie werden darauf vorbereitet die Verarbeitungsmaschinen zu überwachen, zu bedienen und instand zu halten. Zudem werden sie an Aspekte der Auftragsplanung, Betriebsorganisationen und Kostenrechnung herangeführt.

<sup>1</sup> Kurier.at, '2017 brachte Trendwende bei den Arbeitslosen', 02.01.2018, <https://kurier.at/wirtschaft/arbeitslosenzahlen-2017-zum-jahresausklang-erneut-ruecklaeufig/304.641.375>, abgerufen am 25.04.2018.  
<sup>2</sup> WKO (2018a, 2018c). Die Ergebnisse der Lehrlingsstatistik basieren auf den Aufzeichnungen, die von den Lehrlingsstellen der Wirtschaftskammern in den Bundesländern erhoben werden (Stichtag jeweils 31.12.).  
<sup>3</sup> Die Zahl der PROPAK-Lehrbetriebe liegt im Jahr 2017 bei 35.  
<sup>4</sup> [https://www.propak.at/images/news/2018/BF\\_Kursprogramm\\_2018-Q.pdf](https://www.propak.at/images/news/2018/BF_Kursprogramm_2018-Q.pdf), abgerufen am 25.04.2018.

Der am häufigsten gewählte Lehrberuf in den PROPAK-Lehrbetrieben ist zwar jener der VerpackungstechnikerIn, allerdings ist das Spektrum der Lehrberufe in diesen Betrieben weitaus differenzierter. So finden sich in den PROPAK-Lehrbetrieben in etwa so viele Metalltechnik-, Drucktechnik-, Elektrotechnik- und Prozesstechniklehrlinge (insgesamt 90 Lehrlinge) wie VerpackungstechnikerInnen. Im Vergleich zum Jahr 2010 werden 2017 um 45% mehr VerpackungstechnikerInnen in den Betrieben der industriellen Hersteller von Produkten aus Papier und Karton geschult. Zudem wächst die Zahl der Metalltechnik- (um 19%) und Elektrotechniklehrlinge (um 12%) in den PROPAK-Lehrbetrieben im Vergleich zum Ausgangsjahr.

Jene zwei Lehrberufe, die als branchenspezifisch vom Fachverband der PROPAK besonders unterstützt und weiterentwickelt werden, sind die VerpackungstechnikerInnen sowie die BuchbinderInnen.<sup>5</sup> Insgesamt werden 125 Verpackungstechnik-Lehrlinge in Österreich ausgebildet, davon werden 84 Lehrlinge in 40 Betrieben der PROPAK ausgebildet (Referenzzeitpunkt: 2017/2018).<sup>6</sup>

Österreichweit sind insgesamt 52 Personen im Lehrberuf der BuchbinderInnen in Ausbildung, wobei diese nicht nur in den Betrieben der Sparte Industrie, sondern auch in anderen Sparten (z.B. Gewerbe und Handwerk, Information und Consulting) ebenso wie überbetrieblich bzw. integrativ angeboten wird.<sup>7</sup> In der dreijährigen Ausbildung lernen BuchbinderInnen alles, was sie als spätere Facharbeiter wissen müssen, von den diversen Materialien (Papier, Karton, Leder, Pergament, Gewebe, Kunststoff etc.) und Maschinen der Buchbinderei bis zu den Techniken der Verarbeitung (Kleben, Lochen, Perforieren, Bohren, Prägen, Trennen, Formen, Veredeln etc.).<sup>8</sup> In der PROPAK-Industrie werden derzeit aber nur fünf Buchbinder-Lehrlinge ausgebildet. Grund dafür ist die veraltete Ausbildungsordnung, die den Anforderungen einer modernen Industrie nicht gerecht wird. Die längst überfällige Anpassung der Ausbildungsordnung für Buchbinder wird seit Jahren von der Arbeitnehmerseite blockiert.

---

<sup>5</sup> Dies ist ergänzend zum statistischen Zahlenmaterial der Lehrlingsstatistik mit dem Fokus auf Industriebetrieben.

<sup>6</sup> Die Qualifikation der VerpackungstechnikerInnen kann auch auf dem zweiten Bildungsweg erlangt werden, wobei die Auszubildenden in einer Mischung aus Schulungen und Selbststudium auf die Facharbeiterprüfung vorbereitet werden.

<sup>7</sup> PROPAK (2018a), Lehrlingsentwicklung 2017 auf Basis der WKO Lehrlingsstatistik (Version vom 05.02.2018).

<sup>8</sup> [https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/kunsthandwerke/buchbinder/Berufsbild\\_Buchbinder.html](https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/kunsthandwerke/buchbinder/Berufsbild_Buchbinder.html), abgerufen am 26.04.2018.



### 3 Unternehmensbefragung

Die Unternehmensbefragung umspannt ein Fragenspektrum von 13 auf die Qualifikationsbedarfe in der PROPAK abzielende Fragestellungen.<sup>9</sup> Gemessen an der Grundgesamtheit vereinen die 29 Befragten der PROPAK-Mitgliedsunternehmen im Aggregat je mehr als vier von zehn EUR an Umsatz bzw. vier von zehn Beschäftigten.<sup>10</sup>

Sieben von zehn der in den befragten PROPAK-Unternehmen tätigen MitarbeiterInnen sind dem Bereich Fertigung, Konstruktion, Montage und Reparatur zuzurechnen.<sup>11</sup> Jeweils mehr als ein Zehntel der Beschäftigten arbeitet im Bereich Management, Verwaltung und Personalführung sowie im Marketing, Vertrieb und der Kundenbetreuung. Die verbleibenden 6% sind dem Einkauf und sonstigen Bereichen (z.B. EDV/IT, Qualitätsmanagement, Empfang, Haustechnik, Reinigung) zuzurechnen.

Wird die Belegschaft in den PROPAK-Unternehmen nach technischem und administrativem Personal unterteilt, so sind derzeit im Schnitt 80% Personen mit technischer Ausbildung auch in diesem Tätigkeitsbereich aktiv (z.B. in der Produktion).<sup>12</sup> Demzufolge ist ein Fünftel der Belegschaft administratives Personal, das alle anderen Bereiche des Unternehmens (z.B. Geschäftsführung, Verwaltung, Wirtschaft etc.) abdeckt. Strukturell wird sich an dieser groben Ausdifferenzierung in den nächsten fünf Jahren im Schnitt nur vergleichsweise wenig ändern, allerdings zeigt sich ein Trend in Richtung höhere Qualifikationsniveaus. Gerade Verpackungstechnikerinnen und FachhochschulabsolventInnen werden künftig vermehrt nachgefragt, sowohl im technischen wie auch im administrativen Bereich.

Im Detail liegt für 17 PROPAK-Unternehmen ein vollständiges Antwortverhalten nach Qualifikationsniveaus vor, das eine Projektion der derzeitigen auf den künftigen Bedarf an Personal erlaubt. Derzeit arbeiten – den Angaben der Unternehmen zufolge – rund 3.380 Personen im technischen wie administrativen Bereich, in fünf Jahren werden es um zwei Prozentpunkte weniger Beschäftigte sein. Die Betrachtung dieses PROPAK-Teilsamples erlaubt Hinweise darauf, in welche Richtung die Personalentwicklungs- und Personalbesetzungsstrategien deuten, kann aber das vielfältige Gesamtbild der differenzierten Bedarfe in den Unternehmen der PROPAK nicht vollständig abbilden.

Während einige dieser 17 PROPAK-Unternehmen auch künftig bei ihrem Qualifikationsprofil bleiben, setzen die meisten auf eine Änderung, was den Qualifikationsbedarf betrifft. Künftig geht der Trend für die meisten Befragten in Richtung höher qualifiziertes Personal. In den nächsten fünf Jahren wird es strukturell um drei Prozentpunkte mehr Personal aus dem Lehrberuf Verpackungstechnik bzw. anderen Lehrberufen mit Lehrabschlussprüfung in diesen Unternehmen geben, genauso wie um zwei Prozentpunkte mehr UniversitätsabsolventInnen. Während derzeit rund 47% des Personals als Maschinen- und HilfsarbeiterInnen tätig sind, werden es in den nächsten fünf Jahren 39% sein. Im Detail wird der Rückgang der MaschinenarbeiterInnen bei 5 Prozentpunkten liegen bzw. jener der HilfsarbeiterInnen bei 4 Prozentpunkten.

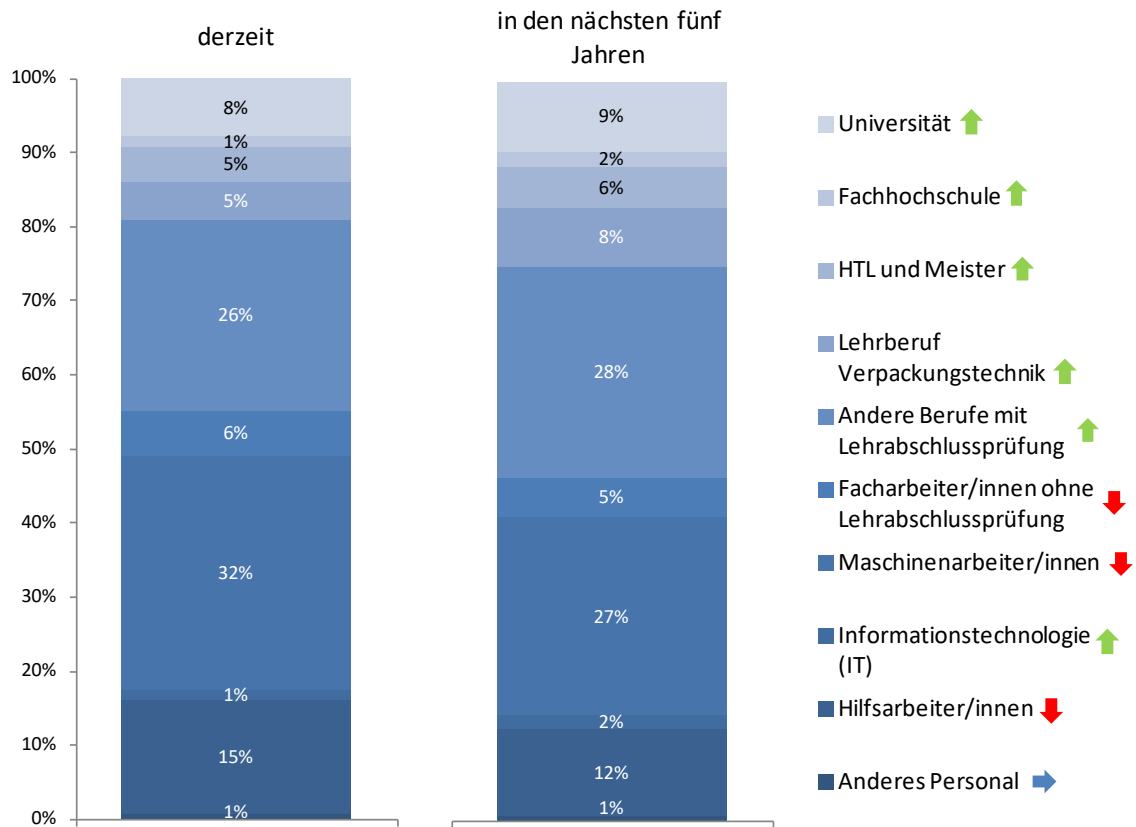
<sup>9</sup> Der Fragenkatalog des Fragebogens findet sich in Anhang A, die Linearauszahlung in Anhang B. Die Befragung der PROPAK-Mitglieder findet online statt und beinhaltet eine Erstaussendung und eine Reminder-Aussendung. Positiv auf den Rücklauf wirken sich zudem ein Unterstützungs- und ein Erinnerungsmail des Fachverbands PROPAK aus. Der Erhebungszeitraum liegt zwischen 16. April 2018 und 4. Mai 2018. Im Zuge dieser Befragung werden 126 seitens der PROPAK zur Verfügung gestellte AnsprechpartnerInnen an rund 100 Standorten kontaktiert, wobei an einzelnen Standorten teils mehr als eine Kontaktperson angesprochen wird. Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung werden sowohl im Aggregat als auch differenziert nach Beschäftigungsklassen oder Ausbildungsbetrieb (PROPAK Bildungsforum) aufbereitet. Die Datenmenge an sich ist – etwa was die weiteren Untergliederungen nach Größenklassen betrifft – eher vorsichtig zu interpretieren, da die Fallzahlen vergleichsweise gering sind. Nichtsdestotrotz beinhalten sie einiges an Aussagekraft und geben valide Hinweise und Tendenzen auf die unterschiedlichen Ausprägungen innerhalb der einzelnen Gruppen. Im gesamten Frageprogramm (mit Ausnahme der Frage 3 sowie der offenen Fragen 4, 11, 12) erfolgt eine Projektion fehlender Antworten („k.A.“) auf das Antwortverhalten (n=29).

<sup>10</sup> Das IWI recherchiert Umsätze wie auch MitarbeiterInnenanzahlen aus ausgewählten Datenbanken (z.B. Firmenbuch, FirmenABC, Herold MDOnline). Dies erlaubt eine Zuteilung in kleine und mittlere Unternehmen (KMU mit bis zu 249 Beschäftigten) ebenso wie Großunternehmen (Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten). In der Auswertung der Unternehmensbefragung wird ein fehlendes Antwortverhalten in einzelnen Fragestellungen mittels Projektion des vorliegenden Antwortverhaltens berücksichtigt (Bereinigung um keine Angaben).

<sup>11</sup> n=29. Anteile gewichtet mit der Zahl der MitarbeiterInnen. In Summe werden in diesen Unternehmen mehr als 5.000 MitarbeiterInnen erfasst.

<sup>12</sup> Struktur von n=17 Befragten (inkl. Konzernangaben). Naturgemäß sind standort-spezifische Charakteristika mit ins Kalkül zu nehmen, so variiert der TechnikerInnen-Anteil derzeit und je nach heimischem PROPAK-Standort zwischen 60% und 95%. In der Frage 3 werden Institutionen, technische Bereiche und Funktionen durchmengt. Dies ist so gewollt, um an die PROPAK Qualifikationserhebung aus dem Jahr 2012 anknüpfen zu können.

**Abb. 2: Qualifikationsbedarf ausgewählter PROPAK-Unternehmen**



Qualifikationsbedarf in ausgewählten PROPAK-Unternehmen	Derzeit						In den nächsten 5 Jahren						Index		
	Technisches Personal		Administratives Personal		Personal insgesamt		Technisches Personal		Administratives Personal		Personal insgesamt		Personal		
	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	Techn.	Admin.	Insgesamt
Universität	153	6%	111	16%	264	8%	180	7%	131	19%	311	9%	118	118	118
Fachhochschule	17	1%	31	5%	48	1%	32	1%	40	6%	72	2%	188	129	150
HTL und Meister	99	4%	59	9%	158	5%	116	4%	68	10%	184	6%	117	115	117
Lehrberuf Verpackungstechnik	141	5%	31	5%	172	5%	197	8%	63	9%	260	8%	140	203	151
Andere Berufe mit Lehrabschlussprüfung	614	23%	261	38%	875	26%	658	25%	283	40%	942	28%	107	109	108
Facharbeiter/innen ohne Lehrabschlussprüfung	177	7%	24	3%	201	6%	162	6%	16	2%	178	5%	92	67	89
Maschinenarbeiter/innen	950	35%	120	17%	1.070	32%	837	32%	50	7%	888	27%	88	42	83
Informationstechnologie (IT)	20	1%	24	3%	44	1%	26	1%	31	4%	57	2%	130	129	130
Hilfsarbeiter/innen	520	19%	0	0%	520	15%	391	15%	0	0%	391	12%	75	(-)	75
Anderes Personal	1	0%	25	4%	26	1%	1	0%	25	4%	26	1%	100	100	100
<b>Personal insgesamt</b>	<b>2.692</b>	<b>100%</b>	<b>686</b>	<b>100%</b>	<b>3.378</b>	<b>100%</b>	<b>2.601</b>	<b>100%</b>	<b>708</b>	<b>100%</b>	<b>3.309</b>	<b>100%</b>	<b>97</b>	<b>103</b>	<b>98</b>

Anm.: Struktur von n=17 Befragten (inkl. Konzernangaben) mit vollständigem Antwortverhalten in allen Teilbereichen (inkl. Ausdifferenzierung des technischen wie administrativen Bereichs auf allen Qualifikationsniveaus). Anderes Personal seitens des Antwortenden ohne nähere Spezifikation. Darstellung des Gesamtbedarfs.

Quelle: IWI (2018)

Die vorliegenden Ergebnisse dieser Fragestellung sind vergleichbar mit der Qualifikationserhebung der PROPAK aus dem Jahr 2012, allerdings enthält die derzeitige Befragung mehr Qualifikationskategorien (z.B. MaschinenarbeiterInnen, Informationstechnologie, HilfsarbeiterInnen). Die beiden Erhebungen unterscheiden sich zudem durch die ihnen zugrundeliegenden Grundgesamtheiten, was eine unmittelbare Vergleichbarkeit einschränkt, allerdings können die Aussagen, jedenfalls was die

Strukturierung des Personals betrifft, verglichen werden, sofern die analog abgefragten Qualifikationskategorien als Maßstab herangezogen werden.<sup>13</sup>

Im Jahr 2012 galt 85% des Personals in den befragten Betrieben als technisches Personal, wobei der Blick in die Zukunft (in den nächsten 5 Jahren) einen TechnikerInnen-Anteil von 86% offenbarte. Ohne Berücksichtigung der Maschinen- und HilfsarbeiterInnen, der IT-MitarbeiterInnen sowie des anderen Personals, geben die 17 PROPAK-Unternehmen des derzeitigen Samples ihren TechnikerInnen-Anteil derzeit mit 70% an. In den nächsten fünf Jahren wird dieser in etwa gleich hoch (69%) eingeschätzt. Gemein ist beiden Erhebungen, dass die Quote der TechnikerInnen gemessen am gesamten Personal auch künftig in etwa gleich hoch geortet wird. Allerdings unterscheidet sich die Einschätzung der damaligen Erhebung von der derzeitigen, was die Höhe des Anteils betrifft.

Im Zeitablauf haben sich an der Einschätzung des Qualifikationsbedarfs in den PROPAK-Unternehmen teils starke Änderungen ergeben. Während sich der Anteil der UniversitätsabsolventInnen am gesamten Personal rund verdreifacht hat, ist der Anteil der FacharbeiterInnen ohne Lehrabschlussprüfung um mehr als die Hälfte rückläufig. Die Bedeutung der Lehrberufe steigt, sofern der Lehrberuf Verpackungstechnik gemeinsam mit den anderen Berufen mit Lehrabschlussprüfung aufaggregiert wird.

**Abb. 3: Qualifikationsbedarf der PROPAK im Zeitverlauf**

Qualifikationsbedarf im Vergleich	Erhebung 2012		Erhebung 2018	
	derzeit	in den nächsten 5 Jahren	derzeit	in den nächsten 5 Jahren
Universität	5%	5%	15%	16%
Fachhochschule	2%	2%	3%	4%
HTL und Meister	8%	8%	9%	9%
Lehrberuf Verpackungstechnik	16%	22%	10%	13%
Andere Berufe mit Lehrabschlussprüfung	39%	35%	51%	48%
Facharbeiter/innen ohne Lehrabschlussprüfung	30%	28%	12%	9%
<b>Personal insgesamt</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

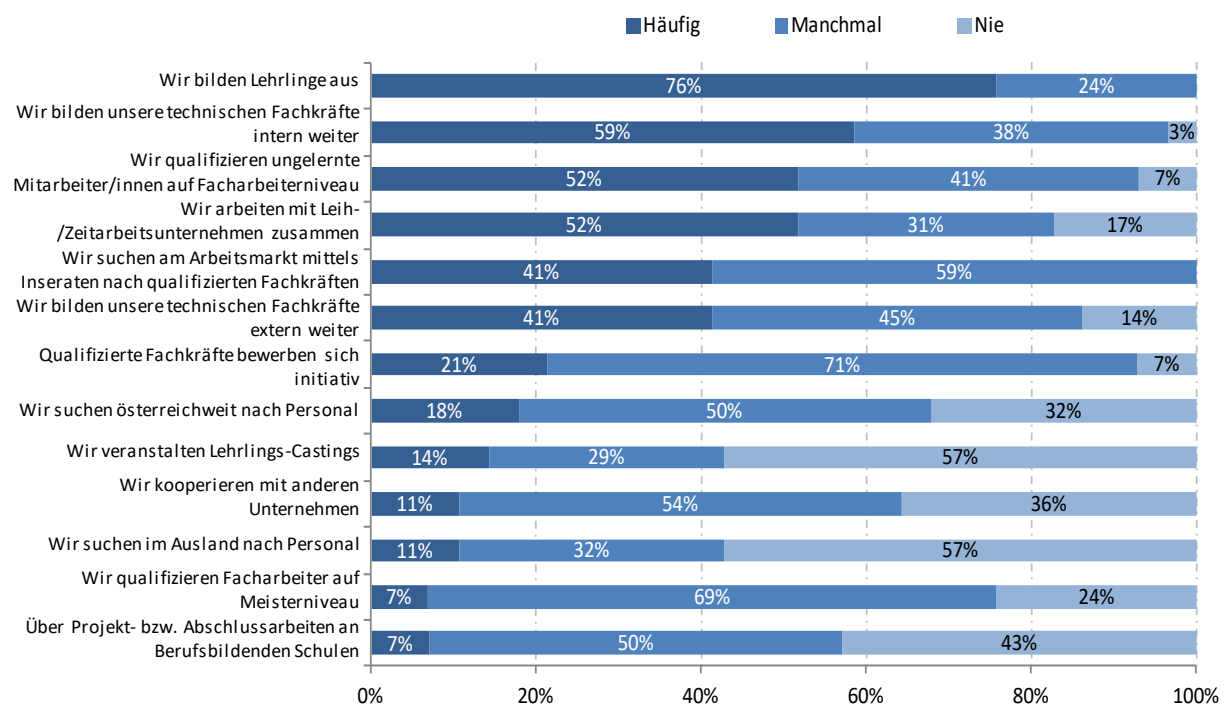
Anm.: Erhebung 2018: Struktur von n=17 Befragten. Rundungsdifferenzen möglich.  
Quelle: IWI (2018) auf Basis der Erhebung 2018 sowie der PROPAK (2012)

Die PROPAK-Unternehmen nutzen unterschiedliche Kanäle, um ihren Bedarf an Personal zu decken. Dabei kommen interne Ausbildungs- und Personalbeschaffungsaktivitäten ebenso zum Einsatz wie externe Weiterbildungs- und Rekrutierungsstrategien. Ein wesentliches Standbein der langfristigen Personalsicherung und -qualifikation mit entsprechendem branchenspezifischem Fachwissen ist die Ausbildung von Lehrlingen. Dreiviertel der befragten PROPAK-Unternehmen – insbesondere Großunternehmen (89%; KMU: 70%) – bilden häufig Lehrlinge aus, das restliche Viertel manchmal. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (52%) – besonders KMU (62%; GU: 50%) und Ausbildungsbetriebe (61%) – setzen häufig auf die Qualifikation ungelernter MitarbeiterInnen auf FacharbeiterInneniveau (41% manchmal).

*„Facharbeiter (Schlosser, Elektriker) sowie Facharbeiter mit branchenspezifischen Kenntnissen (Verpackungstechniker, Papiertechniker) stehen kaum auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, d.h. nur mit intensiver Lehrlingsausbildung schaffen wir es, dass wir über die notwendigen Fachkräfte verfügen“, so einer der Befragten.*

<sup>13</sup> In beiden Erhebungen werden folgende Qualifikationsniveaus abgefragt: Universität; Fachhochschule; HTL und Meister; Lehrberuf Verpackungstechnik; andere Berufe mit Lehrabschlussprüfung; FacharbeiterInnen ohne Lehrabschlussprüfung.

