

Zukunftsforum Arbeitsmarkt 2015

Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung
am Arbeitsplatz Oberösterreich



Programm

17.30 – 18.00 Uhr

Get together

18.00 Uhr

Mission Statement

Dr. Michael Strugl, Wirtschaftslandesrat

18.30 Uhr

Keynote

Anforderungen und Lösungsansätze für den Arbeitsmarkt der Zukunft – was wir heute für morgen wissen sollten

Prof. Dr. Jutta Rump

Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability an der Hochschule Ludwigshafen und Mitglied der Kommission „Zukunft der Arbeit 2030“

Moderation: Doris Nentwich

Programm

19.00 Uhr

PANEL Diskussion

Antworten auf die Herausforderungen in der Arbeitswelt – betriebliche Handlungsoptionen und Gestaltungsspielräume proaktiver Arbeitsmarktpolitik

Ing. Rudolf Mark, Geschäftsführer, Mark Metallwarenfabrik GmbH

Mag. Bernhard Reisner MBA, Vicepresident Human Capital, MIBA AG

Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin, Institut für Beschäftigung und Employability

Birgit Gerstorfer PMML, Landesgeschäftsführerin, AMS OÖ

Dr. Michael Strugl, Wirtschaftslandesrat

20.00 Uhr

Ausblick

Dr. Michael Strugl, Wirtschaftslandesrat

Ausklang mit Buffet

Moderation: Doris Nentwich

Zukunftsforum Arbeitsmarkt 2015

Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung
am Arbeitsplatz Oberösterreich

Mission Statement

Den Arbeitsplatz Oberösterreich aktiv gestalten –
regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik im
Zeitalter der Transformation

Mission Statement

Dr. Michael Strugl
Wirtschaftslandesrat

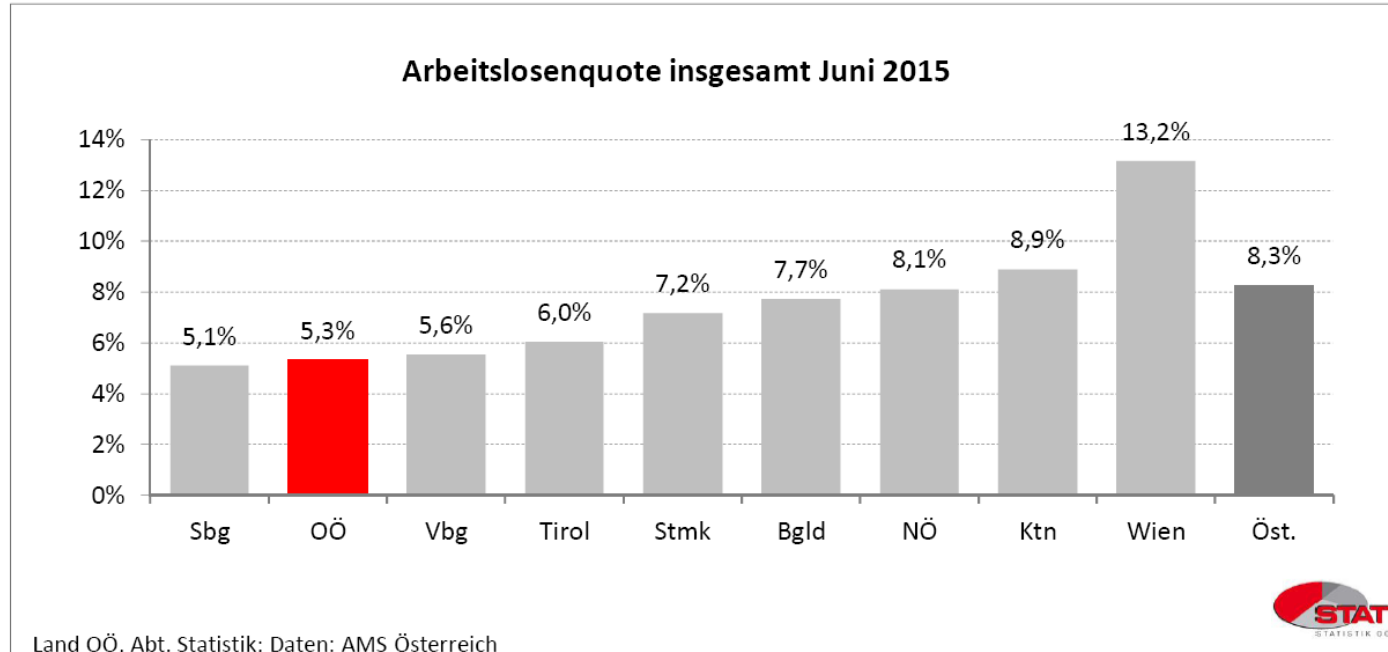


Aktuelle Situation

	Anzahl	Veränderung Vorjahresmonat
Arbeitslosenquote (ALQ)	5,3 (Rang 2 / Sbg. 5,1 / Ö: 8,3%)	+ 0,5%-Punkte
Unselbstständig Beschäftigt:	633.000	+3.813 (+0,61%)
Vorgemerkt Arbeitslose:	35.670	+3.689 (+11,5%)
Jugend-ALQ	5,8 % (5.712 Personen)	+341 (+0,5%-Punkte)
50-Plus-ALQ	5,7 % (9.451 Personen)	+1.448 (+0,5%-Punkte)
Gemeldete offene Stellen	7.191	+157
Offene Lehrstellen	392	+39
Lehrstellensuchende	406	-26

Aktuelle Situation

Bundesländervergleich – Arbeitslosigkeit gesamt



Strategie Arbeitsplatz OÖ 2020 – Review 2015

Status der Zielerreichung



Zusammengefasst zeigen die wichtigsten Parameter des Programms "Arbeitsplatz OÖ 2020" folgende Entwicklung:



