

**Quo Vadis Deutschland?**  
**Die Arbeitswelt im Umbruch und die Konsequenzen**  
**für Unternehmen**

Ludwigshafen, Januar 2010

Jutta Rump

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Ausgangslage
2. Trends in der Arbeitswelt
  - 2.1 Der demografische Wandel
  - 2.2 Technologische Entwicklungen
  - 2.3 Globalisierung
  - 2.4 Die Wissensgesellschaft
  - 2.5 Frauen auf dem Vormarsch
  - 2.6 Der gesellschaftliche Wertewandel
3. Die Erfordernis der Neuausrichtung der Personalpolitik
4. Das Anforderungsprofil der Zukunft: Employability
5. Employability Management
6. Alternsgerechte Personalpolitik
7. Retention und Rekrutierung: Umgang mit Fachkräfteengpässen
8. Fazit

## **Trends und Entwicklungen**

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch – ein häufig gelesener und gehörter Satz. Auf Nachfragen, welches die relevanten Trends sind und welche konkreten Auswirkungen sie haben, erhält man häufig keine Antwort oder eine Antwort, die sehr undifferenziert ist. Unternehmen, die ihre Personalpolitik nachhaltig und zukunftsfähig gestalten, benötigen jedoch sehr genaue und dezidierte Informationen darüber, welche Entwicklungen mit welchen Konsequenzen verbunden sind. Die folgenden Ausführungen sind ein Versuch, sich dem Thema auf einer Zahlen, Daten, Fakten-Basis zu nähern.

### **2. Trends in der Arbeitswelt**

Die Personalpolitik in Unternehmen wird durch eine Vielzahl von Trends und Entwicklungen geprägt. Im Folgenden werden sechs zentrale Megatrends ausgewählt und kurz skizziert: der demografische Wandel, Technologische Entwicklungen, die Globalisierung, die Wissensgesellschaft, Frauen sowie der gesellschaftliche Wertewandel.

#### **2.1 Der demografische Wandel**

Wir leben in einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft. Dies bringt eine Zunahme an älteren Menschen bei gleichzeitiger Reduzierung des Anteils der mittleren und jüngeren Altersgruppen in der Gesellschaft mit sich.

Geht man von einer konstant niedrigen Geburtenrate, einer Lebenserwartung, die dem Trend der letzten Jahre folgend weiter ansteigt, sowie einer Zuwanderung von jährlich + 100.000 nach Deutschland aus, wird sich die Bevölkerungszahl von 82,3 Millionen im Jahr 2006 bis zum Jahr 2020 auf etwa 80 Millionen Menschen und bis zum Jahr 2050 auf 68,7 Millionen reduzieren. Darüber hinaus wird die Bevölkerung immer älter. Während 2005 das Durchschnittsalter noch bei 42 Jahren lag, wird für das Jahr 2050 ein Durchschnittsalter von 50 Jahren prognostiziert. In Unternehmen liegt das Durchschnittsalter derzeit bei 43 Jahren, 2030 soll es 53 Jahre betragen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Diese Prognose entspricht dem „mittleren Bevölkerungsszenario“ des Statistischen Bundesamtes Vgl.: Statistisches Bundesamt (2006), S. 17, 64; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002), S. 108ff.

Gleichzeitig erhöht sich der Anteil derer, die über 65 Jahre alt sind. Ende 2005 lag dieser Anteil noch bei 19 % der Bevölkerung, bis zum Jahr 2050 wird er auf über 30 % ansteigen. Parallel sinkt der Anteil der unter 20-Jährigen von 20 % im Jahr 2005 auf ca. 15 % im Jahr 2050. Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird etwa bis zum Jahr 2015 stabil bleiben, erst danach setzt eine Reduktion ein – um 10 bis 15 Millionen Menschen bis zum Jahr 2050.<sup>2</sup> Was die Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung anbelangt, so zeigt die nachfolgende Tabelle deutliche Verschiebungen:<sup>3</sup>

	2010	2030	2050
<b>20 – 29-Jährige</b>	19,9 %	17,7 %	18,8 %
<b>30 – 49-Jährige</b>	47,3 %	45,0 %	42,7 %
<b>50 – 64-Jährige</b>	32,8 %	37,4 %	38,5 %

Abb. 1: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren

Die Demografie einer Gesellschaft wird vor allem von drei Faktoren beeinflusst: Der Geburtenrate, den Wanderungssalden sowie der Lebenserwartung.

Um eine Bevölkerung ohne Zuwanderung stabil zu halten, bedarf es einer Geburtenrate von 2,1. Deutschland weist seit mehr als 30 Jahren erheblich niedrigere Raten auf. Derzeit bringt eine Frau in Deutschland während ihres Lebens im Durchschnitt 1,4 Kinder zur Welt. Ein Drittel der Bevölkerung bleibt zeitlebens kinderlos. In der EU liegt die Geburtenrate momentan bei 1,45. Verantwortlich für die Entwicklung der Geburtenrate in Deutschland ist u.a. das veränderte Rollenverständnis. Das Alleinverdiener-Modell verliert zunehmend an Bedeutung. Das Familienmuster, bei dem die Frau die Steigbügel für die Karriere ihres Mannes hält, hat ausgedient. Auch das Zuverdiener-Modell wird mehr und mehr in Frage gestellt. So präferiert die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung heute ein Modell, in dem Mann und Frau gemeinsam für die ökonomische Basis der Familie die Verantwortung tragen. Damit verliert auch das traditionelle Ziel der Familienpolitik – die Finanzierbarkeit eines (zumindest temporären) Ausstiegs eines Elternteils, vornehmlich der Mutter – seine Basis. Stattdessen gewinnt

<sup>2</sup> Zur Bevölkerung im Erwerbsalter zählen laut Statistischem Bundesamt die 20- bis unter 65-Jährigen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 5 – 6.