**Abb. 4: Arten der Personalbedarfsdeckung in den Unternehmen der PROPAK**



Anm.: n=29. Nennungen der Antwortmöglichkeit „Sonstige“ (keine explizite Darstellung in obiger Grafik) umfassen z.B. Fixeinstellung und ZeitarbeiterInnen, Mundpropaganda, Direktes Rekrutings, internere Versetzungen innerhalb der Unternehmensgruppe, Zeitarbeitsfirmen (Übernahme zu späterem Zeitpunkt), Open Day – Werksführungen für Schulen, Teilnahme an Berufsmessen und MitarbeiterInnenempfehlungen.

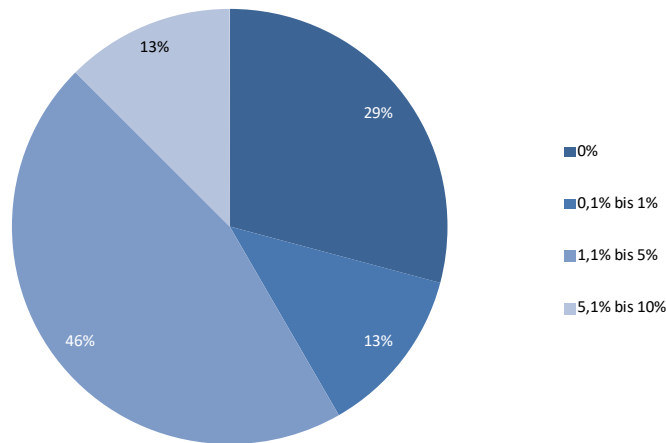
Quelle: IWI (2018)

Um den sich ständig verändernden wie steigenden Kompetenzansprüchen gerecht werden zu können, werden technische Fachkräfte intern (59% häufig; 38% manchmal) und extern (41% häufig; 45% manchmal) weitergebildet. Neben der internen Personalrekrutierung und Weiterbildung wird der Bedarf an Personal auch mittels Suche am externen Arbeitsmarkt abgedeckt; z.B. durch die Suche nach qualifizierten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt mittels Inseraten (41% der Unternehmen tun dies häufig) oder durch die Zusammenarbeit mit Leih-/Zeitarbeitsunternehmen (52%; häufig). Dies gilt besonders für die Großunternehmen der PROPAK (je 78% häufig).

Die externe Personalbeschaffung gestaltet sich teilweise sehr schwierig. Laut den PROPAK-Unternehmen ist derzeit vor allem qualifiziertes Personal mit einschlägiger Erfahrung schwer zu finden – seien es ProduktionsmitarbeiterInnen mit technischem Fachwissen oder IT-Fachkräfte. Ferner mangelt es aber bereits an den Social Skills, d.h. an selbstständigen wie verlässlichen MitarbeiterInnen mit „Hausverstand und Handschlagqualität“.

71% der PROPAK-Unternehmen – gerade mittlere Unternehmen (80%) und Großunternehmen (88%) – weisen derzeit unbesetzte Stellen auf, weil sie keine geeigneten MitarbeiterInnen finden. Bei immerhin 13% der Unternehmen handelt es sich dabei um 5,1% bis 10% an unbesetzten Stellen am Standort Österreich, bei 46% der Unternehmen um 1,1% bis 5% der gesamten Stellen im heimischen Unternehmen.

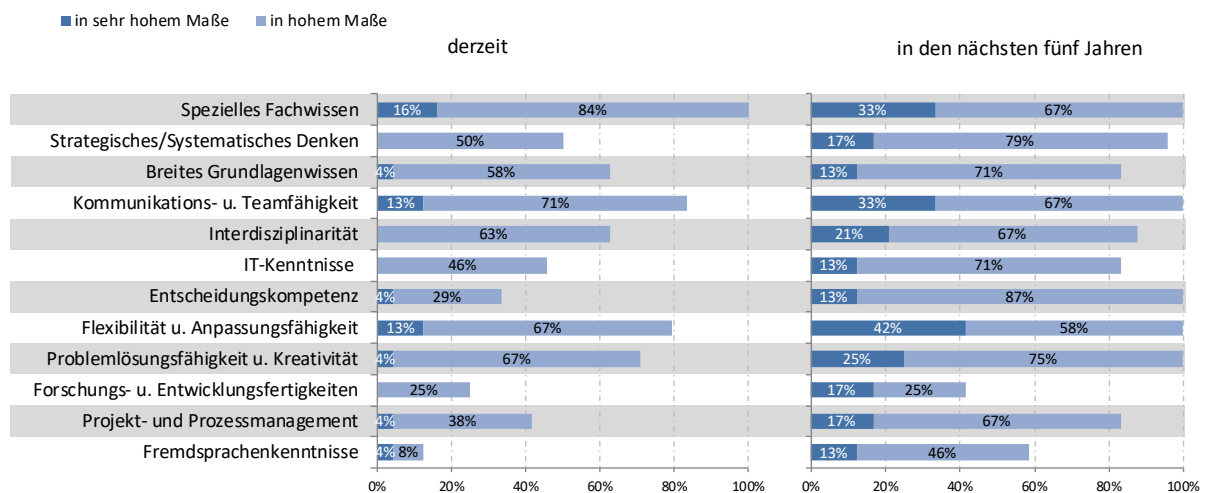
**Abb. 5: Anteile offener Stellen in den Unternehmen der PROPAK**



Anm.: n=29.  
Quelle: IWI (2018)

Demzufolge kann gegenwärtig ein gewisser „mismatch“ zwischen Personalbedarf der PROPAK-Unternehmen und dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt konstatiert werden. Hinzu kommen deutlich höhere zukünftige Kompetenzanforderungen an die MitarbeiterInnen. Wird das Antwortverhalten nach der wichtigsten Kategorie gereiht, ergeben sich die deutlichsten Unterschiede – unabhängig von der Beschäftigtengrößenklasse – zwischen den derzeit verfügbaren und in den nächsten fünf Jahren notwendigen Kompetenzen bei der „Flexibilität und Anpassungsfähigkeit“, gefolgt von der „Problemlösungsfähigkeit und Kreativität“, der „Interdisziplinarität“ sowie der „Kommunikations- und Teamfähigkeit“.<sup>14</sup> Werden die bedeutendsten beiden Antwortkategorien – in sehr hohem und hohem Maße – als Maßstab herangezogen, so werden von den MitarbeiterInnen in den PROPAK-Unternehmen künftig „Entscheidungskompetenz“, „Fremdsprachenkenntnisse“ und „strategisches/systematisches Denken“ noch vermehrt benötigt.

**Abb. 6: Kompetenzprofil (derzeit versus in den nächsten fünf Jahren) in den Unternehmen der PROPAK**



Anm.: n=29.  
Quelle: IWI (2018)

„Flexibilität und Anpassungsfähigkeit“ ist gemäß Befragung die wichtigste MitarbeiterInnenkompetenz in den nächsten fünf Jahren – laut 42% bzw. 58% der Unternehmen müssen MitarbeiterInnen in den nächsten fünf Jahren über diese Kompetenz in sehr hohem Maße bzw. in hohem Maße

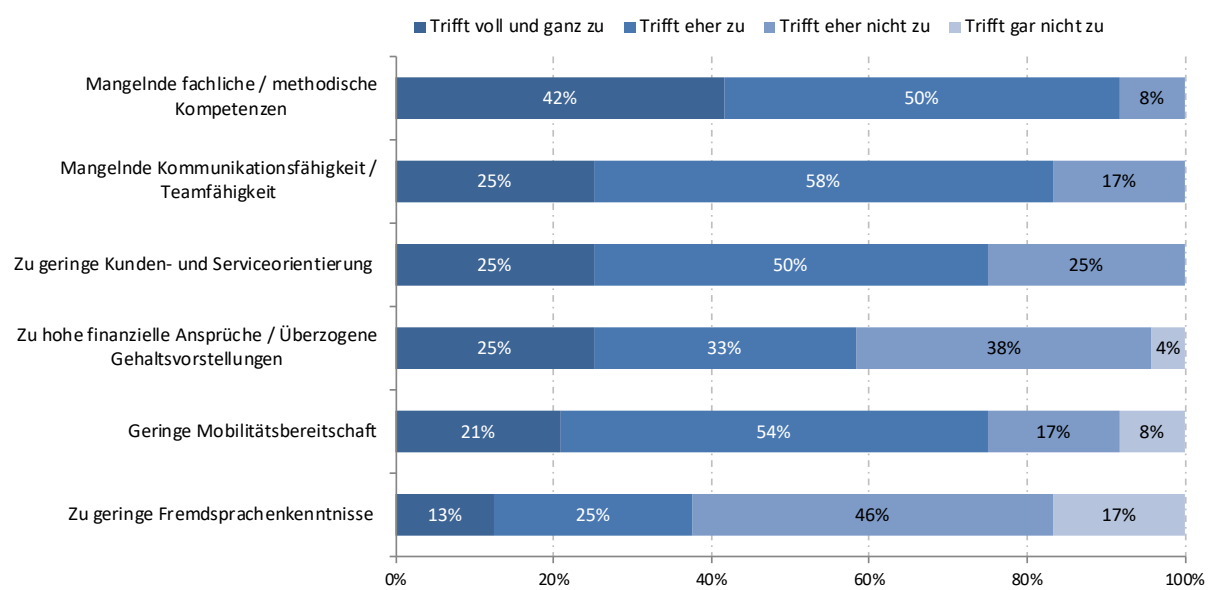
<sup>14</sup> Reihung des Antwortverhaltens der Differenz derzeit versus in den nächsten fünf Jahren nach der Antwortkategorie „in sehr hohem Maße“.

verfügen. Insgesamt sind es vor allem die Social Skills, die in Zukunft laut den befragten Unternehmen immer wichtiger werden.

In der gegenwärtigen Betrachtung ist das „spezielle Fachwissen“ jene Kompetenz, die laut Unternehmen am stärksten bei den MitarbeiterInnen ausgeprägt ist (16% in sehr hohem Maße). Wie auch alle anderen Kompetenzen steigt die Bedeutung des „speziellen Fachwissens“ in Zukunft an.

Die größten gegenwärtigen Beschäftigungshemmnisse sind mangelnde fachliche/methodische Kompetenzen (42%: trifft voll und ganz zu; 50%: tritt eher zu), mangelnde Kommunikations-/Teamfähigkeit (25%; 58%) und neben zu geringer Kunden- und Serviceorientierung (25%; 50%) auch die geringe Mobilitätsbereitschaft (21%; 54%). Während Kleinunternehmen und mittlere Unternehmen überdurchschnittlich häufig mangelnde fachliche/methodische Kompetenzen als Beschäftigungshemmnis nennen, ist es bei den Großunternehmen überwiegend die geringe Mobilitätsbereitschaft.

**Abb. 7: Beschäftigungshemmnisse in den Unternehmen der PROPAK**

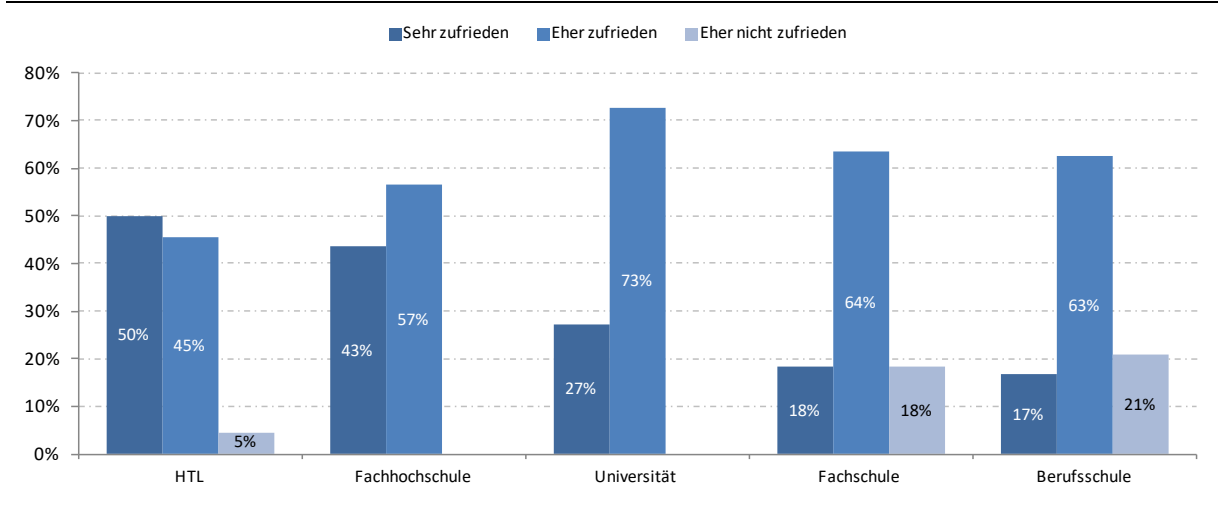


Anm.: n=29.  
Quelle: IWI (2018)

Unmittelbar im Zusammenhang mit den bestehenden Beschäftigungshemmnissen steht die Qualität der Bildungseinrichtung, die der/die jeweilige BewerberIn absolviert hat. Die höchsten Zufriedenheitswerte vergeben die PROPAK-Unternehmen für die HTLs (50% sind sehr zufrieden; 45% sind eher zufrieden) und die Fachhochschulen (43%; 57%), gefolgt von den Universitäten (27%; 73%). Die Großunternehmen sind besonders mit dem Schultyp HTL sehr zufrieden. Die Berufsschulen und Fachschulen hinken in puncto Zufriedenheit hinterher. Lediglich 17% bzw. 18% der Unternehmen sind mit den Berufsschulen bzw. Fachschulen sehr zufrieden.

Um fehlende Qualifikationen, Fähigkeiten oder Kompetenzen wett zu machen und/oder den sich laufend ändernden kontextuellen Gegebenheiten stetig anzupassen, bedarf es einer regelmäßigen Weiterbildung der MitarbeiterInnen. 96% bzw. 79% der PROPAK-Unternehmen bieten interne bzw. externe Weiterbildungsprogramme für ihre Belegschaft an. Sowohl das interne wie auch externe Weiterbildungsangebot wird von mittleren Unternehmen und Großunternehmen überdurchschnittlich häufig genannt. Interne Weiterbildung wird gerade von jenen PROPAK-Unternehmen für besonders wichtig erachtet, die häufig ihre eigenen Lehrlinge selbst ausbilden, ebenso wie von jenen, die ungelernte MitarbeiterInnen auf Facharbeiterniveau qualifizieren bzw. häufig ihre technischen Fachkräfte selbst weiterbilden.

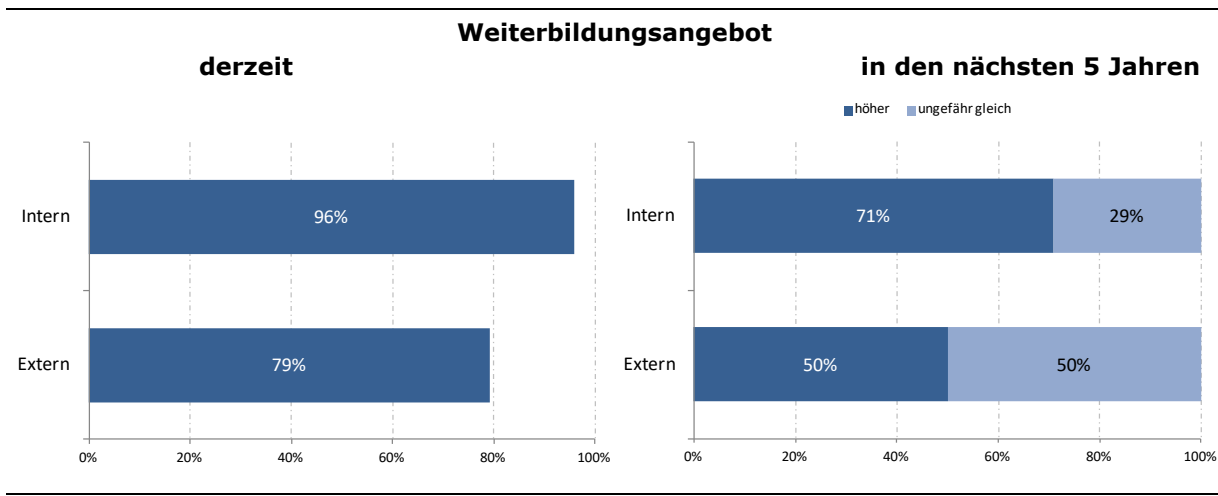
**Abb. 8: Zufriedenheit der Unternehmen der PROPAK mit Bildungseinrichtungen**



Anm.: n=29. Rundungsdifferenzen möglich.  
Quelle: IWI (2018)

Analog zu den steigenden Kompetenzanforderungen in den nächsten fünf Jahren, erwarten die Unternehmen auch einen steigenden Bedarf an betrieblichen Weiterbildungsprogrammen. 71% bzw. 50% der Befragten orten – unabhängig von ihrer Beschäftigungsgröße – einen höheren internen bzw. externen Weiterbildungsbedarf innerhalb der nächsten fünf Jahre. Die restlichen Unternehmen stellen einen gleichbleibenden Bedarf an Weiterbildung fest. Demzufolge erwartet kein einziges Unternehmen einen geringeren Bedarf an Weiterbildung in den nächsten fünf Jahren.

**Abb. 9: Internes und externes Weiterbildungsangebot in den Unternehmen der PROPAK**



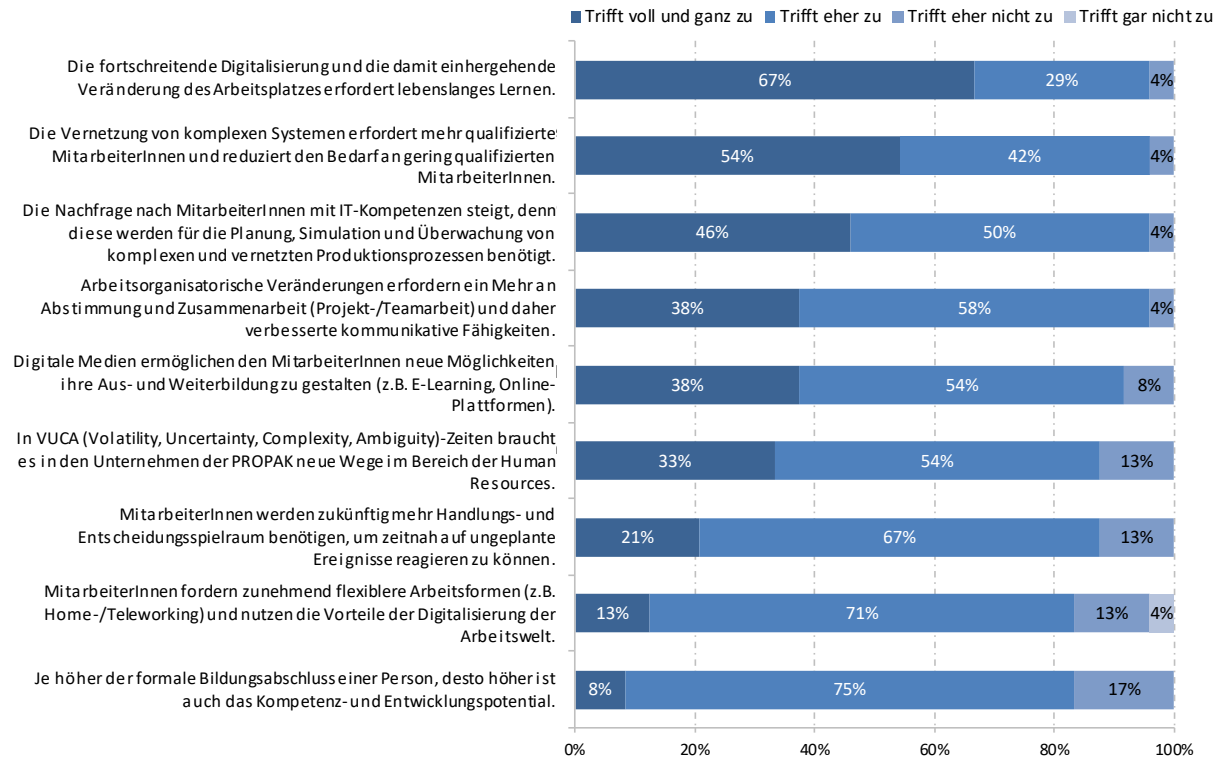
Anm.: n=29.  
Quelle: IWI (2018)

Weiterbildungs- bzw. Qualifikationsbedarf in fachlicher Hinsicht orten die PROPAK-Unternehmen dabei in verschiedensten Bereichen – von Englisch bis zu den Fachkompetenzen der Branche. Den größten Qualifikationsbedarf (gemessen an der Anzahl der Nennungen) lokalisieren die Unternehmen derzeit wie in den nächsten fünf Jahren im IT-Bereich rund um das Thema Digitalisierung/Automatisierung. Genannt werden hierbei z.B. Softwareentwicklung, Robotik, Vernetzung mit externen Systemen, IT-Anwender-Kenntnisse oder Analysefähigkeit – Themen, die dem Oberbegriff Industrie 4.0 zuzuordnen sind.

„Die Nachfrage nach MitarbeiterInnen mit IT-Kompetenzen steigt, denn diese werden für die Planung, Simulation und Überwachung von komplexen und vernetzten Produktionsprozessen benötigt.“ Für 46% der PROPAK-Unternehmen trifft dieser Satz voll und ganz – für 50% eher – zu. Die beobachtbaren technologischen und sozio-ökonomischen Veränderungen, erwähnt sei hier vor allem

die Vernetzung von komplexen Systemen und die fortschreitende Digitalisierung, erfordern jedenfalls ein Mehr an qualifizierten MitarbeiterInnen und die Bereitschaft für verstärkte Eigeninitiative (lebenslanges Lernen) und Flexibilität, so die Unternehmen.

**Abb. 10: PROPAK-Zustimmungsbarometer zu ausgewählten Aussagen**



Quelle: IWI (2018)

Je größer die PROPAK-Unternehmen (beschäftigungsgrößenklassentechnisch),<sup>15</sup> desto mehr findet die Aussage, dass die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Veränderung des Arbeitsplatzes lebenslanges Lernen erfordert, Zustimmung. Im Schnitt argumentieren 67% bzw. 29% der Befragten, dass diese Aussage voll und ganz bzw. eher zutrifft. Dass das Thema qualifizierte MitarbeiterInnen aufgrund der Vernetzung von komplexen Systemen immer relevanter wird, argumentieren 54% bzw. 42% der Befragten, indem sie voll und ganz bzw. eher zustimmen. Großunternehmen betonen diesen Aspekt überdurchschnittlich häufig besonders stark (trifft voll und ganz zu: 75%).

Die Unternehmen der PROPAK engagieren sich, wenn es um ihre internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen geht und geben dem Bildungsforum PROPAK Hinweise zur Erweiterung des Angebotes. Die Ideen reichen von Praktika für zukünftige Führungskräfte über IT/EDV-Themen, der Steigerung der Attraktivität und der Ausbildungsangebote des Lehrberufs bis hin zum Fokus auf Automatisierungstechniken.

<sup>15</sup> Trifft voll und ganz zu: Kleinunternehmen: 50%; mittlere Unternehmen: 70%; Großunternehmen: 75%.



## 4 Tiefeninterviews

Aufbauend auf der Unternehmensbefragung werden insgesamt 14 Tiefeninterviews geführt, davon 13 mit UnternehmensvertreterInnen und eines mit einem/r ExpertIn der Wirtschaftskammer Österreich. Näher diskutiert werden dabei acht Thesen, die sich im Großen und Ganzen um drei große Themenbereiche ranken. Zum einen sind es Thesen zur Arbeitsnachfrage, zum anderen zum Thema Qualifikation. In Ergänzung wird um eine Einschätzung der Rahmenbedingungen gebeten. Dabei sind die Thesen bewusst generalistisch und teils provokant formuliert. Die insgesamt 14 InterviewpartnerInnen wurden vorab seitens des Fachverbands PROPAK kontaktiert und um Teilnahme gebeten, wobei die Interviews zwischen 25. Juli 2018 und 17. September 2018 stattfanden. Im Schnitt dauerte ein Interview eine Stunde. Die Bandbreite der Interviewten der PROPAK-Unternehmen ist – analog zum Mitgliederspektrum der PROPAK – breit aufgespannt und sehr heterogen (KMU und Großunternehmen, West- und Ostösterreich, urbaner und ländlicher Raum etc.<sup>16</sup>). Die Einschätzungen spiegeln das Stimmungsbild der Interviewten wider.