Anteil der Jugendlichen mit Ausbildung über Pflichtschulniveau nicht erhöht



Anteil der NEET-Jugendlichen – Reduktion erzielt



Erwerbstätigenquote bei Frauen – Beschäftigungszuwachs, Erhöhung Teilzeit



Erwerbsbeteiligung Älterer steigt

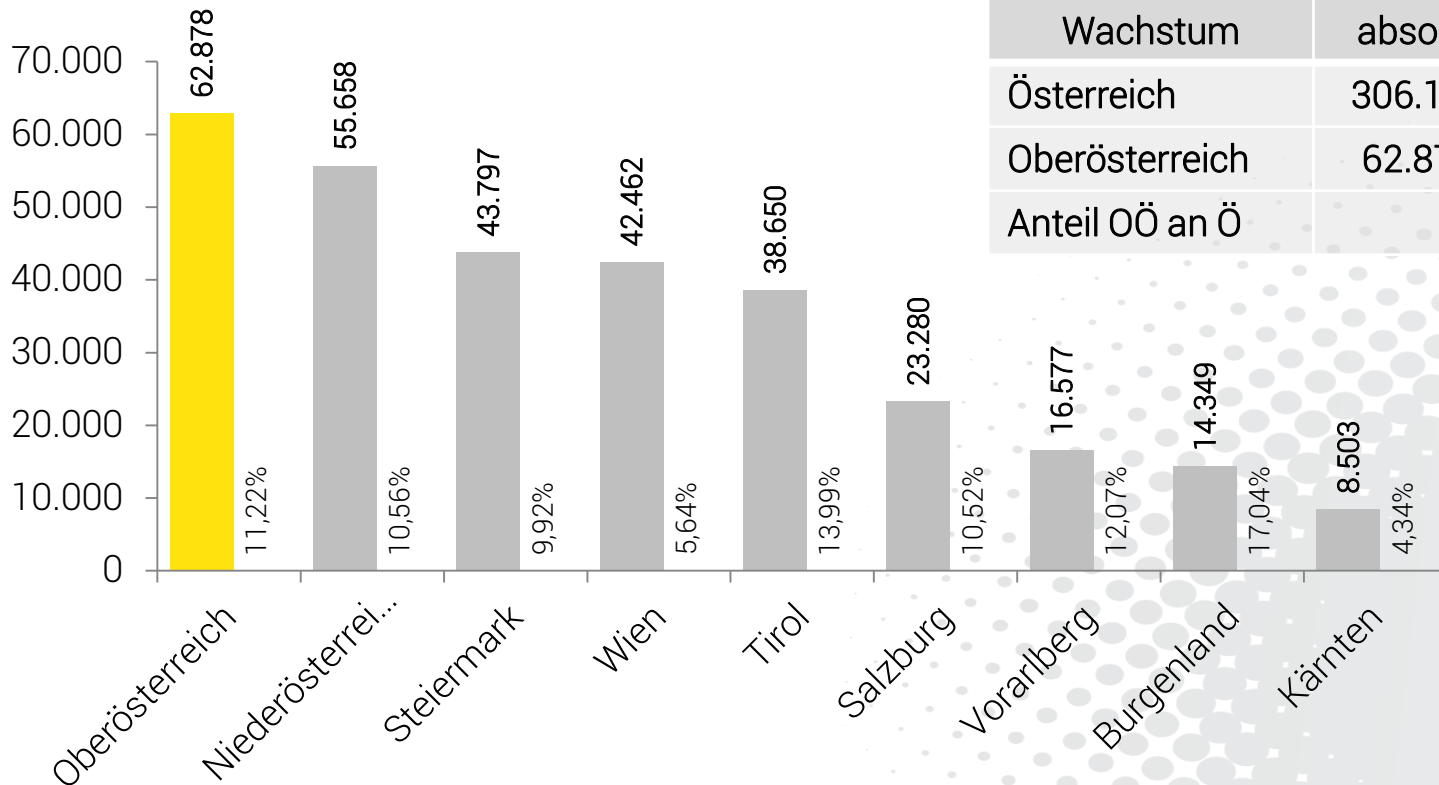


Beschäftigungsquote von Migrantinnen/innen – keine Annäherung



**Arbeitsaufnahmen von Menschen mit gesundheitlichen
Vermittlungseinschränkungen – kein Fortschritt**

Zuwachs Beschäftigte OÖ 2004 - 2014



Wachstum	absolut	%
Österreich	306.154	9,58
Oberösterreich	62.878	11,22
Anteil OÖ an Ö		20,54

Fachkräftemonitor OÖ - Prognose

Update 2015 – Online (www.fachkraefte-monitor.at)

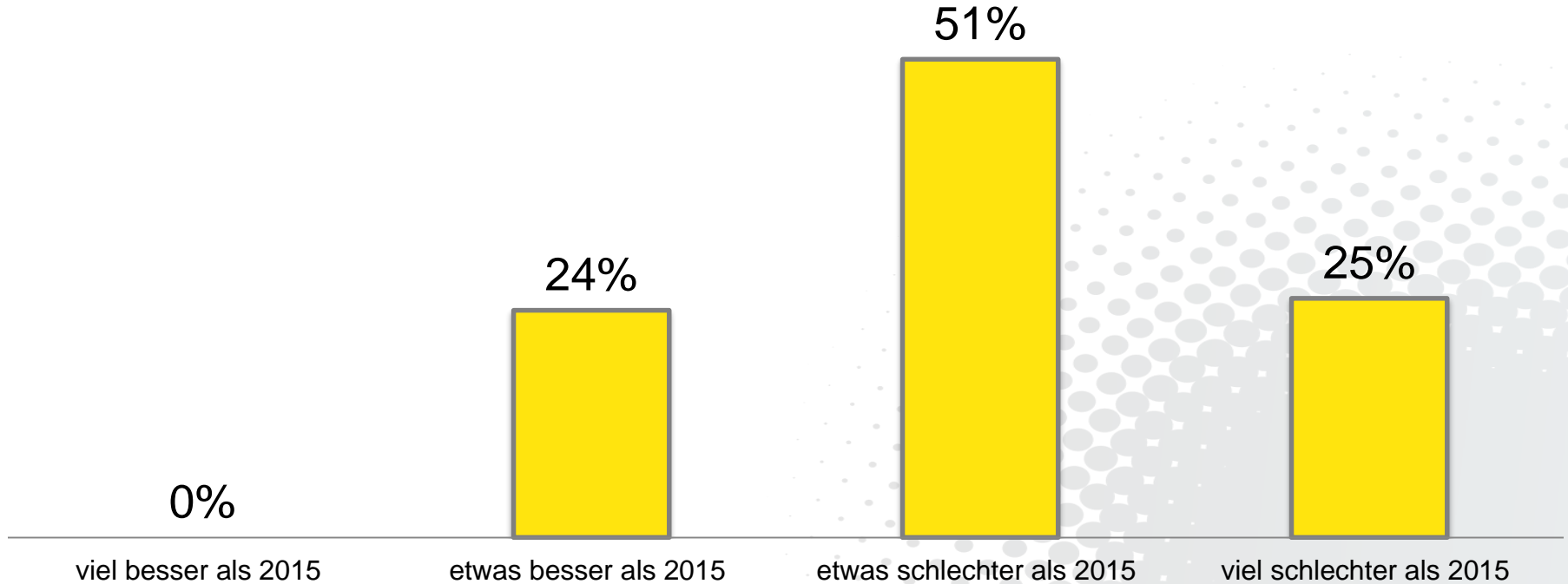


	Prognosejahr	Angebot	Nachfrage	Mangel
Pflichtschule	2020	133.000	136.000	3.000
	2030	108.000	133.000	25.000
Lehre	2020	283.000	300.000	17.000
	2030	262.000	321.000	59.000
Schule	2020	184.000	193.000	9.000
	2030	164.000	195.000	31.000
Hochschule	2020	73.900	85.100	11.200
	2030	92.000	107.000	15.000
Gesamt	2020	675.000	714.000	39.000
	2030	626.000	757.000	131.000
		Angebot	Nachfrage	FK-Mangel
Fachkräfte (Lehre + Schule)	2020	467.000	493.000	26.000
	2030	426.000	516.000	90.000

