

**Prof. Dr. Juliane P. Fuchs**

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt sowie an der Sogang University in Südkorea. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Beraterin für internationale Restrukturierungsprojekte in der Telekommunikationsindustrie promovierte sie am Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen zum Thema Talent Management an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Bevor Prof. Dr. Fuchs im September 2017 an die Staatliche Studienakademie Plauen kam, leitete sie den Bereich Business Development für einen Technologieentwicklungsdienstleister in der Automobilindustrie. Seit Oktober 2017 ist sie Studiengangleiterin für den Studiengang „Handel und Internationales Management“.

KONTAKT: Berufsakademie Sachsen | Staatliche Studienakademie Plauen
Studiengang/Abteilung: Handel und Internationales Management | E-Mail: fuchs@ba-plauen.de

Die zukünftige Arbeitswelt aus Sicht der Absolventen 2020 und Implikationen für Personal- und Führungsansätze

Prof. Dr. Juliane P. Fuchs

Arbeit ist allgegenwärtig, jedoch verändern sich im Zeitverlauf deren Inhalte, Zweck und Rahmenbedingungen. Der Wandel der Arbeitswelt beschäftigt Wissenschaft, Wirtschaft und Politik gleichermaßen. Im vorliegenden Artikel werden Erwartungen künftiger Bachelorabsolventen an die zukünftige Arbeitswelt untersucht. Schließlich sind qualifizierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt begehrt. Die Demokratisierung des Arbeitsverhältnisses, der Bedeutungsverlust traditioneller Hierarchieverständnisse sowie der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Teilhabe prägen die Erwartungen der Befragten. Die Ergebnisse zeigen deutliche Individualisierungstendenzen bezüglich der Erwartungen an Arbeitstätigkeit, -zeit und -ort. Es zeichnet sich ab, dass individualisierte Personal- und Führungsansätze erforderlich sein werden, um den Anforderungen künftiger Berufseinsteiger gerecht zu werden. Jeder Mitarbeiter soll mit seinen Talenten gefordert und gefördert werden. Gleichzeitig sind Organisationen veranlasst, ihre Produktivität zu steigern, um die Mehraufwendungen für eine zunehmende Individualisierung aufbringen zu können. Je besser Organisationen auf ihre Mitarbeiter individuell einzugehen vermögen, umso besser werden sie in der Lage sein diese zu rekrutieren, zu motivieren und zu binden.

Work is ubiquitous. However its subject, purpose and general conditions are changing over time. The change of work and its environment is a main field of discussion for science, business and politics. The present article analyses expectations of future Bachelor degree graduates regarding the future of work. On the labor market skilled employees are in demand. The participants of the survey request the democratization of working conditions, decrease of importance of traditional hierarchy understanding, as well as increasing self-determination and participation. The results of the conducted study show a distinct tendency for an individualization of professional activities, working hours and workspace. Individualized human resources and leadership approaches are necessary to fulfil the expectations of the future workforce. Any employee possesses certain talents that need to be challenged and encouraged. Hence, organizations need to increase productivity in order to afford additional expenses for individualized work. The more organizations are able to respond to employees on an individual level, the better they are able to recruit, motivate and retain them.

1. Einleitung

Wie werden wir zukünftig arbeiten? Diese Frage wird mit den Schlagwörtern „Zukunft der Arbeit“, „Arbeit 4.0“ und „New Work“ seitens der Wissenschaft, Wirtschaft und Politik intensiv diskutiert (vgl. u.a. Bergmann 2005; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015/2016; Hackl/Gerpott 2005; Hackl et al. 2017; Kürschner 2015). Vielfach wird ein maßgeblicher Wandel der Arbeitswelt, insbesondere eine ausgeprägte Selbstbestimmung, Gestaltungsfreiheit und Sinnstiftung von Arbeit, herausgestellt. Dies hat wiederum Auswirkungen für Organisationen. Im Mittelpunkt der Debatte stehen vor allem künftige Berufseinsteiger, die in den kommenden Jahren auf den Arbeitsmarkt strömen. Denn qualifiziertes Personal ist hart umkämpft. Daher wurde diese Zielgruppe näher betrachtet, um die eingangs gestellte explorative Fragestellung zu beantworten.