<sup>3</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt (2006), S. 62. Zugrunde gelegt wird ein Zuwanderungsüberschuss von + 100.000 Menschen pro Jahr.

das Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Relevanz. Auf den ersten Blick erscheint es, dass vor allem Frauen ein verändertes Rollenverständnis haben. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass auch für viele jüngere Männer das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Bedeutung zunimmt. Die Veränderung im Rollenverständnis hat eine Vielzahl von Ursachen. Dazu zählen u. a. das gestiegene Bildungsniveau, zunehmende Beschäftigungsunsicherheit und Instabilitäten bei Lebensentwürfen und -situationen sowie der Wunsch nach aktiver Vaterschaft.<sup>4</sup>

Neben dem veränderten Rollenverständnis und den damit verbundenen Faktoren beeinflusst die Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe das Geburtenverhalten in Deutschland. In den vergangenen 20 Jahren waren viele Unternehmen eher jugendzentriert und haben sich auf die erste Hälfte des Erwerbslebens fokussiert. Dies hat dazu geführt, dass der Druck auf die jüngere Generation, immer mehr in immer kürzerer Zeit zu schaffen, drastisch zugenommen hat. Für die jüngere Generation ergibt sich zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr ein so genannter Lebensstau: In dieser Zeit wird der Lebensverlauf gleichsam verdichtet. Sowohl in der beruflichen als auch in der privaten Sphäre ist eine Vielzahl von Weichenstellungen von existenzieller Bedeutung vorzunehmen. Weitgehend parallel zueinander erfolgen in dieser Phase im privaten Bereich die Lösung vom Elternhaus, die Partnersuche, das Eingehen einer Partnerschaft und die Familiengründung. Im beruflichen Bereich müssen Entscheidungen zur Ausbildung, zum Berufseinstieg, zur Etablierung im Beruf sowie zum beruflichen Aufstieg getroffen werden. Diese Parallelität vieler wichtiger Entscheidungssituationen und bedeutender Lebensabschnitte löst oft Stressempfinden aus und wird nicht selten als Belastung empfunden. Immer stärker reagiert die jüngere Generation mit einer Reduzierung der Stressfaktoren durch einen Verzicht auf Kinder und Familie. Die demografische Entwicklung zeigt, dass der individuelle Ansatz zur Verringerung der Verdichtung eindeutig zu Lasten der privaten Sphäre geht. Geburtenraten von 1,4 und das gestiegene Erstgeburtsalter von 30 machen dies deutlich. Aus einer Lebensplanung, in der Beruf und Familie gleichberechtigt nebeneinander stehen, wie sie die meisten der unter 20-Jährigen anstreben, wird aufgrund der äußeren Umstände nicht selten eine Lebensplanung, in der dem Beruf Priorität eingeräumt wird– unter Verzicht auf bestimmte Lebens Elemente, wie Kinder und Familie.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl.: BMFSFJ (2008); Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2006), S. 34ff.

<sup>5</sup> Vgl.: Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.) (2005), S. 42f.; Institut für Demoskopie Allensbach (2004); BiB (2005); KAS (2006); Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2006), S. 37f.

Dass in Deutschland in den letzten Jahren trotz der konstant niedrigen Geburtenraten ein Bevölkerungswachstum zu verzeichnen war, basiert auf den positiven **Wanderungssalden**, die die Bundesrepublik bereits seit 50 Jahren aufweist. Dabei sind die zuziehenden ausländischen Personen in der Regel jünger als die fortziehenden Deutschen, so dass sich eine Verjüngung der Bevölkerung ergibt. Ein positives Wanderungssaldo beeinflusst folglich auch die zur Stabilität einer Bevölkerungszahl notwendige Geburtenrate.<sup>6</sup>

Angesichts der medizinischen Versorgung, der verbesserten Lebensbedingungen und der sinkenden körperlichen Beanspruchung am Arbeitsplatz nimmt die **Lebenserwartung** – die dritte wichtige Determinante der demografischen Entwicklung – zu. Seit 1840 steigt sie mit jedem Jahr um drei Monate an. Was bedeutet, dass Menschen, die 40 Jahre später auf die Welt kommen als andere, bereits eine um 10 Jahre höhere Lebenserwartung haben. In den vergangenen 125 Jahren hat sich die Lebenserwartung mehr als verdoppelt – von 37 auf 76 Jahre bei Männern und 81 Jahre bei Frauen. Für 2030 wird mit einer Lebenserwartung von 80 Jahren bei Männern und 83 Jahren bei Frauen gerechnet. Dass mit dem Anstieg der Lebenserwartung die Menschen immer älter werden, ist kein rein deutsches Phänomen, sondern ein globales. Im Jahr 2050 wird in 90 Ländern der Erde das Medianalter bei über 40 Jahren liegen. Dies ist heute nur in elf Ländern der Erde der Fall. In Deutschland liegt das mittlere Alter schon heute bereits bei etwa 42 Jahren.<sup>7</sup>

## 2.2 Technologische Entwicklungen

Die technologischen Entwicklungen sind vielfältig. Biotechnologie, Nanotechnologie, Kommunikations- und Informationstechnologie, Mobiltechnologie sind hier z. B. zu nennen. Im Kontext von Arbeit und Freizeit sind vor allem die Entwicklungen der Informations- und Kommunikations- sowie Mobiltechnologie relevant.

Die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Mobiltechnologie gehören heute sowohl im beruflichen Bereich als auch im Privatleben zum Alltag. Im Jahr 2007 verfügten 71 % der Deutschen über einen privaten Internetzugang (zum Vergleich: im EU-Durchschnitt

---

<sup>6</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt (2006), S. 46, 51 – 53.

<sup>7</sup> Vgl.: Wippermann, P. (2003), S. 53; Bergheim, S. (2006), S. 1; Plötzsch, O. / Sommer, B. (2003), S. 14; Opaschowski, H. W. (2006b), S. 69; Institut der deutschen Wirtschaft (2006), S. 9, 130; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002); Drösser, C. (2006), S. 53f.

waren es 54 %). 90 % aller 16- bis 24-jährigen Männer und 87 % aller gleichaltrigen Frauen nutzen das Internet mindestens einmal pro Woche, bei den 25- bis 54-Jährigen sind es 78 % bzw. 69 % und bei den 55- bis 74-Jährigen immerhin noch 44 % bzw. 26 %. Darüber hinaus greifen 69 % der Beschäftigten von Großunternehmen von zuhause auf das Firmennetz zu.<sup>8</sup> Gleichzeitig stieg die Anzahl der Mobilfunkteilnehmer in Deutschland von 3,8 Mio. im Jahr 1995 auf 79,2 Mio. im Jahr 2005.<sup>9</sup> 2007 sind ca. 100 Mio. Handys im Umlauf.