### 4.1 Thesen zur Arbeitsnachfrage

#### THESE 1:

**Ob hoch oder niedrig qualifiziert, ob technisches oder administratives Personal, ob Berufserfahrung oder frisch von der Ausbildung, die Suche nach Arbeitskräften ist in allen Segmenten/Bereichen gleich schwer.**

In den Tiefeninterviews werden sechs Unternehmensbereiche ausdifferenziert, um herauszufinden, in welchen es aktuell Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen gibt:

- Produktion (inkl. Produktentwicklung, Einstellung und Bedienung der Maschinen, Instandhaltung, Qualitätskontrolle)
- Materialfluss (Logistik)
- Administration
- Vertrieb
- IT
- Management/Leitung

In den PROPAK-Unternehmen gibt es nicht in allen **Unternehmensbereichen** freie Stellen. Sofern es freie Stellen gibt, ist es nicht in allen Bereichen gleich schwierig, geeignetes Personal zu finden.

Festzuhalten ist, dass es sich bei den offenen Stellen um eine **Momentaufnahme** handelt. In ein paar Wochen kann die Situation in den PROPAK-Unternehmen wieder anders aussehen (z.B. durch geplante Firmenakquisen oder Kooperationen mit anderen Unternehmen). Zudem zeigt sich in den Interviews, dass nicht alle offenen Stellen über offizielle Medien ausgeschrieben sind. Mancherorts sind konkrete Stellen noch in Planung und noch nicht gänzlich final definiert. Teils entstehen relativ schnell neue Konstellationen, die etwa durch eine Kündigung hervorgerufen werden.

**Probleme bei der Besetzung von Stellen** zeigen sich im gesamten Bundesgebiet, mancherorts auch über die Grenzen hinweg. So ist etwa die Nachfrage nach Fachkräften in der Bodensee-Region groß, die Unternehmen nahezu jeglicher Branche stehen sich in einem „Vier-Länder-Kampf um Mitarbeiter“ gegenüber.<sup>17</sup> Ende Juni 2018 waren bei den Arbeitsämtern rund um den See (Euregio Bodensee) nahezu 24.000 Stellen offen – bei gleichzeitig niedrigen Arbeitslosenquoten. Aber nicht nur in der Bodenseeregion prosperiert die Wirtschaft. En gros wuchs die heimische Wirtschaft in den

<sup>16</sup> Die Aufgliederung nach urbanem und ländlichem Raum erfolgt auf Basis der Urban-Rural-Typologie der Statistik Austria; [http://statistik.at/web\\_de/klassifikationen/regionale\\_gliederungen/stadt\\_land/index.html](http://statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/stadt_land/index.html), abgerufen am 1.10.2018.

<sup>17</sup> <https://www.vn.at/markt/2018/07/24/vier-laender-kampf-um-mitarbeiter.vn>, abgerufen am 25.07.2018.

letzten Jahren. Berechnungen der Statistik Austria zufolge liegt das reale Wachstum im Jahr 2017 bei 2,6% (2016: +2,0%; 2015: +1,1%).<sup>18</sup> Jüngsten Kalkulationen zufolge steigt der arbeitstägig bereinigte Produktionsindex für den Produzierenden Bereich im Juli 2018 im Vergleich zum Vorjahr um 4,8% (Basis: 2015).<sup>19</sup>

Bei der Suche nach MitarbeiterInnen spielen **Zeit, Position bzw. Qualifikation** eine **wesentliche Rolle**. Je spezieller der benötigte Job (mehr Fachwissen) ist, desto schwieriger erweist es sich, Personal zu finden. Dementsprechend ist nicht nur die Qualifizierung ausschlaggebend, sondern auch die Bereitschaft, die fachlichen Kompetenzen und die Erfahrung. **Administratives** Personal ist für die PROPAK-Unternehmen in der Regel einfacher zu finden, unabhängig davon, ob es sich um einen urbanen oder ländlichen Standort handelt. Personal in der **Produktion**, gerade dann, wenn im **Schichtbetrieb** gearbeitet wird und SpezialistInnen gefragt sind, ist mancherorts schwer zu finden. Einem/Einer Interviewten zufolge wird dabei hauptsächlich die ländliche Bevölkerung angesprochen, die – zum Schichtbetrieb – parallel landwirtschaftlichen Aktivitäten im Nebenerwerb nachgeht. **Schwierigkeiten** gibt es häufig bei der Suche nach Personen mit **Praxiserfahrung**.

Einige Ideen, wie den **Herausforderungen der Besetzung offener Stellen begegnet** werden kann, finden sich bereits in den Fallbeispielen. **Mundpropaganda** spielt eine entscheidende Rolle. Für Weiterempfehlungen über Mundpropaganda gibt es in einigen PROPAK-Unternehmen Empfehlungsprogramme, welche über den Bekanntenkreis funktionieren. Hier werden Prämien für eine erfolgte Anwerbung vergeben (Stichwort: Kopfprämien). Teils sind diese Prämien an einen gewissen Zeitraum, den der/die MitarbeiterIn im Unternehmen bleiben soll, geknüpft. Zuweilen werden FreundInnen oder Bekannte von bereits im Unternehmen arbeitendem Personal eingestellt oder frühere PraktikantInnen, die das Unternehmen schon kennen. Ein Weg, den die PROPAK-Unternehmen als wesentlich erachten, ist die **unternehmensinterne** Rekrutierung. Auch die Möglichkeit der internen Hochqualifikation ist eine Strategie, die eingesetzt wird. Die Ausbildung von HilfsarbeiterInnen zu MaschinenführerInnen z.B. wird in den PROPAK-Unternehmen sehr geschätzt. Mancherorts ist es so, dass zwar nach Personal für die **Bedienung von Maschinen** gesucht wird, diese Stellen aber aktuell nicht explizit ausgeschrieben sind, da laufend Bedarf besteht. Selbst ohne freie Stelle werden in bestimmten Fällen und wenn es das Budget zulässt, vorsorglich zusätzliche Kräfte eingestellt.

Sollte die Mundpropaganda bzw. der Weg über die unternehmensinternen Personalressourcen nicht ausreichen, so wird auf **Ausschreibungen, soziale Netzwerke** sowie Headhunter zurückgegriffen. Ausgeschrieben werden die offenen Stellen etwa über die Unternehmens-Homepages, soziale Medien (z.B. Xing und LinkedIn), Jobplattformen (online), Jobhunter sowie über das **AMS**. Den Erfahrungsberichten zufolge funktionieren gerade im ländlichen Raum (z.B. Oberösterreichs) und bei kompetenten AMS-BeraterInnen diese Wege hinreichend. Geht es um Mangelberufe (wie bspw. SoftwareentwicklerInnen), wird neues Personal von Anfang an über andere Kanäle und nicht über das AMS gesucht, so eine/r der Interviewten.

**Zeitungsannoncen** werden – auch aus Kostengründen – teils gar nicht mehr geschaltet, außer in ländlichen Regionen. Des Weiteren dienen Veränderungen in der (näheren) Unternehmenslandschaft (z.B. Firmenschließungen) als Rekrutierungskanal. Gerade dann, wenn es um **Lehrlingsrecruiting** geht, setzen die Unternehmen der PROPAK auf Präsenz bei **Messen** für Schulen oder Veranstaltungen bei polytechnischen Lehrgängen. Auch auf individuelle Betriebsbesichtigungen bzw. **Schnuppertage** wird gesetzt. So gewinnen interessierte Personen in einem oder zwei Tagen direkt einen Einblick in den Betrieb. Den bisherigen Erfahrungsberichten zufolge ist dies eine sehr beliebte Möglichkeit mit äußerst positivem Feedback. Und manchmal sind es ganz einfache Dinge, die bei der Personalsuche unterstützen können, wie etwa ein **Schild** neben der Straße aufzustellen, wenn durch eine mehrwöchige Straßensanierung Staubbildung erwartet wird und so die Aufmerksamkeit auf die ausgeschriebene Stelle gelenkt werden kann.

<sup>18</sup> [http://www.statistik.at/web\\_de/presse/119003.html](http://www.statistik.at/web_de/presse/119003.html), abgerufen am 26.09.2018.

<sup>19</sup> Produzierender Bereich (ÖNACE 2008 B-F); [http://www.statistik.at/web\\_de/presse/119000.html](http://www.statistik.at/web_de/presse/119000.html), abgerufen am 26.09.2018.

Die **Nachfrage nach Fachkräften in den Unternehmen der PROPAK wird** – ebenso wie die Anforderungen an dieselben – **künftig steigen**. Digitalisierung und Automatisierung spielen dabei eine wesentliche Rolle. Die technischen Begebenheiten werden künftig andere sein. Exemplarisch erläutert eine/r der Interviewten, dass es irgendwann keine EinlegerInnen mehr geben werde, da dafür dann Roboter zuständig sind. Und dann braucht es jemanden, der mit einem Roboter umgehen kann. Insofern werden es dann womöglich Fachkräfte sein, diese müssen aber besser ausgebildet sein.

In Zukunft wird sich die Suche nach Fachkräften **bereichsabhängig** entwickeln. Schwieriger wird es z.B. in der **Instandhaltung** und im **IT-Bereich**, also jenen Bereichen, in denen derzeit schon Probleme bestehen, so eine/r der InterviewpartnerInnen. Einen gewissen Bedarf gibt es in einem anderen Unternehmen künftig in der **Produktentwicklung**; qualifikationstechnisch kann dieser Bedarf über die Lehre als VerpackungstechnikerIn abgedeckt werden. Der Trend dahin vermehrt Lehrlinge auszubilden, da der externe Markt die Nachfrage oft nicht bedienen kann. Dieser Weg wird verstärkt auch deshalb beschritten, da sich die Produktion in Zukunft **automatisierter und technischer** darstellen wird. Es wird mehr auf technologischem Wissen aufgebaut, dies von den MitarbeiterInnen sodann beherrscht werden muss, so eine/r der Interviewten.

Die **Fallbeispiele** aus den Interviews erlauben gezielte Einblicke in die Herausforderungen bei der Besetzung von Stellen, welche Qualifikationen und Fähigkeiten von Nöten sind und wie die einzelnen Unternehmen etwaigen Schwierigkeiten begegnen (Lösungsstrategien). Nachfolgend eine detailliertere Auflistung der einzelnen beispielhaften Inhalte.

Fallbeispiel Vorarlberg

Ein im urbanen Raum Vorarlbergs positioniertes Unternehmen sucht insbesondere **Druck- und VerpackungstechnikerInnen**, aber auch im **Verkaufsinendienst**, im **Qualitätsmanagement**, bei den **Hilfskräften** oder auch im **IT-Bereich**. Gesucht werden z.B. MaschinenführerInnen, OffsetdruckerInnen, ElektrotechnikerInnen, Customer Service oder LagermitarbeiterInnen. Neben der **Produktion** gibt es offene Positionen in den Bereichen **Administration** und **Vertrieb**. Lediglich das Management ist derzeit gut besetzt, hier wurde allerdings in letzter Zeit auch umstrukturiert.

Der Flachdruck sowie die Maschinenarbeit sind Bereiche, welche aller Voraussicht nach in Zukunft nicht mehr so stark nachgefragt werden, besonders durch den **Wandel zu Digital- und Inkjet-Druck**. Dabei wird in Zukunft, nach Einschätzung des/der Interviewten, vor allem der Umgang mit der Technik/IT wichtig sein, jedoch nicht mehr unbedingt die Fähigkeiten eines/r Flachdruckers/In.

Oft verläuft die Besetzung von offenen Stellen frustrierend. Es grenzt dem/der InterviewpartnerIn zufolge nahezu an einen „Zufall“, wenn eine Stelle besetzt werden kann. Hilfreich dabei können etwa Mundpropaganda oder Firmenübernahmen sein.

In dieser Region ortet das Unternehmen alleine an seinem Standort ein Potential von 20 Arbeitskräften (das sind mehr als 7% der derzeitigen Belegschaft in Österreich), hauptsächlich in der **Produktion** (insbesondere Fachkräfte), die aktuell eingestellt werden könnten.

Fallbeispiel Tirol

In einem Kleinunternehmen in Tirol gibt es offene Stellen in der **Produktion**, der **Konfektionierung** und der **Logistik** (Lager Expedit). In der Produktion sind Stellen in der **Endverarbeitung** bzw. **Nachbearbeitung** sowie in der **Qualitätskontrolle und -sicherung** offen. Bei letzterem sind vor allem Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Kommunikationsfähigkeit (insbesondere Nach-/Hinterfragen) gefragt.

Zudem werden laufend **DruckerInnen** gesucht. Hier ist der Bedarf in Tirol sehr groß, allerdings gibt es nur wenige Personen, die diesen Lehrberuf ergreifen. Der Einschätzung des/der Interviewten zufolge sind es so wenige, dass „es nicht möglich ist, die Pensionierungen nachzubersetzen.“ Ein oft gewählter Lösungsansatz ist, Personen mit technischem Hintergrund, ob von fremden Branchen oder mit anderen Ausbildungshintergründen (z.B. HTL), fachspezifisch im Unternehmen selbst nachzuschulen, wobei ein gewisses Geschick und Verständnis Voraussetzung für den Job sind.

Der Einschätzung des/der Interviewten zufolge, ist es in den ruralen Gebieten Tirols schon seit längerer Zeit schwierig, qualifizierte MitarbeiterInnen zu bekommen. Manche Stellen bleiben über ein Jahr unbesetzt. Ausgehend vom derzeitigen Personalstock in diesem KMU könnten bis zu 40% mehr Personal beschäftigt werden.

Fallbeispiel Wien

In Wien wird in einem der Großunternehmen hauptsächlich in der **Produktion** und für den **Materialfluss** (Versandkoordination) Personal gesucht. Konkret besteht in der Produktion in der **Einstellung und Bedienung von Maschinen** sowie der **Qualitätskontrolle** Bedarf. Die Qualitätskontrolle nimmt dabei einen hohen Stellenwert ein, da die KundInnen qualitativ hochwertige Ware nachfragen.

Bezüglich der Einstellung von Maschinen werden **DruckerInnen** und **BuchbinderInnen** benötigt. Der Bedarf nach **BuchbinderInnen** ist sehr hoch, jedoch hat von rund 70 BewerberInnen lediglich eine Person die notwendigen Grundqualifikationen erfüllt. Die Suche kann bis zu einem halben Jahr dauern. Im Bereich **Druck** ist der Bedarf an MitarbeiterInnen derzeit noch nicht akut, es wird aber schon vorausschauend eine Stelle ausgeschrieben.

Im **Materialfluss** (Logistik) ist derzeit eine Stelle im Office offen. Die Besetzung ist nicht unmittelbar akut, sollte aber im Laufe dieses Jahres noch erfolgen.

Fallbeispiel Oberösterreich

Ein mittleres Unternehmen in einer oberösterreichischen Region, die österreichweit eine der niedrigsten Arbeitslosenquoten aufweist, erachtet es als besonders schwierig, **VerpackungstechnikerInnen-Lehrlinge** zu bekommen.

In der Produktion ist die Deckung des Personalbedarfs, z.B. was **MaschinenführerInnen** betrifft, schwieriger als im kaufmännischen Bereich. Die Zahlen belaufen sich auf mehr als hundert Interessierte im kaufmännischen Lehrlingsbereich versus maximal fünf BewerberInnen für den Lehrberuf der/des Verpackungstechnikerin/s.

Um die Lücke zu schließen, geht das Unternehmen den Weg, HilfsarbeiterInnen zu rekrutieren und diese dann auf ihren Maschinen auszubilden. Auch MitarbeiterInnen anderer (teils branchenfremder) Unternehmen, sind eine Option. Diese werden dann an den jeweiligen Anlagen zu MaschinenführerInnen ausgebildet. Durch die Rotation an mehreren Maschinen erweitern sie ihre Fähigkeiten.

Auch in einem international agierenden Unternehmen könnte der Personalstock im Produktionsbereich bei erfolgreicher Besetzung der offenen Stellen in der Produktion um 3% höher liegen. Unterschieden wird hierbei zwischen MaschinenführerInnen und -helferInnen, da diese qualifikationstechnisch unterschiedliche Anforderungsprofile aufweisen.

**MaschinenhelferInnen** sind aufgrund des niedrigeren Anforderungsprofils einfacher zu finden, allerdings werden diese Positionen aufgrund der zunehmenden Automatisierung immer weniger nachgefragt. Bei der derzeitigen Rekrutierung von HelferInnen wird daher darauf geachtet, Personen mit MaschinenführerInnen-Potential einzustellen, um künftige Kündigungen zu vermeiden.

Im Unterschied dazu benötigen **MaschinenführerInnen** höhere Qualifikationen (technischer Ausbildungshintergrund) und in Summe auch einen anderen Persönlichkeitstypus (Durchsetzungskraft gegenüber den HelferInnen). Gefragt sind auch ein technisches Verständnis und die Fähigkeit, komplexere Themen und Situationen zu verstehen. Idealerweise liegen Erfahrungswerte und Praxis in einem vergleichbaren Bereich vor. Im Idealfall hat die Person auch noch Führungspotential in Richtung SchichtführerInnen. Diese werden an den Produktionsstandorten in Wien und Niederösterreich ausschließlich intern rekrutiert.

Zudem gibt es im Bereich der Produktion offene Stellen als **Key Account Manager** (Rotationsprinzip, für mehrere Standorte zuständig) sowie als **AbteilungsleiterIn in der Produktion**. Letztere sind schwer zu finden, deswegen gibt es mittlerweile eigene Ausbildungsprogramme im Unternehmen.

Auch ein oberösterreichisches PROPAK-Unternehmen sucht in der Produktion (mehrere **MaschinenführerInnen**), der Administration (**administrativer Generalist** mit den Aufgabenbereichen Support, Empfang etc.) und im Vertrieb (**Innen- und Außendienst**) Personal.

Analog zu den Erfahrungsberichten anderer Interviewter ist die Besetzung administrativer Stellen leichter. Der **technische Bereich** bereitet meist **größere Probleme** bei der Personalsuche, gerade im urbanen Raum Oberösterreichs. Grundsätzlich gilt es, nachhaltig geeignete KandidatInnen zu finden, die wissensintensiv agieren können und auch wollen. Praktische Erfahrungswerte ebenso wie eine qualifizierte Ausbildung (Lehre) wären von Vorteil, allerdings gibt es viele BewerberInnen ohne konkrete Vorkenntnisse.

Insgesamt könnten rund 4% mehr Beschäftigte in diesem mittleren Unternehmen tätig sein.

**BetriebselektrikerInnen** – einer der Berufe der Mangelberufsliste<sup>20</sup> – zu finden, ist nahezu unmöglich. Dies zeigt sich auch bei zuliefernden Partnerunternehmen, die mit Unterbesetzung zu kämpfen haben. Im Allgemeinen haben **BetriebselektrikerInnen**, wenn sie in anderen Industriebereichen/Betrieben gelernt haben, lediglich eine geringe Bereitschaft zu wechseln.

Eine/n VorarbeiterIn in der **Betriebselektrik** sucht ein PROPAK-Unternehmen seit bereits einem Jahr. Diese Stelle ist gemäß InterviewpartnerIn im urbanen Raum Oberösterreichs so schwer zu besetzen, da die persönlichen Anforderungen an den Job hoch gesteckt sind. Neben einem fachlich relevanten technischen Ausbildungsabschluss ist Führungserfahrung vonnöten. Derzeit wird die Stelle von einer/m BetriebsleiterIn kompensiert, allerdings ist dies ressourcentechnisch suboptimal.

Ebenso sind MechatronikerInnen **mit den notwendigen Erfahrungen** und den benötigten Fähigkeiten in der Branche derzeit sehr dünn gesät.

Auch ein Unternehmen mit mehreren Standorten in Österreich sucht vorwiegend im **Produktionsbereich** Personal, vor allem auf der Ebene der **Instandhaltung**. Konkret handelt es sich dabei um **BetriebselektrikerInnen und -schlosserInnen**. Diese beiden Berufsfelder werden im Unternehmen dauernd gesucht, aber nicht notwendigerweise immer offiziell ausgeschrieben. Dem Erfahrungsbericht des/der Interviewten zufolge handelt es sich dabei um Positionen, bei denen es schwer ist, Leute auf dem Markt zu finden. Pensionsbedingt gilt es in naher Zukunft zudem Stellen in Management und Leitung ebenso wie im IT-Bereich zu besetzen.

Die Anforderungen sind vergleichsweise hoch. Im Fall der BetriebselektrikerInnen bedeutet dies z.B. eine elektrotechnische Ausbildung (z.B. Lehrabschluss Betriebselektriker) sowie mehrjährige Berufserfahrung in Steuerungstechnik und Antriebstechnik oder SPS-Fehlersuche. Zusätzlich wird **Erfahrung mit industriellen Maschinen** sowie Fähigkeiten der Simatic benötigt. Der Markt kann die Nachfrage nach diesen Personen mit einschlägiger Berufserfahrung nicht sättigen, so der/die Interviewte. Einstellungen erfolgen oft über **Mundpropaganda** oder durch Kontaktaufnahme mit Unternehmen, die insolvent sind. Die „klassischen“ Einstellungsmethoden erreichen Personen mit diesem Qualifikationshintergrund in der Regel gar nicht, der Großteil befindet sich zumeist in einem Arbeitsverhältnis.

Insgesamt könnte, ausgehend von der derzeitigen Belegschaft, zusätzlich rund 1% mehr Personal an den Standorten beschäftigt werden.

<sup>20</sup> <https://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung/fachkraefte-in-mangelberufen/mangelberufsliste-2018/>, abgerufen am 3.10.2018.

In einem in Salzburg ansässigen PROPAK-Unternehmen wurde die **Produktion** vor kurzem **aufgestockt** (um ca. 7% des Personalstocks). Um sämtliche Stellen besetzen zu können, mussten die **Anforderungen heruntergeschraubt** werden.

Idealerweise sind dennoch technische Grundfähigkeiten beziehungsweise ein technischer Verstand vorhanden. Derzeit werden noch HelferInnen mit Potential zu MaschinenführerInnen gesucht, erwartungsgemäß sind diese Stellen vergleichsweise einfach zu besetzen. Zum Großteil dauert die Ausbildungsphase, um den Umgang mit den vorhandenen Maschinen zu erlernen, in diesem Unternehmen ca. ein bis zwei Jahre.

Gerade in einer ländlichen Region ist eine **Führungskraft** im administrativen Bereich schwierig zu besetzen, so der/die Interviewte. Im kaufmännischen Bereich sollte die zu rekrutierende Person eine Ausbildung abgeschlossen haben, verbunden mit **langjähriger Berufserfahrung**. Der Kreis an möglichen KandidatInnen ist hier annahmegemäß klein.

Groß hingegen ist das **Lehrlingsspektrum** dieses international agierenden Konzernmitglieds. Im kaufmännischen Bereich werden Bürokaufmänner/-frauen sowie SpeditionsleiterInnen ausgebildet, im technischen Bereich werden MetalltechnikerInnen sowie MaschinenbauerInnen, ElektrotechnikerInnen und VerpackungstechnikerInnen geschult.

In einem Unternehmen mit mehreren österreichischen Standorten wird in allen Bereichen, der **Produktion**, der **Administration**, in der **IT** und im Bereich **Materialfluss/Logistik** Personal gesucht. Insgesamt könnten so 4% mehr MitarbeiterInnen als derzeit an den regionalen und urbanen Standorten in Österreich tätig sein.

Generell erweist sich die Rekrutierung im **IT-Bereich** als schwierig, da österreichweit Bedarf besteht und spezialisiertes und qualifiziertes IT-Personal schwierig zu finden ist. Gerade in der Kombination mit spezifischen Unternehmensstandorten, etwa in einer urbanen Region in der Steiermark, erschwert das die Suche.

