

Demographische Entwicklung, Arbeitsmarkt und Unternehmensperformance

Herausforderung für das HRM der Zukunft



Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira studierte an der Universität Zürich Erziehungswissenschaften und Psychologie. Er war während acht Jahren in der schweizerischen Lehrerbildung tätig, bevor er als Delegierter in Genf, Uganda und Delegationsleiter im südlichen Angola in den Dienst des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz trat. Nach der Rückkehr in die Schweiz war er während fünf Jahren für einen grossen multinationalen Konzern als Leiter Management Development und Ausbildung tätig. Danach leitete von 1995 bis 2000 den Fachbereich Human Resource Management an der Fachhochschule Solothurn. Bis zu seinem Übertritt an die ZHAW war er als Dozent für strategisches Human Capital Management, Change- und Wissensmanagement in verschiedenen Nachdiplom- und MBA-Studiengängen als Leiter von Personalleiterkursen und als freier Unternehmensberater tätig.

Inhaltsverzeichnis

Der Arbeitsmarkt der Zukunft – ein leer gefischtes Meer?	176
Die Prognosesicherheit bei der Arbeitsmarktentwicklung der Zukunft	176
Die Entwicklung einzelner Arbeitsmarktsegmente	180
Demographischer Wandel in den Unternehmen	184
Verschiebungen der Altersstrukturen	184
Altersabhängige Persönlichkeitsmerkmale	185
HR-Strategien für die Zeit nach der «Demographie-Euphorie»	188
Anpassung der Total-Compensation-Modelle an die demographische Entwicklung	189
Beiträge zur Unternehmensentwicklung	190
Mitgestaltung der Unternehmenssteuerungslogik	192
Neuausrichtung des Performance Management	195
Schluss: Überlebende des War for Talents	197
Quellenverzeichnis	197

Seit Beginn dieses Jahrtausends haben sich die demographische Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Unternehmens- und Mitarbeitendenführung als neues Dauerthema in der HR-Diskussion festgesetzt. Es füllt Tagungen, fließt in HR-Strategien ein und fehlt kaum noch in einer Debatte.

Entdeckt wurde das Thema allerdings ursprünglich von Bevölkerungsstatistikern und Ökonomen, von wo es schnell den Weg in die politische Diskussion fand. Zu Recht, denn volkswirtschaftlich und insbesondere sozialpolitisch sieht die Zukunft tatsächlich bedrohlich aus: Eine (je nach Szenario) in etwa gleich bleibende Erwerbstätigenzahl muss für eine immer grössere Gruppe Nichterwerbstätiger aufkommen. Das strapaziert die Sozialwerke und die erwerbstätige Bevölkerung in Zukunft gleichermaßen und bedarf dringend einer Lösung.

Diese Debatte betrifft natürlich alle, für das HRM ist sie aber nur von indirekter Bedeutung, wenn man einmal von den eventuellen Erhöhungen der Arbeitgeberbeiträge an die Sozialwerke absieht. Soweit die hier vertretene These.

Aus HR-Sicht wird das Demographie-Thema denn auch aus anderer Perspektive betrachtet, nämlich aus jener des Arbeitsmarktes. Dabei geht es um zweierlei: Einerseits um die Entwicklungsprognosen der Erwerbsbevölkerungszahl und damit um das Angebot auf dem Arbeitsmarkt, und andererseits um die Tatsache, dass die Arbeitnehmenden in den nächsten zwei Jahrzehnten durchschnittlich immer älter werden, da die Babyboomer in die Jahre kommen – bevor sie dann eben pensioniert werden und der zahlenmässig kleineren Gruppe der Pillenknick-Generation auf dem Portemonnaie zu lasten beginnen.

Es lohnt sich, diese beiden Aspekte der Thematik sauber zu trennen. Denn während im einen Fall viel Spekulation drinsteckt, der wir hier im ersten Teil nachgehen, ist der zweite Aspekt unbestritten und es stellt sich lediglich die Frage, welche Bedeutung er für die Leistungserstellung der Unternehmen der nächsten Jahrzehnte tatsächlich hat. Dieser Frage werden wir uns – im zweiten Teil dieses Beitrags – annehmen. Im dritten Teil werden wir uns mit den Möglichkeiten der HR-Funktion befassen, die Unternehmensentwicklung der Zukunft zu unterstützen und dabei

feststellen, dass die Kompetenzen älterer Mitarbeitenden durchaus wettbewerbswirksam eingesetzt werden könnten.

Der Arbeitsmarkt der Zukunft – ein leer gefischtes Meer?

Die Prognosesicherheit bei der Arbeitsmarktentwicklung der Zukunft

Der erste Aspekt wird meist mit dem Rekurs auf die Statistiken der Bevölkerungsverteilung diskutiert. Tatsächlich ist die Statistik aber eigentlich eher für den zweiten Aspekt – die Entwicklung der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung – relevant, denn diese lässt sich statistisch bezüglich der jetzt lebenden Menschen in einem bestimmten Gebiet sicher voraussagen. Wir wissen also sicher, dass wir in Zukunft mehr ältere Arbeitnehmende haben werden, weil die heutigen 50–65-Jährigen von einer Gruppe ersetzt werden, die kleiner ist als sie selber. Allerdings ist in dieser Aussage die Zuwanderung – meist jüngerer – Arbeitskräfte ausgeklammert.

Die Statistik ist aber nicht genügend zuverlässig, wenn es darum geht, wie viele Menschen in einem Gebiet zu einem späteren Zeitpunkt als Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Noch unzuverlässiger sind die Statistiken, wenn es darum geht, vorauszusagen, ob in Zukunft ein Arbeitskräftemangel oder -überschuss vorhanden sein wird. Wir werden dies am Beispiel der Schweiz genauer untersuchen und zeigen, dass bedeutsame Unsicherheiten einer zuverlässigen Prognose im Wege stehen. Beginnen wir mit dem statistischen Material des Bundesamtes für Statistik, auf das sich praktisch alle abstützen, und schauen wir zuerst die Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen bis heute an:

Entwicklung der Erwerbstätigenzahl in den letzten Jahrzehnten in 1000¹⁾:

Jahr	Erwerbstätigenzahl (in 1000)	Anmerkungen	Zunahme
1950	2309	2)	
1960	2717		408
1970	3143		426
1980	3166		23
1990	3821		655
2000	4080		259
2010	4543	3)	463

1) Ab 1991 gelten als Erwerbstätige alle Personen, die mindestens 1 Stunde pro Woche arbeiten (Anpassung an die Definition des Internationalen Arbeitsamtes). In den vorhergehenden Jahren belief sich die minimale Arbeitsdauer auf 6 Stunden pro Woche.
2) Schätzung
3) Provisorische Werte

Bundesamt für Statistik (2010:1)

Wir können feststellen, dass das Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt über die letzten 60 Jahre zwar stetig gestiegen ist, dass aber der Anstieg doch sehr unterschiedlich ausfiel, wobei sich dies keineswegs eindeutig mit der Entwicklung der gewachsenen Bevölkerungsstruktur erklären lässt. So traten beispielsweise ab ca. 1970 die Babyboomer auf dem Arbeitsmarkt auf, also in jener Zeit, in der sich die Zunahme der Erwerbsbevölkerung gerade massiv verlangsamte. Ab ca. 1985 wirkte sich der Pillenknick auf dem Arbeitsmarkt aus, also gerade in jener Zeit, als die Zunahme der Erwerbsbevölkerung am stärksten war. Dies lässt sich auch nicht mit der Grösse der im jeweiligen Zeitraum aus dem Arbeitsmarkt austretenden Kohorten erklären. Offenbar wirkten sich andere Einflüsse aus, die sich grossenteils aus den Migrationsbewegungen erklären lassen. So verliessen in den Siebzigerjahren damalige Fremdarbeiter in grosser Zahl die Schweiz, während neue ausländische Arbeitskräfte in den Achtzigerjahren und im neuen Jahrtausend wieder verstärkt einwanderten.