Vor diesem Hintergrund wurden auf Basis einer Literaturrecherche der Wandel des Arbeitsverständnisses untersucht sowie Konsequenzen für Organisationen abgeleitet. Unterdessen wurde an der Staatlichen Studienakademie Plauen im Dezember 2017 eine primäre Datenerhebung in Form einer qualitativen Befragung mit 24 dual Studierenden durchgeführt. Die Teilnehmer befanden sich zum Zeitpunkt der zielgerichteten Datenerhebung im ersten Semester im Studiengang Handel und Internationales Management.¹ Sie werden voraussichtlich 2020 mit dem Bachelor of Arts ihr (Bachelor-) Studium abschließen. Ein offener, halbstandardisierter Fragebogen diente zur Untersuchung subjektiver Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt. Die Datenauswertung erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an die Methodologie von Miles und Huberman (2014).

Im weiteren Verlauf wird zunächst die Veränderung des Arbeitsverständnisses dargestellt (vgl. Kapitel 2). Anschließend werden Auswirkungen für Personal- und Führungsansätze aufgezeigt (vgl. Kapitel 3). Aus den vorliegenden Ergebnissen und daraus generierten Erkenntnissen werden schließlich organisationale Implikationen abgeleitet (vgl. Kapitel 4).

2. Zum Wandel des Arbeitsverständnisses

Arbeit ist sowohl in der beruflichen als auch in der privaten Lebenswelt allgegenwärtig. Aussagen wie „ich bin auf Arbeit“ oder „ich gehe zur Arbeit“ sind im täglichen Sprachgebrauch fest verankert. „Wir hören und lesen jeden Tag von Arbeit. Mal ist sie fair oder unfair, mal bezahlt oder unbezahlt, mal gesund oder ungesund. Die Arbeit und die Auseinandersetzung mit ihr nimmt einen großen Raum ein“ (Hackl et al. 2017, S. 5).

Die Industrialisierung führte dazu, dass Arbeit gleichgesetzt wurde mit der aufgebrauchten Arbeitszeit und dem Arbeitsort, da die Anwesenheit in einer Betriebsstätte zwingend erforderlich war, um Produkte herzustellen.

Im Gegensatz dazu wird in einer digitalen Wissensgesellschaft diese Verbindung zunehmend aufgelöst. Hackl et al. (2017, S. 5 ff.) beschreiben, dass die Zentralisierung von Arbeit in den Hintergrund treten wird. Stattdessen ist eine zunehmende Loslösung zwischen Arbeit und Arbeitsstätte festzustellen. Gleichzeitig löst sich die Verknüpfung zwischen Arbeitszeit und Arbeitsort auf. Arbeit wird demnach von Zeit und Raum zu großen Teilen entkoppelt. In diesem Zusammenhang lässt sich eine steigende Tendenz zur individuellen und dezentralen Arbeit erkennen. Ursächlich hierfür sind wesentliche Treiber auf gesellschaftlicher und ökonomischer Ebene:

- Alterung der Gesellschaft und Rückgang der Erwerbsbevölkerung (vgl. Welk S. 53 f., Statistisches Bundesamt 2009)
- Heterogene Wertevorstellungen verschiedener Generationen sowie innerhalb einzelner sozialer Gruppen einer Generation und daraus folgende Pluralität der Idealvorstellungen von Arbeit (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016)
- Veränderte Mobilitätsanforderungen und -möglichkeiten sowie permanente Erreichbarkeit und daraus folgende Vermischung zwischen Berufs- und Privatleben (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015; Kürschner 2015)
- Globale Verflechtung wirtschaftlicher, politischer und kultureller Zusammenhänge (vgl. Koch 2017, Welk 2015, S. 52)
- Zunahme virtueller Informations- bzw. Datensammlung sowie -verarbeitung und daraus folgende Beschleunigung der Arbeitswelt (vgl. Apt et al. 2016)
- Steigender Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften (vgl. Vogler-Ludwig/Düll 2013, S. 149 f.)
- Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Bitkom 2016; Bundesagentur für Arbeit 2015; Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016; Schork et al. 2017)

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ergeben sich aus dieser Betrachtung neue Anforderungen an Organisationen, insbesondere hinsichtlich der Personal- und Führungsansätze, die nachfolgend dargestellt werden.

¹ Das Durchschnittsalter der befragten Studierenden (B1 bis B24) betrug 21 Jahre, die Standardabweichung 3 Jahre. Daher zählt der Großteil der Befragten zur Generation Z, vgl. hierzu Scholz 2014; Welk 2015, S. 55 ff. Unter den Befragten befanden sich 13 Frauen und 11 Männer. Geschlechterspezifische Unterschiede wurden im Rahmen der vorliegenden Auswertungen nicht untersucht.