Ein oberösterreichisches PROPAK-Unternehmen sucht derzeit insbesondere im **IT-Bereich** MitarbeiterInnen, in allen anderen Bereichen gäbe es derzeit keinen Bedarf. Rekrutiert werden SoftwareentwicklerInnen, SupportmitarbeiterInnen und ein/e MitarbeiterIn im infrastrukturellen Bereich (Rechenzentrum). Gesucht wird seit dem Frühjahr 2018, das sei noch nicht so lange, meint der/die Interviewte. Wenn diese MitarbeiterInnen gefunden werden, liegt der gesamte Personalstock im Großunternehmen um 1% höher als derzeit.

**SoftwareentwicklerInnen** brauchen jedenfalls Spezialwissen, zudem ist eine „gewisse Qualität“ mitzubringen, so der/die InterviewpartnerIn. Gleichzeitig sind eben diese AbsolventInnen sehr schwierig zu finden. Kritisiert wird das „oft nicht prickelnde“ Niveau von Wirtschaftsstudierenden, vor allem der mangelnde Tiefgang einzelner Ausbildungen wird als Problem erachtet. Stattdessen wäre hier eine berufliche und technische Ausbildung mit anschließendem (durchaus auch Wirtschafts-)Studium die bessere Alternative, weil so das gelehrte Wissen besser verstanden werden könnte.

In einem mittleren Unternehmen im urbanen Raum Niederösterreichs könnte der Personalstock um zumindest 8% höher sein. Vor allem in der **Softwareentwicklung, im internationalen Vertrieb und der technischen Planung** (bzw. technischen Arbeitsvorbereitung) ist es schwierig, qualifiziertes Personal zu finden. Auch **mittleres Führungspersonal** in der Produktion und ein/e **gehobene/r SachbearbeiterIn** für den F&E-Bereich werden gesucht.

Die Anforderungen an die Personen sind je nach Position verschieden: für **technische PlanerInnen** ist vor allem eine gute Ausbildung oder Erfahrung in Drucktechnik, teils auch in Datenmanagement gefragt (formaler Abschluss kann hier eine HTL, eine FH oder ein Universitätsabschluss im technischen Bereich sein). Hier sei vor allem das Image der PROPAK nicht gut genug, oftmals könnten technische AbsolventInnen wenig mit der Branche anfangen, SachbearbeiterInnen seien hingegen leichter zu finden.

Im **internationalen Vertrieb** muss eine gewisse Seniorität vorhanden sein. Zusätzlich erfordert eine solche Stelle eine sehr gute Schulbildung, eine gewisse Lebenserfahrung (Alter über 30 Jahren) sowie perfektes Englisch – es bedarf also eines Allrounders, der Zusammenhänge gut analysieren kann und im Idealfall auch betriebswirtschaftliches Grundwissen mitbringt. Formal sollte hier mindestens ein Bachelor, besser noch ein Mag., Dr. oder Dipl.-Ing. vorhanden sein. Im internationalen Vertrieb liegt die Schwierigkeit vor allem in der Vielseitigkeit und der hohen Anzahl an Reisen, weswegen darüber nachgedacht wird, jemanden aus dem Ausland einzustellen – möglicherweise aus und in China, da hier ein großer Markt für das Unternehmen vorhanden ist.

Ein Unternehmen in Oberösterreich sucht im **administrativen Bereich** Personal, wobei diese Stellen als eine Mischung aus Administration und Vertrieb zu verstehen sind. Am Standort könnte so um 1% mehr Personal beschäftigt sein. Das Mindestmaß an vorausgesetzter Qualifikation ist die HAK-Matura.

Fertig ausgebildetes Personal wird weniger gesucht, da es in der näheren Umgebung wenig bis gar keine direkte Konkurrenz gibt. Gesucht werden in erster Linie SchulabgängerInnen, welche man anschließend für die benötigten Zwecke schulen kann. Als Vorteil wird dabei vor allem das Alter genannt, da dieses Personal – laut GesprächspartnerIn – „noch nicht verdorben“ ist, also oftmals auch unerwartete Fragen stellt und auf diese Weise für einen Perspektivenwechsel sorgt. Zum Erreichen dieses Ziels wird betont, dass ein BewerberInnenmarkt zwar gegeben ist, um aber geeignetes Personal herauszufiltern, wird auf Persönlichkeitstests zurückgegriffen. Als Vorteil wird dabei vor allem gesehen, dass das Unternehmen in einem Bundesland angesiedelt ist, in dem gewisse Werte und Traditionen noch eher vermittelt werden.



**THESE 2:**

**Andere Unternehmen im Umfeld haben weniger/keine Probleme bei der Personalrekrutierung. Sie entziehen den PROPAK-Unternehmen die geeignetsten Arbeitskräfte.**

Die **Ursachen der Probleme bei der Personalrekrutierung** treffen nicht nur Unternehmen der PROPAK, sondern sind nach Einschätzung der Interviewten ein **generelles Problem**, das in manchen Regionen stärker zum Tragen kommt als in anderen. Technische Fachkräfte zu finden wird als besonderes Problem gesehen. Entscheidend ist, **ganz spezifisch auf die regionalen und lokalen Gegebenheiten einzugehen**. In einzelnen ländlichen Regionen (z.B. Tirol) gibt es – dem Stimmungsbild der Interviewten folgend – die notwendigen Facharbeitskräfte nicht mehr, zumindest nicht in der näheren Region. Metaphorisch ausgedrückt: *„Wenn der Teich leergefischt ist, nützt die beste Angelrute nichts.“*

Sofern möglich, wird den Herausforderungen bei der Besetzung von offenen Stellen vorausschauend begegnet. Das Thema **Ausbildung** gewinnt an Bedeutung, gerade was die **Lehrlinge** betrifft. Allerdings zeigt sich auch hier, dass es starke regionale Unterschiede und Herausforderungen gibt. Dies dann, wenn etwa im Umkreis des eigenen Standortes ein weiteres, stark expandierendes Großunternehmen sitzt, das mehrere hunderte Lehrlinge ausbildet. Das beeinflusst den Arbeitsmarkt der gesamten Region nachhaltig (z.B. in Vorarlberg). Betroffen von Rekrutierungsproblemen sind hier jedoch nicht nur die Unternehmen der PROPAK, sondern auch Unternehmen anderer Branchen im regionalen Umfeld. Aber: Was das Lehrlingsrecruiting betrifft, wird – auch mit Unterstützung einiger Institutionen und Zusammenschlüsse (z.B. WKO, ARGE Vpack<sup>21</sup>) – in Vorarlberg viel getan (z.B. Messen, Events in Schulen).

Im urbanen Raum Vorarlbergs versucht ein PROPAK-Unternehmen durch zusätzliche Maßnahmen **Lehrlinge anzuwerben**. Dabei werden Unternehmungen geplant, welche die Jugendlichen unterstützen, sei es durch Events, die Hilfe beim Führerschein oder die Bereitstellung von E-Scootern. Das Gehaltsniveau an sich ist dabei kein Problem. Der Beruf der/s VerpackungstechnikerIn ist vergleichsweise gut bezahlt und darüber sind die Lehrlinge auch besser informiert als dies früher der Fall war, sagt eine/r der Interviewten. Ein/e Andere/r betont, dass die Entlohnung für Lehrlinge – im Unterschied zu anderen MitarbeiterInnen (markt- bzw. zumindest kollektivvertragskonforme Entlohnung) – eine noch bedeutendere Rolle spielt. Lehrlinge sind stark umkämpft, auch weil größere, attraktivere Firmen diese mit „Goodies“ (z.B. Führerschein, bessere Bezahlung im 1. Lehrjahr) locken.

**Mancherorts** spielt das **Lohn- und Gehaltsniveau** in den Unternehmen der PROPAK im Vergleich zu anderen Unternehmen bzw. Branchen eine Rolle. Exemplarisch genannt werden dabei die Entlohnungsschemata in den Betrieben der Metalltechnischen Industrie oder Elektro- und Elektronikindustrie. Es geht aber nie nur um den monetären Betrag. Denn im Grunde genommen sei das Entgelt ein **Hygiene-**, aber **kein Motivationsfaktor** (Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>22</sup>), so eine/r der GesprächspartnerInnen. Dergestalt bestimme die Höhe des Gehalts alleine nicht notwendigerweise die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Auch das **Betriebsklima** vor Ort ist sehr wichtig.

<sup>21</sup> Zusammenschluss von 21 Unternehmen des Verpackungslands Vorarlberg. <http://www.vpack.at/p/>, abgerufen am 25.09.2018.

<sup>22</sup> Frederick Herzberg stellte 1968 durch empirische Untersuchungen fest, dass das Verhalten von MitarbeiterInnen durch zwei Faktoren beeinflusst wird. So gibt es zum einen Hygienefaktoren (z.B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzgestaltung), die Menschen aus einer extremen Unzufriedenheit in einen motivationsneutralen Zustand versetzen können. Zum anderen gibt es Motivationsfaktoren (z.B. Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeit, Anerkennung). Erst durch deren Einsatz können MitarbeiterInnen aus dem motivationsneutralen Zustand in den Zustand der „Zufriedenheit“ gelangen. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/zwei-faktoren-theorie/zwei-faktoren-theorie.htm>, abgerufen am 2.10.2018.

Am oberösterreichischen Standort sieht sich ein PROPAK-Unternehmen damit konfrontiert, dass Arbeitskräfte durch höhere Entgelte, Jobgarantien in anderen branchenfremden Unternehmen, durch Zulagen oder Sozialleistungen (wie z.B. einen Betriebskindergarten) abgezogen werden.

Allerdings sind einige der Beschäftigten nach ein paar Monaten wieder in das Unternehmen zurückgekehrt. Die Arbeitsatmosphäre wäre nicht passend gewesen, hieß es. Zu den Vorteilen des Standortes im urbanen Raum zählt, der/die InterviewpartnerIn zufolge, insbesondere die klare Struktur. Dies umfasst z.B. auch die Arbeitszeiten. Konkret bedeutet das Wochenschicht, wodurch MitarbeiterInnen während des Wochenendes Zeit mit ihrer Familie verbringen können.

An manchen PROPAK-Standorten sitzen mitunter mehrere Weltmarktführer im unmittelbaren geographischen Umfeld. Teils brauchen diese Unternehmen sehr viel Personal. Wenn diese Unternehmen mehr Entlohnung bieten, dann benötigen die PROPAK-Unternehmen, aber auch die Unternehmen anderer Branchen, tendenziell andere Strategien, um ihr Personal zu halten bzw. zu rekrutieren. Die Entlohnungsschemata alleine können oder sollen hier nicht den Ausschlag geben, so eine/r der Interviewten. Ein gangbarer Weg ist, Personal über die **Unternehmenskultur** und ein **wertschätzendes und familiäres Umfeld** an das Unternehmen zu binden. Das Miteinander im Unternehmen ist mitunter das Schwierigste, da es auch Lösungskompetenz erfordert (Wie gehen die Personen mit unterschiedlichen Standpunkten/Handlungsweisen um?). Denn, in den Worten eines/einer Interviewten: „Ein Unternehmen ist ein bisschen wie eine Fußballmannschaft: Es hat jeder seine Position.“ Es gilt, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die ein Miteinander fördert – und das bindet wiederum die MitarbeiterInnen an das Unternehmen.

Die Darstellung als attraktiver Arbeitgeber und die gezielte Leistungsschau des Unternehmens – kurz: „**employer branding**“ – gewinnt auch in den Unternehmen der PROPAK noch mehr an Bedeutung. Zum Einsatz kommen zusätzliche Sozialleistungen – wie ein 15. Gehalt als Prämie (Firmenerfolg) – oder **Gesundheitsprogramme** (unter anderem Fitnesszuschuss, Fitnesscenter, Hebetechniken am Arbeitsplatz, Massagen, Gesundheitsbus, Teilkostenübernahme bei der Anfertigung eines individuellen Hörschutzes). Auch die Themen Ernährung (z.B. Kochkurse) und Sicherheit werden gezielt beworben, um sich von anderen Unternehmen abzuheben. Diese Maßnahmen sind es mitunter auch, die sich positiv auf die **MitarbeiterInnenbindung** auswirken. Analog gilt dies für die interne und externe Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen. Besonders junge MitarbeiterInnen und Personen mit höherem Abschluss fragen vermehrt nach **Weiterbildungsmöglichkeiten und „Benefits“**. Diese sind einerseits besonders um das Weiterlernen bemüht, andererseits aber auch stärker darauf bedacht, was das Unternehmen für seine MitarbeiterInnen tut.

Eine **stärkere Außenwirksamkeit** und Darstellung der Arbeitsweisen des Betriebs ist jedenfalls hilfreich. Ein in einer ländlichen Region in Oberösterreich ansässiges Unternehmen steht vor der Herausforderung, vergleichsweise unbekannt zu sein. Hier wird der Bedarf gesehen, mehr Werbung nach außen zu machen und eine Vermarktung hinsichtlich einer besseren **Wertekultur** zu initiieren. Dabei soll anderen Personen bewusst gemacht werden, wie das Unternehmen arbeitet und worauf es Wert legt (**Nachhaltigkeit, Recycling** und Wasserkraft). Aber nicht nur beim „employer branding“ hat das Thema Nachhaltigkeit in der Vermarktung eine wichtige Rolle einzunehmen, dies gilt **auch für die PROPAK als Branche**. Es gilt, das Image der PROPAK als nachhaltige Industrie zu schärfen und zu verbreiten. Natürlich ist dies nicht nur für die Branche, sondern auch für die Unternehmen selbst eine Möglichkeit, sich von anderen Mitbewerbern abzugrenzen. Wichtig ist es des Weiteren das **„Image“ der Berufe**, die in den PROPAK-Unternehmen gelernt werden können, zu verbessern (z.B. VerpackungstechnikerIn). Teils sind diese Berufe recht unbekannt und werden auch nicht mit den Vorteilen, wie z.B. der spannenden Produktgestaltung, vermarktet.

**THESE 3:**

**Die offenkundige Immobilität der Arbeitskräfte schränkt den Kreis an potentiellen neuen Beschäftigten für das Unternehmen auf das unmittelbare lokale Umfeld ein.**

Die innerhalb Österreichs stark **unterschiedlich ausgeprägte Mobilität** der Arbeitskräfte betrifft auch die Unternehmen der PROPAK. Gerade in den ländlichen Regionen sind offene Stellen aufgrund einer geringen Mobilitätsbereitschaft teils schwer zu besetzen. Als Bedingung für die Bereitschaft zur Mobilität gilt eine höchstmögliche Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf, die von den Unternehmen entscheidend mitbestimmt wird. Ein Interviewter am Standort Oberösterreich argumentiert, dass kurze Pendeldistanzen und -zeiten vom Unternehmen selbst erwünscht sind und geschätzt werden, da sie sich positiv auf die Work-Life-Balance auswirken. Auch im urbanen Raum Niederösterreichs wird in einer **mangelnden Mobilität von Arbeitskräften kein großes Problem gesehen** – schließlich führe allzu weites Pendeln nur zur Erschöpfung des Personals.

In Vorarlberg hat sich, der Einschätzung einer/s Interviewten zufolge, die Mobilität der Arbeitskräfte in den letzten Jahren sogar ein bisschen gebessert. Die Arbeitskräfte sind bereit umzuziehen, allerdings ist eine derartige Bereitschaft zumeist mit einer entsprechenden – zumeist höher qualifizierten und bezahlten – Position verknüpft. In der Regel gilt: **Je höher ein/e MitarbeiterIn in der Hierarchie des Unternehmens, desto größer der Einzugsradius**. In Tirol ist die Immobilität der Arbeitskräfte nach wie vor ein Thema. Maximal ein halbe Stunde Anfahrt zum Job mit dem Auto darf hier gerechnet werden, so eine/r der Interviewten in einem ländlichen Raum.

Ein in Wien ansässiges PROPAK-Unternehmen empfindet die „**Immobilität**“ vermehrt als ein Problem, da für die MitarbeiterInnen die **Anreise oft zu weit oder zu lange** ist. Bei der Anfahrt mit dem Auto kann es zu **längeren Anreisezeiten** kommen, was wiederum die **Mobilitätsbereitschaft einschränkt** (Beispiel: Südosttangente – 10 Minuten Anreisezeit können bei Stau zu zwei Stunden werden). Die Lage im urbanen Raum bietet zwar prinzipiell eine gute Anbindung an das **öffentliche Verkehrsnetz**, allerdings sind – sofern mehrere öffentliche Verkehrsmittel nötig sind – die Anreisezeiten auch hier nicht zu unterschätzen. Es existiert ein **Kern von MitarbeiterInnen**, welche in einem Umkreis von bis zu 30 Kilometer um das Unternehmen angesiedelt sind. Dieser Personalstock ist mobil und öfter bereit, bei Notwendigkeit einzuspringen. Andere ArbeitnehmerInnen des Unternehmens nehmen eine weitere Anreise auf sich (z.B. aus dem Burgenland oder Niederösterreich). Sie werden im Falle der Notwendigkeit weniger häufig kontaktiert, da sich das Unternehmen der langen Anreisewege bewusst ist.

Fallbeispiele Oberösterreich

Generell ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine in einer österreichischen Region verwurzelte Person wegen eines Jobs umzieht, in der Tat äußerst gering, meint eine/r der Interviewten. Dies selbst dann, wenn die Wohn- und Pendelkosten seitens des Unternehmens übernommen werden und ein Package (inkl. Bonussystem) geschnürt wird.

Im Fall des Versuchs einer Mobilisierung zwischen Oberösterreich und Wien haben lediglich 9% der Betroffenen das Angebot zumindest angenommen, von diesen 9% sind ein Viertel noch am Standort in Wien aktiv, so ein Erfahrungsbericht.

In einem oberösterreichischen PROPAK-Unternehmen im ländlichen Raum kommt der Großteil des Personals aus einem Umkreis von 20 km (ca. 90%). Dadurch, dass es öffentlich nicht gut angebunden und mit dem Bus kaum erreichbar ist, kommen die meisten MitarbeiterInnen mit dem Auto – Lehrlinge mit Moped oder Fahrrad.

Alles in allem ist das **Auto** das Hauptfortbewegungsmittel zwischen Wohnort und Arbeitsplatz. Die öffentlichen Verkehrsmittel können – vielerorts in den ländlichen Regionen – nicht hinreichend genutzt werden, da sie nicht mit den Arbeitszeiten abgestimmt sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um **Schichtarbeit** (2-Schicht- oder 3-Schicht-Betriebe) in der Produktion handelt. Lehrlinge arbeiten in der Regel untertags, dadurch ist für sie eine infrastrukturelle Anbindung durch Bus und Bahn per se möglich (grundsätzlich auch im ländlichen Raum).

Teils wird bei der Personalrekrutierung auch ein Blick über die heimischen Grenzen, etwa in die Tschechische Republik oder die Slowakei, gewagt. Diese Arbeitskräfte werden teils mobiler wahrgenommen als das heimische Personal.

Fallbeispiel Salzburg

Gänzlich anders gestaltet sich die Lage in einem PROPAK-Unternehmen in Salzburg. In der ländlichen Region gibt es per se wenig Industrie, so der/die GesprächspartnerIn.

Herausfordernd ist, dass es wenig Personal gibt, das die notwendigen Fähigkeiten mit sich bringt. Dementsprechend gibt es einige Personen die pendeln, teilweise mehr als eine Stunde täglich. Andere wiederum pendeln wöchentlich mit Zweitwohnsitz.

Einen Hang zur „Immobilität“ sieht die/der InterviewpartnerIn nicht. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen ProduktionsmitarbeiterInnen und Führungskräften. Erstere kommen klassischerweise aus der Region. Mobiler sind die Führungskräfte, je höher sie in der Hierarchie des Unternehmens sind, desto höher ist die Bereitschaft zu pendeln bzw. die Bereitschaft zum Zweitwohnsitz.

Der Eindruck, dass sich die **Einstellung der Menschen zur Arbeit in den letzten fünf Jahren geändert** hat, wird von einigen Interviewten bestätigt. Gerade dann, wenn es darum geht, Verantwortung zu übernehmen, zeigt sich insbesondere die Generation Z zögerlich. Ein anderer Interviewter/eine andere Interviewte argumentiert, dass es mancherorts gerade an einem gewissen **Durchhaltevermögen** mangelt. Dies ist aber, gerade bei den Lehrlingen, eine wichtige Komponente auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft und zu einem qualifizierten Ausbildungsabschluss. Andernorts wird wahrgenommen, dass besonders junge MitarbeiterInnen weniger dazu bereit sind, Bereitschaftsdienste zu übernehmen und an den Wochenenden zu arbeiten.

Jüngere ArbeitnehmerInnen haben ein anderes Bild darüber, **wie flexibel Arbeit und Arbeitszeiten** sein sollen. Arbeiten, nur um Geld zu verdienen, so eine/r der Interviewten in einem multinationalen PROPAK-Unternehmen, gibt es nicht mehr wirklich. Work-Life-Balance-Themen kommen vermehrt in den Vordergrund, gerade was die ArbeitnehmerInnen bis 25 Jahre betrifft. Allerdings haben diese ein verstärktes Interesse am Thema der Digitalisierung. Wahrscheinlich ist die Einstellung zur Arbeit auch **generationenbedingt (Dauer der Betriebszugehörigkeit)**. Ältere Generationen haben einen stärkeren Unternehmensbezug, die Reputation und der Stolz auf den Betrieb ist bei langjährigen MitarbeiterInnen stärker ausgeprägt als bei kürzer gedienten. Hier offenbart sich, der/dem Interviewten zufolge, eine weniger starke Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Ein sich im Laufe der Zeit veränderndes Wertgefüge, besonders im Bereich der **flexiblen Arbeitszeiten und der Work-Life-Balance** sind dafür mit ausschlaggebend. Flexibilität und Freiheit sind Werte, die jetzt einen größeren Stellenwert haben. Für ein oberösterreichisches Unternehmen ist es teilweise eine Herausforderung, diesen Ansprüchen auf Basis der herrschenden Rahmenbedingungen (z.B. Schichtbetrieb) gerecht zu werden. So finden sich in diesem KMU sowohl langjährig gediente MitarbeiterInnen, als auch jüngere Generationen. Betont wird, dass gerade bei den neueren MitarbeiterInnen andere Wertvorstellungen vorherrschen, die sich teils nur schwer in einem traditionellen Produktionsbetrieb verwirklichen lassen, allerdings wird versucht, die nötige Flexibilität zu gewährleisten (Stichwort: z.B. Sabbatical). Ein anderes PROPAK-Unternehmen bietet seinen MitarbeiterInnen ein Gleitzeitkontingent, das die MitarbeiterInnen auf- und abbauen können. In Spitzenzeiten ist

das **Flexkonto** voll und in ruhigeren Zeiten wird es wieder weniger. Dieses ist ein Mittel, das dem Personal mit Familienangehörigen entgegenkommt.

Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist stets individuell definiert und im administrativen Bereich oder im **IT-Bereich** eher machbar. Für den Produktionsbereich bringt es ein Interviewter/eine Interviewte wie folgt auf den Punkt: Der/Die MitarbeiterIn „*muss zur gewünschten Zeit kommen und nicht, wann es eine Work-Life-Balance sagt, denn dann steht die Maschine still.*“

Fallbeispiel Niederösterreich

Auch die **Einstellung der Menschen** zur Arbeit hat sich verändert – manchmal auch anders, als möglicherweise erwartet: Ein stärkeres **unternehmerisches Denken** wird in diesem Beispiel konstatiert. Geht es dem Betrieb gut und wird gute Arbeit geleistet, so hat das auch positive Auswirkungen auf das persönliche Wohlbefinden. Auch Investitionen des Betriebes werden von MitarbeiterInnen wertgeschätzt. Maschinen werden wie Eigentum gepflegt und jeder fühlt sich für das Funktionieren des eigenen Bereichs verantwortlich.

Eine weitere Besonderheit ist das interne **Kunden-Lieferanten-Denken**. Jeder Bereich bekommt Vorarbeiten wie von einem Lieferanten übergeben, mit zugehöriger Beschriftung. Dadurch ist jeder über die Herkunft der Vorware informiert und dementsprechend sind die MitarbeiterInnen bemüht, intern nur Arbeiten von hoher Qualität weiterzugeben. Dadurch verbessert sich auch das allgemeine Arbeitsklima, da jede/r MitarbeiterIn beste Qualität weiterverarbeitet.

