

Beschäftigungsfähigkeit aus Arbeitgebersicht

Jutta Rump

Um den Trends in der Arbeitswelt sowie den damit verbundenen Konsequenzen Rechnung zu tragen und somit nachhaltig die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten und zu steigern, ist eine gute Personalarbeit notwendig, die sich u.a. mit vier zentralen Fragestellungen beschäftigen muss:

1. Welche Qualifikationen und Kompetenzen muss eine Belegschaft mitbringen, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden?
2. Wie bleibt die Lern- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit zunehmendem Alter erhalten? Insbesondere dann, wenn der Nachwuchs fehlt?
3. Wie lassen sich (jüngere und ältere) Fachkräfte binden und für Unternehmen gewinnen?
4. Wie lassen sich junge Menschen für die benötigten Berufsbilder begeistern?

A. Employability Management¹

Künftig wird es für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen immer wichtig werden, über Mitarbeiter und Führungskräfte zu verfügen, die ein bestimmtes Kompetenzprofil aufweisen. So spielt aktuelles Fachwissen und aktuelle Fachkompetenz, die Fähigkeit das Wissen und die Kompetenz aktuell zu halten sowie die Fähigkeiten, in sich verändernden Kontexten agieren zu können, eine wichtige Rolle. Ein solches Kompetenzprofil gilt vom ersten bis zum letzten Tag im Unternehmen - also über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg – sowie für alle Arbeitsbereiche und Berufsfelder. Dies wird unter dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit bzw. Employability subsummiert.

Employability im Unternehmen zu fördern bedeutet nicht, den Mitarbeitern und Führungskräften eine Fülle an Personalentwicklungsmaßnahmen zuteil werden zu lassen, wie es fälschlicherweise noch immer häufig angenommen wird. Es geht vielmehr darum, dem Beschäftigten als einen der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren an das Unternehmen zu binden und ihm

¹ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a).

ein Umfeld zu bieten, in dem er seine Kompetenzen zum beiderseitigen Wohl entfalten und weiter entwickeln kann. Ein solches Umfeld wird jedoch nicht alleine durch Personalentwicklung geschaffen, sondern bedarf vielmehr eines Ansatzes, der die Rahmenbedingungen, in denen sich der Mitarbeiter bewegt, in adäquater Weise berücksichtigt. Dazu gehören u.a. Unternehmenskultur, Führung und Organisation. Sie bilden zusammen das Fundament des Employability Managements.

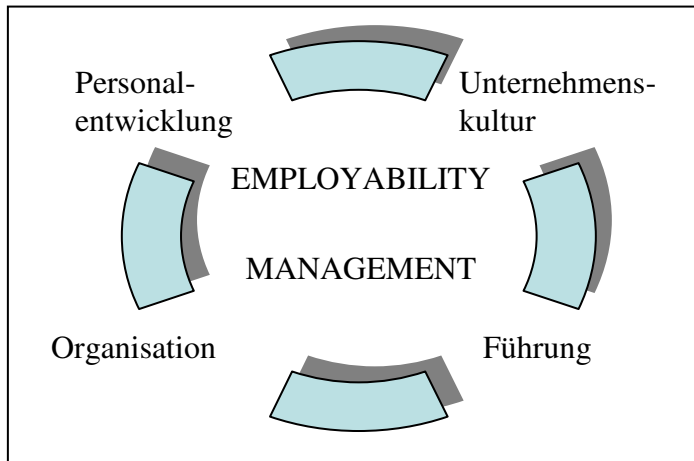


Abb. 5: Das Fundament des Employability Managements

Eine **Unternehmenskultur**, die Employability fördert und fordert, zeigt sich vor allem in folgenden Werten:

- Wertschätzung.
- Gegenseitiges Vertrauen.
- Integrität.
- Eigenverantwortung.
- Leistungsbereitschaft.
- Offenheit.

Führung, die Mitarbeiter in ihrem Bestreben nach Employability unterstützt, muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter erfolgreich arbeiten können.
- Gewährung von Freiräumen und Handlungsspielräumen.
- Glaubwürdigkeit, die sich im konsequenten Handeln und im Vorleben zeigt.
- Inspirieren, Überzeugen, Motivieren und Herausfordern.

