



Demografie, Wertewandel und Millennials verändern die Arbeitswelt 2025

Um das Jahr 2025 wird ein für die Personalarbeit relevanter Megatrend erreicht: Der demografische Einbruch lässt die Machtverhältnisse im Arbeitsmarkt kippen. Die Millennials werden anteilmässig zur stärksten Generation und verhelfen dem Wertewandel zum Durchbruch. Zudem verändert die digitale Transformation die Arbeitswelt nachhaltig. von Alexander Villiger

Die Schweizer Wirtschaft geht aus dem Fränkenschock gestärkt hervor. Sie entwickelt sich positiv und hat eine blühende Zukunft vor sich. Die digitale Transformation gefährdet Berufsprofile mit repetitivem Charakter und tieferen Anforderungsprofilen. Parallel dazu entstehen neue Berufe mit hohem Anforderungsniveau. Dies erlaubt positive Prognosen für das Wertschöpfungspotenzial der heimischen Wirtschaft.

Demografischer Einbruch

Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften findet im Arbeitsmarkt jedoch immer weniger Resonanz. Denn das Arbeitskräftepotenzial geht infolge der Alterung der Gesellschaft sowie des demografischen Einbruchs kontinuierlich zurück. Die Schweiz bewegt sich folglich auf das Vollbeschäftigungsniveau zu. Ist dieses 2025 erreicht, wird sich die Schere zwischen Nachfrage und Angebot von qualifizierten Arbeitskräften öffnen.

Arbeitsmarkt setzt Wachstumsgrenzen

An diesem Punkt stossen Schweizer Unternehmen an Wachstumsgrenzen, die nicht mehr primär durch den Absatz,



Eine moderne und zukunftsorientierte Personalpolitik ist mitentscheidend für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung.

Bild zVg, GKB

sondern vielmehr durch den Arbeitsmarkt verursacht werden: Zunächst werden unattraktive Berufe verschwinden. Mit der Zeit erfasst das sinkende Arbeitskräftepotenzial immer mehr Branchen. In der Folge stehen erste Maschinen still, Dienstleistungen werden nicht mehr erbracht und Schalter bleiben geschlossen.

Am Ende können vom Arbeitsmarkt ausgelöste Effekte Wertschöpfungsketten unterbrechen und den Aufschwung gefährden.

In einem solchen Arbeitsmarktszenario profitieren auf der einen Seite die talentierten Arbeitskräfte. Auf der anderen Seite sind wertschöpfungsstarke

Branchen und attraktive Unternehmen die Gewinner von morgen. Dies sind Arbeitgeber, die sich bis 2025 auf die Erwartungen der Millennials (Menschen, die nach 1985 geboren wurden) einstellen. Damit dies gelingt, gilt es, deren Wertvorstellungen zu kennen.

Millennials und Wertewandel

Durch die demografische Entwicklung und die veränderte Arbeitswelt werden Millennials zu einem knappen Gut. Infolgedessen verhelfen sie ihren Bedürfnissen im Unternehmen zum Durchbruch.

Anpassungen bei den Arbeitsbedingungen, Arbeitsformen sowie Führungswerte bilden die Basis, damit sich Millennials mit der Firma identifizieren und diese als attraktive Arbeitgeberin weiterempfehlen. Wird ihnen dies nicht geboten, sehen sie sich nach Alternativen um – und finden diese aufgrund der Arbeitsmarktverhältnisse auch rasch.

Die GKB führt mit ihren Talenten regelmässig Workshops durch und lässt sie ihren eigenen Arbeitgeber mitgestalten. Millennials erwarten von ihrem Arbeitgeber einiges: Die Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung und nachhaltiges Handeln, einen sinnvollen

Beitrag zu ihrem Lebenskonzept, die Möglichkeit sich einzubringen und mitzugestalten, ein innovationsfreundliches Klima statt erdrückende Hierarchien sowie Entwicklungsoptionen.

Keine Zukunft ohne «High Potentials»

Genährt wird die Nachfrage nach «High Potentials» (Nachwuchskräfte mit besonderen persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten) durch den digitalen Wandel. Er fordert die Arbeitswelt heraus und verlangt veränderte Denk- und Arbeitsweisen, für welche die nachrückende Generation besser vorbereitet ist. So sind sich die Millennials gewohnt, in wechselnden Teamkonstellationen für neuartige Problemstellungen rasch Lösungsvorschläge zu erarbeiten und dabei modernste Technik anzuwenden. Somit enthält die Erkenntnis, «dass die Herausforderungen der Zukunft ohne die 'High Potentials' der in die Arbeitswelt nachrückenden jungen Generationen nicht zu meistern sein werden» nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Logik.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal bei der Graubündner Kantonalbank in Chur