## 4.2 Thesen zu den Qualifikationen

### THESE 4:

**Die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen steigen rapide. Mit dem derzeitigen Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen ist in fünf Jahren keine wettbewerbsfähige Produktion mehr möglich.**

Das **Bild** darüber, welche fachlichen Qualifikationen bzw. sozialen Kompetenzen/Fähigkeiten in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, **ist vielfältig**. Während einige Interviewte den künftigen Fokus vermehrt auf fachliche Qualifikationen legen, sehen andere eine stärkere Relevanz der sozialen Kompetenzen. Einig sind sich die Interviewten darin, dass es ein **permanenter Wandel** ist. Der Mikrokosmos des Unternehmens hat sich naturgemäß, wie alle seine TeilnehmerInnen, an diesen Wandel, der in den letzten Jahrzehnten immer wieder in Wellenbewegungen passiert ist, anzupassen. Einigkeit besteht darin, dass es sich am besten um eine **Kombination** handelt, sodass einerseits ein gewisses Qualifikationsniveau (Basiswissen) vorhanden ist und andererseits – durch die Arbeit in Teams – auch soziales Verhalten essentiell ist. Ein Interviewter/eine Interviewte formuliert es folgendermaßen: „*Ausbildungsabschlüsse sind grundsätzlich wichtig, jedoch ist die Person dahinter wichtiger.*“ Denn, so ergänzt ein/e Anderer/e: „*Methoden kann man lernen, aber Menschen kann man nicht verändern.*“

Naturgemäß hängt das Anforderungsprofil des Jobs mit dem Ausmaß an fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen zusammen. Es **kommt daher immer darauf an**, wovon mehr gebraucht wird. Wenn es in Zukunft Aufgabe von MaschinenführerInnen ist, ein Pult zu bedienen, über das sie sämtliche Roboter steuern, dann brauchen diese Personen nicht sonderlich viel soziale Kompetenz. Wird dieser/diese MaschinenführerIn allerdings auch Personal managen, dann wird natürlich die soziale Komponente stark dabei sein.

**Lebenslanges Lernen** wird gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Automatisierung und den steigenden Anforderungen im Job immer bedeutsamer. „Die **Qualifikationsanforderungen** werden sich immer ändern, weil sich die Welt auch ständig ändert“, so eine/r der Interviewten. Steigende Anforderungen waren auch schon früher Thema. Etwa auch, wenn man an die Zeit denkt, in der sich die Computer in den Firmen durchgesetzt haben. Grundsätzlich ist ein gewisses Grundwissen von Vorteil, allerdings ist der Rest so speziell, dass es nur im Unternehmen selbst ausgebildet und gelernt werden kann, so ein/e Interviewte/r.

Fallbeispiel Oberösterreich

Im **administrativen** Bereich eines oberösterreichischen Unternehmens sind es die „**soft skills**“, welche – im Vergleich zur fachlichen Qualifikation – mindestens gleichwertig, wenn nicht sogar stärker, nachgefragt werden.

Dabei legt das Unternehmen sehr viel Wert auf die **Unternehmenskultur**. Besonders in der letzten Bewerbungsrunde wird auf das **Typverhalten, die Wertestruktur und auf eine passende Einstellung** geschaut. Diese Grundhaltung bei der Rekrutierung hat sich aus der familiengeführten Unternehmensstruktur ergeben.

In der **Produktion** sei, je weiter nach unten in der **Hierarchie** geschaut wird, die **fachliche Qualifikation** vermehrt ausschlaggebend. Es muss bei der Rekrutierung zudem darauf geachtet werden, dass es zwischen Gruppen mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen reibungslos funktionieren kann. Dabei bemüht sich das Unternehmen sehr um eine verstärkte Einbindung von Personen mit **Migrationshintergrund**. Zwar bereitet das, vor allem in der Anfangszeit, häufig Schwierigkeiten (z.B. sprachlicher Natur). Allerdings zahlt es sich langfristig durch das motivierte Verhalten und Engagement der MitarbeiterInnen jedenfalls aus, so der/die InterviewpartnerIn.

Während sich fachliche Qualifikationen eher konstant entwickeln, steigen die **Anforderungen bei methodischen und sozialen Kompetenzen**. Sowohl in der Administration als auch zunehmend in der Produktion geht es um Veränderungsbereitschaft und Teamfähigkeit. **Prozessverbesserungen** rücken auch in der Produktion immer stärker in den Vordergrund. Durch die Größe und die Internationalität mit Kontakten über mehrere Länder hinweg sind in einem interviewten Unternehmen in der Administration Themen wie Zeitmanagement, Stressresistenz und Arbeitsorganisation wichtig.

Ein Aspekt, der in einer arbeitsteiligen Wirtschaft und im Unternehmen selbst verstärkt zum Tragen kommt, ist, dass sich die MitarbeiterInnen früher stärker mit dem Endprodukt auseinandergesetzt haben, wohingegen sie heutzutage meistens lediglich fokussiert auf ihre eigene Arbeit blicken. Allerdings ist es in den PROPAK-Betrieben in der Regel positiv, dass das produzierte Produkt – im Unterschied zu anderen Branchen – prinzipiell noch real zu sehen ist.

Immens wichtig schätzen die Interviewten zudem die **empathischen Fähigkeiten** ein. Soziale Kompetenzen und in der Folge soziales Verhalten werden häufig als Grundlage gesehen, welche die **Unternehmenskultur** wesentlich mit beeinflussen. Auch Offenheit gilt als einer der wesentlichen Werte, die es verstärkt zu leben gilt. Besonders auf Grund des allgemeinen Wertewandels wird den sozialen Kompetenzen in Zukunft noch höhere Bedeutung zukommen.

Bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen wird in einem der befragten PROPAK-Unternehmen stark darauf geachtet, dass die neu rekrutierten Personen ins bereits vorhandene Team passen und mit den KollegInnen achtsam umgehen.

Gerade dann, wenn es um Führungsrollen geht, ist Führungsqualität gefragt. Entscheidend ist diese besonders, wenn neu rekrutierte Führungskräfte (vor allem FH-AbsolventInnen) älteren und lang gedienten MitarbeiterInnen gegenüberstehen. Hier gilt es, sich den **gegenseitigen Respekt** zu erarbeiten. Und dafür muss die junge Führungsmannschaft mit sozialen Kompetenzen und fachlichem Know-How ausgestattet sein bzw. werden. Soziale Fähigkeiten werden vor allem im Bereich der **Führungskräfte/-ebene** immer wichtiger werden.

Bei der Einschätzung einer Bewerbung ist nicht das entscheidend, was die Person kann, sondern worin ihr **Potential** liegt. Selbst dann, wenn keine hinreichende fachliche Ausbildung vorliegt, kann dies in einem oberösterreichischen Familienunternehmen den Ausschlag geben, einen „*ungeschliffenen Rohdiamanten*“ formen zu wollen. Eine gewisse **IT-Affinität** im Rahmen der **Industrie 4.0** wird jedenfalls für alle ArbeitnehmerInnen in den nächsten fünf Jahren größere Bedeutung erlangen, ebenso wie die lt. Erhebung wichtigste MitarbeiterInnenkompetenz der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

#### THESE 5:

**Heimische Bildungseinrichtungen bringen höchst unterschiedliche Ergebnisse. Während fachliche Ausbildungen überwiegend gutes Personal hervorbringen, ist vor allem die Vermittlung von Grundfertigkeiten in der Primär- und Sekundärstufe stark zu bemängeln.**

Dass die **Erwartungen** an die AbsolventInnen einzelner Schulstufen nicht mehr gänzlich erfüllt werden, offenbart sich bei einigen der Interviewten – und zwar insbesondere dann, wenn es sich um das Thema **Lehrlinge** handelt.

Gerade bei den Lehrlingen kommt es immer wieder zu Missverständnissen über die Einstellungen und Erwartungshaltungen. Bemängelt werden dabei – analog zum medialen Diskurs – vorwiegend Deutschkenntnisse und Grundrechnungsarten. Zu Bedenken gegeben wird, dass die Bildungsinstitutionen in Österreich zwar prinzipiell in Ordnung sind, lediglich die Mindeststandards könnten in den letzten Jahren gesunken sein. Zumindest stellen einige Interviewte fest, dass MitarbeiterInneneinstellungstests nicht mehr so gut gemeistert werden wie früher. Dies betrifft z.B. Lehrlingstests (Deutsch, Mathematik, logisches Denken).

Bei der Personalrekrutierung geht es darum herauszufinden, ob der/die BewerberIn gewisse Grundqualifikationen mit sich bringt. Dies tun etwa AbsolventInnen von Grundschulen und HTLs, wobei viele Interviewpartner bestätigen, dass die Fachrichtung der HTL in den nächsten fünf Jahren noch wichtiger werden wird. Dabei sind **AbsolventInnen und AbbrecherInnen** gleichermaßen gefragt. Letztere haben ein technisches Grundverständnis, sind lernfähig und weiterbildbar und können dementsprechend ins Unternehmen eingebaut werden, besonders in der Produktion. Lt. Erhebung vergeben die PROPAK-Unternehmen für die HTLs und die Fachhochschulen, gefolgt von den Universitäten, die höchsten Zufriedenheitswerte.

Einschränkend angemerkt wird dabei allerdings, etwa von einem/einer Interviewten im äußersten Westen Österreichs, dass in der Realität andere Firmen „die besten Leute bzw. Lehrlinge wegnehmen“.

Gearbeitet wird daher mit jenen Lehrlingen, die dann noch zur Verfügung stehen, vorwiegend SchulabgängerInnen des Polytechnikums oder SchulabbrecherInnen. Und hier gäbe es vorab Nachholbedarf, etwa was Umgangs- und Höflichkeitsformen betrifft.

Im Vergleich zu früher, so bestätigt zudem eine/r der Interviewten, ist es vermehrt Aufgabe des Unternehmens, Social Skills zu vermitteln. Erst dann kann mit der fachlichen Arbeit begonnen werden. Das PROPAK-Unternehmen hat dafür zwei freigestellte Lehrlingsausbildner, die sich uneingeschränkt darauf fokussieren.

Gerade bei den **Lehrlingen** sind es oft die Eltern, die mitentscheidend für den Bildungsweg ihres Kindes sind. In den Interviews werden dabei Stimmen laut, die argumentieren, dass es der Wunsch der Eltern ist, den Nachwuchs so lange wie möglich im schulischen System zu halten. Das Image der Lehre in einem Produktionsbetrieb ist teils nicht das beste, so die MitarbeiterInnen in den Betrieben. Bevorzugt schicken sie ihren Nachwuchs in eine HTL oder eine andere höhere Schule, damit dieser einen „besseren“ Beruf ausüben kann. Es gibt allerdings auch gegenteilige Erfahrungswerte in ein und demselben Betrieb: So hat sich einer der Lehrlinge in 2,5 Jahren zu einem/einer SchichtleiterIn „hochgearbeitet“. Laut Interviewtem/r ein Zeichen dafür, dass in dieser Branche ein Aufstieg durchaus besser möglich ist als in anderen.

Anderorts (z.B. in Wien und Salzburg) wird die Qualität der Neuen Mittelschulen kritisiert. Diese variieren teils stark. Den unzureichenden Fähigkeiten sehen sich dann die BerufsschullehrerInnen gegenüber. Und für den Lehrling kann dann nicht nur der schulische Teil der dualen Ausbildung, sondern auch die Praxis herausfordernd sein. Im schlechtesten Fall sitzen die Lehrlinge im Betrieb an Maschinen (quasi als Hilfskräfte) und erlernen nichts Neues. Dabei schwindet die Motivation und die Ausbildung gerät in den Hintergrund. Dagegen, so eine/r der Interviewten, gilt es anzugehen. In der Regel sind die Lehrlinge fit, interessiert und motiviert, wird argumentiert. Und was im Betrieb unterstützend hilft, sind die anderen KollegInnen. So kam es in diesem Unternehmen etwa dazu, dass die KollegInnen im Betrieb den Lehrlingen freiwillig Nachhilfe gaben und sie – durch eine Simulation der Lehrabschlussprüfung – auf das Ende der Lehrzeit vorbereiteten.

Wenn ein Großteil der Probleme auf die mangelhafte Ausbildung im Primär- und Sekundärbereich geschoben wird, dann wäre das zu einfach gedacht, denn es kommt ja stets darauf an, zumindest das **Potential**, das in den Personen steckt, mit zu bedenken. Diejenigen, die sich aufgrund ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten entscheiden können, werden systemimmanent zu höher entwickeltem Personal. Selbst wenn der Schulabschluss nicht optimal verläuft, kann sich diese Person im besten Fall im Unternehmen profilieren.

**Gute Erfahrungen im Lehrlingsbereich** werden von den Unternehmen der PROPAK z.B. durch ein besonders intensives Zugehen auf Schulen gemacht. Hilfreich ist dabei ein direkter Kontakt mit den Schulen. Förderlich ist etwa auch, wenn es **zwischen Unternehmen Kooperationen im Lehrlingsbereich** gibt. So kooperiert ein interviewtes Unternehmen mit einem Weltmarktführer, wenn es um die Lehrlingsausbildung geht. Hier werden bestimmte Ausbildungsteile übernommen.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> In diesem Unternehmen werden derzeit sechs Lehrberufe angeboten (unter anderem ProzesstechnikerIn in der Produktion, MechatronikerIn, IT-TechnikerIn, Bürokaufmann/frau, PhysiklaborantIn).



Des Weiteren werden mit dem **FH Campus in Wien** gute Erfahrungen gemacht. Vermehrt werden die AbsolventInnen in den Führungsebenen der PROPAK-Unternehmen rekrutiert. Ein besonders auf die Bedürfnisse der PROPAK maßgeschneidertes Bildungsangebot ist jenes der **Verpackungstechnologie**.

**Grundsätzlich positiv** bewertet werden überdies vor allem **HAK-, Uni- und FH-AbgängerInnen**, das Hauptproblem liege hierbei allerdings in der anfänglichen Diskrepanz zwischen der gelehrten Theorie und der beruflichen Praxis. Empfohlen wird, dass die **Praxisnähe** und Zielorientierung der Ausbildung gerade in den FHs und den Universitäten zunehmen sollte. Hilfreich ist, wenn StudentInnen (z.B. vom FH Technikum Wien oder vom FH Campus Wien) schon während des Studiums in einem Unternehmen tätig sind, so eine/r der GesprächspartnerInnen. Bezüglich der Praxisnähe gibt es bereits positive Beispiele mit Bildungseinrichtungen, etwa der Universität in Linz, allerdings könnte hier noch mehr getan werden, argumentiert ein/e Andere/r.

**Kooperationen mit Bildungseinrichtungen** gibt es in den Unternehmen der PROPAK unter anderem mit Schulen. Im Rahmen der Initiative WIDI (Werken in der Industrie) wurde ein Pilotprojekt im Schuljahr 2016/17 gestartet, welches sich zum Ziel gesetzt hat, SchülerInnen der 4. Klasse mit den Vorgängen und Arbeitsweisen der Industrie zu vertrauen.<sup>24</sup> Ein interviewtes PROPAK-Unternehmen macht dabei mit. Darüber hinaus begleitet dieser Betrieb SchülerInnen der HBLA bei Masterarbeiten auf dem Gebiet des technischen Designs.

Andere PROPAK-Unternehmen arbeiten mit dem WIFI zusammen, z.B. wenn es um Kurse zur Zielorientierung, Präsentation und Selbstorganisation oder Sprachkurse geht. Zusammengearbeitet wird mancherorts auch mit Universitäten (z.B. Wirtschaftsuniversität Wien, Technische Universität Wien), z.B. im Rahmen von Messen oder Wettbewerben. Mit Bildungsträgern wird etwa auch im Rahmen der fachlichen Ausbildung zusammengearbeitet, es gibt z.B. im Qualitätsbereich standardisierte Ausbildungen und Module, die in Anspruch genommen werden. Im Westen Österreichs wird den Interviewten zufolge mit der Vpack Akademie kooperiert bzw. österreichweit mit dem Bildungsforum PROPAK.

#### **THESE 6:**

**Unternehmen mutieren zu Bildungsinstitutionen, die einen wesentlichen Teil der Ausbildungskosten tragen.**

Im Allgemeinen sehen sich die Unternehmen der PROPAK nicht als Bildungsinstitutionen per se. **Interne bzw. externe Weiterbildung wird in den Unternehmen der PROPAK** großgeschrieben, es wird (pro)aktiv in Richtung Weiterbildung gedacht (z.B. training on-the-job, job-rotation). Naturgemäß haben unterschiedliche Unternehmensbereiche divergierende **Anforderungsprofile**. In gewissen Bereichen gibt es MitarbeiterInnen ohne viele Vorkenntnisse, welche die notwendigen Fähigkeiten im Laufe der Arbeitstätigkeit erlernen (learning on-the-job). Dafür benötigt das Unternehmen Ressourcen und eine Struktur, die diesen Prozess möglichst reibungsfrei zulassen.

<sup>24</sup> [https://www.edugroup.at/fileadmin/DAM/Praxis/Dateien/WIDI\\_Bericht\\_2017\\_18.pdf](https://www.edugroup.at/fileadmin/DAM/Praxis/Dateien/WIDI_Bericht_2017_18.pdf), abgerufen am 27.09.2018.

**Job-Rotation** kann als eine Qualifizierungsstrategie gesehen werden, zumindest wenn sie so gelebt wird wie in einem PROPAK-Unternehmen im ländlichen Raum Oberösterreichs.

In diesem Betrieb unterstützt Personal aus der Verwaltung das Personal in der Produktion. So arbeiten z.B. Innendienst-MitarbeiterInnen im Assembling-/Konfektionsbereich mit Schachteln, heften und verpacken, fahren mit dem Stapler usw.

Dies gibt den MitarbeiterInnen mehr Einblick in andere Arbeitsbereiche und trägt zum Zusammenhalt der Belegschaft bei, da Personen mit unterschiedlichen Hierarchiegraden auf Augenhöhe miteinander arbeiten.

Gleichzeitig entsteht hierdurch ein höheres Maß an Flexibilität. Im Gespräch wird betont, dass dies noch ein laufender Prozess ist, der in eine Richtung – vom administrativen Bereich in die Produktion, sofern der/die MitarbeiterIn einverstanden ist – gut klappt, umgekehrt sei es derzeit noch schwieriger.

Einige der Interviewten argumentieren, dass sie immer stärker **Grundausbildungsaufgaben** übernehmen. Dabei haben sie aber nicht wirklich eine Wahl, da gewisse Fähigkeiten benötigt werden. Diese Fähigkeiten müssen im Unternehmen dementsprechend ausgebildet werden (z.B. Deutschkurse). Das ist häufig auch langfristig zweckdienlich, da Personen so an das Unternehmen gebunden werden (niedrige Fluktuation). In einem anderen PROPAK-Unternehmen wird eine **Lehrlingsakademie** angeboten, welche sehr stark auf **persönliche Kompetenzen** abzielt. Diese Fähigkeiten werden durch einzelne Trainings oder im Rahmen spezifischer Projekte trainiert.

Gleichzeitig werde die **Spezialisierung von ArbeitnehmerInnen immer wichtiger**. Weiterbildungsangebote sind in der Regel **individuell** zugeschnitten. Hierzu werden intern, aber auch extern entsprechende Schulungen oder Weiterbildungen angeboten, was jedoch mit den jeweiligen ArbeitnehmerInnen abgestimmt wird. Auch **fachspezifische Schulungen** kommen immer wieder vor, um neue Entwicklungen und Anwendungsarten zu erlernen.

Bei Neuanschaffungen werden vorwiegend externe Schulungen durchgeführt, ansonsten wird das Wissen, wenn möglich, intern weitergegeben. Andernorts wird auf **Sicherheit** großer Wert gelegt. Hierzu werden **verpflichtende Ausbildungen** angeboten. Dadurch findet im Unternehmen selbst ein stetiger Anstieg der fachlichen Qualifikation sowie der methodischen Kompetenzen statt.

Gerade in den **Führungsebenen** bilden die größeren PROPAK Unternehmen ihr Personal vermehrt selbst aus. So werden z.B. in der Mondi Academy First-Line-Manager in Leadership Themen ausgebildet (s. Fallbeispiel Mondi).<sup>25</sup> Die Mayr Melnhof Gruppe bildet z.B. mit dem Engineering-Explorer Trainee-Programm leitende Ingenieure (konkret: Führungskräfte im Produktionsumfeld und SpezialistInnen im Bereich Automatisierung) aus (s. Fallbeispiel Mayr Melnhof).<sup>26</sup> Aber auch andere Unternehmen, wie z.B. der Dunapack Mosburger Konzern, bieten eine Management und Leadership Academy auf weltweiter Ebene an. Gemäß InterviewpartnerIn dauert diese ein Jahr und zielt darauf ab, Führungskräften relevante Thematiken und Wertekulturen zu vermitteln.

<sup>25</sup> <http://www.mondijobs.at/de/desktopdefault.aspx/tabid-1649>, abgerufen am 3.10.2018.

<sup>26</sup> <https://www.mayr-melnhof.com/karriere/trainee-programm/>, abgerufen am 3.10.2018.

Fallbeispiel Mondi	<p>Die Mondi Academy bildet eher im höheren FacharbeiterInnen-Bereich sowie in Leadership Themen aus.<sup>27</sup> So werden z.B. First-Line-ManagerInnen, welche die Unternehmenskultur und Werte vermittelt bekommen, in Leadership Themen ausgebildet.</p> <p>Grundsätzlich bietet diese Academy Trainings in den Bereichen technical excellence, business excellence, personal excellence oder leadership excellence an. Die Spezialseminare im Bereich der <b>technical excellence</b> fokussieren auf die Produkte des Konzerns, die zugehörigen Technologien, die vorhandenen und künftigen Märkte oder Innovationen. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Finanzkennzahlen oder Know-how im Projektmanagement-Bereich zählen zu den Inhalten der <b>business excellence</b>. Während sich die Seminare der <b>personal excellence</b> auf die Persönlichkeitsentwicklung abzielen (z.B. Verhandlungsführung, Präsentationstechniken, Kommunikation oder Konfliktmanagement), richten sich die Seminare der <b>leadership excellence</b> an Führungskräfte und deren Managementfähigkeiten.</p> <p>Darüber hinaus gestaltet die Mondi Academy internationale Spezialprogramme in mehreren Modulen, etwa Führungskräfte trainings für First-Line-ManagerInnen (z.B. SchichtführerInnen in den Mondi-Werken).</p>
Fallbeispiel Mayr Melnhof	<p>Im Rahmen des Engineering-Explorer bildet die Mayr Melnhof Gruppe Führungskräfte im Produktionsumfeld oder Spezialisten im Bereich Automatisierung aus.<sup>28</sup> Es gilt innerhalb von 24 Monaten an drei Standorten des Konzerns im In- und Ausland die gesamte Produktionskette kennenzulernen.</p> <p>Essentiell sind dabei die drei Produktionsschritte Drucken, Stanzen und Kleben. Ziel dieses Trainee-Programms ist es, sich auf einen der drei Produktionsschritte zu spezialisieren und Erfahrungen im Bereich Automatisierung zu sammeln.</p> <p>Zusätzlich bzw. alternativ zum Engineering-Explorer bietet die Mayr Melnhof Gruppe ähnlich strukturierte Trainee Programme für den Bereich Finanzen (Finance-Explorer für WerkscontrollerInnen) und Verkauf (Sales-Explorer für Key Account ManagerInnen).</p> <p>Der Explorer ist eines von vier Entwicklungsprogrammen der Mayr Melnhof Gruppe. Zudem werden Lehrlinge und Auszubildende im Programm <b>Young Professionals</b> begleitet, <b>high potentials</b> werden im Programm Ranger betreut und das Programm <b>Methusalem</b> richtet die Aufmerksamkeit auf den Transfer von Fachwissen durch die erfahrenen MitarbeiterInnen an nachfolgende Generationen.<sup>29</sup></p>

Als eine der größten Herausforderungen der PROPAK-Unternehmen ortet ein/e Interviewte/r, dass **übergreifendes Wissen**, was **produktionstechnische Abläufe** anbelangt, von immenser Bedeutung ist. Es ist essentiell, dass Personen nicht nur den eigenen Job perfekt beherrschen, sondern auch die Jobs der anderen MitarbeiterInnen im Unternehmen verstehen. Entscheidend ist dies z.B. dann, wenn KundInnen anrufen und eine Auskunft zu geben ist. Diese Auskunft geht allerdings meist über viele Bereiche des Unternehmens, d.h. es sollte im besten Fall Produktionswissen, Maschinenwissen, Kalkulationswissen und ein Wissen um Liefertermine vorhanden sein. Ein dergestalt breites und in der betriebswirtschaftlichen Praxis verankertes Wissen werde so nicht ausgebildet. Der Nutzen für den/die Kunden/Kundin sollte eine unmittelbare Auskunft sein, etwa in der Art: „Wenn wir diese und jene Sorte nehmen, kriegen Sie so und so viele Stück auf einen LKW rauf und Sie sparen sich 5% Transportkosten, diesen Preis kann ich Ihnen anbieten.“

<sup>27</sup> <http://www.mondijobs.at/de/desktopdefault.aspx/tabid-1649>, abgerufen am 3.10.2018.