- Keine Führung im Sinne des „Gießkannen-Prinzips“, statt dessen individualisierte Führung (jeden Mitarbeiter dort abholen, wo er steht).
- Schaffen einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen.

Eine Employability-fördernde **Organisation** lässt den „kleinen Dienstweg“ zu, weist Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume auf, ist transparent und verfügt über flexible Arbeitsstrukturen und -bedingungen. Projekt- und Teamarbeit können ebenfalls unterstützend wirken.

Personalentwicklung im Sinne der Förderung von Employability baut auf drei Dimensionen auf. Die erste Dimension befasst sich mit den Inhalten. Inhalte einer Employability fördernden Personalentwicklung sind die Übertragung der PE-Verantwortung auf Mitarbeiter und deren Vorgesetzte, die Individualisierung, die Förderung des lebenslangen Lernens und der Schlüsselkompetenzen sowie der Erwerb der Fachkompetenzen. Die zweite Dimension nimmt die Methoden in den Fokus. Dazu gehören z. B. Coaching und Mentoring, die Verzahnung von Arbeit und Lernen sowie ein regelmäßiges Monitoring im Sinne einer Standortbestimmung der Kompetenzen und Qualifikationen. Die dritte Dimension zeigt die Bedeutung von Veränderungen. „In Bewegung bleiben“ ist eine grundlegende Philosophie des Employability Managements.

Neben diesen erfolgskritischen Handlungsfeldern sollte Employability Management zudem auf fünf Grundprinzipien aufbauen:

Prinzip der Ganzheitlichkeit

Berücksichtigung aller relevanten Ebenen, Bereiche und Handlungsfelder

Prinzip der Integration

Kombination unterschiedlicher Ebenen, Bereiche und Handlungsfelder sowie Berücksichtigung der Interdependenzen

Postulat der Wirtschaftlichkeit

Förderung von Employability gemäß des Kosten-Nutzen-Kalküls sowie Anerkennung der hohen ökonomischen Relevanz von Employability

Ethischer Kodex

Förderung von Employability für Zeiten sowohl innerhalb als auch außerhalb des eigenen Unternehmens

Postulat der Kontinuität

Proaktive und zukunftsorientierte Förderung von Employability über die gesamte Beschäftigungsdauer im Unternehmen hinweg: Dazu gehört auch „in Bewegung bleiben“.

Durch die Wahrung dieser Grundsätze und die Verankerung von Employability auf normativer Ebene in der Unternehmenskultur sowie auf strategischer Ebene im Rahmen der Organisation, der Führung und der Personalentwicklung findet eine Versachlichung bzw. Institutionalisierung statt. Es besteht dann kaum noch die Gefahr des „Einschlafens“. Diese Gefahr besteht eher dort, wo das Engagement nur an Personen und Einzelaktivitäten hängt.

B. Alternsgerechte Personalpolitik

Die demografische Entwicklung führt in den nächsten Jahren zu einer Alterung auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen sowie zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Es stellt sich nun die Frage, was ein Unternehmen vor diesem Hintergrund des demografischen Wandels tun kann bzw. muss, um die Motivation der Beschäftigten zu erhalten und ihre Employability zu fördern. Grundsätzlich gibt es den proaktiven und den reaktiven Handlungsansatz. Während der proaktive Ansatz den Erhalt der Employability über alle Altersgrenzen hinweg und die Aufrechterhaltung des Spannungsbogens des Lernens unter Berücksichtigung unterschiedlicher altersbedingter Lernmuster zum Gegenstand hat, fokussiert der reaktive Ansatz auf ältere Beschäftigte mit dem Ziel, den Spannungsbogen des Lernens und der Beschäftigungsfähigkeit wieder zu erreichen, wenn er durchbrochen ist.²