3. Individualisierung der Personal- und Führungsansätze

Im Zuge der Veränderungen der Arbeitswelt vollzieht sich ein Paradigmenwechsel bei Personalprozessen wie beispielsweise der Personalakquisition, Personalentwicklung, Positionierung und Personalbindung. Dies umfasst beispielsweise die Berücksichtigung persönlicher Lebensumstände und Präferenzen im Rahmen der Arbeitstätigkeit und Laufbahnentwicklung sowie individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes in Bezug auf Zeit und Ort (vgl. Hackl et. al. 2017, S. 13).

Die Ergebnisse der durchgeführten Befragung belegen die dargestellten Individualisierungstendenzen der zukünftigen Arbeitswelt durch eine Forderung nach einer stärkeren Flexibilisierung (vgl. Hackl et al. 2017, S. 55; IDG Research Services 2017, S. 21 ff.), vor allem in Bezug auf Arbeitstätigkeit (a), Arbeitszeit (b) und Arbeitsort (c).

Eine abwechslungsreiche sowie dem Abschluss entsprechend qualifizierte Tätigkeit wurde von den Befragten fortwährend betont:

- (a) „Ich wünsche mir eine individuelle Gestaltung von Aufgaben, keine monotone Tätigkeit“ (B15). „Ich gehe grundsätzlich davon aus, dass Tätigkeiten entfallen, andere neu geschaffen werden. Jeder muss sich anpassen“ (B18).

Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten, mehr Urlaub und die Möglichkeit einer flexiblen Zeiteinteilung (Gleitzeit) wurden durchweg von den Befragten hervorgehoben (vgl. IfD Allensbach 2017, S. 56; Rump/Eilers 2016):

- (b) „[Ich erwarte] eine flexible Zeiteinteilung, mehr als 30 Tage Urlaub, Überstunden sollten ausgezahlt oder als zusätzlich freie Tage abgefeiert werden können“ (B2)

In Bezug auf den Arbeitsort sind sich die zukünftigen Berufseinsteiger einig, dass die Möglichkeit zur Nutzung von mobiler Arbeit oder des sogenannten „Home Office“ von großer Bedeutung ist. Nach individueller Präferenz und beruflichem Aufgabenbereich soll entschieden werden, wo die Arbeit ausgeführt wird:

- (c) „Arbeitsorte werden zukünftig überall sein, ob zu Hause, im Coworking Space oder im Büro, es wird individualisiert“ (B18). Zwei Drittel der Befragten geben an, nicht mehr als 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Geschäftsreisen verbringen zu wollen. Mittels digitaler Kommunikationstechnologien „kann man viel Zeit sparen, [...], die Arbeitswelt vereinfachen und unwirtschaftliche Tätigkeiten vermeiden“ (B13).

Weiterhin wird seitens der Befragten die Reduktion von Hierarchien in der alltäglichen Zusammenarbeit (d) sowie die Entstehung neuer Formen der Kooperation (e), aufgrund moderner Technologien in Form von intra- und interorganisationalen Netzwerken zur Leistungserstellung, betont. Die Netzwerke können sowohl informellen

als auch formellen Charakter besitzen und durchaus interdisziplinär ausgestaltet sein:

- (d) „Es herrscht eine weiche Hierarchie. Ich kenne meine Vorgesetzten, diese wollen es uns aber nicht spüren lassen, dass sie höher stehen. Mitspracherecht und Mitwirken aller Kollegen ist erwünscht [...]“ (B22). „Die Kommunikation zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Kunden wird immer mehr auf Augenhöhe sein, ohne formelle Klauseln“ (B1). „Ich wünsche mir ein lockeres, aber dennoch respektvolles Verhältnis zu Vorgesetzten“ (B2). „Ein familiäres Verhältnis in der Zusammenarbeit ist mir wichtig“ (B6). „[Die Führungskraft] sollte nah bei den Mitarbeitern sein und nicht über ihnen, sondern mit ihnen arbeiten“ (B1).

Die Auswertung der Befragung zeigt, dass flache Hierarchien und ein gutes Arbeitsklima für die Studierenden von großer Bedeutung sind (vgl. Ismail/Malone/Van Geest 2014):

- (e) „[Ich erwarte] eine weltweite Vernetzung der Unternehmensstandorte“ (B12). „Moderne Technologien ermöglichen eine Vernetzung mit Kollegen, Kunden und Lieferanten“ (B5).