Es gibt wohl keine Gründe, davon auszugehen, dass diese Bewegungen nicht auch in Zukunft das Arbeitsmarktangebot entscheidend mitprägen werden. Daraus lässt sich schliessen, dass aus der in Zukunft zur Verfügung stehenden demographisch geprägten, inländischen erwerbsfähigen Bevölkerung kein direkter Schluss auf das in Zukunft vorhandene Ar-

beitskräfteangebot auf dem Arbeitsmarkt möglich ist. Das Arbeitskräfteangebot zu einem bestimmten Zeitpunkt könnte kleiner als das heute berechenbare Potenzial sein (falls eine massgebliche Auswanderung einsetzen sollte) oder grösser (falls eine massgebliche Einwanderung einsetzen sollte).

Wenn wir nun die Prognosen des Bundesamtes für Statistik anschauen, so stellen wir fest, dass – je nach zugrunde gelegten Annahmen – die Prognosen für die Zahl des Arbeitskräfteangebots (= Personen im arbeitsfähigen Alter) stark auseinandergehen. Die Annahmen betreffen dabei drei Grössen: die Geburtenrate, die Sterblichkeit und die Wanderbewegungen. Auf die nächsten 20 Jahre hat die Geburtenrate keinen Einfluss, da sich die Geburten erst danach massgeblich auf den Arbeitsmarkt auswirken. Wenn wir zudem davon ausgehen, dass sich Veränderungen in der Sterblichkeit in erster Linie auf die Kohorten der über 65-Jährigen auswirken, sind sie ebenfalls kaum von Bedeutung für den Arbeitsmarkt. Von unmittelbarer Bedeutung sind damit lediglich die Wanderbewegungen. Die Prognosen des Bundesamtes für Statistik berücksichtigen bezüglich diesen Wanderbewegungen zwar eine grosse Zahl von Variablen, wobei aber die (konjunkturabhängige) Nachfrage nach Arbeitskräften nicht dazu gehört. Diese ist aber bisher gerade ein wesentlicher Motor für die Einwanderung (und in den Siebzigerjahren auch für die Auswanderung) gewesen.

Schauen wir uns das «mittlere» Szenario genauer an:

Zukünftige Entwicklung der Erwerbsbevölkerung gemäss dem «mittleren» Szenario

	2010	2015	2020	2025	2030	2040	2050	2060
Erwerbspersonen in 1000 ¹⁾	4543	4656	4699	4688	4652	4642	4620	4579
Schweizer	3442	3499	3514	3493	3456	3454	3448	3419
Ausländer	1100	1157	1185	1195	1196	1188	1172	1160
Saldo		113	43	-11	-36	-10	-22	-41

1) Erwerbstätige und Erwerbslose in der ständigen Wohnbevölkerung (ohne Grenzgänger, Kurzaufenthalter und Personen im Asylprozess)

Bundesamt für Statistik, Demographische Szenarien
 Auskunft: Sektion Arbeit und Erwerbsleben, 032 713 64 00, info.arbeit@bfs.admin.ch
 © BFS – Statistisches Lexikon der Schweiz

Es ist offensichtlich, dass in diesem Szenario die Erwerbsbevölkerung bis 2020 zuerst noch zunimmt, bevor sie wieder leicht abnimmt. Das heisst, dass wir noch zehn Jahre ein höheres Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt hätten als heute, und dies bei einer angenommenen massiveren Wanderungsbilanz als in den letzten 30 Jahren. Bei hoher Arbeitskräftenachfrage ist diese Annahme allerdings kaum gerechtfertigt, solange die Schweiz für ausländische Arbeitskräfte attraktiv bleibt. Für Aufregung besteht also im Allgemeinen keinerlei Grund.

Auch aus grundsätzlichen Überlegungen macht es wenig Sinn, von einem zukünftigen Arbeitskräftemangel zu reden. Wir kennen lediglich die Grösse der verschiedenen Alterskohorten in der Schweiz und können deshalb genau voraussagen, wann wir wie viele dieser Personen in diesen Kohorten haben. Einzig eine Änderung der Sterblichkeit oder Abwanderungen könnten diese Kohorten in der Zukunft gegenüber den statistischen Erwartungen verändern. Wir wissen aber nicht, wie viele zusätzlich vom Ausland in diese Kohorten einwandern und wir wissen noch viel weniger, wie sich die Nachfrage nach Arbeitskräften entwickelt, und schon gar nicht, wie gross sie in definierten zukünftigen Jahren sein wird. Denn wer möchte schon die Konjunktur auf zehn oder 20 Jahre voraussagen?

Das mag die Demographiestrategen im HR enttäuschen: Aber mit ganz wenigen Ausnahmen lassen sich keine zuverlässigen, längerfristigen Prognosen über den Zustand des Arbeitsmarktes machen. Eine Planung von Massnahmen über die nächsten drei bis fünf Jahre hinaus ist deshalb aus arbeitsmarktlicher Sicht nicht zu empfehlen.

Anders sieht es natürlich aus, wenn man weiss, dass man in soundso vielen Jahren eine bestimmte Zahl von Know-how-Trägern aufgrund von Pensionierungen verlieren wird. In diesem Fall hat man selbstverständlich eine hohe Planungssicherheit. Aber auch hier dürfte ein Planungshorizont über zehn Jahre hinaus unsinnig sein, weil bei dieser Dauer die Fluktuation der bessere Indikator für den Personal- und Know-how-Bedarf abgibt. Liegt diese beispielsweise bei 10% für die entsprechende Gruppe, so verliert man einen Mitarbeitenden im Durchschnitt innerhalb von zehn Jahren auch, wenn er danach nicht pensioniert wird.

Die Entwicklung einzelner Arbeitsmarktsegmente

Nun lässt sich einwenden, dass es nicht einmal die generelle Entwicklung des Arbeitsmarktes ist, der den Unternehmen Sorgen bereitet, sondern die Entwicklung in einzelnen Segmenten. So beklagt sich die Industrie seit Jahren periodisch über den Mangel an Ingenieurfachkräften, die Uhrenindustrie über den Mangel an Uhrmachenden und die Banken begründen ihre hohen Boni im Investmentbanking mit dem Mangel an guten Investmentbankern. Diese drei Beispiele wurden bewusst gewählt, weil das scheinbar gleiche Phänomen drei völlig verschiedene Ursachen hat, die unternehmensstrategisch jeweils von völlig anderer Bedeutung sind. Wir werden sie genauer untersuchen.