<sup>28</sup> <https://www.mayr-melnhof.com/karriere/trainee-programm/>, abgerufen am 3.10.2018.

<sup>29</sup> <https://www.mayr-melnhof.com/karriere/>, abgerufen am 15.10.2018.

### 4.3 Thesen zu den Rahmenbedingungen

#### THESE 7:

**Der Hauptgrund der Probleme am Arbeitsmarkt liegt in den laschen sozialpolitischen Regelungen in Österreich, die ein einwandfreies Funktionieren des Arbeitsmarktes per se unmöglich machen.**

En gros werden lasche sozialpolitischen Regelungen **nicht** als **Hauptgrund der Probleme auf dem Arbeitsmarkt** gesehen. Es gibt eine ganze Reihe von Ursachen für die Probleme auf dem Arbeitsmarkt, die einander beeinflussen und verstärken. Angeführt wird dabei die **demographische Entwicklung** (z.B. Überalterung der Bevölkerung, fehlender Arbeitskräftenachwuchs, Landflucht, strukturelle Veränderung durch IT) oder die **Wohltandgesellschaft** und der dahinterliegende hohe Grad an Sätturiertheit (z.B. Work-Life-Balance). Zudem ortet ein Interviewter/eine Interviewte eine zunehmende **Ver- bzw. Absicherungsmentalität**. Statt die alleinige Verantwortung für sein Arbeitshandeln zu übernehmen, wird die Ab- bzw. Zustimmung mit einem/einer TeamleiterIn vermehrt eingefordert (Übernahme einer Teil-Verantwortung).

Derzeit geltende **Schutzmaßnahmen** von bestimmten Gruppen (z.B. MitarbeiterInnen 50+, Personen in Elternteilzeit, „schwer vermittelbare“ Arbeitslose) können sich unvorteilhaft auf die Schutzgruppe selbst auswirken. Ein Unternehmen könnte dann, sofern es emotionslos handelt, aufgrund eines besonderen Kündigungsschutzes oder anderer Parameter, von einer Einstellung des/der BewerberIn oder Weiteranstellung der/des Mitarbeiters/Mitarbeiterin absehen. Dies ist allerdings in der Regel nicht der Fall. In einem Unternehmen wird argumentiert, gezielt Mütter und ältere Personen zu rekrutieren, da diese motivierter, dankbarer und bemühter wahrgenommen werden. Auch Altersteilzeit wird vermehrt ein Thema im Betrieb, allerdings stelle dies eine Kostenfrage dar (z.B. 6. Urlaubswoche). Der/Die InterviewpartnerIn stellt hier fest, dass konkrete Unterstützungsmaßnahmen seitens der Politik hilfreich wären. Grundsätzlich seien diese Themen an ihrem Standort vermehrt im administrativen Bereich anwendbar. Andere Interviewpartner sehen auch Potential im Produktionsbereich, etwa bezüglich der Altersteilzeit, wobei diese grundsätzlich als Werkzeug zum Wissenstransfer verstanden wird.

Die Erfahrungswerte mit dem **AMS** und die Rolle, die das AMS in der Arbeitskräftevermittlung inne hat, werden **ambivalent** wahrgenommen. Während ein Interviewter/eine Interviewte in den letzten fünf Jahren keine/n MitarbeiterIn über das AMS rekrutiert hat, stehen andere in laufendem und gutem Kontakt mit dem AMS. Entscheidend ist jedenfalls der/die BetreuerIn. Er/Sie nimmt eine Schlüsselrolle ein. Angemerkt wird zudem, dass AMS-BeraterInnen teils die Hände gebunden sind (Stichwort: Zumutbarkeit einer Stelle). Einschränkend wird zu Bedenken gegeben, dass das AMS prinzipiell lediglich jene Personen vermitteln kann, die zur Verfügung stehen. Dies ist ein strukturelles Problem, das AMS hat zwar eine Jobplattform, aber einen eingeschränkten BewerberInnenkreis, so eine/r der Interviewten. Statt klassischer Umschulungen – so ein/e Andere/r – wird mehr psychologische Betreuung angeregt, um die Motivation zu steigern.

Selbst in Zeiten, in welchen keine neuen MitarbeiterInnen aufgenommen werden können, unterstützt eines der PROPAK-Unternehmen das AMS. Dies erfolgt vor allem durch **Arbeitstrainings**, kurzum dem Einbringen von Arbeitssuchenden in das Unternehmen, damit das AMS sieht, wie sich diese Personen am Arbeitsplatz verhalten. Des Weiteren sieht ein/e GesprächspartnerIn seitens der Wirtschaft zu wenig Unterstützung oder zu wenig Mut, bestimmte Gesetze und Regelungen, die im AMS-Kontext gelten, auch tatsächlich zu nutzen. Wird dem Unternehmen beispielsweise ein/e BewerberIn vom AMS zu Verfügung gestellt, besteht anschließend normalerweise ein reger Austausch, um herauszufinden, ob der/dem BewerberIn die Arbeit schwerfällt bzw. ob er/sie tatsächlich nicht gewillt ist, zu arbeiten. In einem solchen Fall könne das AMS der gemeldeten Person Konsequenzen androhen (z.B. die finanziellen Unterstützungsmittel aussetzen), jedoch wird dieses Angebot oftmals nicht

in Anspruch genommen, da viele Unternehmen fürchten, dass dies auf die Firma selbst oder bestimmte Personen darin zurückfallen könnte.

**THESE 8:**

**Die Arbeitswelt wird sich radikal und in ihrer Auswirkung nicht vorhersehbar ändern (New Work). Das Personalmanagement muss sich neu erfinden – mit den bestehenden Abläufen und Strukturen nehmen die Probleme nur zu.**

Dass sich die Arbeitswelt radikal und in ihrer Auswirkung nicht vorhersehbar ändern wird, findet bei den Interviewten **keine** besondere Zustimmung. In der Vergangenheit hat es auch schon Zeiten gegeben, in der sich die Arbeitswelt – im Vergleich zu anderen Zeitabschnitten – stärker gewandelt hat. Aufgrund des – nicht erst seit gestern vorhandenen – Wissens zur demographischen Veränderung, zur zunehmenden Internationalisierung und Digitalisierung etc., werden die Änderungen keinesfalls als gänzlich unvorhersehbar eingeschätzt. In vielen PROPAK-Unternehmen wird **New Work** schon lange gelebt (z.B. über flexibel gestaltete Arbeitszeitmodelle, Flexibilität beim Urlaub). Die grundsätzliche Frage, die sich dabei unter anderem stellt, ist, wie weit den ArbeitnehmerInnen entgegenzugehen ist.

Die **Digitalisierung wird die Unternehmen in Zukunft verändern**. In den nächsten fünf Jahren werden Abläufe und Arbeitsschritte automatisierter vor sich gehen. Auch der Umgang mit Informationen wird sich entwickeln und darauf sollten die MitarbeiterInnen vorbereitet werden. Es wird zu einem **agileren Arbeiten** kommen: ArbeitnehmerInnen werden es künftig wahrscheinlich vermehrt mit unterschiedlichen Teams, Anlagen und gedanklichen Schleifen zu tun haben. Arbeitszeiten werden sich verändern. Damit muss vor allem im Schichtbereich umgegangen werden. Da die Maschinen, auf denen gearbeitet wird, im Wesentlichen die gleichen bleiben, benötigt es das Engagement der MitarbeiterInnen, diese optimal einzustellen, damit diese schneller und besser funktionieren. Auch Kontrollaufgaben (Maschinenkontrollen) werden immer wichtiger, Automatisierungsbestrebungen erlauben zusätzliche **Kontrollmöglichkeiten**. Durch den steigenden Automatisierungsgrad in der Produktion können Rüstzeiten minimiert werden.

Die zunehmende Digitalisierung wird im **administrativen Bereich** (z.B. Rechnungslegung, Buchhaltung) Veränderungen mit sich bringen. Durch die Softwareunterstützung werden einzelne bis dato manuelle Tätigkeiten – stufenweise bzw. möglicherweise gänzlich – verschwinden. Der berufliche Alltag ist schon und wird noch **schnellebiger** werden.

Die Unternehmen der PROPAK spüren die **VUCA-World**. Entscheidungen und Veränderungen werden rasanter voranschreiten. Ein Lernen aus Fehlern steht im Vordergrund. Gerade in international tätigen PROPAK-Unternehmen gilt es, interne Kommunikationsflüsse zu verstärken. Viele Prozesse sind nur noch **online**, dadurch müssen die MitarbeiterInnen – insbesondere die Führungskräfte – die dafür notwendigen Skills beherrschen. Durch die Digitalisierung ist es gerade bei mehreren (internationalen) Standorten und starker Exportorientierung möglich, gut miteinander zu kommunizieren. Es gibt mehr Meetings bzw. Sitzungen und mehr E-Mail-Kommunikation, welche zuvor hauptsächlich informell (z.B. in der Mittagspause) stattgefunden hat. Letztendlich werde aber **konfliktfreies Kommunizieren** immer wichtiger, vor allem bei soziokulturellen Unterschieden.

Einer der wohl **größten Trends** derzeit ist es, so ein/e Interviewte/r, mehr Zeit mit **Freizeit und Familie** zu verbringen. Dieser Trend kann im konkreten PROPAK-Unternehmen gut bedient werden, da er auch von Seiten der Führungsebene vorgelebt wird. Des Weiteren ist **home office**, besonders im IT-Bereich, im Vorrücken. Auch **Auszeiten** und **Väterkarenzen** werden vermehrt in Anspruch genommen.

Die **Rekrutierung verändert sich immer weiter**. Zeitungsinserate verlieren zunehmend an Bedeutung (außer in ländlichen Regionen, z.B. Bezirksblätter) und werden, wenn, dann hauptsächlich noch bei großen Neueinstellungen oder bei sehr spezifischen Anforderungen geschaltet werden, so eine/r der Interviewten. Unternehmen werden Social Media und Internetplattformen noch vermehrt als Rekrutierungselement nutzen. Jobbörsen gelten auch weiterhin als Standard. **Zielgruppenspezifisches Marketing** (social [media] targeting)<sup>30</sup> wird vermehrt an Bedeutung gewinnen. Eine/r der InterviewpartnerInnen nutzt für den Recruitingprozess z.B. Talentwunder, ein Online-Tool, das Netzwerke auf der Suche nach passenden Talenten für das Unternehmen durchsucht.<sup>31</sup> MitarbeiterInnen werden verstärkt als **Unternehmens-BotschafterInnen** auftreten.

Faktisch wird den **künftigen Arbeitskräften** von Seiten der PROPAK-Unternehmen **mehr zu bieten** sein, wird argumentiert. Gerade im Vergleich zu den vergangenen Generationen ist sehr gewissenhaft zu betrachten, wie auf nachfolgende Generationen einzugehen ist. Für die Unternehmen der PROPAK gilt es, sich künftig über „employer branding“, neue Arbeitszeitmodelle, geteilte Arbeitsplätze (Job-Sharing) etc. auch weiterhin als attraktive/r ArbeitgeberIn zu profilieren. Dann kann qualifiziertes Personal gefunden werden bzw. bestehendes Personal im Betrieb gehalten werden. In Zukunft wird sich, die **Tendenz zum FacharbeiterInnenmangel verstärken**. Durch die Automatisierung und Digitalisierung wird es künftig komplett **neue Berufsbilder**, wie z.B. E-Commerce-Kaufmann/-frau, geben.<sup>32</sup>

Die **Arbeit der Interessensvertretung der PROPAK** wird grosso modo für gut beurteilt. Die PROPAK mache schon sehr viel, was im Zusammenhang mit dem **Qualifikationsbedarf** stehe, so die GesprächspartnerInnen. Das hohe Engagement der PROPAK wird gesehen und goutiert. Hervorgehoben wird z.B. die Lehre zur VerpackungstechnikerIn oder das Studium der Verpackungstechnologie an der FH Campus Wien.<sup>33</sup> Allerdings wird an der Ausbildung zur VerpackungstechnikerIn auch Kritik geäußert. Sie sei zu breit angelegt ist und die Zielgruppen seien zu wenig definiert. Dies hätte zur Folge, dass es noch zu wenig Interesse bzw. TeilnehmerInnen gibt. Auch bei der Lehre zur VerpackungstechnikerIn wird mangelnde Bekanntheit und daraus folgend wenige InteressentInnen zum Thema gemacht. Eine Idee wäre es, Kooperationen mit Schulen nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch von Seiten der Branchenvertretung zu forcieren. Inhaltlich könnte das Thema Drucken mehr an der Technischen Universität verankert werden.

Die PROPAK ist bei Kursen bezüglich der Verpackungstechnik, laut Interviewten gut aufgestellt. Eventuell könnte die Interessenvertretung mehr **Initiative** bei den **AusbilderInnenseminaren** zeigen. Es sollte versucht werden, auch die „Big-Player“ vermehrt zu einer Teilnahme zu bewegen. Andernorts wird betont, dass mehr Unterstützung im Führungs- und Kommunikationstraining gewünscht wird, vor allem, weil zahlreiche Personen gerade in der mittleren Führungsebene von Unternehmen ein derartiges Training anwenden können.

Anregungen, was den Qualifikationsbedarf betrifft, beinhalten z.B. einen regeren **Austausch der HR-ExpertInnen**. Dazu könnten etwa PersonalleiterInnen-Sitzungen eingeführt werden, an denen sich die Verantwortlichen der Verpackungsbranche einmal im Jahr treffen, um den Austausch zwischen den Firmen zu verstärken. Im besten Fall könnten Synergien bei ähnlich gearteten Problemlagen genutzt werden. Vielleicht entstehen gemeinsam bessere Lösungen, die im Verband dann auch mehr bewegen können. Angeregt wird, das Format des Ausbildungsverbunds in Form eines runden Tisches wiederzubeleben. Des Weiteren gibt es die Idee, eine Art Mentoring zu initiieren, bei welchem Personen in die Unternehmen kommen und einen Wissensaustausch ermöglichen.

<sup>30</sup> Social Targeting oder Social-Media-Targeting bedeutet die Eingrenzung und Erreichung der Zielgruppen in sozialen Medien, wobei verschiedene Targeting-Methoden kombiniert werden. Die Social-Targeting-Möglichkeiten beinhalten unter anderem persönliche Interessen, soziodemographische Informationen und ein Geo-Targeting der Nutzer. Vgl. <https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/social-targeting-social-media-targeting>, abgerufen am 1.10.2018.

<sup>31</sup> <https://talentwunder.com/de/>, abgerufen am 1.10.2018.

<sup>32</sup> <https://www.bmdw.gv.at/Berufsausbildung/LehrberufeInOesterreich/Seiten/Lehrberufspaket-2018.aspx>, abgerufen am 29.10.2018.

<sup>33</sup> <https://www.fh-campuswien.ac.at/studium/studien-und-weiterbildungsangebot/detail/verpackungstechnologie.html>, abgerufen am 1.10.2018.

Ferner wünschen sich einige der Interviewten, dass seitens der PROPAK verstärkt in Richtung **Außenauftritt, Image und Marketing der Branche** gearbeitet wird. Ein „Branchenbranding“ könnte so als verlängerter Arm des „employer branding“ genutzt werden. Wichtig ist den GesprächspartnerInnen, die Branche an sich noch bekannter zu machen und die Berufsbilder attraktiver und moderner zu gestalten. Die Begrifflichkeiten bei Lehrberufen sollten „etwas entstaubt werden“, so eine/r der Interviewten. Man könne sich unter diesen teils wenig vorstellen, ein aufwertendes Wording könnte dabei helfen.

Summa summarum ist für alle beteiligten Stakeholder jedenfalls mit steigenden Anforderungen zu rechnen: Die Unternehmen sind mehr denn je gefordert, gute MitarbeiterInnen zu finden und diese weiterzubilden. (Potentielle) MitarbeiterInnen wiederum werden nicht umhinkommen, sich laufend weiter zu qualifizieren und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen jedenfalls klar erkennen, dass **alle Kräfte gebündelt** werden müssen, damit den PROPAK Unternehmen (zukünftig) eine ausreichende Zahl an qualifizierten und motivierten MitarbeiterInnen zur Verfügung steht.





## 5 Kurzfassung

Die Unternehmen der PROPAK sind als **Hersteller von Produkten aus Papier und Karton** ein substanzieller Teil der heimischen Volkswirtschaft. Charakterisiert durch facettenreiche Tätigkeiten erstreckt sich ihr Produkt- und Dienstleistungsspektrum über weite Teile unterschiedlicher Wertschöpfungsketten in Österreich – von Vorleistungsprodukten für die Industrie über Verpackungen bis zu Endprodukten für den privaten Konsum. Die Herstellung einer Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen erfordert auch ein **großes Spektrum verschiedenster Qualifikationen** der MitarbeiterInnen. Das IWI untersucht im Rahmen der vorliegenden zweistufigen empirischen Untersuchung (1. Schritt: Unternehmensbefragung; 2. Schritt: Tiefeninterviews) PROPAK-konkrete Qualifikationsbedarfe bzw. wie diesen effektiv begegnet wird oder werden kann.<sup>34</sup>

### Welche Stellen sind in den PROPAK-Unternehmen unbesetzt?

**71% der PROPAK-Unternehmen** – gerade mittlere Unternehmen (80%) und Großunternehmen (88%) – weisen derzeit **unbesetzte Stellen** auf, weil sie keine geeigneten MitarbeiterInnen finden. Aktuell zeigen sich Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen im gesamten Bundesgebiet, teils sogar über die heimischen Grenzen hinweg. So ist etwa die Nachfrage nach Fachkräften in der Bodensee-Region groß, die Unternehmen nahezu jeder Branche stehen sich im „Vier-Länder-Kampf um Mitarbeiter“ gegenüber.<sup>35</sup> Aufgrund der aktuell prosperierenden Wirtschaft gibt es **hauptsächlich in der Produktion** offene Stellen, insbesondere bei den **Fachkräften**.<sup>36</sup>

Im urbanen Raum Vorarlbergs werden insbesondere **VerpackungstechnikerInnen** gesucht. In Oberösterreich ist es auch schwierig Lehrlinge für diesen Beruf zu bekommen, da die Region österreichweit eine der niedrigsten Arbeitslosenquoten aufweist. Personal in der Produktion, gerade dann, wenn im Schichtbetrieb gearbeitet wird und SpezialistInnen gefragt sind, ist schwer zu finden. Das Qualifikationsprofil spielt wesentlich mit. Während MaschinenhelferInnen vergleichsweise einfacher zu finden sind, benötigen **MaschinenführerInnen** neben den fachlichen Qualifikationen Durchsetzungskraft und Führungspotential. **BetriebselektrikerInnen** – ein Beruf der Mangelberufsliste<sup>37</sup> – zu finden ist nahezu unmöglich, da diese dünn gesät sind und in der Regel eine geringe Wechselbereitschaft aufweisen. Eines der PROPAK-Unternehmen im urbanen Raum Oberösterreichs sucht bereits seit einem Jahr eine/n VorarbeiterIn in der Betriebselektrik.

In Tirol gibt es offene Stellen in der Endverarbeitung bzw. Nachbearbeitung sowie in der Qualitätskontrolle und -sicherung. Zudem werden laufend **DruckerInnen** gesucht, ebenso wie BuchbinderInnen (z.B. in Wien). Generell erweist sich die Rekrutierung im **IT-Bereich** – etwa für SoftwareentwicklerInnen – als schwierig, da Spezialwissen gefragt ist. Gerade in der Kombination mit spezifischen Unternehmensstandorten, etwa urbanen Regionen in der Steiermark oder in Niederösterreich, erschwert das die Suche.

Bei der Suche nach MitarbeiterInnen spielen **Zeit, Position bzw. Qualifikation, Praxiserfahrung und der Standort** eine **wesentliche Rolle**. Je spezieller der benötigte Job (mehr Fachwissen) ist, desto schwieriger ist es, Personal zu finden. **In der Produktion ist die Deckung des Personalbedarfs tendenziell schwieriger als im kaufmännischen Bereich**. Gleiches gilt für Lehrlinge.

<sup>34</sup> Die Stichprobe der Unternehmensbefragung mittels Online-Fragebogen beläuft sich auf 29 PROPAK-Unternehmen (Erhebungszeitraum: Mitte April bis Anfang Mai 2018). Zudem werden 14 Tiefeninterviews geführt (Erhebungszeitraum: Ende Juli und Mitte September 2018).

<sup>35</sup> <https://www.vn.at/markt/2018/07/24/vier-laender-kampf-um-mitarbeiter.vn>, abgerufen am 25.07.2018.

<sup>36</sup> In den Tiefeninterviews wird ein durchschnittliches Unternehmen der PROPAK in sechs Unternehmensbereiche ausdifferenziert: Produktion (inkl. Produktentwicklung, Einstellung und Bedienung der Maschinen, Instandhaltung, Qualitätskontrolle); Materialfluss (Logistik); Administration; Vertrieb; IT; Management/Leitung.

<sup>37</sup> <https://www.migration.gv.at/de/formen-der-zuwanderung/dauerhafte-zuwanderung/fachkraefte-in-mangelberufen/mangelberufsliste-2018/>, abgerufen am 3.10.2018.

## Was sind die Ursachen für die Probleme bei der Stellenbesetzung?

Die **größten gegenwärtigen Beschäftigungshemmnisse sind mangelnde fachliche/methodische Kompetenzen**, mangelnde Kommunikations-/Teamfähigkeit und zu geringe Kunden- und Serviceorientierung. Bemängelt werden vor allem bei **Lehrlingen** z.B. Deutschkenntnisse, Kenntnisse in den Grundrechnungsarten oder Umgangs- und Höflichkeitsformen.

Allerdings zeigen sich die Ursachen der Probleme bei der Personalrekrutierung nicht nur in den Unternehmen der PROPAK, sondern sind ein generelles Problem, das in manchen Regionen stärker zum Tragen kommt als in anderen. So suchen nicht nur die PROPAK-Unternehmen in den industriestarken Regionen nach geeignetem Personal, dies tun zwangsläufig auch Unternehmen anderer Branchen. Entscheidend ist, **ganz spezifisch auf die regionalen und lokalen Gegebenheiten einzugehen**.

Verstärkt werden die Probleme in der Personalrekrutierung durch eine **geringe Mobilitätsbereitschaft der heimischen Arbeitskräfte**. Für das Gros der Arbeitskräfte kommt eine Anfahrtszeit von ca. einer halben Stunde in Frage. Das Auto ist das Hauptfortbewegungsmittel zwischen Wohnort und Arbeitsplatz. Die öffentlichen Verkehrsmittel können teils nicht hinreichend genutzt werden, da sie nicht mit den Arbeitszeiten abgestimmt sind (2-Schicht- oder 3-Schicht-Betrieb in der Produktion). Mobiler sind die Führungskräfte, je höher sie in der **Hierarchie** des Unternehmens sind, desto höher ist die Bereitschaft zu pendeln.