Demnach ist anzumerken, dass zukünftig eine starke Mitarbeiterzentrierung im Arbeitsleben aus Sicht der kommenden Berufseinsteiger erwartet wird. Dies verdeutlicht die Aussage eines Befragten: „Im Vordergrund des arbeitenden Menschen steht sein eigenes Leben“ (B3). In der McDonald's Ausbildungsstudie 2017 spiegelt sich diese Auffassung wider, da berufliche Prioritäten tendenziell an Bedeutung verlieren (IfD Allensbach 2017, S. 12).

Zusammenfassend betrachtet, stützen die Ergebnisse der Befragung die Ergebnisse der McDonald's Ausbildungsstudie: „[da] sich die große Mehrheit der 15- bis 24-Jährigen [wünscht], dass sie sich in ihrem Beruf weiterentwickeln können und herausgefordert werden, dass sie dabei viel Kontakt zu anderen Menschen haben und vor allem dass sich ihre Arbeit gut mit dem Privatleben vereinbaren lässt“ (IfD Allensbach 2017, S. 54) und zudem die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten hohe Priorität erfährt.

Hinsichtlich der Eigenschaften, die zukünftige Führungskräfte aufweisen sollen, erwarten die Befragten, dass neben dem fachlichen Know-how, vor allem soziale Fähigkeiten ausgeprägt sind. In erster Linie werden empathische Führungskräfte gefordert. Die Befragten verstehen darunter die Fähigkeit sich in den einzelnen Mitarbeiter hineinzuversetzen, verständnisvoll zu agieren und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, wie die nachfolgenden Zitate unterstreichen: „[Die Führungskraft] sollte Interesse für die Angestellten mitbringen“ (B3), „Verständnis für persönliche Probleme [aufbringen]“ (B17) und „muss hinter den Mitarbeitern stehen und ihre Probleme sowie Anliegen verstehen“ (B4). Die Führungskraft „sollte sich für jeden Einzelnen engagieren und einsetzen“ (B6). „Vor allem sollte [die Führungskraft] auf Mitarbeiter eingehen können“ (B5).

In diesem Zusammenhang wird auch die Kommunikationsfähigkeit aufgeführt: „[Die Führungskraft] muss wissen, wie man mit Mitarbeitern redet“ (B5) sowie „kommunikativ und offen sein, gerade gegenüber den Mitarbeitern“ (B23). Die Befragten erwarten eine respektvolle und selbstbewusste Führungskraft, die für ein gutes Arbeitsklima sorgt, ein Ziel vor Augen hat und dies „fair, aber konsequent, unter Einbeziehung der Mitarbeiter verfolgt“ (B8). Eine konsequente Mitarbeiterbeteiligung wird als ein wesentlicher Aspekt aus Sicht der Befragten über die zukünftige Arbeitswelt aufgeführt. Darüber hinaus wird eine innovative Einstellung und die Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren seitens der Befragten gefordert.

Diese vielfältigen Ansprüche spiegeln sich in der Vorstellung der Befragten wider: „[eine Führungskraft muss] Vorbild und Autoritätsperson sein und sich für das Wohlbefinden der Mitarbeiter interessieren“ (B15). Auffallend ist, dass die Befragten häufig das Wort „streng“ in Zusammenhang mit einer Führungskraft erwähnen und gleichzeitig eine lockere und offene Arbeitsatmosphäre vorfinden möchten. Weiterhin herrscht die Erwartung, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen eigene Überzeugungen zu vertreten, jedoch zugleich offen für andere Auffassungen und Meinungen sind.

Sollten sich Studierende in einem Arbeitsverhältnis nicht mehr wohlfühlen, stellt dies für den Großteil der Befragten einen Grund zum Wechsel dar. Weiterhin nennen die Befragten Beweggründe wie mangelnde Anerkennung und Wertschätzung, unfaire Behandlung, nicht vereinbare Arbeitsbedingungen mit dem Privatleben sowie bessere Angebote hinsichtlich Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und monetärer Leistungen. Mehr als die Hälfte der Befragten schätzen, für sechs bis zehn verschiedene Arbeitgeber im Verlauf ihres Berufslebens tätig zu sein. Diese Wechselfreudigkeit führt zu neuen organisationalen Herausforderungen im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung.