Die technologischen Trends wie Digitalisierung, Virtualisierung, Mediatisierung und Mobilisierung eröffnen Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit und tragen zu enormen Zeitersparnissen bei. Zudem lässt sich eine Beschleunigung beobachten. Insbesondere in der Arbeitswelt ist dies deutlich zu spüren, aber auch in privaten Lebensbereichen haben die Technologie und der damit veränderte Umgang mit Zeit einen Einfluss. Menschen im elektronischen Zeitalter müssen neu leben lernen, weil sich die Maßstäbe und die Geschwindigkeit des Lebens fundamental verändern. Schlagworte wie „Tempowahn“, „Beschleunigungsfieber“ oder „Geschwindigkeitsrausch“ skizzieren die Entwicklung sehr treffend. Demzufolge existiert eine Interdependenz zwischen der Dimension Zeit und dem Einsatz von technologischen Geräten. Die Nutzung technologischer Hilfsmittel verschafft den Menschen häufig mehr Zeit, die dann für andere Arbeits- oder Freizeitbeschäftigungen genutzt werden kann. Genau an dieser Stelle liegt aber auch ein Problem. Das *Mehr* an Zeit, das uns der Einsatz von Technologien verschafft, wird häufig vom Wunsch nach immer mehr Technikkonsum und der Beschäftigung mit ihm aufgebraucht. Das soll heißen: Auf der einen Seite sparen wir vermeintlich viel Zeit, indem wir Technik einsetzen, verschleudern diese aber sofort wieder - bspw. im Falle einer Reparatur oder Aktualisierung -, nur um sie überhaupt am Laufen zu halten. Darüber hinaus ermöglichen die Informations- und Kommunikations- sowie Mobiltechnologien – z.B. Handy und E-Mail -, dass der Mensch von heute „stets zu Diensten“ und immer erreichbar ist. Er<sup>10</sup> lebt in einem Zustand der Dauerbelastung – und träumt von Erholung. Die technologisch bedingten Zeitersparnisse gehen in vielen Bereichen mit der Tendenz zur Verdichtung einher. Menschen versuchen, immer mehr gleichzeitig zu tun<sup>11</sup> – während des Telefonierens noch schnell ein E-Mail zu schreiben oder ein Hemd zu bügeln, auf dem

---

<sup>8</sup> Vgl.: Eurostat (2007).

<sup>9</sup> Vgl.: Eurostat (2008).

<sup>10</sup> Aus Gründen der sprachlichen Eleganz verzichtet der folgende Text auf die Differenzierung zwischen weiblicher und männlicher Form bei Begriffen wie "Mitarbeiter" oder "Arbeitnehmer". Angesprochen werden jedoch beide Geschlechter.

<sup>11</sup> Vgl.: Geißler, A. (2003), S. 1 – 2.

Weg zur Arbeit in der U-Bahn die Post zu bearbeiten und das nächste Meeting vorzubereiten oder das Mittagessen vor dem PC einzunehmen.

Überlastungssituationen treten besonders häufig am Arbeitsplatz auf. Während im Jahr 1990 noch 48 % der Arbeitnehmer Zeitmangel und Zeitfristen als belastend empfanden, waren es im Jahr 2000 bereits 58 %. Doch auch das Gefühl, in der Freizeit möglichst viel und möglichst ständig etwas Neues erleben zu müssen, sowie der Druck durch finanzielle Engpässe oder die Doppelbelastung von Beruf und Familie führen Menschen nicht selten an ihre Grenzen. Immer häufiger entsteht daraus beim Einzelnen das gegenläufige Bedürfnis nach „Entschleunigung“ – sicherlich eines der derzeit aktuellsten Schlagworte.<sup>12</sup>

## 2.3 Globalisierung

Globalisierung gilt vielfach als *einer der Megatrends überhaupt*. Angesichts der Bedeutung der Globalisierung ist schwer zu glauben, dass der heute inflationär verwendete Begriff erst seit Anfang der sechziger Jahre existiert und auch erst Jahre später in Deutschland als Synonym für Weltwirtschaft verwendet wurde. Heute bezeichnet Globalisierung das weltweite Marktgeschehen, genauer gesagt den globalen Handel mit Produkten und Dienstleistungen, aber auch das Verschmelzen der ganzen Weltgesellschaft zu einem einzigen System kann darunter verstanden werden. Im Jahr 2006 waren nur noch 37 von den insgesamt 100 größten europäischen Unternehmen in ihrem ursprünglichen Heimatland angesiedelt. Befördert wird der Globalisierungsprozess durch die bereits angesprochene technologische Entwicklung. Globalisierung bedeutet vereinfacht ausgedrückt, dass jedes Produkt für jedermann an jedem Ort jederzeit verfügbar ist. Zwar gibt es regionalspezifische Ausprägungen, die Herstellung und der Vertrieb sind jedoch transnational.<sup>13</sup>

Inwieweit die Globalisierung in der deutschen Wirtschaftslandschaft fortgeschritten ist, zeigen vor allem Indikatoren wie die Exportquote, Auslandsinvestitionen sowie die Anzahl getätigter Fusionen bzw. deren Kapitalwert.

---

<sup>12</sup> Vgl.: o. V. (2003), S.2; 4 – 5.

<sup>13</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 15 – 16; Opaschowski, H. W. (2002a), S. 53; Lutz, C. (1995), S. 84 ; Naisbitt, J. (2007), S. 157.