Anmerkung: Die dargestellten Summen können Rundungsdifferenzen beinhalten

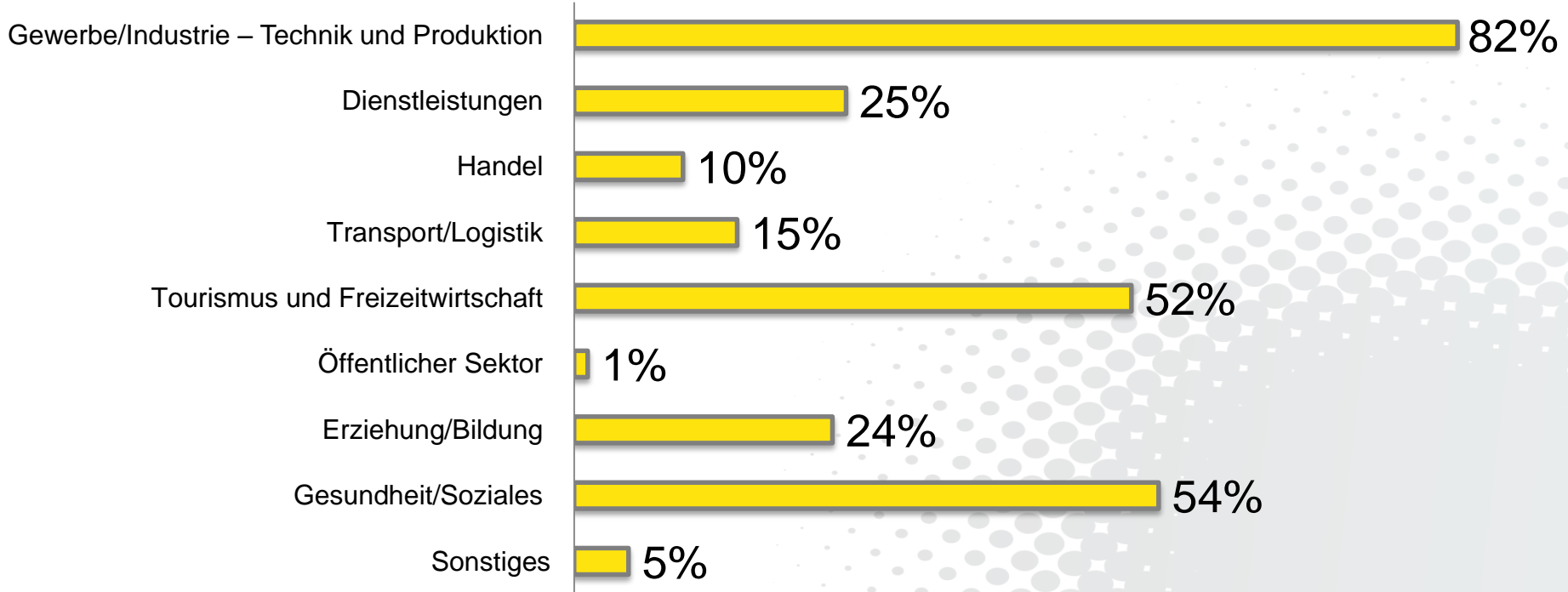
Fachkräfteengpass in OÖ 2020

Online Umfrage Zukunftsforum Arbeitsmarkt



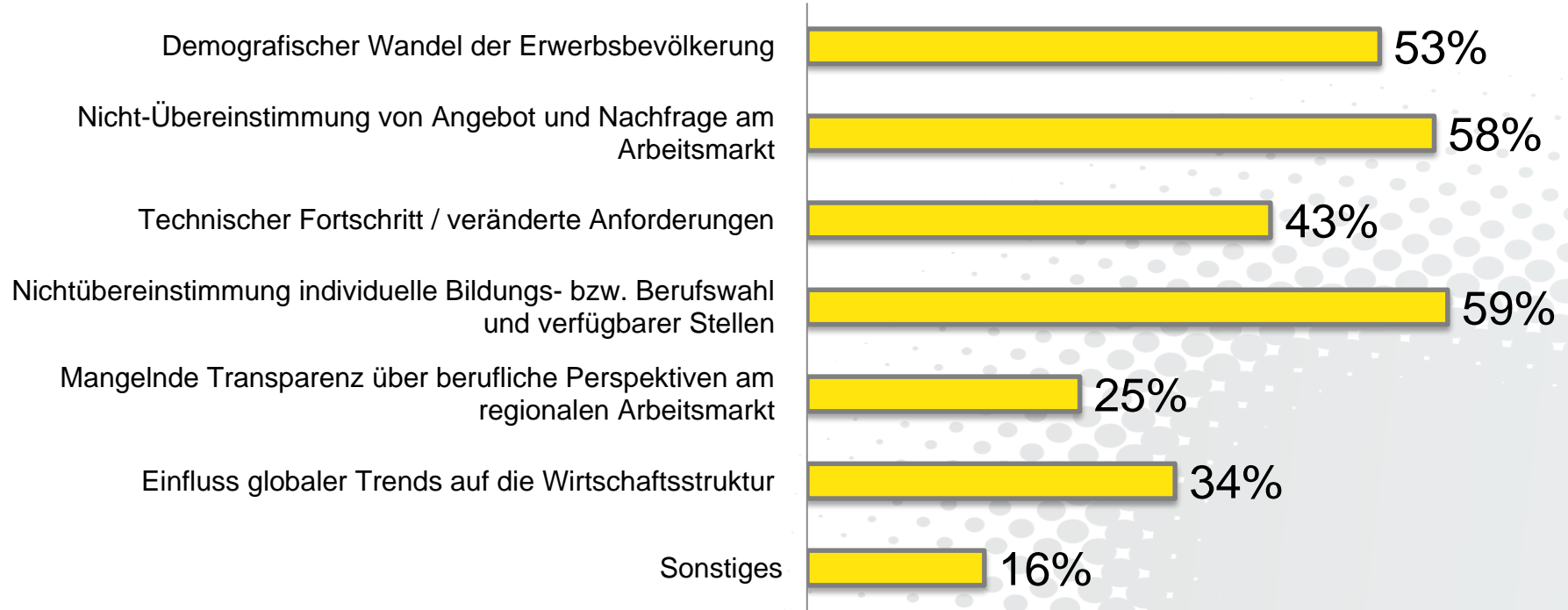
Fachkräfteengpass 2020 in welchen Branchen?