Beginnen wir mit dem einfachsten Fall, den Uhrmachenden. Hier ist die Knappheit zu einem bestimmten Zeitpunkt tatsächlich eine absolute, da ausserhalb der Schweiz und im grenznahen Frankreich in keinem Land Uhrmachende ausgebildet werden, welche in der Lage sind, den Anforderungen der Schweizer Uhrenindustrie zu genügen. Das Marktangebot ist also zu einem gegebenen Zeitpunkt weltweit grösstenteils definiert durch die Anzahl in der Schweiz ausgebildeten Uhrmachenden, die im erwerbsfähigen Alter sind. Prognosen bezüglich des weltweit zur Verfügung stehenden Angebots sind über längere Zeit hinaus sicher. Unsicher ist lediglich die Nachfrage, die – wie wir in den letzten zehn Jahren verfolgen konnten – ausserordentlich schwanken kann: Einem krassen Mangel in den Jahren von 2004–2008 folgte ein massives Überangebot in den Jahren danach. Mittlerweile laufen wir wieder in eine Knappheit hinein. Auch wenn die konjunkturbedingte Nachfrage schwankt, lässt sich im Fall der Uhrmachenden aufgrund ihrer statistischen Altersverteilung der ungefähre Ersatzbedarf bestimmen, wenn man von definierten konjunkturellen Szenarien ausgeht. Dieser Bedarf lässt sich über die Zahl der neu auszubildenden Uhrmacherlehrlinge decken. Konjunkturelle Schwankungen schlagen aber immer direkt auf das Arbeitsplatzangebot durch, da sie nicht durch Wanderbewegungen abgefedert werden können.

Komplexer ist die Situation bei den Ingenieurfachkräften. Erstens einmal ist sie – je nach Fachrichtung – etwas unterschiedlich, besonders krass im Moment bei den Software-Ingenieurfachkräften. Wir lassen diese Unterschiede allerdings weg, um das Problem übersichtlich zu halten.

Interessant ist festzustellen, dass sich – im Gegensatz zu den Investmentbankerboni – die Löhne von Ingenieurfachkräften in den letzten Jahrzehnten nicht überdurchschnittlich entwickelt haben. Genau dies wäre aber zu erwarten, wenn es tatsächlich eine strukturelle Knappheit des Angebots gäbe. Sowohl aus Gründen des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen, als auch als Anreiz, um mehr Studierende dazu zu bringen, das Ingenieurstudium zu wählen, wäre zu erwarten, dass die Unternehmen die Löhne deutlich angehoben hätten. Dass dem nicht so ist, lässt vermuten, dass die beklagte Knappheit kein grösseres Arbeitsmarktproblem darstellt.

Tatsächlich beschrieb Prof. Dr. Erika Regnet von der Hochschule Augsburg an einer Tagung unseres Zentrums für Human Capital Management am 28. Oktober 2010 in Winterthur eine interessante Begebenheit bei einem ihrer Kunden, einem mittleren Industrieunternehmen in Deutschland, das auf seine Inserate für Ingenieurfachkräfte keine Bewerbungen bekam, bis es die Ausschreibung dadurch abänderte, dass es Ingenieurfachkräfte bis 65 suche. Nun erhielt das Unternehmen 560 (!) Bewerbungen, die meisten davon geeignete. Das Beispiel aus der Praxis zeigt zweierlei: Erstens gibt es offenbar wechselwillige Ingenieurfachkräfte wie Sand am Meer, allerdings in Alterskategorien, die offenbar den Mut verloren haben, sich ohne spezielle Ansprache auf Stellenausschreibungen zu melden. Die Knappheit wird von den Unternehmen künstlich herbeigeführt, indem sie die (altersmässig) erwünschten Segmente dermassen einengt, dass keine brauchbaren Bewerbenden mehr übrig bleiben. Zweitens gibt es gerade unter den älteren Ingenieurfachkräften über 50 Jahren ein Reservoir von hoch kompetenten und erfahrenen Leuten, welche die Wirtschaft gar nicht mehr will. Zudem sind die Unternehmen offenbar nicht bereit oder fähig, Angebote für die am meisten umworbenen Segmente zu schaffen, die genügend attraktiv sind, damit wenigstens mittelfristig genügend Maturanden das entsprechende Ingenieurstudium wählen.

Dies würde natürlich einiges kosten, genauso wie die Anstellung älterer Ingenieurfachkräfte. Diese sind um einiges teurer und haben wohl auch etwas grössere und vor allem andere Anforderungen an ein Unternehmen als jüngere. Dafür bieten sie aber – wie mittlerweile durch Forschung hinlänglich nachgewiesen wurde – auch gewisse Vorteile. Die Tatsache,

dass Unternehmen im Bereich von Fantasiesegmenten ihre Mitarbeitenden suchen und andere, geeignete Mitarbeitendensegmente ignorieren, hat mit genereller Knappheit nichts zu tun. Knapp sind nur die Bewerber aus Fantasiesegmenten. HR-Verantwortliche aus der Industrie verweisen allerdings darauf, dass gerade die Kostenfrage für die Unternehmen entscheidend sei. Hierzu muss aber zweierlei gesagt werden: Erstens wäre zu untersuchen, ob die teureren Sozialleistungen für ältere Mitarbeitende nicht durch deren Kompromissbereitschaft in der Grundlohnfrage kompensiert werden könnten – viele Erfahrungen deuten darauf hin. Zweitens – und das ist der zentrale Punkt – basieren diese Unternehmen offenbar auf einem Geschäftsmodell, das nicht oder nur bedingt marktauglich ist. Wenn die Leistungen eines Unternehmens auf dem Absatzmarkt zu teuer sind, sind sie überflüssig. Mit Knappheit auf dem Arbeitsmarkt hat dies ebenfalls nichts zu tun. Ingenieurleistungen – auch global – über den Preis zu verkaufen, ist für die europäischen Unternehmen nicht gerade ein Erfolgsmodell, wie wir seit Jahrzehnten wissen. Wer im Geschäft bleiben will, muss einzigartige Mehrwerte schaffen, für die die Kundschaft zu zahlen bereit ist. In solchen Fällen sind Lohnkosten nur von zweitrangiger Bedeutung. Von höchster Relevanz sind hingegen Unternehmensstrukturen und Mitarbeitende (in dieser Reihenfolge), welche Innovationen begünstigen bzw. zu generieren vermögen.

Noch einmal anders sieht es bei den Investmentbankern aus. Diese sollen ebenfalls sehr selten sein, wobei sich das in den Löhnen scheinbar niederschlägt. Hier stellt sich aber eine andere Frage: Wie ist es möglich, dass über ein Jahrzehnt hinweg immer höhere Löhne – weit jenseits dessen, was sich eine Software-Ingenieurfachkraft auch nur träumen könnte – bezahlt werden, ohne dass die Knappheit auch nur im Geringsten verringert wird. Die Argumentation der Unternehmen läuft in dieselbe Richtung wie bei den Ingenieuren: Es seien eben die Richtigen sehr selten. Die Vermutung liegt nahe, dass hier wiederum Phantomsegmente angepeilt werden. Allerdings liegt die Erklärung eher etwas anders. Denn die Toptalente unter den Investmentbankern, denen die enormen Löhne bezahlt werden, haben durchaus nicht nur Riesengewinne ermöglicht, sondern auch ganze Unternehmen an die Wand gefahren, und zwar oftmals dieselben Leute und in dieser Reihenfolge.