- Von je her wird Deutschland als Exportland bezeichnet, im Jahr 2006 wurde zum vierten Mal in Folge die weltweite Spitzenposition in Bezug auf den Warenexport eingenommen. Seit den 70er Jahren ist die Exportquote kontinuierlich gestiegen, 2005 lag sie bei 35 %. Heute hängt jeder dritte Arbeitsplatz vom Export ab. Zum Vergleich: in den USA ist es nur jeder elfte Arbeitsplatz.<sup>14</sup>
- Ausländische Produktionsstätten sowie Vertriebs- und Kundendienststrukturen wurden in den letzten Jahren von deutschen Unternehmen weiter ausgebaut. 41% der Unternehmen planen eine Investition im Ausland. 43 % von ihnen möchten ihr Volumen an Auslandsinvestitionen aufstocken, 47 % werden es beibehalten, nur 10 % denken an eine Reduzierung. Als Hauptmotiv wird in einer aktuellen DIHK-Umfrage wie bereits in den beiden Vorjahren der Aufbau von Vertriebs- und Kundendienststrukturen genannt, gefolgt von Investitionen zum Zwecke der Kostenersparnis.<sup>15</sup>
- Der Wert der weltweiten Fusionen und Übernahmen hat sich von 290 Mrd. \$ im Jahr 1990 auf 2.350 Mrd. \$ in 2000 und bis auf nahezu 3 Mrd. Dollar Ende 2007 gesteigert. Fusionen – seien sie nun sinnvoll und / oder ökonomisch erfolgreich oder nicht – haben in den vergangenen Jahrzehnten nicht unerheblich zu einer Ausweitung der internationalen Vernetzung beigetragen und beeinflussen wesentlich die Unternehmensstrategie und -tätigkeit. Während es in der Vergangenheit üblich war, im Ausland in neue Fabriken zu investieren und langsam zu wachsen, geht der Trend inzwischen zur Übernahme kompletter Firmen.<sup>16</sup>

## 2.4 Die Wissensgesellschaft

Nachdem Gutenberg die Druckerpresse erfunden hatte, dauerte es mehr als 300 Jahre, bis sich das dokumentierte Wissen weltweit verdoppelte. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens rapide. Wissen ist in immer kürzerer Zeit überholt – dies gilt umso mehr, je spezieller dieses Wissen ist. Mit der Vermehrung und Kurzlebigkeit geht eine weitgehende Spezialisierung des Wissens einher. Während vor 200 Jahren ein Universalgelehrter noch einen Gesamtüberblick über den Stand aller Forschungsgebiete haben konnte, gestaltet es sich heute bereits schwierig, einzelne Wissenschaftsgebiete und deren neueste Entwicklungen zu über-

<sup>14</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt (2007), S. 478 – 479; n-tv (2007); DIHK (2006a), S. 4, 10.

<sup>15</sup> Vgl.: DIHK (2006b), S. 1 – 15.

<sup>16</sup> Vgl.: Brost, M. / Storn, A. (2006); ZEW (2007a); ZEW (2007b), S. 1 – 2.

blicken. Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und Wissenschaft führt darüber hinaus zu einer Globalisierung des Wissens. Raum- und Zeitdifferenzen spielen eine immer geringere Rolle. Die Zentren der Wissensgenerierung und des Fortschritts verteilen sich mittlerweile über die ganze Welt.

Um in einem solchen Umfeld zu bestehen und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen mehr und mehr Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sich durch Neuartigkeit und Hochwertigkeit von der Konkurrenz abheben. Dies gilt vor allem für Unternehmen aus Ländern mit hohem Lohnniveau. Neben den gestiegenen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen wird die Zeitspanne zwischen Erfindung und kommerzieller Anwendung immer kürzer. Da sich der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen verkürzt, müssen Investitionen in Forschung und Entwicklung, Produktion sowie Marketing schneller amortisiert werden. Ein solcher kontinuierlicher und beschleunigter Wertschöpfungsprozess erfordert ein hohes Maß an Wissen. Produkte und Dienstleistungen, die auf einem Maximum an relevantem Wissen aufbauen, gehen in der Regel mit der Markt-Strategie ME-FIRST statt ME-TOO einher. Wissen und Kompetenz ist dann Rohstoff für Innovationsfähigkeit und die Notwendigkeit zur Beherrschung der zunehmend wissensintensiven Prozesse, Systeme und Strukturen. Daraus resultiert die steigende Bedeutung von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor. Während bis Mitte der 90er Jahre 50 % der Produktivitätszuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierte, sind es heute bereits 80 %. Für die nächsten zehn Jahre wird mit einem Anteil von 90 % gerechnet.<sup>17</sup>

Der Trend zur Wissensgesellschaft verknüpft mit einer zunehmenden globalen Vernetzung sowie einer steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität führt zu einer steigenden Nachfrage nach Fachkräften, während zur gleichen Zeit der Bedarf an an- und ungelerten Arbeitskräften immer stärker sinkt. Daraus resultiert ein Fachkräfteengpass, der durch den demografiebedingten Ersatzbedarf verschärft wird, bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit.<sup>18</sup> Von einem generellen Fachkräfteengpass zu sprechen, entspricht nicht jedoch den Tatsachen. Dennoch ist heute bereits zu beobachten:<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 17 – 18.

<sup>18</sup> Vgl.: IAB (2007 B2), S. 1 – 3.

<sup>19</sup> Vgl.: Institut der deutschen Wirtschaft (2007), S. 15f., 24, 34f.; DIHK (2007), S. 10; BITKOM (2007), S. 5; ZDH (2007), S. 3, 4, 9, 12.

- 60 % der Unternehmen beurteilen die Verfügbarkeit von MINT-Berufen (Ingenieurwesen, Informatik, Chemie, Physik, Mathematik, Naturwissenschaften) sowie von Technikern und Meistern als schlecht. Auch Fachkräfte in der Logistik, im Vertrieb und der Gesundheitswirtschaft werden gesucht.
- 62,2 % der Unternehmen sieht in diesen Berufsfeldern in Zukunft einen steigenden Bedarf, der über die demografiebedingte Ersatzbeschaffung deutlich hinausgeht.
- 11 % der Handwerksbetriebe klagen derzeit über Schwierigkeiten, Fachkräfte-Stellen zu besetzen.
- Der Volkswirtschaft entsteht derzeit durch die Nicht-Besetzung bzw. durch die verzögerte Besetzung von Fachkräfte-Stellen ein Wertschöpfungsverlust von 18,5 Mrd. €.