Online Umfrage Zukunftsforum Arbeitsmarkt



Hauptursachen für Ungleichgewicht

Online Umfrage Zukunftsforum Arbeitsmarkt



Arbeitsmarktpolitik für OÖ

- Die OÖ Wirtschaft soll ausreichend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorfinden um auf den Märkten bestehen zu können
- OÖ befindet sich in einer Zeit der arbeitsmarktpolitischen Transformation
- Dem Standort OÖ mit seinen Unternehmen soll es noch besser gelingen, brach liegendes Erwerbspotenzial zu nutzen
- Arbeitsmarktpolitische Innovation trotz knapper Ressourcen ermöglichen

Zukunftsforum Arbeitsmarkt 2015

Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung
am Arbeitsplatz Oberösterreich

Keynote

Anforderungen und Lösungsansätze für den
Arbeitsmarkt der Zukunft – was wir heute für morgen
wissen sollten

Keynote

Prof. Dr. Jutta Rump

Direktorin des Instituts für
Beschäftigung und Employability an
der Hochschule Ludwigshafen





Anforderungen und Lösungsansätze für den Arbeitsmarkt der Zukunft Was wir heute für morgen wissen sollten

Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
Deutschland
0049 621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

Linz, den 08. Juli 2015

Agenda

- 1 Trends und Entwicklungen
- 2 Individuelle Zukunftsfestigkeit
- 3 Betriebliche Zukunftsfestigkeit
- 4 Volkswirtschaftliche / arbeitsmarktpolitische Zukunftsfestigkeit
- 5 Zukunftsfestigkeit in der Tarifpolitik



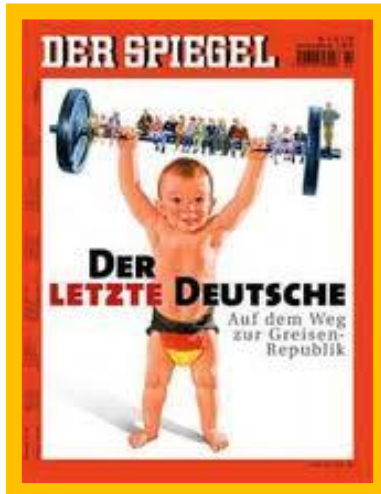


Trends und Entwicklungen



Wichtige Megatrends

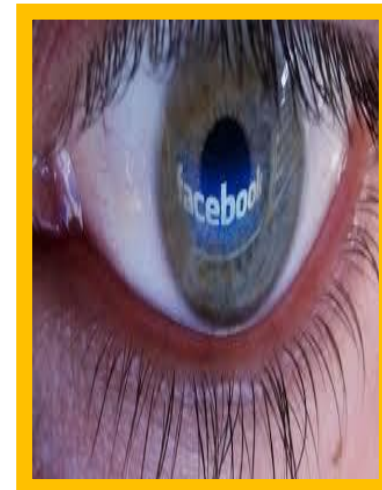
Demografische Entwicklungen



Technische / ökonomische Entwicklungen



Gesellschaftliche Entwicklungen



Technisch-ökonomische Entwicklungen	Demografische Entwicklung	Gesellschaftliche Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung / Internationalisierung • Digitalisierung / Industrie 4.0 • Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität • Qualitäts-/Innovationsdruck bei gleichzeitigem Kostendruck • Verknappung der Rohstoffsituation und Energieversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> • Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften • Schrumpfung der Gesellschaft • Verknappung der Nachwuchskräfte • Verlängerung der Lebensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für Nachhaltigkeit • Vielfalt • Feminisierung • Individualisierung • Wertewandel • Polarisierung der Gesellschaft

Eine Konsequenz der Megatrends

Polarisierung des Arbeitsmarktes und der Gesellschaft

Beschäftigungsrekorde und
Fachkräftemangel in
bestimmten Branchen und
Berufen



Hohe Arbeitslosigkeit
insbesondere im Niedrig-
Lohn-Segment

Zudem ...

„Wir können uns heute gar nicht vorstellen, was in 10 Jahren alles möglich ist!“





Individuelle Zukunftsfestigkeit





Das „magische“ Dreieck der Employability



„In Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“

Vermögenswert

Es gilt sich bewusst zu machen, dass es sich bei Beschäftigungsfähigkeit um den eigenen Vermögenswert handelt.

Bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 30.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 45 Jahren beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen 1.35 Mio. €.



Persönliche Checkliste

1. Kenne ich mein persönliches Stärken-Schwächen-Profil?
2. Welche beruflichen Anforderungen werden heute und in Zukunft an mich gestellt?
3. Wie stark beachte ich bei meinen Weiterbildungen den Arbeitsmarkt und meine Stärken gleichermaßen?
4. Wie flexibel bin ich z.B. bezüglich Arbeitsinhalt und Arbeitsprozess?
5. Wie kann ich kontinuierlich an meiner Beschäftigungsfähigkeit arbeiten?
6. Welche Möglichkeiten gibt es in meinem Arbeitsfeld und Arbeitsumfeld?
7. Welche Möglichkeiten gibt es in meinem privaten Umfeld?





Betriebliche Zukunftsfestigkeit



Flexicurity als Leitprinzip

**Flexibility
+
Security**

Flexicurity

Unternehmenspolitik

Prozesse /
Strukturen

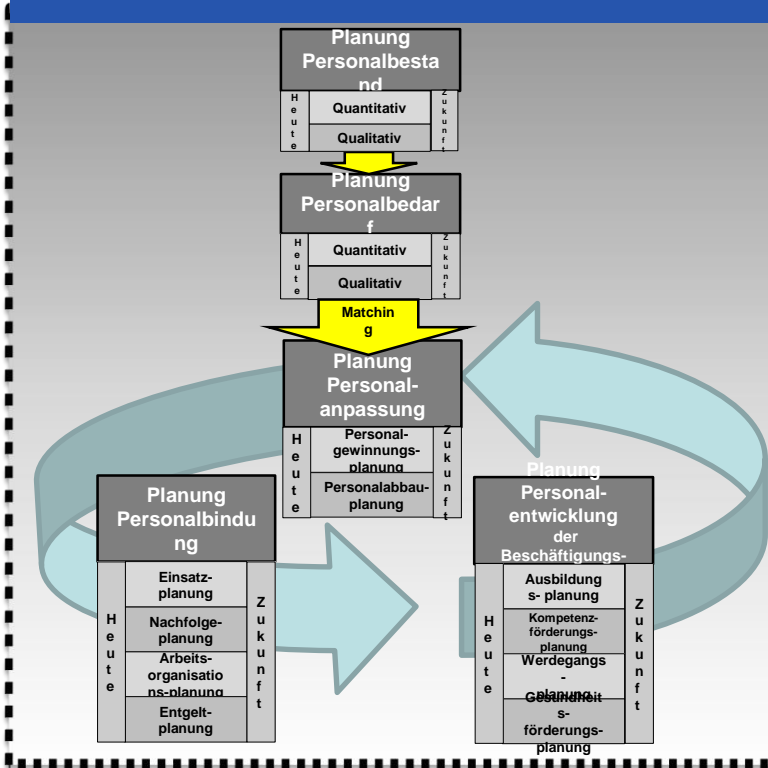
Umgang mit
Beschäftigten



Handlungsfelder



Personalplanung



Ein Personalplanungssystem stellt das Fundament dar:

„Ohne Cockpit lässt sich nicht gut navigieren“.