Dies lässt Raum für andere Hypothesen: Erstens werden offenbar mit den hohen Boni gar nicht die guten Investmentbanker und -bankerinnen angezogen, sondern eher risikobereite. Gute von schlechten zu unterscheiden, lässt sich immer erst im Nachhinein – was auf die vertraglich festgelegten Boni allerdings keinen Einfluss mehr hat (neuste Auflagen der Aufsichtsbehörden versuchen das allerdings wieder zu ändern). Wenn dem so ist, dann wären aber Investmentbanker und -bankerinnen gar nicht knapp. Die zweite Hypothese geht denn auch dahin, dass die hohen Löhne mit der Knappheit auf dem Arbeitsmarkt gar nichts zu tun haben – Goldman Sachs lässt bei ihrer brutalen Selektion noch immer genug Gute übrig, wenn diese nicht gerade durch eine selbst verursachte Finanzkrise sowieso zu Tausenden auf Stellensuche sind.

Stattdessen geht es in diesem Fall eher um eine Verteilungslogik der Unternehmensgewinne (auch wenn keine anfallen) innerhalb des Managements – noch bevor Aktionärinnen und Aktionäre und der Fiskus an die Reihe kommen. Wenn sich nämlich die Konzernleitungen ganz ansehnlich an den Unternehmenserträgen beteiligen wollen, sind sie gezwungen, auch jenen eine stattliche Beteiligung zuzugestehen, die – sichtbar für die eigenen Mitarbeitenden und die gesamte interessierte Welt – die Erträge erwirtschaftet haben (oder mindestens erwirtschaftet haben könnten, wenn sie nicht gerade das Gegenteil taten). Die Argumentation mit dem Arbeitsmarkt dürfte hier eher einer Legitimationsfunktion gleichkommen.

Wie die drei Beispiele zeigen, müssen Fragen nach den Gründen für eine konkrete Angebotskonstellation auf dem Arbeitsmarkt immer im Rahmen dieser Konstellation beantwortet werden. Ein genereller Bezug zur demographischen Entwicklung ist unter den heutigen Verhältnissen eines globalen Arbeitsmarkts für Hochqualifizierte keinesfalls immer gegeben. Dort, wo er aber gegeben ist, lassen sich Veränderungen unterschiedlich schnell herbeiführen. Ist ein Angebot lediglich lokal vorhanden bzw. relevant – etwa im Beispiel der Uhrmachenden –, werden Massnahmen in frühestens vier bis fünf Jahren wirksam (nach Abschluss der Ausbildung der ersten Absolventen). In den meisten anderen Fällen, in denen der globale Arbeitsmarkt spielt, lassen sich aber Veränderungen relativ schnell über verbesserte Angebote herbeiführen. Dabei ist die Schweiz besonders bevorzugt, sind doch Lebensbedingungen wie Löhne überdurchschnitt-

lich attraktiv. Entsprechend hat sie auch keine Mühe, gut qualifizierte Spezialistinnen und Spezialisten aus den meisten Fachrichtungen anzuwerben. Ist das zu teuer, können Unternehmen immer noch günstig in jene Länder auslagern, wo die Fachspezialistinnen und Fachspezialisten noch zu tiefen Löhnen erhältlich sind (wie etwa auch in Deutschland), was einige Schweizer Unternehmen ja auch gerne machen. Andere Länder haben hier deutlich schlechtere Karten. In solchen Ländern dürfte sich eine demographisch bedingte Verknappung des Angebots tatsächlich negativ auswirken. In diesen Ländern dürfte sich die Altersverteilung in der Bevölkerung direkter auch auf die Alterstruktur im Unternehmen durchschlagen. In der Schweiz hingegen ist damit zu rechnen, dass ältere Arbeitnehmende auch in Zukunft keinen leichten Stand auf dem Arbeitsmarkt haben werden.

Demographischer Wandel in den Unternehmen

Verschiebungen der Altersstrukturen

Dennoch wird sich die Situation bezüglich der Altersverteilung in den Unternehmen auch in der Schweiz tendenziell verändern. Die demographische Entwicklung in den westlichen Ländern wird in praktisch allen Unternehmen eine Verschiebung der Mitarbeitendenzahlen von den jüngeren zu den älteren Alterskohorten zur Folge haben. Auch wenn die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern, Unternehmen und Branchen gross sind, spürbar sind sie schon heute vielerorts und in Zukunft wohl praktisch überall. Tendenziell nehmen die älteren Kohorten in der Grösse zu, werden dann in ca. zehn Jahren ihre Obergrenze erreicht haben und werden danach langsam wieder abnehmen (ohne dass aber eine Knappheit der entsprechenden Segmente auf dem Arbeitsmarkt die zwingende Folge ist – wie wir im vorangehenden Kapitel gesehen haben).

Wie stark dies allerdings im einzelnen Unternehmen der Fall sein wird, hängt einerseits von der heutigen Altersstruktur und andererseits von der Fluktuationsrate ab. Je höher diese ist, desto eher kann sich ein Unternehmen verjüngen, bevor die älteren Kohorten in Pension gehen. Ein weiterer Faktor ist zudem das Angebot der vom Unternehmen nachgefragten Berufsgruppen und deren Altersverteilung. Ist das Angebot gross und die Altersverteilung relativ ausgeglichen, wird ein Unternehmen auch in Zukunft die Möglichkeit haben, seine Auswahlkriterien so zu

definieren, dass ältere Mitarbeitende nicht überdurchschnittlich stark vertreten sein werden. Voraussetzung hierzu ist allerdings ein marktgerechtes Angebot. Aber gerade im Bereich der Attraktivität des Angebots ist die Schweiz (auch aufgrund ihrer Standortvorteile) in einer guten Lage. Die Altersverteilung innerhalb eines konkreten Unternehmens kann und wird sich also auch in Zukunft von jener anderer Unternehmen selbst innerhalb der gleichen Branche (und insbesondere in anderen Ländern) ganz beträchtlich unterscheiden.

Dennoch macht es natürlich Sinn, sich aus Sicht des HR mit der Altersstruktur der Mitarbeitenden zu beschäftigen. Allerdings werden die Herausforderungen wie auch die Massnahmen jeweils sehr unterschiedlich sein.

Altersabhängige Persönlichkeitsmerkmale

In Unternehmen, welche in Zukunft eine deutlich alternde Belegschaft erwarten, versucht man sich schon heute damit zu beschäftigen, wie man ältere Mitarbeitende Erfolg versprechend zu integrieren vermag. Die Frage erscheint allerdings etwas gekünstelt. Hat man das denn früher nicht auch schon gemacht? Ist das von der Altersverteilung her ein neues Thema, bloss weil statt vielleicht 25% über Fünfzigjährige auf einmal 45% im Unternehmen sein könnten?