## **2.5 Frauen auf dem Vormarsch**

*„Frauen sind an allen Fronten auf dem Vormarsch – kulturell, politisch, wertemäßig, ökonomisch.“*<sup>20</sup> Die Gründe für diesen Vormarsch sind vielfältig:

### **Die Angleichung des Bildungsniveaus und Qualifikationsstandes**

Das Bildungsniveau und der Qualifikationsstand vor allem von Frauen sind in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. 60 % der Abiturienten waren 2007 Frauen, der Anteil der weiblichen Studienanfänger lag bei 48 %, die Quote der erfolgreichen Absolventinnen von Hochschulen gar bei 54 %. Und auch der Anteil von Frauen an Promotionen beträgt mittlerweile 40 %.<sup>21</sup> Es ist zu beobachten, dass mit steigendem Bildungsniveau der Wert des Berufs bzw. der Erwerbstätigkeit zunimmt. Qualifikation und Berufserfahrung geben die Möglichkeit der Bewegungsfreiheit in der Arbeitswelt und sind die Sicherungsanker schlechthin auf den Arbeitsmärkten.

### **Die Aufhebung des tradierten Rollenverständnisses**

Das Alleinverdiener-Modell verliert zunehmend an Bedeutung, und auch das Zuverdiener-Modell gehört immer weniger zu den gewünschten Rollenmustern. Laut einer Untersuchung

---

<sup>20</sup> Horx, M (2005);

<sup>21</sup> Vgl.: Hoppenstedt Holding GmbH (2007); Statistisches Bundesamt (2007a); Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2007); Statistisches Bundesamt (2007b).

des Wissenschaftszentrums Berlin bevorzugen heute junge Frauen und Männer das partnerschaftliche Modell.

### **Der Umgang mit Instabilität und Unsicherheit**

Zunehmend möchten Frauen ihre ökonomische Absicherung in die eigenen Hände nehmen. Hierfür sind zum einen steigende Scheidungsraten verantwortlich, zum anderen jedoch auch das Bewusstsein, dass Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsgarantien immer seltener werden und somit die Erwerbstätigkeit beider Partner das wirtschaftliche Risiko einer Arbeitslosigkeit zumindest verringern kann. Damit eng verbunden sind steigende Lebenshaltungskosten und die Notwendigkeit, privat für das Alter vorzusorgen.

### **Frauen als Wirtschaftsfaktor**

Frauen nehmen mehr und mehr Einfluss auf Märkte. Darüber hinaus konnte in Studien ermittelt werden, dass der weibliche Teil der Gesellschaft in der Tat eine enorme Konsumstärke besitzt, wobei alleine bei Fragen über Haushaltseinkäufe Frauen in bis zu 80% aller Fälle die Entscheidung treffen.<sup>22</sup>

„Aufholpotenziale“ im Kontext Arbeit gibt es weniger bei der Erwerbsquote von Frauen, die bereits bei 69,8 % und damit auf einem vergleichsweise hohen Stand angelangt ist,<sup>23</sup> sondern vielmehr beim Arbeitsvolumen, dem Anteil an Führungspositionen sowie dem Berufsspektrum. So trugen Frauen im Jahr 2004 lediglich 41 % zum Arbeitsvolumen bei, während ihr Anteil an den Erwerbstätigen bei 49 % lag. Verantwortlich für die Differenz ist vor allem der hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigung. Drei Viertel aller Teilzeitstellen in Deutschland sind von Frauen besetzt. Teilzeitbeschäftigung stellt nach wie vor eines der häufigsten Angebote (und nicht selten auch das einzige) von Arbeitgebern zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar. Darüber hinaus war im Jahr 2007 in Deutschland nur jede vierte Führungsposition in den obersten Führungsebenen von einer Frau besetzt. Schließlich konzentriert sich die Berufswahl von Frauen noch immer auf einige wenige Berufsgruppen, die vielfach mit einem geringeren Einkommen und verminderten Aufstiegschancen einhergehen als vermeintliche „Männerdomänen“. Ein Grund hierfür ist darin zu sehen, dass Frauen gerade mit technisch orientierten Berufen eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie assoziieren. Hinzu kommt, dass diejenigen, die tatsächlich einen für weibliche Beschäftigte

---

<sup>22</sup> Vgl.: Wirtschaftswoche (2007), S.37.

<sup>23</sup> Eurostat (2007).

eher unüblichen Beruf wählen, häufiger als ihre männlichen Kollegen nur befristete Arbeitsverhältnisse erhalten, in ihren Karriereperspektiven eingeschränkt werden und etwa doppelt so häufig arbeitslos sind.<sup>24</sup> Vor dem Hintergrund der Fachkräfteengpässe auf den Arbeitsmärkten ist jedoch damit zu rechnen, dass das dargestellte Aufholpotenzial wahrscheinlich in den nächsten Jahren mehr und mehr realisiert wird.

## 2.6 Der gesellschaftliche Wertewandel

Bereits heute zeichnet sich eine Entwicklung ab, die sich vor dem Hintergrund einer steigenden Erwerbslebenszeit noch verstärken wird: Teilweise arbeiten und leben fünf Generationen Seite an Seite:

- Die Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren).
- Die Babyboomer-Generation (bis 1965 geboren).
- Die Generation X oder Generation „Golf“ (bis 1975 geboren).
- Die Generation Y oder Generation dot.com (bis 1985 geboren).
- Die Generation Game (ab 1985 geboren).

Diese fünf Generationen greifen auf höchst unterschiedliche Sozialisationsmuster und Erfahrungswerte zurück und unterscheiden sich in der Folge auch in ihren Erwartungshaltungen und Verhaltensweisen. Bei den beiden älteren Generationen (Nachkriegsgeneration und Babyboomer) ist tendenziell eine stärkere Prägung durch traditionelle Werte – wie Leistungsorientierung, Disziplin, starke Berufsorientierung, Kollegialität, Sicherheitsdenken und die Suche nach Beständigkeit – zu beobachten.