Auf der Suche nach qualifiziertem Personal werden „lasche sozialpolitische Regelungen“ nicht als **Hauptgrund der Probleme am Arbeitsmarkt** gesehen. Es gibt eine ganze Reihe von Ursachen für die Probleme am Arbeitsmarkt, die einander beeinflussen und verstärken. Dazu zählen die **demographische Entwicklung** (z.B. Überalterung der Bevölkerung, fehlender Arbeitskräftenachwuchs, Landflucht, strukturelle Veränderung durch IT) oder die **Wohlstandgesellschaft** und der dahinterliegende hohe Grad an Sättigung (z.B. Work-Life-Balance). Zudem wird eine zunehmende „**Ver- bzw. Absicherungsmentalität**“ geortet. Statt die alleinige Verantwortung für sein/ihr Arbeitshandeln zu übernehmen, wird die Ab- bzw. Zustimmung mit einem/einer TeamleiterIn vermehrt eingefordert (Weitergabe einer Teil-Verantwortung).

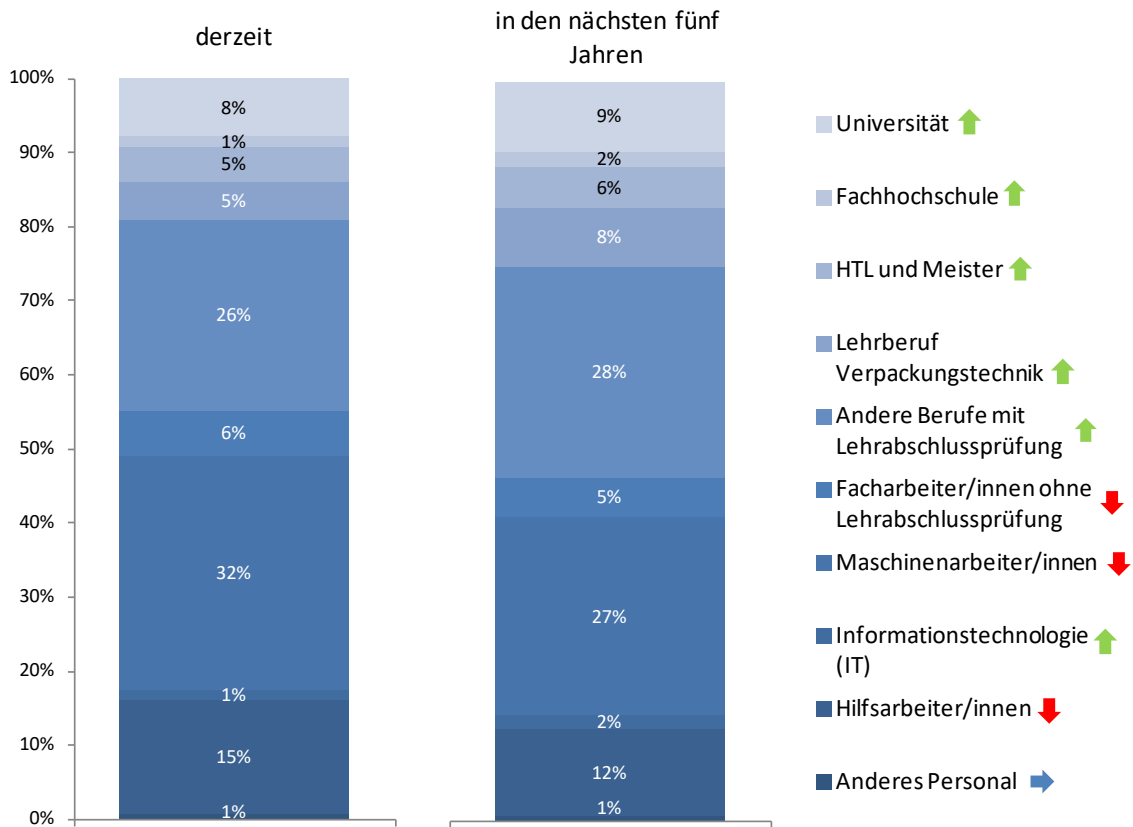
## Welche Qualifikationen werden in den PROPAK-Unternehmen gebraucht?

Wird die Belegschaft in den PROPAK-Unternehmen nach technischem und administrativem Personal unterteilt, so sind derzeit im Schnitt **80% der Personen dem technischen Personal zuzurechnen** (z.B. in der Produktion).<sup>38</sup> Demzufolge ist **ein Fünftel der Belegschaft administratives Personal**, welches ergänzend dazu alle anderen Bereiche des Unternehmens (z.B. Geschäftsführung, Verwaltung, etc.) abdeckt. Strukturell wird sich an dieser groben Ausdifferenzierung in den nächsten 5 Jahren im Schnitt aller Voraussicht nach wenig ändern, allerdings zeigt sich ein **Trend in Richtung höherer Qualifikationsniveaus**. Gerade VerpackungstechnikerInnen und FachhochschulabsolventInnen (auch zur Besetzung der mittleren Führungsebenen) werden künftig vermehrt nachgefragt.

Der Qualifikationsbedarf wird sich laut vieler PROPAK-Unternehmen ändern. In den nächsten fünf Jahren wird es strukturell um drei Prozentpunkte mehr Personal aus dem Lehrberuf Verpackungstechnik bzw. anderen Lehrberufen mit Lehrabschlussprüfung in diesen Unternehmen brauchen, genauso wie um zwei Prozentpunkte mehr UniversitätsabsolventInnen (s. Abb. 1). Demgegenüber kommt es aller Voraussicht nach zu einem Rückgang der Maschinen- und HilfsarbeiterInnen. Den größten Qualifikationsbedarf lokalisieren die Unternehmen derzeit wie in den nächsten fünf Jahren **im IT-Bereich rund um das Thema Digitalisierung/Automatisierung**. Die Nachfrage nach MitarbeiterInnen mit IT-Kompetenzen wird steigen, denn diese werden für die Planung, Simulation und Überwachung von komplexen und vernetzten Produktionsprozessen benötigt. Genannt werden hierbei z.B. Softwareentwicklung, Robotik, Vernetzung mit externen Systemen, IT-Anwender-Kenntnisse oder Analysefähigkeit – Themen, die dem Oberbegriff Industrie 4.0 zuzuordnen sind.

<sup>38</sup> Struktur von n=17 Befragten (inkl. Konzernangaben).

**Abb. 11: Qualifikationsbedarf ausgewählter PROPAK-Unternehmen**



Anm.: Struktur von n=17 Befragten (inkl. Konzernangaben) mit vollständigem Antwortverhalten in allen Teilbereichen (inkl. Ausdifferenzierung des technischen wie administrativen Bereichs auf allen Qualifikationsniveaus). Anderes Personal seitens des Antwortenden ohne nähere Spezifikation. Darstellung des Gesamtbedarfs.

Quelle: IWI (2018)

Im Zeitablauf (seit 2012)<sup>39</sup> haben sich an der Einschätzung des Qualifikationsbedarfs in den PROPAK-Unternehmen teils starke Änderungen ergeben. **Während sich der Anteil der UniversitätsabsolventInnen am gesamten Personal rund verdreifacht hat**, ist der Anteil der FacharbeiterInnen ohne Lehrabschlussprüfung um mehr als die Hälfte rückläufig. **Die Bedeutung der Lehrberufe steigt.** Der am häufigsten gewählte Lehrberuf in den PROPAK-Lehrbetrieben ist zwar jener der VerpackungstechnikerIn, allerdings ist das Spektrum der Lehrberufe weitaus differenzierter (Metalltechnik-, Drucktechnik-, Elektrotechnik- und Prozesstechniklehrlinge etc.). Allerdings wird zumindest im Zeitraum der letzten fünf Jahre ein **Wandel der Einstellung der Menschen zur Arbeit beobachtet**. Gerade dann, wenn es darum geht, Verantwortung zu übernehmen und Durchhaltevermögen an den Tag zu legen.<sup>40</sup> Flexibilität und Freiheit sind Werte, die einen immer größeren Stellenwert gewinnen.

In den PROPAK-Unternehmen werden **künftig deutlich höhere Kompetenzanforderungen** an die MitarbeiterInnen gestellt. Die Kompetenzen, deren Bedeutung am meisten zunehmen wird, sind „**Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**“, „Problemlösungsfähigkeit und Kreativität“, „Interdisziplinarität“ sowie „Kommunikations- und **Teamfähigkeit**“ (s. Abb. 2).<sup>41</sup> Eine große Herausforderungen ist es z.B. übergreifendes Wissen, was produktionstechnische Abläufe angeht, verstärkt zu vermitteln.<sup>42</sup> Aber auch „Entscheidungskompetenz“, „Fremdsprachenkenntnisse“ und „strategisches/systeme-

<sup>39</sup> Die vorliegenden Ergebnisse dieser Fragestellung sind vergleichbar mit der Qualifikationserhebung der PROPAK aus dem Jahr 2012, allerdings enthält die derzeitige Befragung mehr Qualifikationskategorien (z.B. MaschinenarbeiterInnen, Informationstechnologie, HilfsarbeiterInnen).

<sup>40</sup> Besonders jüngere MitarbeiterInnen sind weniger dazu bereit, Bereitschaftsdienste zu übernehmen und an den Wochenenden zu arbeiten. Ältere Generationen hingegen haben einen stärkeren Unternehmensbezug, gerade wenn die Dauer der Betriebszugehörigkeit lang ist.

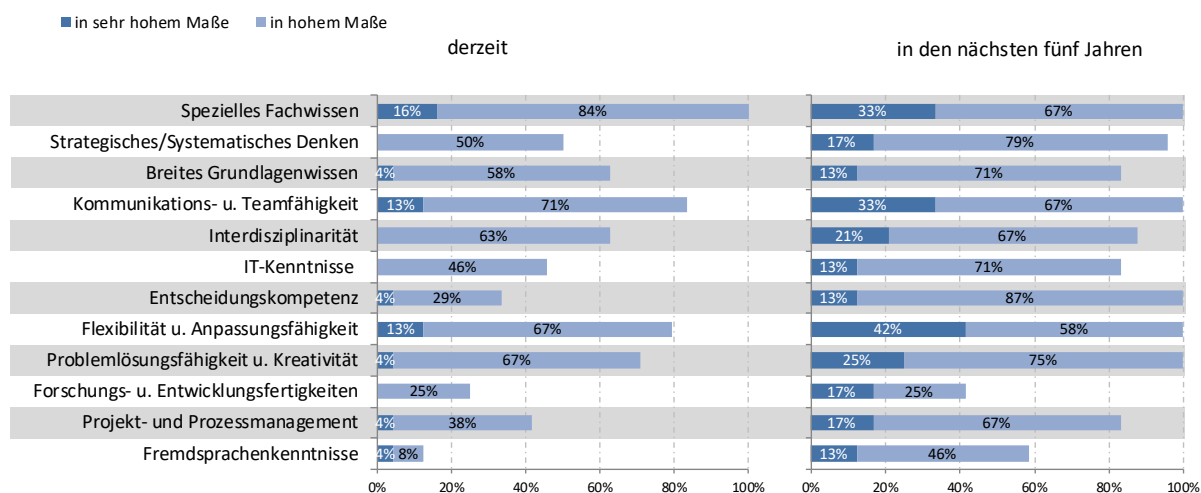
<sup>41</sup> Reihung des Antwortverhaltens der Differenz derzeit versus in den nächsten fünf Jahren nach der Antwortkategorie „in sehr hohem Maße“.

<sup>42</sup> Entscheidend ist dies z.B. dann, wenn KundInnen anrufen und eine Auskunft gegeben werden muss. Diese gehen meist über viele Bereiche des Unternehmens, d.h. es sollte Produktionswissen, Maschinenwissen, Kalkulationswissen und ein Wissen um Liefertermine vorhanden sein.

matisches Denken<sup>43</sup> werden künftig vermehrt benötigt.<sup>43</sup> Ebenso stehen **Veränderungsbereitschaft** (Lebenslanges Lernen) und empathische Fähigkeiten vermehrt im Vordergrund.<sup>44</sup>

Insgesamt sind es vor allem die Social Skills, die in Zukunft in den PROPAK-Unternehmen immer wichtiger werden. In der gegenwärtigen Betrachtung ist das „**spezielle Fachwissen**“ jene Kompetenz, die am stärksten bei den MitarbeiterInnen ausgeprägt ist.<sup>45</sup> Im besten Fall handelt es sich um eine **Kombination**, sodass einerseits ein gewisses Qualifikationsniveau (Basiswissen) vorhanden ist und andererseits – durch die Arbeit in Teams – auch soziales Verhalten essentiell ist. Ein/e Interviewte/r bringt es wie folgt auf den Punkt: „*Ausbildungsabschlüsse sind grundsätzlich wichtig, jedoch ist die Person dahinter wichtiger.*“

**Abb. 12: Kompetenzprofil (derzeit versus in den nächsten fünf Jahren) in den Unternehmen der PROPAK**



Anm.: n=29.  
Quelle: IWI (2018)

### Was tun die Unternehmen der PROPAK um den Personalbedarf zu decken?

Die PROPAK-Unternehmen nutzen unterschiedliche Kanäle, um ihren Bedarf an Personal zu decken. Dabei kommen **interne** Ausbildungs- und Personalbeschaffungsaktivitäten ebenso zum Einsatz wie **externe** Weiterbildungs- und Rekrutierungsstrategien. Ein wesentliches Standbein der langfristigen Personalsicherung und -qualifikation mit entsprechendem branchenspezifischem Fachwissen ist die Ausbildung von Lehrlingen. **Dreiviertel der befragten PROPAK-Unternehmen bilden häufig Lehrlinge aus**, das restliche Viertel manchmal. Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzen häufig auf die **Qualifikation ungelernter MitarbeiterInnen auf FacharbeiterInnenniveau**.

In den PROPAK-Unternehmen wird der Herausforderung bei der Besetzung von offenen Stellen **vo-rausschauend** begegnet. Rekrutiert wird **intern**, etwa in der Produktion (z.B. MaschinenführerIn, SchichtleiterIn), aber auch **extern** über Mundpropaganda, Ausschreibungen oder soziale Netzwerke (Social Media Plattformen).<sup>46</sup> Teils wird ein Blick über die heimischen Grenzen, etwa in die Tschechische Republik oder die Slowakei, gewagt. Gute Erfahrungen im Lehrlingsbereich werden z.B. durch ein besonders **intensives Zugehen auf Schulen** gemacht.<sup>47</sup>

<sup>43</sup> Die bedeutendsten beiden Antwortkategorien – in sehr hohem und hohem Maße – werden hierzu als Maßstab herangezogen.  
<sup>44</sup> Während in der Produktion Prozessverbesserungen immer relevanter werden, sind es in der Administration Themen wie Zeitmanagement, Stressresistenz und Arbeitsorganisation.  
<sup>45</sup> Wie alle anderen Kompetenzen steigt die Bedeutung des „speziellen Fachwissens“ in Zukunft an.  
<sup>46</sup> Ausgeschrieben werden die offenen Stellen über die Unternehmens-Homepages, soziale Medien, Xing und LinkedIn, Jobplattformen (online), Jobhunter sowie über das AMS (sofern es sich nicht um Mangelberufe handelt).  
<sup>47</sup> Zufriedenheit herrscht mit der Ausbildungsqualität von HTLs, Fachhochschulen und Universitäten.

**Wichtig ist es, zum einen qualifiziertes Personal zu finden und zum anderen dieses im Betrieb zu halten.** Ein gangbarer Weg ist, Personal über die Unternehmenskultur und ein wertschätzendes, familiäres Umfeld an das Unternehmen zu binden. Das Betriebsklima ist dem Personal sehr wichtig. Es geht nie nur um den monetären Betrag, denn im Grunde genommen ist das Entgelt ein Hygiene-, aber kein Motivationsfaktor (Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg<sup>48</sup>). Besonders auf Nachhaltigkeit wird Wert gelegt. „**Employer branding**“ wird seit Jahren in den Unternehmen der PROPAK gelebt. Positiv auf die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen wirkt ein individuell zugeschnittenes Aus- und Weiterbildungsprogramm.

**Interne bzw. externe Weiterbildung wird in den Unternehmen der PROPAK** großgeschrieben, es wird (pro)aktiv in Richtung Weiterbildung gedacht (z.B. training on-the-job, job-rotation).<sup>49</sup> Gerade in den Führungsebenen bilden die größeren PROPAK Unternehmen ihr Personal vermehrt selbst aus. So werden z.B. in der Mondi Academy First-Line-Manager in Leadership Themen ausgebildet. Grundsätzlich bietet diese Trainings in den Bereichen technical excellence, business excellence, personal excellence oder leadership excellence an.<sup>50</sup> Die Mayr Melnhof Gruppe bildet z.B. mit dem Engineering-Explorer Trainee-Programm leitende Ingenieure (konkret: WerkscontrollerInnen, Key Account ManagerInnen, Führungskräfte im Produktionsumfeld und SpezialistInnen im Bereich Automatisierung) von morgen aus.<sup>51</sup>

## Was erwartet die Unternehmen künftig?

Die **Digitalisierung wird die Unternehmen in Zukunft verändern.** In den nächsten 5 Jahren werden Abläufe und Arbeitsschritte automatisierter vor sich gehen. Durch den steigenden Automatisierungsgrad in der **Produktion** können Rüstzeiten minimiert werden. Auch der Umgang mit Informationen (Stichwort: Big Data) wird sich entwickeln und darauf sollten die MitarbeiterInnen vorbereitet werden. ArbeitnehmerInnen werden es künftig vermehrt mit unterschiedlichen Teams, Anlagen und gedanklichen Schleifen zu tun haben, Arbeitszeiten werden sich verändern (**agiles Arbeiten**). Die zunehmende Digitalisierung wird darüber hinaus im **administrativen Bereich** (z.B. Rechnungslegung, Buchhaltung) Veränderungen mit sich bringen. Durch die Softwareunterstützung werden einzelne bis dato manuelle Tätigkeiten – stufenweise bzw. möglicherweise gänzlich – verschwinden und die Schnelligkeit des Arbeitsalltages wird weiterhin zunehmen.

Die **Rekrutierung verändert sich immer weiter.** Zeitungsinserate verlieren zunehmend an Bedeutung. Unternehmen werden Social Media und Internetplattformen verstärkt als Rekrutierungselement nutzen. Jobbörsen gelten weiterhin als Standard und zielgruppenspezifisches Marketing (social [media] targeting)<sup>52</sup> gewinnt vermehrt an Bedeutung. Geortet wird zudem ein Verbesserungsbedarf des „**Images**“ der PROPAK-Berufe (z.B. VerpackungstechnikerIn) ebenso wie der Wunsch nach einer **Erhöhung des Bekanntheitsgrads dieser Berufe bzw. der Branche** selbst.

## Fazit

Für alle beteiligten Stakeholder ist jedenfalls mit steigenden Anforderungen zu rechnen: Die Unternehmen sind mehr denn je gefordert, gute MitarbeiterInnen zu finden und diese weiterzubilden. (Potentielle) MitarbeiterInnen wiederum werden nicht umhinkommen sich laufend weiter zu qualifizieren und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

<sup>48</sup> Hygienefaktoren (z.B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzgestaltung) versus Motivationsfaktoren (z.B. Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeit, Anerkennung). <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/zwei-faktoren-theorie/zwei-faktoren-theorie.htm>, abgerufen am 2.10.2018.

<sup>49</sup> Job Rotation wird dabei in einem der PROPAK-Unternehmen so gelebt, dass Personal aus der Verwaltung teilweise in der Produktion mitarbeitet.

<sup>50</sup> <http://www.mondijobs.at/de/desktopdefault.aspx/tabid-1649>, abgerufen am 3.10.2018.

<sup>51</sup> <https://www.mayr-melnhof.com/karriere/trainee-programm/>, abgerufen am 3.10.2018.

<sup>52</sup> Social Targeting oder Social-Media-Targeting bedeutet die Eingrenzung und Erreichung der Zielgruppen in sozialen Medien (z.B. über persönliche Interessen, soziodemographische Informationen). Vgl. <https://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/social-targeting-social-media-targeting>, abgerufen am 1.10.2018.



## Quellen

- PROPAK (2012), Qualifikationserhebung in der PPV 2012, Wien
- PROPAK (2017), PROPAK Branchenreport 2016/1017, [https://propak.at/images/pdf/news/2017/branchenreport-2017\\_WEB.pdf](https://propak.at/images/pdf/news/2017/branchenreport-2017_WEB.pdf), Wien
- PROPAK (2018a), Lehrlingsentwicklung 2017 auf Basis der WKO Lehrlingsstatistik, Handout des Fachverbands PROPAK, Wien
- PROPAK (2018b), PROPAK Branchenreport 2017/2018, Positionen. Schwerpunkte. Kennzahlen 2017, PROPAK Fachverband der industriellen Hersteller von Produkten aus Papier und Karton in Österreich, [https://propak.at/images/news/2018/branchenreport-2017\\_WEB.pdf](https://propak.at/images/news/2018/branchenreport-2017_WEB.pdf)
- WKO (2018a), Lehrlingsstatistik 2017 der Wirtschaftskammern Österreichs, Wien
- WKO (2018b), PROPAK – Produkte aus Papier und Karton, Stabsabteilung Statistik, September 2018, Wien, [http://wko.at/statistik/BranchenFV/B\\_207.pdf](http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_207.pdf)
- WKO (2018c), Sonderauswertung der Lehrlingsstatistik der Wirtschaftskammern Österreichs im Auftrag des Fachverbands PROPAK (Referenzjahre: 2010 bis 2017), Wien

## Internet

- <http://statistik.at/>
- <http://www.mondijobs.at/>
- <http://www.vpack.at/p/>
- <http://www.wirtschaftslexikon24.com/>
- <https://industriemagazin.at/>
- <https://kurier.at/>
- <https://talentwunder.com/de/>
- <https://www.bmdw.gv.at/>
- <https://www.edugroup.at/>
- <https://www.fh-campuswien.ac.at/>
- <https://www.mayr-melnhof.com/>
- <https://www.migration.gv.at/>
- <https://www.onlinemarketing-praxis.de/>
- <https://www.propak.at/>
- <https://www.vn.at/>
- <https://www.wko.at/>





## Anhang A: Fragenkatalog des Online-Fragebogens

### FRAGE 1:

In welchen Bereichen werden die Beschäftigten in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich eingesetzt? Bitte verteilen Sie Ihr Personal anteilmäßig auf die folgenden Bereiche (letztes Wirtschaftsjahr):

- Einkauf
- Fertigung, Konstruktion, Montage, Reparatur
- Management, Verwaltung, Personalführung
- Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

### FRAGE 2:

Auf welche der nachfolgend genannten Arten decken Sie den Bedarf an Personal in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich? [1=Häufig, 2=Manchmal, 3=Nie]

- Wir bilden Lehrlinge aus
- Wir qualifizieren ungelernete Mitarbeiter/innen auf Facharbeiterniveau
- Wir qualifizieren Facharbeiter auf Meisterniveau
- Wir bilden unsere technischen Fachkräfte intern weiter
- Wir bilden unsere technischen Fachkräfte extern weiter
- Wir veranstalten Lehrlings-Castings
- Wir suchen auf dem Arbeitsmarkt mittels Inseraten nach qualifizierten Fachkräften
- Wir arbeiten mit Leih-/Zeitarbeitsunternehmen zusammen
- Qualifizierte Fachkräfte bewerben sich initiativ
- Wir suchen österreichweit nach Personal
- Wir suchen im Ausland nach Personal
- Über Projekt- bzw. Abschlussarbeiten an Berufsbildenden Schulen
- Wir kooperieren mit anderen Unternehmen
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

### FRAGE 3:

Wie viele Mitarbeiter/innen mit folgenden Qualifikationsniveaus arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich und wie hoch schätzen Sie den Bedarf in den nächsten 5 Jahren ein? Bitte geben Sie die Anzahl der (geschätzten) Beschäftigten in Köpfen an und differenzieren Sie nach technischem und administrativem Personal.