Die Diskussion ist denn auch von einer eigentümlichen Ambivalenz gezeichnet. Sie wird im Wesentlichen aus der Perspektive der Differenz zu jüngeren Arbeitnehmenden geführt und zielt meist darauf ab, die spezifisch nützlichen Charakteristiken von jüngeren und älteren Arbeitnehmenden herauszuarbeiten und deren Kombination zu verargumentieren. Längst schon hat sich auch die Forschung mit diesen Differenzen auseinandersetzen begonnen und kann eine ganze Reihe von Resultaten dazu beitragen. In diesem Beitrag geht es allerdings nicht um diese Resultate, so wenig wie es darum geht, den Weg zum «altersgerechten Unternehmen» zu weisen. Stattdessen werden wir uns mit der Relevanz der Argumentation für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen auseinandersetzen.

Ambivalent ist die Diskussion nämlich in erster Linie deshalb, weil in ihr zwei Argumentationsstränge verbunden werden, die sich widersprechen, ohne dass man sich dessen bewusst wird.

Der eine Argumentationsstrang verläuft folgendermassen: Da wir in Zukunft mehr ältere Arbeitskräfte haben werden (weil es keine jüngeren mehr gibt und wir deshalb auf sie angewiesen sein werden), müssen wir die Forschungsergebnisse für die Integration der älteren Arbeitnehmenden nutzen, denen wir aber im Grunde nicht wirklich etwas zutrauen. Wir müssen aber die Hinweise aufnehmen, dass man eine Reihe von Charakteristiken älterer Mitarbeitender durchaus brauchen und mit ihnen – in Kombination mit solchen jüngerer Mitarbeitender – sogar Vorteile gewinnen können. Die zugrunde liegende Logik ist die, dass man eigentlich die Alten gar nicht mehr brauchen kann, wenn man nicht ganz gut aufpasst und die wenigen positiven Charakteristiken nutzt, dass man aber muss, weil keine Jüngeren mehr zur Verfügung stehen. Genau hier kreuzt sich der erste Argumentationsstrang mit einem zweiten. Die Forschung nach Charakteristiken einer Gruppe beginnt und begründet sich nämlich normalerweise dann, wenn diese Gruppe tatsächlich nicht gebraucht wird und man versuchen muss, sie aus humanitären oder anderen, nicht marktrelevanten Gründen dennoch zu «verkaufen». Nur dann braucht es Analysen zu den Nutzungsmöglichkeiten einer an sich «überflüssigen» Gruppe. Andernfalls, d.h. wenn sie tatsächlich gebraucht würde, fragt man in der Praxis nicht nach Charakteristiken, sondern nutzt die Gruppe einfach so gut es eben geht.

Ein anschauliches Beispiel für diesen Sachverhalt liefert im Moment wieder die Bildung der Lehrkräfte. Während in Zeiten des Lehrkraftüberflusses jeweils die langen Diskussionen um die Eignung von Menschen für den Lehrerberuf und um Selektionsmechanismen und -kriterien geführt werden, sind heute Quereinsteigende mit Schnell- und Kurzausbildungen gefragt, ohne dass allzu tief evaluiert wird. Zwar versuchen die etablierten Lehrkräfte noch dagegen zu argumentieren, bleiben aber angesichts der Nachfrage auf ihren Argumenten sitzen. Die Andersartigkeit der Quereinsteigenden ist dabei kein Thema für die Forschung. Denn nicht die Knappheit fördert die Diskussion und Forschung um Differenzen in der Befähigung, sondern das Überangebot.

Noch deutlicher, wenn auch von der anderen Seite her, lässt sich der Sachverhalt am Beispiel der Integration Behinderter in den Arbeitsprozess darstellen. Allein die Tatsache, dass diese überhaupt zum Problem wird, zeigt, dass sie nicht funktioniert. Also muss man Argumente für die Qualität von Behinderten finden und die Unternehmen davon überzeugen, dass sie doch Behinderte aufnehmen sollen. Selbst über Zwang wird

diskutiert. Genauso geht es im Moment mit den älteren Arbeitnehmenden. Sie werden schlicht nirgends gebraucht. Die Demographiedebatte lässt aber den Glauben aufkommen, dass sich dies ändern wird und man schiebt ihr sozusagen die Gründe für die Forschung um die Differenzen in die Schuhe, die doch eigentlich aus dem Überangebot an älteren Arbeitnehmenden entstehen.

Wenn man sich dieser Zusammenhänge einmal bewusst ist, kann man die Zukunft lockerer angehen. Erstens kann man feststellen, dass – mit wenigen Ausnahmen – der Bedarf nach älteren Mitarbeitenden noch nicht wirklich gross ist. Dort, wo Unternehmen aber jetzt schon einen Überhang an älteren Mitarbeitenden haben und gut damit leben, wäre wohl auch in Zukunft davon auszugehen, dass sie pensionierte Mitarbeitende meist wieder Erfolg versprechend durch Kandidaten aus älteren Segmenten ersetzen können. Probleme könnten sich aber – glaubt man – dort ergeben, wo Unternehmen auf das Know-how der Hochschulen angewiesen und deshalb gezwungen sind, Hochschulabgängerinnen und Hochschulabgänger zu rekrutieren. Diese werden allerdings auch in der nächsten Zukunft kaum seltener, da ein immer grösserer Prozentsatz der Schul- und Lehrabgängerinnen und -abgänger an die Hochschulen strebt. Allenfalls studieren sie dort das Falsche. Dann aber gilt das, was weiter oben gesagt wurde: Wenn die Angebote für die gesuchten Segmente (auch lohnmässig) stimmen, werden sich die Studenten auch wieder vermehrt für die nachgefragten Fachrichtungen einschreiben. Und wenn man sich das nicht leisten kann, hat man – wie gesagt – ein Problem mit dem Geschäftsmodell und nicht mit dem Arbeitsmarkt.

Wirklich problematisch dürfte es dort werden, wo Unternehmen mit einem hohen Bestand an älteren, wenig qualifizierten, aber hoch motivierten Mitarbeitenden in den nächsten zehn Jahren viele dieser Mitarbeitenden durch Pensionierung verlieren, und in einem Marktsegment zwischen Hochschulabgängerinnen und -abgänger und Leistungsver-sagern ein immer kleineres Segment an Menschen beschäftigen müssen, die auch ohne höhere Ausbildung und zu relativ tiefen Löhnen bereit sein müssen, gute Arbeit zu leisten. Diese Gruppe wird – altersunabhängig – tatsächlich kleiner und lässt sich auch durch Einwanderung nicht leicht ersetzen. Dieses Szenario referierte Yves-André Jeandupeux, Personalleiter der Post, vor einigen Jahren in einer Vorlesung an der Tessiner SUPSI überzeugend. Solche Szenarien sind aber die Ausnahme.