4. Organisationale Implikationen

Die Demokratisierung des Arbeitsverhältnisses und der Bedeutungsverlust traditioneller Hierarchieverständnisse sowie der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und Teilhabe werden die zukünftige Arbeitswelt prägen (vgl. Hackl et al. 2017, S. 87).

Aus den vorgestellten Ergebnissen ist abzuleiten, dass sich Führungskräfte im Umgang mit künftigem Berufseinsteigern im Spannungsfeld gegensätzlicher Anforderungen befinden. Demnach müssen sie in der Lage sein, diese Vielfalt der Anforderungen in ihrem Führungsstil zu vereinen. Daher ist anzunehmen, dass es nicht den einen passenden Führungsstil gibt – weder autoritär oder kooperativ, transaktional oder transformational. Schließlich beeinflusst die Situation (beispielsweise der Mitarbeiter oder die konkrete Aufgabe) und die Persönlichkeit des Führenden das entsprechende Führungsverhalten (vgl. Welk 2015, S. 35), so dass individualisierte Führungsansätze zunehmend an Bedeutung gewinnen, um künftige Berufseinsteiger langfristig an ein Arbeitsverhältnis zu binden.

Dass Führungskräfte sich in die Lage ihrer Mitarbeiter hineinversetzen sollen, ist nichts Neues. Allerdings ist durch den Nachfrageüber-

schuss und den damit verbundenen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter ein regelrechter „war for talents“² auf dem Arbeitsmarkt entstanden. Die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verschieben sich in Richtung Mitarbeiter. Für Personal- und Führungslogiken bedeutet dies, jeden Mitarbeiter individuell zu fordern und zu fördern. In diesem Zusammenhang wird häufig von „Talent Management“ gesprochen.³ Im Gegensatz zu einer ehemals vorherrschenden elitären und selektiven Talent-Perspektive, zeigen die Ergebnisse vielmehr den Bedarf für eine integrative Sichtweise von Talent Management. Das heißt, dass im organisationalen Kontext jedem Mitarbeiter „Talente“ und damit förderungswürdige Fähigkeiten und Kompetenzen zugeschrieben werden.⁴ Um künftige Berufseinsteiger zu gewinnen und zu binden, sind die Anforderungen einer Organisation und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen mit der individuellen Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit sowie mit individuellen Interessen und Bedürfnissen der Berufseinsteiger in Einklang zu bringen.

Die Individualisierung der Personal- und Führungsansätze in der zukünftigen Arbeitswelt bedeuten für Organisationen einen erheblichen Mehr- bzw. Kostenaufwand. Dafür sind wesentliche Produktivitätssteigerungen notwendig. Dies kann beispielsweise durch zunehmende Digitalisierung von Routine-Tätigkeiten und standardisierbaren Arbeitsprozessen sowie Automatisierung von Produktionsabläufen erreicht werden. Nur so lassen sich Forderungen nach verminderter Arbeitszeit und höherem Urlaubsanspruch erfüllen. Weiterhin gilt es die zur Verfügung stehenden Gebäude und Büroräumlichkeiten effizient zu nutzen. Durch eine zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit ist weiterhin denkbar, dass Organisationen Arbeitskräfte mit gleicher oder höherer Arbeitsproduktivität aus Ländern mit niedrigeren Personalkosten bevorzugen werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die zukünftige Arbeitswelt ohne eine Veränderung der Personal- und Führungskultur kaum möglich sein wird. „Führung wird heute noch stark als hierarchische Rolle gedacht [...]. Führung sollte dagegen mehr denn je als Dienstleistung verstanden werden, die sich durch Unterstützung, Rahmensezung und Freiraum-Eröffnung auszeichnet. Dabei besteht die Aufgabe der Führungskräfte darin, kreative Lösungen auf die zunehmende Komplexität in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu finden.“ (Hackl et al. 2017, S. 88).

Bedingt durch unsere VUCA-Welt, in der vielschichtige Problemstellungen, zunehmend unvorhergesehene und mehrdeutig-interpre-

² Die Unternehmensberatung McKinsey veröffentlichte Ende der 1990er Jahre eine Studie mit gleichnamigem Titel, (Chambers et al. 1998), vgl. hierzu auch Axelrod et al. (2001), S. 9 f.; Michaels et al. (2001), S. 1. Seitdem gilt Talent Management als eines der wichtigen Themenfelder in der Personalforschung sowie -praxis.

³ Vgl. Fuchs 2016, S. 89 ff. für einen Überblick bisheriger Talent Management-Forschungsbeiträge.