Die älteren Arbeitnehmern nicht selten unterstellte geringere Lernbereitschaft und -fähigkeit hat ihren Ursprung in der Regel nicht im Alter der betroffenen Person, sondern vielmehr in deren bisheriger ‚Lernbiografie‘. Experten sprechen von einer sogenannten ‚Lernentwöhnung‘, die eintritt, wenn über Jahre hinweg keine konsequente Auseinandersetzung mit der persönlichen Weiterbildung stattfindet. Lernen kann auch verlernt werden und vorhandene Fähigkeiten verloren gehen. Eine so entstandene Lernentwöhnung geht mit Ängsten und einer verringerten Lernmotivation einher (Disuse-Effekt). Konfrontiert man einen derart ‚entwöhnten‘ Arbeitnehmer nun mit komplexen Lerninhalten, so verwundert es kaum, dass es ihm schwer fällt, sich für diese zu öffnen und ein Verständnis für sie zu entwickeln.³

² Vgl.: Rump / Eilers 2006b), S. 129ff.

³ Vgl. Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 13 u. 33 – 34.

Eine solche Entwicklung zu verhindern und die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, ist Aufgabe des proaktiven Ansatzes. Hier kann das Konzept des Employability Managements zum Einsatz kommen. Grundsätzlich gilt für das Employability Management eine Altersunabhängigkeit. Da sich jedoch die Lernmuster im Laufe des Lebens ändern (Ältere lernen nicht besser oder schlechter, sondern anders), bedarf es deren Berücksichtigung. Employability Management wird somit zum lebensphasenorientierten Employability Management. Um der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Alterung der Belegschaft sowie der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität Rechnung zu tragen, ist im Rahmen des Employability Managements das Handlungsfeld der präventiven Gesundheitsförderung zu ergänzen. Die präventive Gesundheitsförderung kann auf vielfältige Weise erfolgen. Zunächst einmal gilt es, bekannte Belastungen an Arbeitsplätzen weitestgehend abzubauen bzw. zu verringern. Dies betrifft nicht nur physische Beanspruchungen, sondern auch psychische Belastungen. Negativer Stress kann zum Beispiel durch adäquates Führungsverhalten und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre begrenzt werden. In Fällen körperlicher Belastungen können entsprechende Pausenregelungen sowie systematische Belastungs- und Tätigkeitswechsel dem betroffenen Arbeitnehmer Erleichterung verschaffen. Gruppen- und Teamarbeit ist nahezu ideal dazu geeignet, einseitige Belastungen zu vermeiden und dient darüber hinaus auch der Vermittlung neuer Kompetenzen und Fertigkeiten. Eine Maßnahme in Bezug auf besonders belastende Bereiche und Tätigkeiten stellt eine Begrenzung der Verweildauer oder eine Reduzierung der Arbeitszeit an solchen Arbeitsplätzen dar. Letzteres setzt allerdings eine konsequente Personaleinsatz- und Qualifizierungsplanung voraus. Des Weiteren gehören zur präventiven Gesundheitsförderung Fitnessangebote und Betriebssport, Programme zur Förderung der gesundheitlichen Kompetenzen sowie Gesundheits-Checks.⁴

Grundsätzlich ist im Hinblick auf die demografiebedingten Effekte in Unternehmen davon auszugehen, dass die nachhaltige Sicherung von Employability und des lebenslangen Lernens in erster Linie durch proaktive Handlungsansätze gefördert wird. Reaktive Maßnahmen sollten lediglich einen „reparierenden“ Charakter haben. Die Frage des Alters spielt dann erst in zweiter Linie eine Rolle. Dennoch sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass es Situationen gibt, in denen der Spannungsbogen des Lernens durchbrochen ist. Hier ist dann reaktives Handeln gefragt. Ziel ist das Aufbrechen der Lernentwöhnung, der Umgang mit Ängsten und einer verringerten Lernmotivation (Umgang mit Disuse-Effekten), der Umgang mit fehlen-

⁴ Vgl. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 101 ff.; Rump, J. / Eilers, S. (2006b).

dem Selbstvertrauen (selbst erfüllende Prophezeiung) und die Sensibilität, um die betreffenden Personen nicht als Randgruppe zu stigmatisieren, die besonderer Unterstützung bedarf.