In Bezug auf die jüngeren Generationen lässt sich hingegen eine Relativierung der traditionellen Werte wahrnehmen, die sich vor allem bei den beiden jüngsten Generationen in Spannungsfeldern verdeutlicht. So erlebt man bei ihnen zwar eine äußerst hohe Leistungsbereitschaft, jedoch gleichermaßen eine Forderung nach Spaß, Perspektiven und Sinnhaftigkeit. Personen dieser Altersgruppen möchten ihre Berufsorientierung konsequent verfolgen, erwarten allerdings auch, dass man ihnen einen angemessenen Raum für ihr Privat- und Familienleben lässt. Die Orientierung an gemeinsamen Zielen äußert sich insbesondere über Zweck-

---

<sup>24</sup> Vgl.: IAB (2007 C6).

gemeinschaften, z. B. für Projekteinsätze, ähnliches gilt für die Kollegialität, die sich in einer stark zweckbezogenen Teamorientierung wieder findet. Gleichzeitig trifft man eine starke Tendenz zum Streben nach Individualisierung bei vielen Menschen dieser Altersgruppen an. Beständigkeit und „Nischen zum Verschnaufen“ wünscht sich die jüngere Generation zwar auch, allerdings sollte man ebenso ihrem Bestreben nach herausfordernden, neigungsgerechten Aufgaben, an denen man sich weiter entwickeln und lebenslang lernen kann, gerecht werden.<sup>25</sup> Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Spannungsfelder.

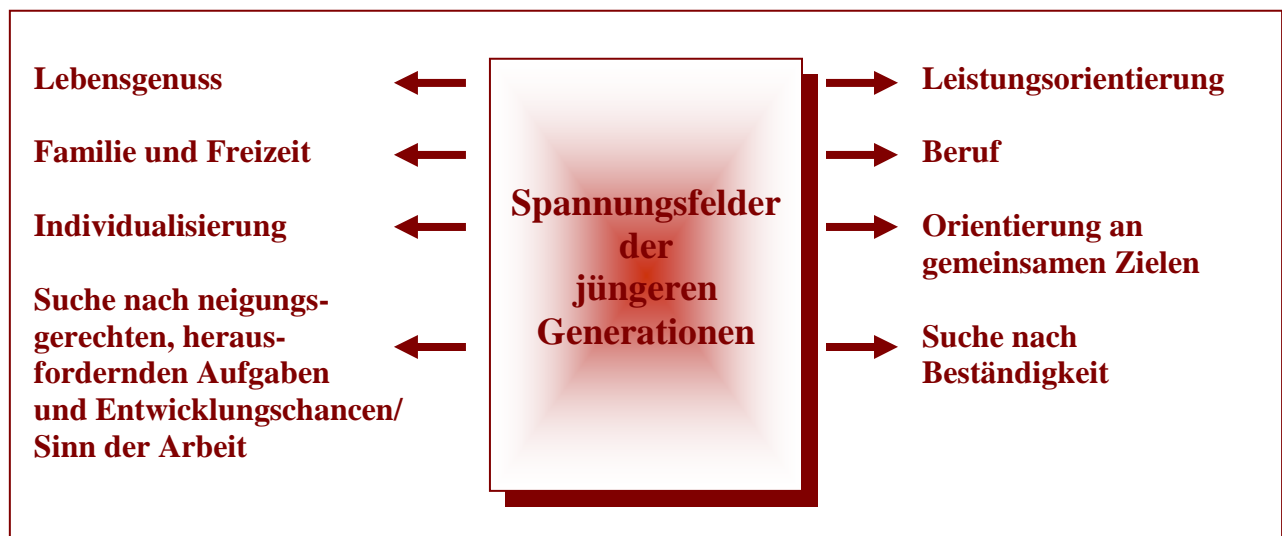


Abb. 2: Spannungsfelder der jüngeren Generationen

Dies entspricht auch der gesellschaftlichen Entwicklung weg von der primären Orientierung auf den Erwerbsbereich hin zu einer zunehmenden Sinnsuche im Außerberuflichen, in den Bereichen Familie, Freizeit und Gesundheit, die die Trend- und Zukunftsforschung bereits seit den siebziger Jahren beobachtet. Nach Einschätzungen der Zukunftsforschung werden infolgedessen Prestige- und Statussymbole zugunsten einer stärkeren Familienorientierung zunehmend an Bedeutung verlieren. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem abnehmenden Sicherheitsempfinden der Bevölkerung in Bezug auf Arbeitsplätze und Realeinkommen, das den Einzelnen Wohlstand immer stärker immateriell definieren lässt.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2007), S. 4 – 5; Opaschowski, H.-W. (2006a), S. 64 – 65, 400 – 422; Opaschowski, H.-W. (2006b), S. 43 – 47.

<sup>26</sup> Vgl.: B.A.T. Freizeitforschungsinstitut (2007); Opaschowski, H.-W. (2006a), S. 64 – 65; Opaschowski, H.-W. (2006b), S. 43 – 47.

### **3. Die Erfordernis der Neuausrichtung der Personalpolitik**

Die dargestellten sechs Mega-Trends sind mit zahlreichen Konsequenzen für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer verbunden. Zu diesen Konsequenzen zählen u. a.:

- Die Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften in Betrieben.
- Der sinkende Anteil von Nachwuchskräften.
- Langfristig ein sinkender Anteil an Erwerbspersonen.
- Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit.
- Die Notwendigkeit der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund
- Die zunehmende Beschleunigung und steigende Veränderungsgeschwindigkeit.
- Die weitere Verdichtung von Arbeit.
- Die steigende Komplexität
- Die globale Vernetzungsdichte.
- Die zunehmende Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit.
- Die Instabilitäten von / in Systemen der Arbeits- und Lebenswelten.
- Der steigende Bedarf an Innovationskraft.
- Der Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor.
- Der Wunsch nach Entschleunigung.
- Die zunehmende Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben.
- Die Berücksichtigung von mehreren Generationen und deren Werten.
- ...

Um den Trends 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 zentrale 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?