⁴ Vgl. Fuchs 2016, S. 92 ff. für Merkmale und Ausprägungen des organisationalen Talentbegriffs.

tierbare Ereignisse sowie eine erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit wahrzunehmen sind, zeichnet sich moderne Unternehmensführung dadurch aus, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen, sich kreativ und schnell an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Demzufolge gewinnen agile Arbeitsweisen an Bedeutung, vor allem bei Fragestellungen mit unklaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Somit erleben Führende als auch Geführte ein verändertes Rollenverständnis: Führungskräfte übernehmen verstärkt eine Support-

und Coach-Funktion; gleichzeitig erfahren Mitarbeiter eine größere Teilhabe und tragen mehr Verantwortung. Im täglichen Miteinander verlieren deshalb starre Hierarchien an Bedeutung, um die Kommunikation und Zusammenarbeit – auch über Unternehmensgrenzen hinweg – zu fördern.

Je besser Organisationen auf ihre Mitarbeiter individuell einzugehen vermögen, umso besser werden sie in der Lage sein diese zu rekrutieren, zu motivieren und zu binden.

Literaturverzeichnis

- Apt, W.; Bovenschulte, M.; Hartmann, E. A.; Wischmann, S. (2016): Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Ed.). (Berlin Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales FB463).
- Axelrod, E. L.; Handfield-Jones, H.; Welsh, T. A. (2001): War for talent. The McKinsey Quarterly (2), 9–12.
- Bergmann, F. (2005): Die Freiheit leben. Arbor Verlag, Freiburg.
- Bitkom (2016): Bitkom Digital Office Index 2016. Eigene Studie. Bitkom Research, Berlin.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2015): BA 2020 bringt weiter. Themenheft 3, Industrie 4.0/Arbeitswelt 4.0, Herausforderungen durch umfassende Digitalisierung, Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Wertewelten Arbeit 4.0: Studie im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Auf: <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html> (abgerufen am 15.11.2017).
- Chambers, E.; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Michaels III, E. G. (1998): The war for talent. McKinsey Quarterly (3), 44–57.
- Fuchs, J. P. (2016): Talent Management in Universität-Unternehmenskooperationen. Eine fallstudienorientierte Untersuchung. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hackl, B.; Gerpott, F. (2015): HR 2020: Personalmanagement der Zukunft. Verlag Franz Vahlen, München.
- Hackl, B.; Wagner, M.; Attmer, L.; Baumann, D. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler, Wiesbaden.
- IDG Research Services (2017): Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2017, <https://www.arbeitsplatzderzukunft.de/#Arbeitsplatz-der-Zukunft-Formular> (abgerufen am 20.12.2017).
- IfD Allensbach (2017): McDonald's Ausbildungsstudie 2017, McDonald's Deutschland LL (Hrsg.), https://karriere.mcdonalds.de/docroot/jobboerse-mcd-career-blossom/assets/documents/McD_Ausbildungsstudie_2017.pdf (abgerufen am 21.12.2017).
- Isamail, S.; Malone, M.; Van Geest, Y. (2014): Exponential Organizations. Diversion Books, New York.
- Koch, E. (2017): Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen – Risiken – Antworten. 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kürschner, I. (2015): New Work: Wie wir morgen tun, was wir heute wollen. Goldegg Verlag, Wien.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2001): The war for talent. Harvard Business School Press, Boston, Mass..
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. (2014): Qualitative data analysis: A methods sourcebook. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Rump J.; Eilers S. (2016): Flexible Arbeitszeitmodelle – Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt. In: Klaus H.; Schneider H. (Hrsg.) Personalperspektiven. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Scholz, C. (2014): Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley-VCH, Weinheim.
- Schork, F.; Zillmann, M.; Michel, J.; Dengler, K.; Buch, T. (2017): Digitalisierung der Arbeitswelt, Folgen für den Arbeitsmarkt in Sachsen, in: IAB-Regional. IAB Sachsen, Nr. 1/2017, http://doku.iab.de/regional/S/2017/regional_s_0117.pdf (abgerufen am 15.11.2017).
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen in den Jahren 2008, 2020 und 2060 (in Millionen), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71539/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-altersgruppen/> (abgerufen am 14.11.2017).
- Welk, S. (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Vogler-Ludwig, K.; Düll, N. (2013): Arbeitsmarkt 2030 – Eine strategische Vorausschau auf Demografie, Beschäftigung und Bildung in Deutschland. W. Bertelsmann Verlag, Wiesbaden.