Mitarbeitergewinnung

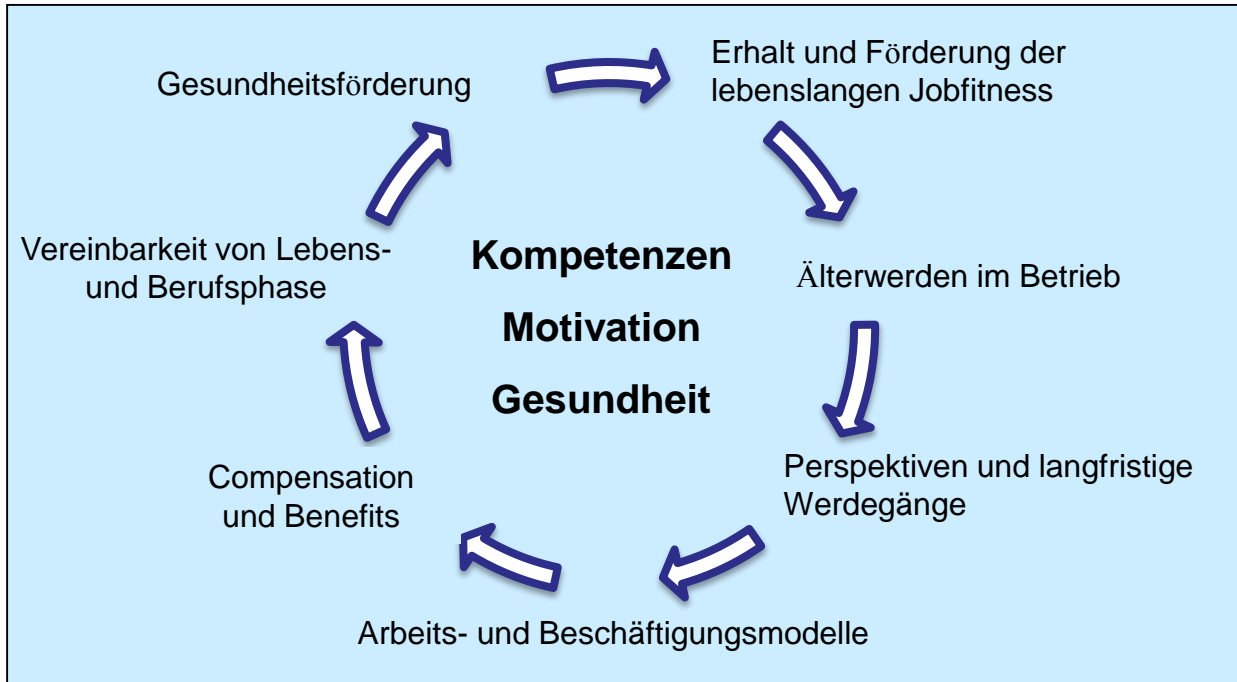
Es ist alles möglich, was erlaubt ist.

Etablierung einer Arbeitgebermarke und konsequente Nutzung für die Rekrutierung = Schaffung einer Marke.

- „Was kann der (potenzielle) Arbeitgeber bieten?“
- „Welche Personen sollen rekrutiert werden?“
- „Welche Wege der Rekrutierung bieten sich an und sind realistisch?“
- „Nicht selten werden die Produkte und Leistungen gut vermarktet. Wird auch das „*Produkt*“ „Arbeitgeber“ gut vermarktet?“



Mitarbeiterentwicklung



Baby Boomer:

- Akzeptanz von kollektiven Mustern.
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört.
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist.
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben.
- Trend zur „vertikalen“ Karriere.
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung für's Leben.
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung.
- Präferenz für die face to face Kommunikation und Kooperation.
- Teil des „Kollektivs“.
- Security als Leitbild

Generation Y:

- Individuelle Orientierung.
- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht.
- Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien.
- Streben nach Work-Life-Balance.
- Trend zur „sanften Karriere“.
- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauern.
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen.
- Kommunikation und Kooperation sowohl face to face als auch virtuell.
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge.
- Flexibility als Leitbild

Lebensphasenorientierung

Um Arbeitskräfte in Balance zu halten, braucht es zudem eine Lebensphasenorientierung.

Für die Zukunft nimmt Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weiter an Bedeutung zu, weil den jüngeren Generationen diese Thematik besonders wichtig ist.

⇒ **Work-Life-Balance ist somit notwendig für die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften.**

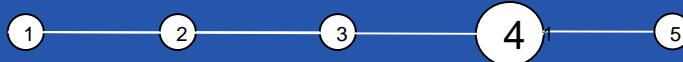
⇒ **Die Realität sieht nicht selten jedoch anders aus.**



Lebensphasen	Berufsphasen	Einstieg / Orientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Elternschaft		Informationen; Beratung; Services für die Familie; Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Services für die Familie; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning; Durchlässigkeit von Werdegängen	Unterstützung bei der Kinderbetreuung beim Auslandseinsatz	Elternzeit; Kontakthalteprogramme
Pflege		Informationen; Beratung; Erfahrungsaustausch; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Kontakthalteprogramme während der Elternzeit; Wiedereinstiegsprogramme	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Informationen; Beratung; Sensibilisierung von Führungskräften; Freistellung; Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Wiedereinstiegsprogramme	Kontakthalteprogramme während der Pflegezeit; Führungspositionen in Teilzeit; e-/blended Learning	Unterstützung bei der Organisation der Pflege von Angehörigen	Pflegezeit; Kontakthalteprogramme
Lebens- und Arbeitssituation des Partners		Tag der offenen Tür; bei gesuchten Fach- u. Führungskräften Unterstützung bei der Suche nach einem Job für den Partner bzw. die Partnerin	Einladung zu Veranstaltungen auch für den Partner; Dual Career Thematik; Umgang mit der Ablehnung von Arbeitseinsätzen (Beförderung, Ausland etc.) aufgrund des Partners bzw. der Partnerin	Dual Career Thematik; Integration der Situation des Partners in Qualifizierungs- und Beförderungs-Gespräche; Informationen für Partner und Partnerinnen bei größeren PE-Maßnahmen	Sprach- und interkulturelles Training auch für den Partner und die Partnerin	Austrittsgespräch
Soziales Netzwerk		Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	Förderung von berufs- und tätigkeitsbezogenen Netzwerken; Akzeptanz des Engagements von Führungskräften in Netzwerken	Soziale Netzwerke als Hilfestellung für die Integration im Ausland	Soziale Netzwerke als Hilfestellung im Übergang in den Ruhestand; Soziale Netzwerke als Unterstützung bei temporären Ausstiegen (Informationen, Beratung, Austausch)
Ehrenamt		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	Anerkennung der im Ehrenamt erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Hobby		Mitarbeitergespräch; Freistellung; Flexible Arbeitszeiten; externe Rekrutierung, z. B. über die Platzierung von Stellenausschreibungen in Hobbyzeitschriften und auf entsprechenden Websites	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	Anerkennung der im Hobby erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Informationen über Möglichkeiten zur Ausübung des Hobbys am Bestimmungsort	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg (schrittweise Altersteilzeit)
Krankheit		Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle; finden eines neuen Ausbildungsberufs; Behindertengerechte Ausbildung	Krankenrückkehrgespräch; Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit; flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); neue Arbeitsplatzgestaltung; Tätigkeitswechsel; Freihalten der Stelle bei kurz- und mittelfristiger Abwesenheit	Krankenrückkehrgespräch; Verschiebung von Karriere-schritten; Verschiebung von Qualifizierungen; Teilzeit-Qualifizierung; Freistellungen; Arbeitsplatzwechsel	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Krankenzzeit; Kontakthalten während der Krankenzzeit; kleine Aufmerksamkeiten, wie Blumen etc.
Nebentätigkeit		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung	Anerkennung der in der Nebentätigkeit erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Aufstockung des Tätigkeitsumfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Privat initiierte Weiterbildung		Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); ggf. finanzielle Unterstützung	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort); Freistellung für Prüfungen bzw. Prüfungsvorbereitung	Anerkennung der in der Weiterbildung erworbenen Fähigkeiten bei der Personal- und Kompetenzentwicklung	Heimreise zur Teilnahme an Prüfungen bei Fernkursen	Kontakthalten während länger andauernden Freistellungen zur Weiterbildung
Traumatisches bzw. kritisches Ereignis		Mitarbeitergespräch; Beratung; Coaching	Mitarbeitergespräch; Coaching; Mentoring; Erstellen von Ausstiegsszenarien; Durchlässigkeit von Werdegängen und Karrieren	Coaching; Mentoring; Persönlichkeitsentwicklungseminare; Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Sabbatical; Outplacement
Verschuldung		Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung	Mitarbeitergespräch; Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeitergespräch; Beratung