#### 4. Das Anforderungsprofil der Zukunft: Beschäftigungsfähigkeit

Die Trends und Entwicklungen werden es mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens machen, über Mitarbeiter und Führungskräfte zu verfügen, die sich durch ein bestimmtes Profil auszeichnen. So spielt aktuelles Fachwissen und Fachkompetenz, die Fähigkeit das Wissen und die Kompetenz aktuell zu halten sowie über Fähigkeiten, in sich verändernden Kontexten agieren zu können, eine wichtige Rolle. Dieses Anforderungsprofil gilt über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg für alle Arbeitsbereiche im Unternehmen. Diese Art von Beschäftigungsfähigkeit wird auch Employability genannt. Wenn wir die Definition von Employability zugrunde legen, konkretisieren wir das Anforderungsprofil:

*Employability zeigt sich in der Fähigkeit, fachliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet anzupassen und einzusetzen, um eine Erwerbsfähigkeit zu erlangen und zu erhalten. Eine wesentliche Voraussetzung ist das Lebenslange Lernen.*

Unbestritten ist die fachliche Kompetenz das Fundament der Employability. Die Methoden und sozialen Kompetenzen – auch vielfach als überfachliche Kompetenzen bezeichnet - sowie die persönlichen Kompetenzen, die nicht selten mit Einstellung und grundlegender Haltung verbunden werden, stellen die Säulen dar. Beide Säulen werden häufig unter dem Begriff der Schlüsselkompetenzen zusammengefasst. Fachliche Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen sind also untrennbar miteinander verbunden. Sie bilden das Modell der Employability.

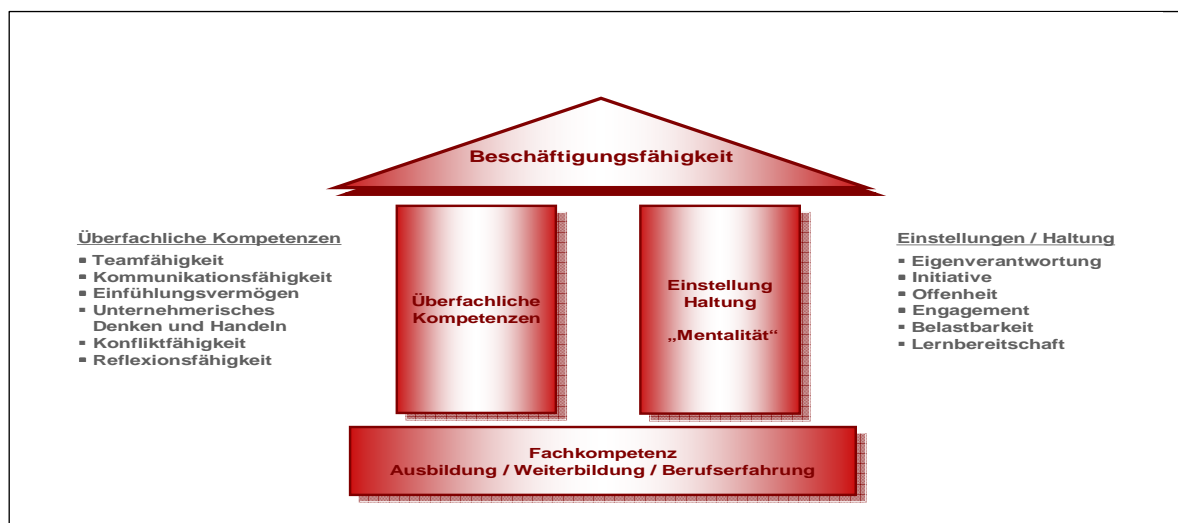


Abb. 3: Das Modell der Employability

Das komplexe Anforderungsprofil der Employability führt nicht selten zu der Frage nach der Machbarkeit und der Befürchtung, man könne damit überfordern und die Messlatte ohne Not zu hoch legen. Nun geht es nicht darum, in jedem der Kompetenzfelder für jeden die höchst mögliche Ausprägung als Ziel zu definieren, sondern deutlich zu machen, dass die grundsätzliche Relevanz in jedem Aufgabenfeld und Qualifikationsbereich gegeben ist und all diese Facetten Erfolgsfaktoren darstellen. **Es kommt vor allem darauf an „in Bewegung zu bleiben“.**

Die starke Betonung der Schlüsselkompetenzen ruft bisweilen auch Verwunderung hervor. Deren Bedeutung zeigt sich jedoch in mehreren Studien. Wird die Bedeutung mit der tatsächlichen Ausprägung bei Beschäftigten verglichen, so ist mit Abweichungen zu rechnen. In einer Befragung bei 720 Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Größe wird ein deutlicher Unterschied insbesondere bei den Schlüsselkompetenzen sichtbar. Lediglich die fachliche Kompetenz bildet die Ausnahme.