Als reaktive Umsetzungswege kommen altershomogene Schulungskonzepte beim Erwerb von technischem Fachwissen, vorzugsweise altersheterogene Lern-Tandems bei komplexen Themen, eine kontinuierliche „Kompetenz-Standortbestimmung“ und Zielfindung mit Betreuung, Coaching und Mentoring sowie Gesundheitsförderung bei bereits eingetretenen Einschränkungen der Leistungsfähigkeit in Frage.

C. Rekrutierung und Mitarbeiterbindung: Umgang mit Fachkräfteengpässen

In den nächsten Jahren wird sich der Fachkräftebedarf aufgrund zunehmender Wissensintensität, Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit sowie steigender Flexibilitätsanforderungen und Kundenansprüche beständig erhöhen – zumindest in bestimmten Berufsgruppen, Branchen und Regionen. Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein profundes Interesse daran haben, ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern heute und in Zukunft zu sichern, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Um Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen und im Betrieb zu halten, müssen neben den betrieblichen Notwendigkeiten die Interessen, Ziele und Werte der Mitarbeiter in Verbindung mit ihren Lebensphasen und ihrer individuellen Lebenssituation Beachtung finden. Angesichts des Wertewandels in der Gesellschaft sollte differenziert vorgegangen werden. Während die älteren Generationen mit Arbeitsplatz- bzw. Beschäftigungssicherheit, mit Aussicht auf eine Führungsposition, mit Wertschätzung von Seiten des Arbeitsgebers und mit einem „guten“ Gehalt bzw. einem „guten“ Lohn an das Unternehmen gebunden werden können, wünschen sich junge Nachwuchskräfte weniger finanzielle Anreize als vielmehr die Anerkennung ihrer Tätigkeit, herausfordernde Aufgaben und die Möglichkeit, Beruf und private Belange zu vereinbaren. Eine aktuelle Studie mit mehr als 1000 Studierenden im Hauptstudium zeigt, dass klassische Karriereziele ausgedient haben: Die Mehrheit der Befragten legt dagegen Wert

- auf interessante Arbeitsinhalte (93 %),
- die Anerkennung der eigenen Leistung (86 %),

- eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben (82 %),
- Entwicklungschancen für die eigene Persönlichkeit (81 %),
- Weiterbildungsmöglichkeiten (81 %),
- selbstständiges Arbeiten (80 %),
- eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie (79 %) und
- Arbeitsplatzsicherheit (73 %).

Für nur 55 % ist das Erreichen einer Führungsposition mit entsprechender Verantwortung ausschlaggebend, von einem hohen Einkommen träumen lediglich 42 %.⁵ Diese Verschiebung ist Spiegelbild des gesellschaftlichen Wertewandels. Darüber hinaus ist vielen jüngeren Arbeitnehmern bewusst, dass ihre Lebensarbeitszeit unter den Bedingungen einer sich stetig erhöhenden Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität 40 bis 45 Jahre betragen wird.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Personalpolitik in Unternehmen häufig von der Nachkriegs-Generation oder den Baby-Boomern gestaltet wird, die nicht selten ihre Werte sowie Denk- und Handlungsmuster zugrunde legen – und sich wundern, warum ihre Personalpolitik nur bedingt greift.

Der demografische Wandel und die mit ihm einher gehende Verkleinerung der Geburtsjahrgänge hat bereits heute die Gruppe der Schulabgänger erreicht. In der Folge besteht die Herausforderung immer weniger darin, in ausreichendem Maße Ausbildungs- oder Hochschulplätze für junge Menschen bereitzustellen. Vielmehr sinkt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen stetig, und auch die Zahl der Studienanfänger wird mit einer Verzögerung von wenigen Jahren rückläufig sein. Diese Entwicklung wird es für Unternehmen immer schwieriger machen, junge und qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Wann und in welchem Umfang einzelne Betriebe von Engpässen in Bezug auf das verfügbare Auszubildenden- und Arbeitskräftepotenzial betroffen sein werden, hängt von mehreren Faktoren ab. Hier ist zum einen die räumliche Lage zu nennen. Immer deutlicher zeigen sich Unterschiede in den Wirtschafts- und Bevölkerungsstrukturen der Regionen. So nimmt im ländlichen Bereich die Abwanderung gerade jüngerer Arbeitskräfte weiter zu, während sich rund um größere Wirtschaftsstandorte regelrechte Ballungszentren entwickeln. In der Folge fällt es Betrieben in ländlichen Gegenden zunehmend schwer, qualifizierte Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Hinzu kommt, dass in einer sich selbst verstärkenden Spirale die Abwanderung der Jüngeren zu ei-