#### Informationsbox:

**Technisches Personal** umfasst all jene Personen mit technischer Ausbildung, die im Unternehmen auch in diesem Tätigkeitsbereich aktiv sind (z.B. in der Produktion). Das **administrative Personal** erfasst ergänzend dazu alle anderen Bereiche des Unternehmens (z.B. Geschäftsführung, Verwaltung, Wirtschaft etc.).

- Universität
- Fachhochschule
- HTL und Meister
- Lehrberuf Verpackungstechnik
- Andere Berufe mit Lehrabschlussprüfung
- Facharbeiter/innen ohne Lehrabschlussprüfung
- Maschinenarbeiter/innen
- Informationstechnologie (IT)
- Hilfsarbeiter/innen
- Andere: \_\_\_\_\_

### FRAGE 4:

Hat Ihr Unternehmen am Standort Österreich derzeit Schwierigkeiten Personal zu finden?

**FRAGE 5:**

In welchem Maße verfügt Ihr Personal derzeit über die nachfolgend angeführten Kompetenzen bzw. inwiefern werden die Mitarbeiter/innen künftig (in den nächsten 5 Jahren) über diese verfügen müssen? [1 = in sehr hohem Maße bis 4 = in sehr geringem Maße]

- Spezielles Fachwissen
- Strategisches/Systematisches Denken
- Breites Grundlagenwissen
- Kommunikations- u. Teamfähigkeit
- Interdisziplinarität
- IT-Kenntnisse
- Entscheidungskompetenz
- Flexibilität u. Anpassungsfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit u. Kreativität
- Forschungs- u. Entwicklungsfertigkeiten
- Projekt- und Prozessmanagement
- Fremdsprachenkenntnisse
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**FRAGE 6:**

Welche der folgenden Faktoren erachten Sie als Beschäftigungshemmnisse?  
[1=Trifft voll und ganz zu bis 4=Trifft gar nicht zu]

- Mangelnde fachliche / methodische Kompetenzen
- Zu geringe Kunden- und Serviceorientierung
- Mangelnde Kommunikationsfähigkeit / Teamfähigkeit
- Zu geringe Fremdsprachenkenntnisse
- Zu hohe finanzielle Ansprüche / Überzogene Gehaltsvorstellungen
- Geringe Mobilitätsbereitschaft

**FRAGE 7:**

**Offene Stellen Schätzung**

Wie viele Stellen sind in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich derzeit unbesetzt, weil Sie nicht die geeigneten Mitarbeiter/innen finden?

- 0%
- 0,1% bis 1%
- 1,1% bis 5%
- 5,1% bis 10%
- 10,1% bis 20%
- mehr als 20%

**FRAGE 8:**

**Betriebliche Weiterbildung**

Bietet Ihr Unternehmen am Standort Österreich derzeit interne oder externe Weiterbildung an?

- Intern: Ja / Nein
- Extern: Ja / Nein

**FRAGE 9:**

Im Vergleich zur jetzigen Situation, erwarten Sie künftig (in den nächsten 5 Jahren) einen höheren oder geringeren Bedarf an betrieblicher Weiterbildung? [höher – ungefähr gleich – geringer]

- Intern
- Extern

**FRAGE 10:**

**Zufriedenheit mit Bildungseinrichtungen**

Wie zufrieden sind Sie ganz allgemein mit der aktuellen Ausbildungsqualität der folgenden Bildungseinrichtungen? [1=Sehr zufrieden bis 4=Überhaupt nicht zufrieden]

- Universität
- Fachhochschule
- HTL
- Fachschule
- Berufsschule
- Andere: \_\_\_\_\_

**FRAGE 11:**

In welchen fachlichen Bereichen orten Sie einen Qualifikationsbedarf, den es derzeit bzw. künftig (in den nächsten 5 Jahren) zu decken gilt?

**FRAGE 12:**

Wie kann das Angebot des Bildungsforums PROPAK derzeit und künftig (in den nächsten 5 Jahren) noch erweitert werden?

**FRAGE 13:**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Behauptungen zu?

[1=Trifft voll und ganz zu bis 4=Trifft gar nicht zu]

- Die Vernetzung von komplexen Systemen erfordert mehr qualifizierte Mitarbeiter/innen und reduziert den Bedarf an gering qualifizierten Mitarbeiter/innen.
- Je höher der formale Bildungsabschluss einer Person, desto höher ist auch das Kompetenz- und Entwicklungspotential.
- Arbeitsorganisatorische Veränderungen erfordern ein Mehr an Abstimmung und Zusammenarbeit (Projekt-/Teamarbeit) und daher verbesserte kommunikative Fähigkeiten.
- Mitarbeiter/innen werden zukünftig mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum benötigen, um zeitnah auf ungeplante Ereignisse reagieren zu können.
- Die Nachfrage nach Mitarbeiter/innen mit IT-Kompetenzen steigt, denn diese werden für die Planung, Simulation und Überwachung von komplexen und vernetzten Produktionsprozessen benötigt.
- Mitarbeiter/innen fordern zunehmend flexiblere Arbeitsformen (z.B. Home-/Teleworking) und nutzen die Vorteile der Digitalisierung der Arbeitswelt.
- Die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Veränderung des Arbeitsplatzes erfordert lebenslanges Lernen.
- Digitale Medien ermöglichen den Mitarbeitern neue Möglichkeiten ihre Aus- und Weiterbildung zu gestalten (z.B. E-Learning, Online-Plattformen).
- In VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)-Zeiten braucht es in den Unternehmen der PROPAK neue Wege im Bereich der Human Resources.



## Anhang B: Linearauszahlung der empirischen Erhebung

Die Fragen 4, 11 und 12 sind offene Fragen (keine explizite Darstellung des Antwortverhaltens).  
Auswertungszeitpunkt der Linearauszahlung ist der 9. Mai 2018.

### FRAGE 1:

In welchen Bereichen werden die Beschäftigten in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich eingesetzt? Bitte verteilen Sie Ihr Personal anteilmäßig auf die folgenden Bereiche (letztes Wirtschaftsjahr):	
Einkauf	2,4%
Fertigung, Konstruktion, Montage, Reparatur	70,0%
Management, Verwaltung, Personalführung	12,3%
Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung	11,3%
Sonstiges: _____	4,0%

Anm.: Anteile gewichtet mit der Zahl der MitarbeiterInnen.  
Quelle: IWI (2018)

### FRAGE 2:

Auf welche der nachfolgend genannten Arten decken Sie den Bedarf an Personal in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich?	Häufig	Manchmal	Nie
Wir bilden Lehrlinge aus	75,9%	24,1%	0,0%
Wir qualifizieren ungelernte Mitarbeiter/innen auf Facharbeiterniveau	51,7%	41,4%	6,9%
Wir qualifizieren Facharbeiter auf Meisterniveau	6,9%	69,0%	24,1%
Wir bilden unsere technischen Fachkräfte intern weiter	58,6%	37,9%	3,4%
Wir bilden unsere technischen Fachkräfte extern weiter	41,4%	44,8%	13,8%
Wir veranstalten Lehrlings-Castings	14,3%	28,6%	57,1%
Wir suchen auf dem Arbeitsmarkt mittels Inseraten nach qualifizierten Fachkräften	41,4%	58,6%	0,0%
Wir arbeiten mit Leih-/Zeitarbeitsunternehmen zusammen	51,7%	31,0%	17,2%
Qualifizierte Fachkräfte bewerben sich initiativ	21,4%	71,4%	7,1%
Wir suchen österreichweit nach Personal	17,9%	50,0%	32,1%
Wir suchen im Ausland nach Personal	10,7%	32,1%	57,1%
Über Projekt- bzw. Abschlussarbeiten an Berufsbildenden Schulen	7,1%	50,0%	42,9%
Wir kooperieren mit anderen Unternehmen	10,7%	53,6%	35,7%
Sonstiges: _____	7,7%	15,4%	76,9%

Anm.: Rundungsdifferenzen möglich.  
Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 3:**

Wie viele Mitarbeiter/innen mit folgenden Qualifikationsniveaus arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich und wie hoch schätzen Sie den Bedarf in den nächsten 5 Jahren ein?  
Bitte geben Sie die Anzahl der (geschätzten) Beschäftigten in Köpfen an und differenzieren Sie nach technischem Personal (TP) und administrativem Personal (AP).

	Derzeit						In den nächsten 5 Jahren					
	TP		AP		Personal insgesamt		TP		AP		Personal insgesamt	
	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %
Universität	153	6%	111	16%	264	8%	180	7%	131	19%	311	9%
Fachhochschule	17	1%	31	5%	48	1%	32	1%	40	6%	72	2%
HTL und Meister	99	4%	59	9%	158	5%	116	4%	68	10%	184	6%
Lehrberuf Verpackungstechnik	141	5%	31	5%	172	5%	197	8%	63	9%	260	8%
Anderer Berufe mit LAP	614	23%	261	38%	875	26%	658	25%	283	40%	942	28%
Facharbeiter/innen ohne LAP	177	7%	24	3%	201	6%	162	6%	16	2%	178	5%
Maschinenarbeiter/innen	950	35%	120	17%	1.070	32%	837	32%	50	7%	888	27%
Informationstechnologie (IT)	20	1%	24	3%	44	1%	26	1%	31	4%	57	2%
Hilfsarbeiter/innen	520	19%	0	0%	520	15%	391	15%	0	0%	391	12%
Anderes Personal	1	0%	25	4%	26	1%	1	0%	25	4%	26	1%
Personal insgesamt	2.692	100%	686	100%	3.378	100%	2.601	100%	708	100%	3.309	100%

Anm.: LAP = Lehrabschlussprüfung. Struktur von n=17 Befragten (inkl. Konzernangaben) mit vollständigem Antwortverhalten in allen Teilbereichen (inkl. Ausdifferenzierung des technischen wie administrativen Bereichs auf allen Qualifikationsniveaus). Anderes Personal seitens des Antwortenden ohne nähere Spezifikation. Darstellung des Gesamtbedarfs.

Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 5:**

In welchem Maße verfügt Ihr Personal derzeit über die nachfolgend angeführten Kompetenzen bzw. inwiefern werden die Mitarbeiter/innen künftig (in den nächsten 5 Jahren) über diese verfügen müssen?	Derzeit					in den nächsten 5 Jahren				
	in sehr hohem Maße	in hohem Maße	in geringem Maße	in sehr geringem Maße	MW	in sehr hohem Maße	in hohem Maße	in geringem Maße	in sehr geringem Maße	MW
Spezielles Fachwissen	16,0%	84,0%	0,0%	0,0%	<b>1,84</b>	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	<b>1,67</b>
Strategisches/Systematisches Denken	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	<b>2,50</b>	16,7%	79,2%	4,2%	0,0%	<b>1,88</b>
Breites Grundlagenwissen	4,2%	58,3%	33,3%	4,2%	<b>2,38</b>	12,5%	70,8%	16,7%	0,0%	<b>2,04</b>
Kommunikations- u. Teamfähigkeit	12,5%	70,8%	16,7%	0,0%	<b>2,04</b>	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	<b>1,67</b>
Interdisziplinarität	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	<b>2,38</b>	20,8%	66,7%	12,5%	0,0%	<b>1,92</b>
IT-Kenntnisse	0,0%	45,8%	54,2%	0,0%	<b>2,54</b>	12,5%	70,8%	16,7%	0,0%	<b>2,04</b>
Entscheidungskompetenz	4,2%	29,2%	62,5%	4,2%	<b>2,67</b>	12,5%	87,5%	0,0%	0,0%	<b>1,88</b>
Flexibilität u. Anpassungsfähigkeit	12,5%	66,7%	20,8%	0,0%	<b>2,08</b>	41,7%	58,3%	0,0%	0,0%	<b>1,58</b>
Problemlösungsfähigkeit u. Kreativität	4,2%	66,7%	29,2%	0,0%	<b>2,25</b>	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	<b>1,75</b>
Forschungs- u. Entwicklungsfertigkeiten	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	<b>3,00</b>	16,7%	25,0%	50,0%	8,3%	<b>2,50</b>
Projekt- und Prozessmanagement	4,2%	37,5%	50,0%	8,3%	<b>2,63</b>	16,7%	66,7%	12,5%	4,2%	<b>2,04</b>
Fremdsprachenkenntnisse	4,2%	8,3%	66,7%	20,8%	<b>3,04</b>	12,5%	45,8%	33,3%	8,3%	<b>2,38</b>
Sonstiges: _____	(-)									

Anm.: Mittelwert (MW)  
Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 6:**

Welche der folgenden Faktoren erachten Sie als Beschäftigungshemmnisse?	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	MW
Mangelnde fachliche / methodische Kompetenzen	41,7%	50,0%	8,3%	0,0%	<b>1,67</b>
Zu geringe Kunden- und Serviceorientierung	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	<b>2,00</b>
Mangelnde Kommunikationsfähigkeit / Teamfähigkeit	25,0%	58,3%	16,7%	0,0%	<b>1,92</b>
Zu geringe Fremdsprachenkenntnisse	12,5%	25,0%	45,8%	16,7%	<b>2,67</b>
Zu hohe finanzielle Ansprüche / Überzogene Gehaltsvorstellungen	25,0%	33,3%	37,5%	4,2%	<b>2,21</b>
Geringe Mobilitätsbereitschaft	20,8%	54,2%	16,7%	8,3%	<b>2,13</b>

Anm.: Mittelwert (MW)  
Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 7:**

Wie viele Stellen sind in Ihrem Unternehmen am Standort Österreich derzeit unbesetzt, weil Sie nicht die geeigneten Mitarbeiter/innen finden?	
0%	29,2%
0,1% bis 1%	12,5%
1,1% bis 5%	45,8%
5,1% bis 10%	12,5%
10,1% bis 20%	0,0%
mehr als 20%	0,0%

Anm.: Verteilung des Antwortverhaltens.  
Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 8:**

Bietet Ihr Unternehmen am Standort Österreich derzeit interne oder externe Weiterbildung an?	Ja	Nein
Intern	95,8%	4,2%
Extern	79,2%	20,8%

Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 9:**

Im Vergleich zur jetzigen Situation, erwarten Sie künftig (in den nächsten 5 Jahren) einen höheren oder geringeren Bedarf an betrieblicher Weiterbildung?	höher	ungefähr gleich	geringer
Intern	70,8%	29,2%	0,0%
Extern	50,0%	50,0%	0,0%

Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 10:**

Wie zufrieden sind Sie ganz allgemein mit der aktuellen Ausbildungsqualität der folgenden Bildungseinrichtungen?	Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Eher nicht zufrieden	Überhaupt nicht zufrieden	MW
Universität	27,3%	72,7%	0,0%	0,0%	<b>1,73</b>
Fachhochschule	43,5%	56,5%	0,0%	0,0%	<b>1,57</b>
HTL	50,0%	45,5%	4,5%	0,0%	<b>1,55</b>
Fachschule	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%	<b>2,00</b>
Berufsschule	16,7%	62,5%	20,8%	0,0%	<b>2,04</b>
Andere: _____	(-)				

Anm.: Mittelwert (MW)

Quelle: IWI (2018)

**FRAGE 13:**

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Behauptungen zu?	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu	MW
Die Vernetzung von komplexen Systemen erfordert mehr qualifizierte Mitarbeiter/innen und reduziert den Bedarf an gering qualifizierten Mitarbeiter/innen.	54,2%	41,7%	4,2%	0,0%	<b>1,50</b>
Je höher der formale Bildungsabschluss einer Person, desto höher ist auch das Kompetenz- und Entwicklungspotential.	8,3%	75,0%	16,7%	0,0%	<b>2,08</b>
Arbeitsorganisatorische Veränderungen erfordern ein Mehr an Abstimmung und Zusammenarbeit (Projekt-/Teamarbeit) und daher verbesserte kommunikative Fähigkeiten.	37,5%	58,3%	4,2%	0,0%	<b>1,67</b>
Mitarbeiter/innen werden zukünftig mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum benötigen, um zeitnah auf ungeplante Ereignisse reagieren zu können.	20,8%	66,7%	12,5%	0,0%	<b>1,92</b>
Die Nachfrage nach Mitarbeiter/innen mit IT-Kompetenzen steigt, denn diese werden für die Planung, Simulation und Überwachung von komplexen und vernetzten Produktionsprozessen benötigt.	45,8%	50,0%	4,2%	0,0%	<b>1,58</b>
Mitarbeiter/innen fordern zunehmend flexiblere Arbeitsformen (z.B. Home-/Teleworking) und nutzen die Vorteile der Digitalisierung der Arbeitswelt.	12,5%	70,8%	12,5%	4,2%	<b>2,08</b>
Die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Veränderung des Arbeitsplatzes erfordert lebenslanges Lernen.	66,7%	29,2%	4,2%	0,0%	<b>1,38</b>
Digitale Medien ermöglichen den Mitarbeitern neue Möglichkeiten ihre Aus- und Weiterbildung zu gestalten (z.B. E-Learning, Online-Plattformen).	37,5%	54,2%	8,3%	0,0%	<b>1,71</b>
In VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)-Zeiten braucht es in den Unternehmen der PROPAK neue Wege im Bereich der Human Resources.	33,3%	54,2%	12,5%	0,0%	<b>1,79</b>

Anm.: Mittelwert (MW). Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: IWI (2018)



## Anhang C: Interviewbeilage



**THESEN**  
**für die Interviews zur Erhebung**  
**„Qualifikationsbedarf in der PROPAK“**

**Daten zur Interviewdokumentation**

Unternehmensname: .....

GesprächspartnerIn: .....

Position: .....

Datum: .....

Uhrzeit: .....

Dauer: .....

Zustimmung elektronische  
Aufzeichnung des Interviews:                       ... ja                       ... nein

Zustimmung Nennung Namen  
GesprächspartnerIn und  
Unternehmensname im Studienbericht:                       ... ja                       ... nein

Sonstige Anmerkungen: .....

.....

.....

## I. ARBEITSNACHFRAGE

### **THESE 1:**

**Ob hoch oder niedrig qualifiziert, ob technisches oder administratives Personal, ob Berufserfahrung oder frisch von der Ausbildung, die Suche nach Arbeitskräften ist in allen Segmenten/Bereichen gleich schwer.**

### **TEASER:**

71% der PROPAK-Unternehmen weisen lt. Erhebung derzeit offene Stellen auf. Eine Aufgliederung nach Berufsobergruppen zeigt, dass in Industrie und Gewerbe österreichweit gerade in den Metall- und Elektroberufen, den Hilfsberufen oder bei den Maschinisten offene Stellen verfügbar sind. So suchen nicht nur die PROPAK-Unternehmen in den industriestarken Regionen nach geeignetem Personal – von ProduktionsmitarbeiterInnen, MaschinenführerInnen, SchlosserInnen, ElektrotechnikerInnen bis hin zu ProjektleiterInnen, TeamleiterInnen, SoftwareentwicklerInnen oder administrativem Personal – dies tun zwangsläufig auch Unternehmen anderer Branchen.

### **THESE 2:**

**Andere Unternehmen im Umfeld haben weniger/keine Probleme bei der Personalrekrutierung. Sie entziehen den PROPAK-Unternehmen die geeignetsten Arbeitskräfte.**

### **TEASER:**

Das Gebot der Stunde ist die Identifizierung geeigneter (neuer/kreativer) Besetzungsstrategien, die Umsetzung von MitarbeiterInnenbindungsprogrammen und Intensivierungen beim „employer branding“ – gezielte Leistungsschau des Unternehmens/der Branche, Darstellung als attraktiver Arbeitgeber; z.B. durch Zusatzangebote wie Kinderbetreuung oder qualitativ hochwertige Betriebsküche etc.

### **THESE 3:**

**Die offenkundige Immobilität der Arbeitskräfte schränkt den Kreis an potentiellen neuen Beschäftigten für das Unternehmen auf das unmittelbare lokale Umfeld ein.**

### **TEASER:**

Die innerhalb Österreichs stark unterschiedlich ausgeprägte Mobilität der Arbeitskräfte trifft die Unternehmen der PROPAK besonders stark. Gerade in den ländlichen Regionen sind offene Stellen aufgrund einer geringen Mobilitätsbereitschaft schwer zu besetzen. Als Bedingung für die Bereitschaft zur Mobilität gilt eine höchstmögliche Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf, die von den Unternehmen entscheidend mitbestimmt wird.

## II. QUALIFIKATIONEN

### **THESE 4:**

**Die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen steigen rapide. Mit dem derzeitigen Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen ist in fünf Jahren keine wettbewerbsfähige Produktion mehr möglich.**

### **TEASER:**

Bereits heute sind mangelnde fachliche/methodische Kompetenzen die größten Beschäftigungshemmnisse in den Unternehmen der PROPAK. In Zukunft steigen die Kompetenzanforderungen deutlich an, wobei vor allem die Social Skills an Bedeutung gewinnen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist lt. Erhebung die wichtigste MitarbeiterInnenkompetenz in den nächsten fünf Jahren. Bei den Hard Skills sind es vor allem die IT-Kompetenzen, die immer wichtiger werden.

### **THESE 5:**

**Heimische Bildungseinrichtungen bringen höchst unterschiedliche Ergebnisse. Während fachliche Ausbildungen überwiegend gutes Personal hervorbringen, ist vor allem die Vermittlung von Grundfertigkeiten in der Primär- und Sekundärstufe stark zu bemängeln.**

### **TEASER:**

Die höchsten Zufriedenheitswerte vergeben die PROPAK-Unternehmen für die HTLs und die Fachhochschulen, gefolgt von den Universitäten. Ein besonders auf die Bedürfnisse der PROPAK maßgeschneidertes Bildungsangebot ist jenes der Verpackungstechnologie (FH Campus Wien). Nachholbedarf haben die primären und sekundären Bildungseinrichtungen – v.a. hinsichtlich der Vermittlung von Grundfertigkeiten und Social Skills.

**THESE 6:**

**Unternehmen mutieren zu Bildungsinstitutionen, die einen wesentlichen Teil der Ausbildungskosten tragen.**

**TEASER:**

Den zunehmenden Kompetenzerfordernissen wird vor allem über steigende Aus- und Weiterbildungsinitiativen im Unternehmen begegnet. Der externe Arbeitsmarkt ist immer weniger in der Lage die geforderten Qualifikationen und Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen. Die Unternehmen müssen einspringen und selbstfinanziert Weiterbildungen und Nachschulungen anbieten – auch in typischen Feldern, die gewöhnlich öffentliche Bildungsinstitutionen betreffen (wie Grundfertigkeiten und Social Skills).

**III. RAHMENBEDINGUNGEN**

**THESE 7:**

**Der Hauptgrund der Probleme am Arbeitsmarkt liegt in den laschen sozialpolitischen Regelungen in Österreich, die ein einwandfreies Funktionieren des Arbeitsmarktes per se unmöglich machen.**

**TEASER:**

Die sozialpolitischen Regelungen in Österreich sind dergestalt ausformuliert (z.B. lasch formulierte Zumutbarkeitskriterien), dass auf einen großen Teil von potentiellen neuen Beschäftigten (Arbeitslose) nur schwer zugegriffen werden kann. Mangelnde institutionelle Reagibilität bzw. Sensibilität seitens des AMS (z.B. hinsichtlich der Qualifizierungsschiene) tragen ein weiteres dazu bei, dass der Arbeitsmarkt rigide auf veränderte Nachfragen reagiert.

**THESE 8**

**Die Arbeitswelt wird sich radikal und in ihrer Auswirkung nicht vorhersehbar ändern (New Work). Das Personalmanagement muss sich neu erfinden – mit den bestehenden Abläufen und Strukturen nehmen die Probleme nur zu.**

**TEASER**

Diverse neue Trends und Entwicklungen – von der zunehmenden Automatisierung/Digitalisierung bis hin zu einer neuen Work-Life-Learn-Balance – verändern die Arbeitswelt in ihren Grundzügen. Diskussionen über neue Arbeitszeitmodelle, das Grundeinkommen, ein Mehr an Teilzeitbeschäftigung und Homeoffice, geteilte Arbeitsplätze (Job-Sharing), Vertrauensarbeitszeit, mehr Zeitarbeitskräfte, Einsatz von Spezialisten für eine kurze Zeit (positive Aspekte von Job-Hoppers) etc. zeigen, dass bereits heute eine wesentliche Transformation in der Arbeitswelt stattfindet.