HR-Strategien für die Zeit nach der «Demographie-Euphorie»

Wie oben schon angedeutet, plädieren wir hier für eine gewisse Gelassenheit bezüglich der demographischen Entwicklung in den Unternehmen – nicht aber auf volkswirtschaftlicher und sozialpolitischer Ebene, wo sie tatsächlich alarmierend ist. Zwar läuft HR damit Gefahr, ein Thema herunterzustufen, dem es eine gewisse strategische Bedeutung in den letzten Jahren verdankt und das es wohl auch deshalb bislang so liebevoll gepflegt hatte. Dies wird umso schmerzlicher, als wir zudem vorschlagen, auch gleich ein zweites strategisches Thema zurückzustufen, jenes des «War for Talents». Das ist natürlich in der HR-Gemeinde (und in Geschäftsleitungen gleichermaßen) ein Sakrileg, bei dem man wohl die «Steinigung» mit verächtlichen Blicken und Kommentaren zu gewärtigen hat. Dabei sind beide Vorschläge doch eigentlich nur logische Konsequenzen aus den bisherigen Analysen. Man kann «Talente» natürlich immer so eng definieren, dass es davon zu wenig gibt, das haben wir oben schon in einem anderen Zusammenhang gesehen. Wer aber ernsthaft glaubt, der Wettbewerb am Absatzmarkt werde sich in Zukunft über solch eng definierte Talentsegmente entscheiden, verkennt die Möglichkeiten und Bedingungen der so genannten «High Performance Worksystems».¹ Natürlich kann ein Unternehmen keine Versagende gebrauchen, aber der Wettbewerb wird auch in Zukunft (und dann wohl erst recht) mit durchschnittlichen Leuten gewonnen. Jeffrey Pfeffer und Charles O'Reilly haben die Anleitung dazu schon vor einigen Jahren gegeben.²

Man kann deshalb Entwarnung geben, es gibt genügend strategisch entscheidende Arbeit für HR-Spezialistinnen und -Spezialisten. Allerdings ist sie etwas mühsam, HR muss sich dafür die Position erst erkämpfen und auch die Massnahmenumsetzung wird einiges an Konflikten und Durchsetzungsvermögen erfordern. Die strategische Richtung soll in den nächsten Abschnitten skizziert werden.

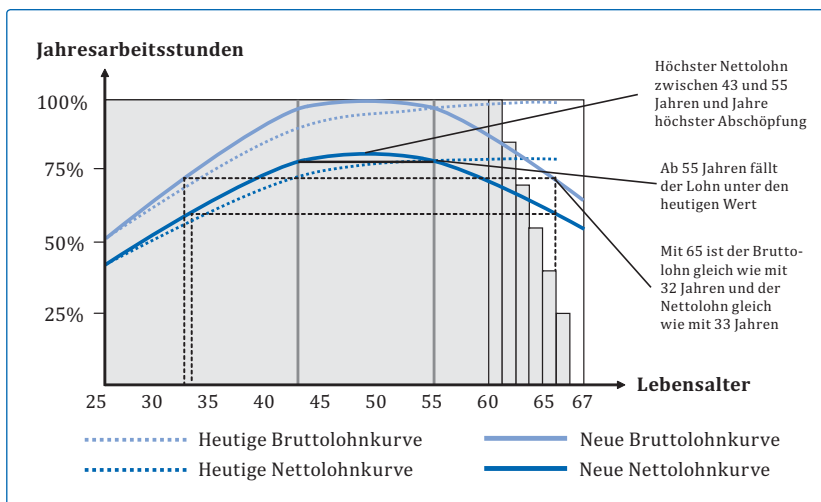
1 Huselid & Becker (1995).

2 Pfeffer & O'Reilly (2000).

Anpassung der Total-Compensation-Modelle an die demographische Entwicklung

Eine Strategie betrifft die Integration älterer Mitarbeitender in die unternehmerische Kostenstruktur. Wir haben in der Schweiz tatsächlich seit dem Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die berufliche Vorsorge (BVG) das Problem, dass die Lohnnebenleistungen für ältere Mitarbeitende höher sind als für jüngere aufgrund der mit dem Alter erhöhten obligatorischen Beitragssätze. Hinzu kommt erschwerend, dass auch Privatunternehmen die Löhne meist einer Alterskurve folgen lassen und dass bei den «Employee Benefits» vielfach die Unternehmerbeiträge an die berufliche Vorsorge mit dem Alter ebenfalls steigen.

Alles zusammen führt zu einer deutlichen Verteuerung der Arbeitsleistung älterer Mitarbeitender. Hier wäre auch von der Politik her ein Nachdenken erwünscht. Allerdings lässt sich aus Unternehmenssicht vor aller politischer Einflussnahme schon mal einiges optimieren. Denn sowohl bei der Lohnentwicklung wie bei den überobligatorischen Beiträgen der Unternehmen an die berufliche Vorsorge gibt es Spielräume, die genutzt werden können. Beide könnten so gestaltet werden, dass deren Maximum wesentlich früher erreicht wird und nach einer gewissen Zeit wieder zurückgeht (vgl. Abbildung). Damit liesse sich zweierlei erreichen: Erstens würde es einem Unternehmen erleichtert, Mitarbeitende aller Altersklassen einzustellen. Im Beispiel würden bis zum Alter von 55 Jahren die Mitarbeitenden mehr verdienen, was das Unternehmen attraktiver machen würde. Für Mitarbeitende ab 55 Jahren hätte das Unternehmen tiefere Lohnkosten als im herkömmlichen Modell, was die Anstellung aus betriebswirtschaftlichen Gründen ebenfalls erleichtern würde. Zweitens ermöglichte es den Arbeitnehmenden, eine Frühpensionierung oder eine Teilpensionierung ins Auge zu fassen, ohne dass sie dabei exorbitante Verluste in der Vorsorge hinzunehmen hätten. Hinzu kommt, dass sie dann das höchste verfügbare Einkommen hätten, wenn sie es mit ihren Kindern in Ausbildung auch am nötigsten bräuchten. Gerade im Hinblick auf eine wahrscheinliche Erhöhung des Pensionsalters auf 67 Jahren böte das Modell eine in allen Richtungen wirkende Verbesserung der oben beschriebenen Situation.



Neue Lohn- und Abschöpfungsstrategie (Beispiel)

Beiträge zur Unternehmensentwicklung

Unabhängig von der demographischen Entwicklung und dem höchstens punktuell stattfindenden «War for Talents» – wenn auch durchaus mit Konsequenzen für diese – lassen sich in Zukunft auch Potenziale ausschöpfen, die gerade wegen der Fixierung auf diese Mainstreamthemen ausserhalb des Radars liegen, die aber um vieles gewichtiger für die Unternehmensperformance sind als diese.

In erster Linie geht es dabei darum, die Unternehmensleistung mit den bestehenden Mitarbeitenden zu steigern. Dass dies über rigide Inputsteuerung im Sinne von Stellenbeschreibungen, Regeln und Weisungen nicht möglich ist, haben die meisten Unternehmen seit langem begriffen, auch wenn, insbesondere grosse, Unternehmen auf diese nicht vollständig verzichten können. Allerdings handelt es sich bei der Inputsteuerung im Wesentlichen um Massnahmen des Risikomanagements und nicht des Performance Management. Die Performance wird demgegenüber durch das «Management by Objectives» (MbO) zu optimieren versucht, das seinen über 50 Jahre alten Charme noch nicht eingebüsst hat – zu mindest nicht für Geschäftsleitungen und HR-Abteilungen. In der Linie ist man sich schon lange klar, dass es sein Erfinder, Peter Drucker (1909–2005), heute wohl auch nicht mehr ganz gleich machen würde. Das beirrt aber weder HR noch CEO. Denn das System – ursprünglich gedacht, um die Unternehmen gesamthaft, d.h. jeden einzelnen Mitar-