⁵ Vgl.: Werle, K. (2005); Manager-Magazin (2005).

ner weiteren Einschränkung der Infrastruktur, wie z. B. dem öffentlichen Nahverkehr, Sport- und Freizeitstätten sowie Kinderbetreuung führt, wodurch wiederum die Region an Attraktivität als Lebensraum verliert. Des Weiteren zeigt sich, dass insbesondere solche Unternehmen bereits heute von einem kaum noch zu deckenden Arbeitskräftebedarf sprechen, die auf Mitarbeiter mit mittleren oder höheren Qualifikationen, insbesondere aus dem technischen Bereich, angewiesen sind. In diesen Betrieben spielt mittlerweile das Alter der qualifizierten Kräfte immer weniger die entscheidende Rolle. Arbeitgeber hingegen, deren Beschäftigte überwiegend aus dem niedrig qualifikatorischen Bereich kommen, sehen weder heute noch für die Zukunft Engpässe bezüglich ihrer Arbeitskräfte auf sich zukommen.

Grundsätzlich stehen Unternehmen unterschiedliche Ansätze zur Verfügung, um Personal zu rekrutieren. Dazu gehören:

- Die Rekrutierung auch auf internationalen Arbeitsmärkten.
- Die altersunabhängige Rekrutierung.
- Die Rekrutierung verstärkt von Frauen.
- Die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen.
- Rekrutierung unter Berücksichtigung der Ökonomisierung von Loyalität⁶ und der Wertevielfalt.

In Anbetracht der aufgezeigten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt werden im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte insbesondere diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die eine besondere Attraktivität für Berufseinsteiger aufweisen. Wie bereits erläutert, definieren gerade jüngere Frauen und Männer die Attraktivität eines Unternehmens allerdings nicht mehr vorrangig über das Gehalt und die Möglichkeit einer schnellen „Kaminkarriere“. Für viele nimmt die Realisierbarkeit persönlicher Ziele und Wertvorstellungen eine hohe Bedeutung ein, die sich nicht zuletzt dadurch äußert, inwieweit der Arbeitgeber familiäre Wünsche zu erfüllen bereit ist. Unternehmen, die beispielsweise erfolgreich vermitteln können, dass sie flexibel auf Wünsche nach einer familienorientierten Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit eingehen oder individuelle Ansätze für unterschiedliche Lebenssituationen anbieten, werden in der Konsequenz immer stärker als attraktiv eingestuft.

⁶ Da vielen Arbeitnehmern bewusst ist, dass Arbeitsplatz- bzw. Beschäftigungssicherheit von Seiten des Arbeitgebers kaum noch angeboten werden kann, agieren sie mehr und mehr als „Unternehmer in eigener Sache“. Sie machen ihre Loyalität abhängig von Incentives, Arbeitsinhalten und den Bedingungen, die sie im Unternehmen vorfinden. Entsprechen diese ihren Vorstellungen, bleiben sie. Entsprechen diese nicht den Vorstellungen, werden Incentives, Arbeitsinhalte und -bedingungen mit denen anderer potenzieller Arbeitgeber verglichen. Werden die Angebote als besser wahrgenommen, wechseln nicht wenige Arbeitnehmer den Arbeitgeber.

D. Fazit

Der demografische Wandel, die technologischen Entwicklungen, die Globalisierung, die Wissensgesellschaft, Frauen und der gesellschaftliche Wertewandel sind einige Megatrends, mit denen wir in den nächsten Jahren und Jahrzehnten konfrontiert werden.