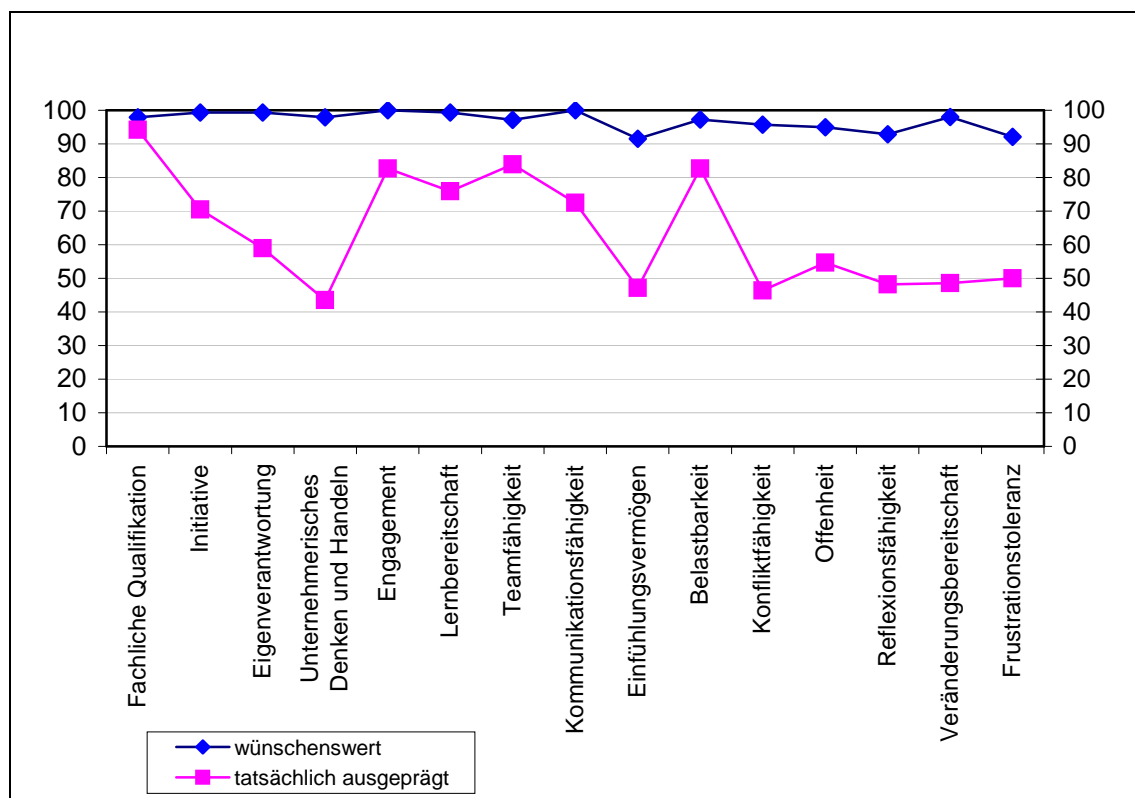


Abb. 4: Aspekte von Employability – Notwendigkeit und tatsächliche Ausprägung

An dieser Stelle sei erwähnt, dass das Konzept der Employability keineswegs neu ist. Die Diskussion um die Schlüsselkompetenzen hat eine lange Tradition und beschäftigt Bildungsfachleute seit Jahrzehnten. Die „Renaissance“ der Schlüsselkompetenzen im Kontext von

Employability hat ihren Ursprung in den sich verändernden Bedingungen innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Die Debatte um Employability wird heute also in einem anderen Rahmen geführt. Da die Entwicklung und der Einsatz der Schlüsselkompetenzen von Kontextfaktoren abhängen, müssen Konzepte und Instrumente eventuell modifiziert und teilweise überdacht werden.

Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt erst einmal dem Einzelnen.

**Es gilt sich bewusst zu machen, dass es sich bei Employability um eine Investition in den eigenen Vermögenswert handelt.**

Es wird in Zukunft immer weniger einen sicheren Arbeitsplatz und / oder ein sicheres Unternehmen geben. Selbst die Sicherheit einer „abgeschlossenen“ Berufsausbildung, die vermeintlich ein lebenslang trägt, wird es nicht mehr geben. Die eigenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen bieten einzig und allein Sicherheit.

**Bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 40.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 40 Jahren beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen 1,6 Mio. €.**

Der Einzelne ist also gefordert, sich kontinuierlich den verändernden Rahmenbedingungen sowie an den Anforderungen des internen wie externen Arbeitsmarktes anzupassen. Dazu ist die Bereitschaft allein nicht ausreichend. Auch individuelles Handeln – ohne die Unterstützung des Arbeitgebers – ist gefragt. Es gilt:

*Qualifizieren und Lernen in der Vergangenheit: Notwendigkeit zum beruflichen Aufstieg*

*Qualifizieren und Lernen in der Zukunft: Vermeidung des beruflichen Abstiegs*

Dennoch: Unternehmen, die Employability fordern, sind auch in der Pflicht, diese fördern.

## **5. Employability Management**<sup>27</sup>

Employability im Unternehmen zu fördern bedeutet nicht, den Mitarbeitern und Führungskräften eine Fülle an Personalentwicklungsmaßnahmen zuteil werden zu lassen, wie es fälsch-

---

<sup>27</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a).

licherweise noch immer häufig angenommen wird. Es geht vielmehr darum, dem Beschäftigten als einen der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren an das Unternehmen zu binden und ihm 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.

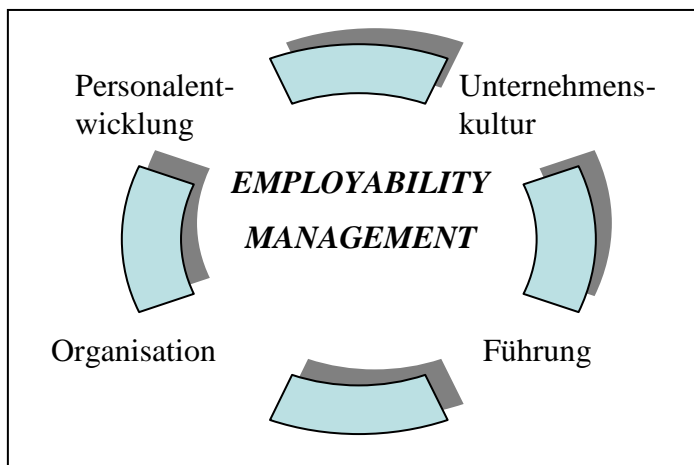


Abb. 5: Das Fundament des Employability Managements

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.

## **6. Altersgerechte Personalpolitik**

Wie bereits dargestellt führt die demografische Entwicklung 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.<sup>28</sup>

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.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl.: Rump / Eilers 2006b), S. 129ff.

<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup>

Grundsätzlich ist im Hinblick auf die demografiebedingte 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

---

<sup>30</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 101 ff.; Rump, J. / Eilers, S. (2006b).

einer verringerten Lernmotivation (Umgang mit Disuse-Effekten), der Umgang mit fehlendem 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.

## **7. Rekrutierung und Mitarbeiterbindung: Umgang mit Fachkräfteentpässen**

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 %.<sup>31</sup> 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 Geburtenjahrgänge 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-

---

<sup>31</sup> 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 Loyalität<sup>32</sup> 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.

---

<sup>32</sup> 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.

## **8. 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](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](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](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](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](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](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](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](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.