Volkswirtschaftliche Zukunftsfestigkeit



Die Folgen der Trends in der Arbeitswelt

Daraus resultiert:

- Heben und Nutzung aller Potenziale
(**Erwerbspersonen- und auch Zeitpotenziale**) =>
Vielfalt und Diversität in Belegschaften und auf dem
Arbeitsmarkt
- Realisierung von **Produktivitätsfortschritte** (Minimum-
und Maximumprinzip)

Arbeitspotenzial = f (Köpfe, Zeit, Produktivität)



Erwerbsbeteiligung

Heben aller zur Verfügung stehenden Potenziale

- Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen
- Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Erhöhung der Erwerbsbeteiligung ansässiger Menschen mit Migrationshintergrund
- Zunahme der Nettozuwanderung



- Bildung (auf allen Ebenen für alle Zielgruppen, ein Leben lang)
- Anerkennung von im Ausland erworbenen Formalqualifikationen
- Ausbau der Betreuungs-Infrastruktur
- Unternehmens- und Personalpolitik im Sinne der langfristigen Stärkung der Employability / Workability

⇒ Entgegenwirken der Polarisierung des Arbeitsmarktes

Zeitreserven

Es gilt Zeitreserven zu heben. ABER: die Zeitpolitik wird mehr und mehr mit einem **Zielkonflikt** verbunden sein:

Einerseits müssen alle **Zeitpotenziale** einer Belegschaft gehoben werden, um volkswirtschaftlich und betrieblich dem Fachkräfteengpass zu begegnen (**Verlängerung der Lebensarbeitszeit / Vollzeit bzw. vollzeitähnliche Teilzeit**).



Andererseits haben mehr und mehr Menschen den Wunsch je nach Lebenssituation die **Arbeitszeit zu flexibilisieren und zu reduzieren**.

LÖSUNG?



Produktivitätsfortschritte

Der Fachkräfteengpass lässt sich auch reduzieren durch Produktivitätssteigerungen im Rahmen von **Prozess- und Strukturoptimierungen**, Verlagerungen, etc.

Neben dem organisationalen Produktivitätszuwachs gibt es den individuelle Hebel zur Produktivitätssteigerung

⇒ durch **Qualifizierung und Motivierung**

Zudem wirken **Veränderungen der Nachfrage** nach Produkten und Dienstleistungen.



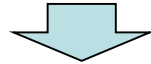


Zukunftsfestigkeit in der Tarifpolitik

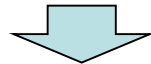


Veränderung des Fokus

Die Trends und Entwicklungen erfordern eine Berücksichtigung in der Interessenvertretung.



Dies gilt insbesondere für die Individualisierung, die zum einen Megatrend und zum anderen auch eine Konsequenz der demografischen, technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen ist.



Um handlungsfähig in der Interessenvertretung zu bleiben, ist die Modularisierung ein wichtiger Weg



Wege zur Individualisierung bei der Tarifpolitik

Entwicklung der bisher kollektiv geprägten
Regelungen hin zu modular ausgerichteten
Regelungen mit Mindeststandards



Themen für die modularisierte Regelungen

- Alters- und altersngerechten Arbeitszeitgestaltung und -organisation
- Betrieblicher Gesundheitsförderung
- Kontinuierliche berufliche, altersngerechte Qualifizierung / Weiterbildung
- Nachwuchssicherung
- Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers
- Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebenssituationen
- Vermeidung von Härten für bestimmte Beschäftigten-
gruppen bei der Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Lösungen für leistungsgewandelte Beschäftigte (z.B.



Allgemeingültige Regelungen

- Durchführung von Altersstrukturanalysen und –prognosen, Demografieanalysen
- Durchführung von Belastungs-Analysen in Bezug auf Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse
- Implementierung von Gesundheitsförderung (Verhaltens- und Verhältnismaßnahmen)
- Führungskräfteentwicklung hinsichtlich gesundem Führen
- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen
- Nutzung von Jahresarbeitszeitmodellen, auch mit längeren Verteilzeiträumen
- ...





**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!**

Zukunftsforum Arbeitsmarkt 2015

Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung
am Arbeitsplatz Oberösterreich

PANEL Diskussion

Antworten auf die Herausforderungen in der
Arbeitswelt – betriebliche Handlungsoptionen und
Gestaltungsspielräume proaktiver
Arbeitsmarktpolitik