In diesem Kontext bedarf es eines bestimmten Kompetenzprofils, das neben der aktuellen Fachkompetenz auch Schlüsselqualifikationen beinhaltet. „In Bewegung bleiben“ ist zudem ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Unternehmen fordern eine solche Employability von ihrem Beschäftigten. Es gehört demnach zu den Aufgaben von Unternehmen, Employability zu fördern. Als wichtige personalpolitische Ansätze sind Employability Management und die altersgerechte Personalpolitik zu nennen. Darüber hinaus stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, ‚employable‘ Mitarbeiter und Führungskräfte zu gewinnen und zu binden. Die Retention-Maßnahmen müssen dabei den Wertevorstellungen der Arbeitnehmer entsprechen, und die Rekrutierungsansätze sollten alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ausnutzen.

Nicht zuletzt muss eine nachhaltige, zukunftsfähige Personalpolitik die Attraktivität als Arbeitgeber sicherstellen. Nur so lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einer wissensintensiven, globalen, schnelllebigen und komplexen Welt erhalten.

Literatur

- B.A.T. Freizeitforschungsinstitut (2007): Lieber glücklich als reich, in:
http://www.bat.de/OneWeb/sites/BAT_677KXQ.nsf/vwPagesWebLive/EEEE36C9D3FE2D86C125715B0034D220?opendocument&SID=A1EEB8324EAC74C816619B34C88A77AA&DTC=&TMP=1, 29.06.07, 07:40 Uhr.
- Bergheim, S. (2006): Hurra, wir leben länger, Neue Konzepte für das Alter – Gastbeitrag, Die Welt, in: http://www.welt.de/print-welt/article208352/Hurra_wir_leben_laenger.html, 03.04.2006, 17:37 Uhr.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003.
- BiB (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung beim Statistischen Bundesamt) (2005): Ergebnisse der Population Policy Acceptance Study in Deutschland, Wiesbaden 2005.
- BITKOM (2007): Standortnachteil Fachkräftemangel: Fakten und Lösungsansätze, Berlin 2007.
- BMFSFJ (2008): Erfolgsbilanz nach einem Jahr: Das Elterngeld wirkt, in:
<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Politikbereiche/familie,did=108302.html>, 29.02.08, 10:20 Uhr.
- Brost, N. / Storn, A. (2006): Jeden Tag ein neuer Deal, DIE ZEIT Nr. 11/2006, in:
<http://www.zeit.de/2006/11/bernahmen?page=all>, 09.03.06, 10:30 Uhr.
- DIHK (2006a): Export und Import 2006/2007. DIHK-Umfrage bei den deutschen Außenhandelskammern Herbst 2006, Berlin 2006.
- DIHK (2006b): Investitionen im Ausland. Ergebnisse einer DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern Frühjahr 2006, Berlin 2006.
- DIHK (2007): Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft, Berlin 2007.
- Drösser, C. (2006): Platz für alle, in: ZeitWissen, Serie Welt 2050, Teil 1, Heft Nr. 2/2006, S. 51-58.
- Eurostat (2007): Internet-Nutzung in 2007, Haushalte und Einzelpersonen. Daten kurz gefasst, Ausgabe 23/2007.
- Eurostat (2008): Zahl der Mobilfunkteilnehmer (1000), in:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population/C/C7/ecb10000, 21.02.08, 15:34 Uhr.
- Geißler, A. (2003): „Ich hinke etwas der Zeit voraus“. Interview mit dem Zeitforscher Karlheinz A. Geißler über die Kosten des Tempowahns und die Notwendigkeit, Zeit als Wohlstandsindikator zu begreifen, in:
http://www.stern.de/lifestyle/reise/509202.html?nv=ct_mt, 15.06.2003.
- Hoppenstedt Holding GmbH (2007): Frauenanteil steigt kontinuierlich. Aber im Top-Management sind Frauen rar, in: http://www.hoppenstedt.de/0503/archiv2007/FI-PM_07-10.htm, 17.04.2007.
- Horx, M. (2005): Future Fitness – Wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen. Ein