beitenden, auf deren Ziele auszurichten – eignet sich ausgezeichnet, um daran die variablen Lohnmodelle zu koppeln. Dies war schon in der ursprünglichen Konzeption so vorgesehen. In der Zwischenzeit hat aber die Forschung eindeutig belegt, dass das MbO dadurch seinen primären Zweck der Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Unternehmensziele nicht mehr erreichen kann. Denn mit der Koppelung an die variable Entlohnung beginnen schon bei der Zielvereinbarung taktische Verhandlungen zur Absicherung des Bonus, statt dass sich diese um die bestmögliche Umsetzung der Unternehmensziele drehen. Intrinsische Motivation für den Beitrag zu den Unternehmenszielen wird durch extrinsische zur Optimierung der eigenen Vorteile ersetzt (bekannt als so genannter Verdrängungseffekt). Allerdings muss man den Linienverantwortlichen und Mitarbeitenden schon mit einem ganz schönen Bonus winken, damit sie bei diesem Spiel freudig mitmachen und sich ganz auf die Optimierung ihres Bonus konzentrieren. Zwar entfaltet die Koppelung des Lohnes an die Leistung schon bei kleinen Dosen den Verdrängungseffekt, ohne dabei allerdings wirklich Freude aufkommen zu lassen. Und da allen Unternehmen, die auf mächtige Anspruchsgruppen Rücksicht nehmen müssen, das Geld fehlt, um das Spiel wirklich attraktiv zu gestalten, verkommt der MbO in diesen Fällen zu einem öden, zeitfressenden Mechanismus.

Damit gelingt es dem MbO in praktisch keinem Unternehmen, seinen ursprünglichen Zweck zu erreichen. Nur, Unternehmen ticken heute auch etwas anders als noch vor 50 Jahren, Peter Drucker hats noch geahnt.³ Denn das MbO wäre durchaus wirksam, sofern man in relativ stabilen Umwelten mit relativ stabilen und einfach gestalteten Organisationen arbeiten kann – und sofern man es nicht zum Verteilmechanismus von Boni missbraucht. Es entstammt einer Zeit, in der auch rasch wachsende Unternehmen noch relativ übersichtlich strukturiert waren und die Erfolgsrezepte einigermaßen bekannt waren. Neue Ziele liessen sich mehrheitlich in der bestehenden Struktur von Stellen erreichen, wenn sie nur jeder Stelle bekannt waren, die Regeldichte tief gehalten wurde und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung standen. Diese Situation besteht heute aber nur noch in Ausnahmefällen. Der Normalfall ist gekennzeichnet durch eine massive Verlagerung des Wissens an die Basis der Unternehmen und eine Vergrößerung der Abhängigkeit des Erfolgs von diesem Wissen, bei gleichzeitig kürzerer Halbwertszeit des Wissens auf-

3 Management im 21. Jahrhundert, Düsseldorf: Econ, 1999.

grund schnell wechselnder äusserer Rahmenbedingungen in den Märkten und in der Technologie. In diesem Umfeld ist das Konzept des MbO wesentlich zu langsam und formalistisch. Hinzu kommt, dass mit wachsender Grösse der Unternehmen und der juristischen und politischen Anforderungen in den letzten Jahrzehnten die Regeldichte eher zugenommen hat. Diese Mischung aus hoher Regeldichte, inadäquaten Voraussetzungen und Zweckentfremdung hat das MbO eher zum Bremsklotz der Unternehmensperformance werden lassen. Daran können auch die besten Talente nichts ändern. Und wenn sie es einmal begriffen haben, werden sie sich nur umso engagierter mit ihrer eigenen Karriere beschäftigen, welcher der Erfolg des gesamten Unternehmens untergeordnet wird.

Hier tut sich ein weites Feld strategischer Betätigung für die HR-Spezialistinnen und -Spezialisten auf. Gelingt es nämlich, aus der verfahrenen Situation herauszufinden, kann ein Unternehmen Kräfte freisetzen, die es im Wettbewerb weit nach vorne katapultieren können. Dies kann in zwei Richtungen geschehen: einerseits durch die Mitgestaltung der Unternehmenssteuerungslogik und andererseits durch eine Neugestaltung des Performance-Management-Prozesses.

Mitgestaltung der Unternehmenssteuerungslogik

In dieser ersten Richtung geht es um die richtige Wahl der Unternehmenssteuerungslogik, damit die Kompetenzen der gewöhnlichen Mitarbeitenden «entfesselt» und deren intrinsische Motivation und deren Engagement für den Erfolg des gesamten Unternehmens erhalten werden können. Dies ist natürlich kein einfaches Unterfangen. Erstens benötigt man dazu ein gerüttelt Mass an organisationstheoretischem und -praktischem Wissen und zweitens muss man neue Lösungen für die Unternehmensführung auch noch erfolgreich der Geschäftsleitung verkaufen. Dies ist umso schwieriger, als HR nicht unbedingt als der Hort organisationstheoretischer Exzellenz eingestuft wird. Grund zu verzagen gibt es aber nicht. Denn Geschäftsleitungen sind auch sehr selten begnadete Organisationsexpertinnen und -experten und begnügen sich noch zu oft damit, Kästchen in Organigrammen zu verschieben.

Allerdings können wir bei unseren Vorschlägen nicht auf einfache Patentrezepte à la MbO zurückgreifen. Vielmehr weiss man heute, dass die optimale Steuerung von Organisationen von einer Reihe von Parame-

tern abhängt, die berücksichtigt sein wollen. Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Logiken der Unternehmenssteuerung unterscheiden: 1. Die Verfahrenssteuerung über Weisungen, Regeln und Stellenbeschreibungen, 2. die Outputsteuerung über die Vereinbarung von Zielen und 3. die Selbststeuerung der Mitarbeitenden im Rahmen einer expliziten Unternehmensmission oder expliziter Unternehmensziele. Natürlich kommen diese drei Logiken meist in Kombination zur Anwendung, wobei eine Logik normalerweise dominiert. Die Kunst der Unternehmenssteuerung besteht nun darin, den richtigen Mix zu finden. Dieser hängt wiederum von der Ausprägung verschiedener Unternehmenscharakteristiken ab: Zu diesen gehören die Höhe des Risikos von strategischen Entscheidungen eines Unternehmens, die Geschwindigkeit des Feedbacks, welches ein Unternehmen auf seine Entscheidungen erhält, das Mass der Asymmetrie der Wissensverteilung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden sowie die Zurechenbarkeit der Unternehmensergebnisse zu einzelnen Mitarbeitenden.