PANEL - DISKUSSION



Ing. Rudolf Mark
Geschäftsführer, Mark
Metallwarenfabrik
GmbH



Mag. Bernhard Reisner
MBA
Vicepresident Human Capital,
MIBA AG



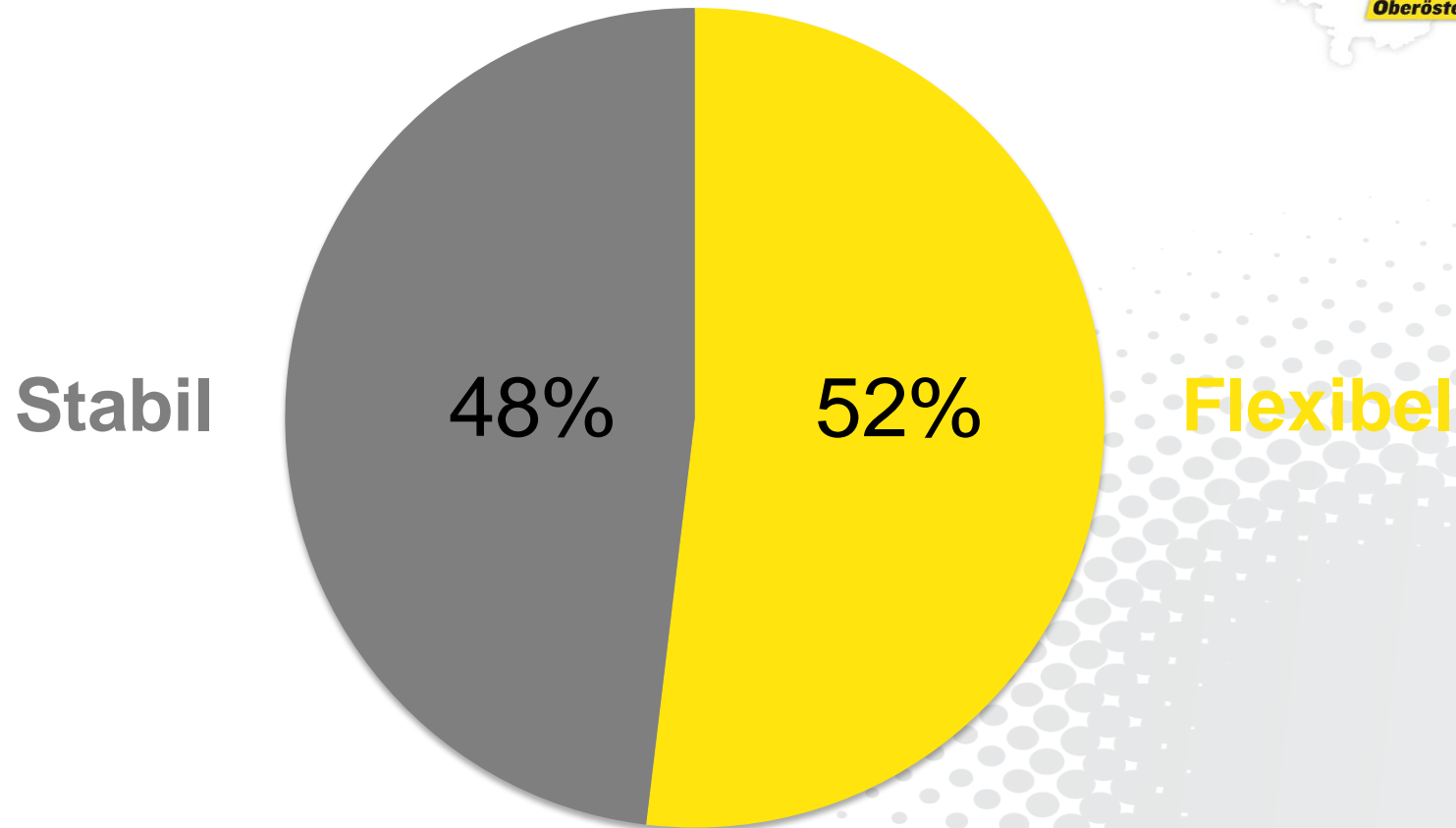
Prof. Dr. Jutta Rump
Direktorin, Institut für
Beschäftigung und
Employability Ludwigshafen



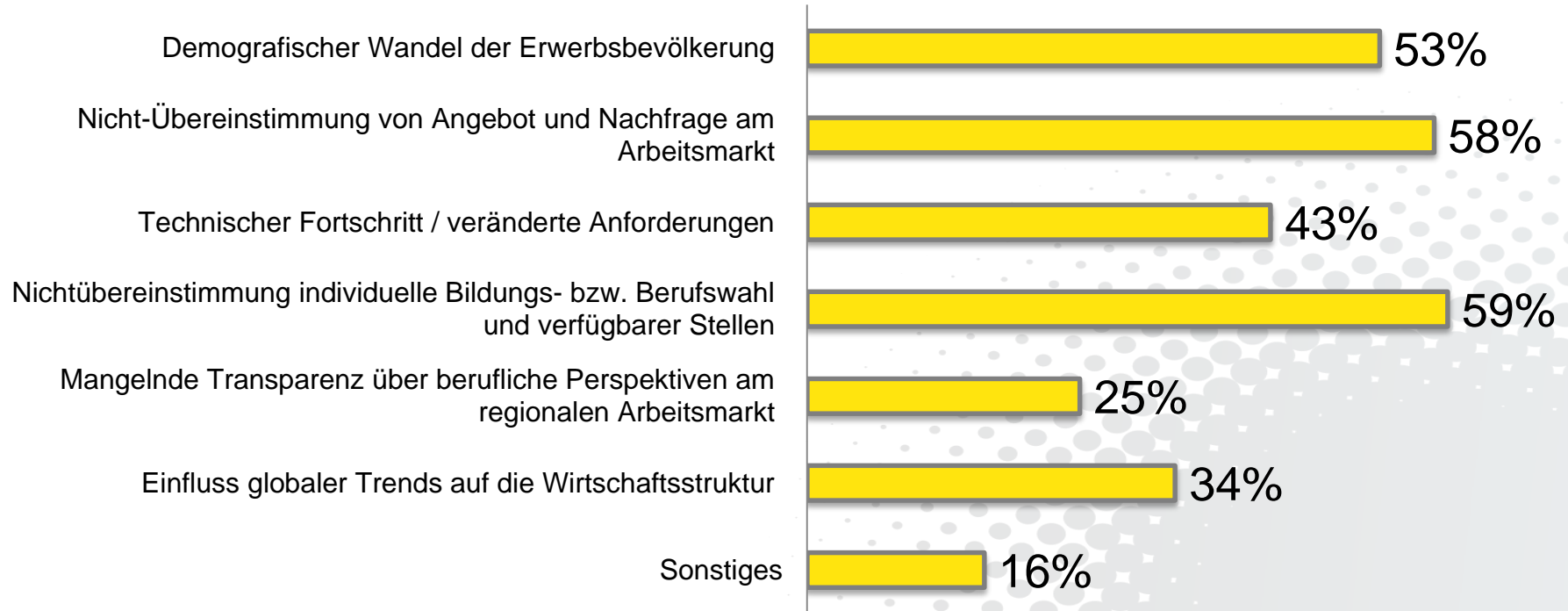
Birgit Gerstorfer
PMML
Landesgeschäftsführerin
AMS OÖ