- Handbuch für Entscheider, 5. Auflage, Eichborn AG, Frankfurt a. M. 2005.
- IAB (2007 B2): Materialsammlung Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Zukünftiger Fachkräftemangel? Akademikermangel – allgemein und speziell in naturwissenschaftlich-technischen Berufen, Nürnberg 2007.
- IAB (2007 C6): Materialsammlung Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Ansatzpunkte für Therapien. Arbeitsmarkt für Frauen, Nürnberg 2007.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2006): Deutschland in Zahlen 2006, Köln 2006.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2007): Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzbare Stellen beruflich Hochqualifizierter in Deutschland, Köln 2007.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2004): Einflussfaktoren auf die Geburtenrate – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der 18- bis 44jährigen Bevölkerung, im Auftrag des Staatsministerium Baden Württemberg, Stuttgart 2004.
- KAS (Konrad Adenauer Stiftung) (2006): Familienreport 2005, Sankt Augustin 2006.
- Lutz, C. (1995): Leben und arbeiten in der Zukunft, München 1995.
- Manager-Magazin (2005): Was Studenten über ihre Zukunft denken, in: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,345522,00.html>, 17.03.2005, 08:49 Uhr.
- Naisbitt, J. (2007): Mind set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln, München 2007.
- o. V. (2003): Entschleunigung. Sehnsucht nach mehr Zeit, in: <http://www.stern.de/lifestyle/reise/index.html?id=509985&q=entschleunigung>, 03.07.2003.
- Opaschowski, H. W. (2006a): Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.
- Opaschowski, H. W. (2006b): Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts, Gütersloh 2006.
- Plötzsch, O. / Sommer, B. (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Presseexemplar, Wiesbaden 2003.
- Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.) (2005): Starke Familie. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“. Im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung, in: http://www.bosch-stiftung.de/download/02050100_starke_familie.pdf, 20.12.05, 09 :23 h.
- Rump, J. / Eilers, S. (2006a): Managing Employability, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (2006), Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 13-73.
- Rump, J. / Eilers, S. (2006b): Employability im Zuge des demografischen Wandels, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (2006), Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 129-148.
- Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2006): Beruf und Familie – Auswirkungen auf die Wirtschaft, Mainz 2006.
- Rump, J. / Schmidt, S. (2004): Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Sternenfels 2004.
- Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2006.

- Statistisches Bundesamt (2007a): 4 % mehr Studienanfänger im Studienjahr 2007, Pressemitteilung Nr. 502, in:
(http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/12/PD07__502__213,templateId=renderPrint.psml, 12.12.2007.
- Statistisches Bundesamt (2007b): Hochschulen auf einen Blick, Ausgabe 2007, in:
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/HochschulenAufEinenBlick2007__Pdf,property=file.pdf, 07.02.08, 14:39 Uhr.
- Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002): Rheinland-Pfalz 2050, I. Bevölkerungsentwicklung und -struktur, Bad Ems 2002.
- Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2007): Rheinland-Pfalz 2050, Zweite regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2006), Bad Ems 2007.
- Werle, K. (2005): Die junge Elite sitzt auf gepackten Koffern, in: <http://www.managermagazin.de/koepfe/karriere/0,2828,346667,00.html>, 17.03.2005, 08:48 Uhr.
- Wippermann, P. (2003): Aufschwung durch eine neue Zeitökonomie, in: Steinle, A. / Wippermann, P. (Hrsg.): Trend 2004, Arbeit-Freizeit-Eigenzeit, Denkanstöße für Wirtschaft, Medien und Gesellschaft, Trendbüro, München 2003, S. 45-72.
- Wirtschaftswoche (2007): Die 10 Megatrends des Jahrhunderts, Wirtschaftswoche, Ausgabe Nr. 7 vom 12.02.2007, S. 22-39.
- ZDH (2007): Fachkräftebedarf im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2006, Berlin 2007.
- ZEW (2007a): M&A Report. Berichte zu weltweiten Fusionen und Übernahmen, Mannheim, Oktober 2007.
- ZEW (2007b): M&A Report. Berichte zu weltweiten Fusionen und Übernahmen, Mannheim, April 2007.