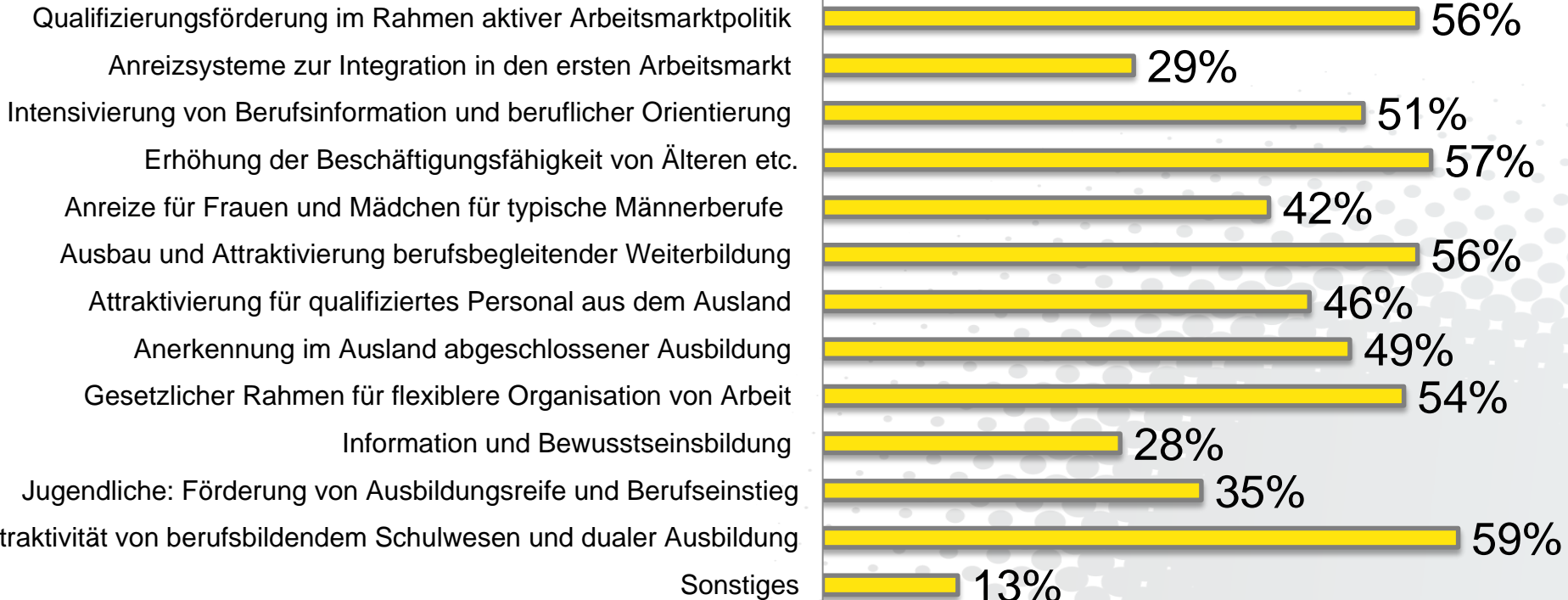
Dr. Michael Strugl
Wirtschaftslandesrat



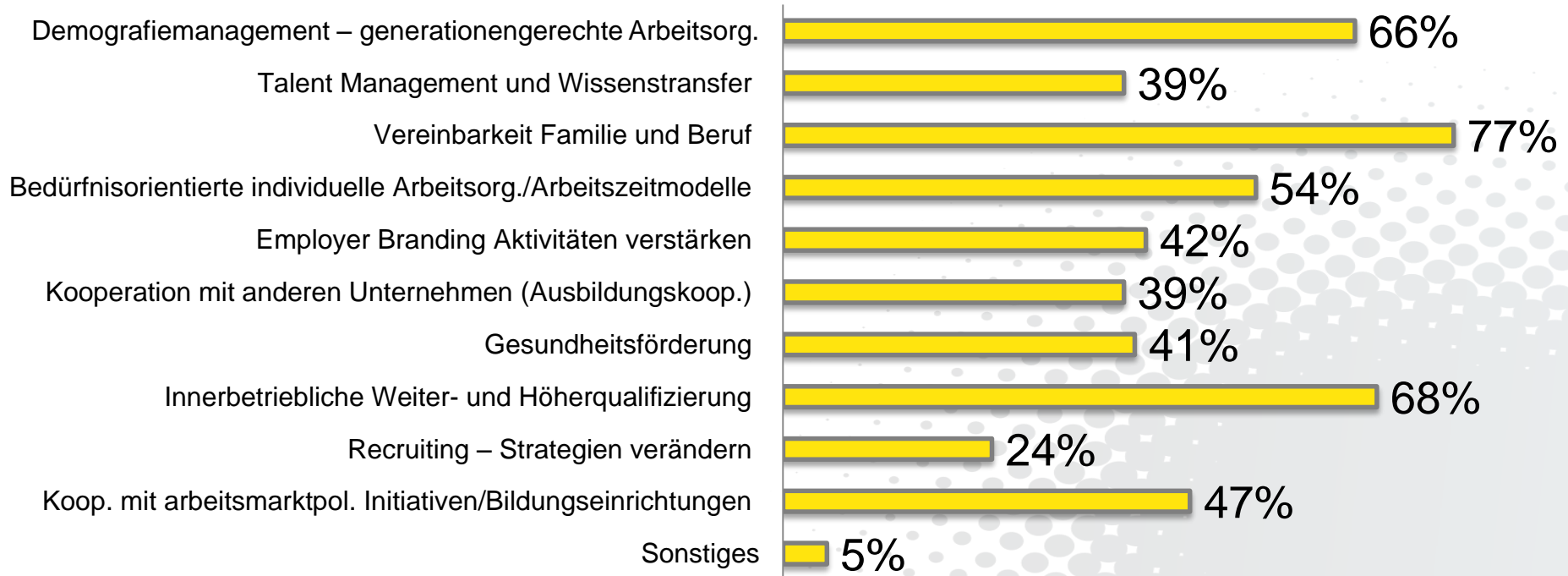
Hauptursachen für Ungleichgewicht



Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen



Unternehmenspolitische Maßnahmen



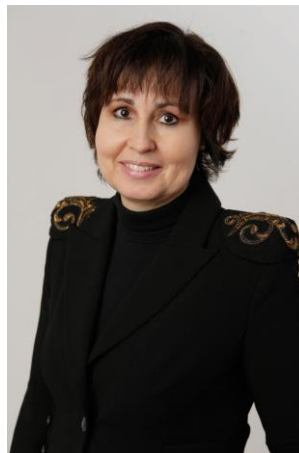
PANEL - DISKUSSION



Ing. Rudolf Mark
Geschäftsführer, Mark
Metallwarenfabrik
GmbH



Mag. Bernhard Reisner
MBA
Vicepresident Human Capital,
MIBA AG



Prof. Dr. Jutta Rump
Direktorin, Institut für
Beschäftigung und
Employability Ludwigshafen



Birgit Gerstorfer
PMML
Landesgeschäftsführerin
AMS OÖ



Dr. Michael Strugl
Wirtschaftslandesrat

Zukunftsforum Arbeitsmarkt 2015

Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung
am Arbeitsplatz Oberösterreich

Ausblick

Dr. Michael Strugl
Wirtschaftslandesrat



Ausklang mit Buffet

VIELEN DANK FÜR IHRE TEILNAHME am
ZUKUNFTSFORUM ARBEITSMARKT 2015!