Generell müssen für eine optimale Unternehmensperformance folgende Zusammenhänge beachtet werden:

1. Je höher das Risiko von Unternehmensentscheidungen, desto mehr muss ein Unternehmen darauf achten, dass diese Entscheidungen auf saubere Art zustande kommen. Hierzu braucht es ein hohes Mass an Verfahrenssteuerung. Deshalb sind Unternehmen in Hochrisikobereichen, wie beispielsweise im Kraftwerkbau, im Grossraumflugzeugbau oder in Pharmazie, weiterhin gut beraten, einen bedeutenden Teil ihrer Steuerung über Weisungen und Verfahrensregeln zu realisieren. Dies gilt umso eher, wenn der Erfolg oder Misserfolg der Entscheidungen erst sehr spät – teilweise erst nach Jahren – eindeutig abgeschätzt werden kann.
2. Je besser die Unternehmensresultate den Leistungen einzelner Mitarbeitenden oder Abteilungen zugerechnet werden können, desto mehr Sinn macht eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens (beispielsweise über MbO). Dies gilt beispielsweise für den Aussendienst bei Versicherungen oder anderen Branchen oder generell im Detailhandel. Wir werden uns diesem Fall noch weiter unten widmen.
3. Überall dort aber, wo die Erfolgchancen strategischer und operativer Entscheidungen von der Berücksichtigung einer Vielzahl von Wissenskomponenten abhängen und eine permanente Umweltbeobach-

tung erfordern, sind diese beiden klassischen Steuerungsmechanismen (Verfahrens- und Outputsteuerung) zum Scheitern verurteilt. In diesen Fällen hilft nur ein grosser Anteil an selbstorganisierter Steuerung durch die Wissenstragende selber, mindestens dann, wenn Entscheidungsfolgen innert nützlicher Frist erkennbar werden (und nicht erst wenn das Unternehmen an die Wand gefahren ist, sonst braucht es wieder Verfahrensregeln).

In diesem dritten Fall wird natürlich das Erfahrungswissen älterer Mitarbeitender wiederum besonders relevant und oftmals sogar erfolgsentscheidend. Sie kennen die Konsequenzen von vielen Entscheidungen aus früheren Situationen und wissen, dass viele neue Ideen gar nicht neu sind, sondern lediglich schon einmal aufgegeben wurden – aufgrund ihrer schon früher beobachteten Wirkungen, Nebenwirkung oder Wirkungslosigkeit. Damit kommen sie natürlich den jungen Toptalenten in den Chefetagen in die Quere, welche die Deutungshoheit der Wirklichkeit und ihrer Ideen für sich beanspruchen und empfehlen sich nicht gerade für eine länger dauernde Weiterbeschäftigung oder für Neueinstellungen. Sie könnten aber – bei entsprechenden Unternehmenscharakteristiken – einen grossen Beitrag zur Performancesteigerung ihrer Unternehmen beitragen, ohne dass sie deshalb entsprechende Lohnansprüche stellen würden.

Hinsichtlich der Wahl der Steuerungslogiken und ihrer Priorisierung besteht heute ein erstaunliches Kompetenzdefizit in vielen Geschäftsleitungen, was zu massiver Unterperformance der entsprechenden Unternehmen führt. Schlechtes Management besteht entweder darin, die falschen Prioritäten in der Steuerungslogik zu wählen oder die drei Steuerungslogiken derart exzessiv zu kombinieren, dass sie sich gegenseitig lahm legen: Wer bis ins Detail durch Verfahrenssteuerung festgelegt wird, braucht eigentlich keine Ziele mehr und hat auch keine Möglichkeiten der Selbststeuerung. Dennoch werden Ziele oft doch noch vereinbart oder Eigenverantwortlichkeit eingefordert. Dies führt dann dazu, dass das Wissen der Mitarbeitenden kaum mehr zum Einsatz kommt. Das verfügbare Humankapital bleibt in diesen Fällen zu grossen Teilen ungenutzt und ist deshalb – fast unabhängig vom Lohnniveau – eigentlich viel zu teuer. Damit werden die Humankapitalbesitzenden für das Unternehmen natürlich zur finanziellen Last, die man am besten abbaut, immer

nach dem Motto: Wenn schon eine schlechte Unternehmensführung, dann wenigstens billig. Dass unter diesen Umständen gerade ältere Wissenstragende überflüssig werden, versteht sich von allein.

Hier können HR-Spezialistinnen und -Spezialisten einen entscheidenden Beitrag für die Wettbewerbsposition und die Performance ihres Unternehmens leisten, indem sie saubere Situationsanalysen erstellen und Konsequenzen für die Steuerungslogik und die Stellenbesetzung ableiten und umsetzen.

Neuausrichtung des Performance Management

Die soeben dargestellten Handlungsmöglichkeiten mögen etwas sehr anspruchsvoll erscheinen. Zudem ergeben sie sich hauptsächlich in jenen Unternehmen, in denen die Steuerung schief läuft und sind deshalb etwas eingeschränkt. Ein breiteres Feld für Beiträge der Unternehmensentwicklung ergibt sich aber auch in all jenen Unternehmen, welche heute das MbO praktizieren. Hier liessen sich praktisch immer die enttäuschenden Resultate dieses Modells durch eine Neuausrichtung des Prozesses deutlich optimieren. Unterstützung in Bezug auf die Gestaltung eines flexibleren Performance-Management-Prozesses findet sich etwa bei Rummler & Brache (1995) oder im Konzept der Strategy Maps von Kaplan & Norton (2004).

Auch hier mögen HR-Spezialistinnen und -Spezialisten um ihre Akzeptanz bangen, waren sie es doch, die meist über Jahre das ungeliebte MbO-Konzept propagierten und durchboxten. Doch auch hier gibt es wenig Grund zu verzagen, denn mit der Aussicht auf eine Alternative zum ungeliebten MbO lassen sich mindestens in der Linie vielerorts wohl leicht Vorschusslorbeeren holen – nach dem Motto: Schlimmer wird es wohl schon nicht kommen.

Die Grundlogik eines effektiven Performance Management ist eigentlich einfach: Ziele (und Teilziele) werden über Prozesse erreicht und sind damit eine kollektive Leistung der an diesen Prozessen beteiligten Mitarbeitenden. Da Prozesse oftmals quer durch verschiedene Organisationen eines Unternehmens laufen, muss die Ausrichtung des Unternehmens auf die Zielerreichung entlang dieser Prozesse (und nicht entlang von Hierarchien) geschehen. Einzelne Unternehmen versuchen deshalb, ihre

gesamte Aufbauorganisation prozessorientiert zu gestalten. Die Erfahrungen hierzu sind noch spärlich, deuten aber auf einen enormen Aufwand hin. Dieser Weg ist aber nicht zwingend. Grundsätzlich kann jedes Unternehmensziel – ohne Veränderung der grundlegenden Organisation – als Projekt verstanden und entsprechend geführt werden, so wie auch Kundschaftsprojekte in der Investitionsgüter- oder IT-Branche neben den offiziellen geführt werden. Ein Beispiel: Wenn sich ein Industrieunternehmen das Ziel eines Umsatzwachstums von 20% und als Teilziel die Verkürzung der «Time to Market» um 35% setzt, dann kann dieses Teilziel von einer Projektleitung entsprechend geführt werden, etwa von der Entwicklungsleitung, der Leitung Produktmanagement oder Marketing. Diese holen all jene Mitarbeitende ins Projekt, welche durch ihre Arbeit einen Beitrag zu den relevanten Prozessen liefern: z.B. die Verkäuferinnen und Verkäufer, die Marktforschung oder die Serviceleute, welche die Kundschaftsbedürfnisse identifizieren müssen, die Produktmanagerinnen und -manager, welche aus diesen Informationen die Produktspezifikationen entwickeln und die Entwicklungsingenieurfachkräfte oder Entwicklungsleitungen, welche aus den Produktspezifikationen die technische Spezifikation erstellen und die Entwicklung ausführen. Diese müssen – begonnen beim Endprodukt – die Ansprüche an ihre internen Zuliefernden definieren, welche dann als deren Ziele festgelegt werden. Statt der Vorgesetzten ist dann die interne Kundschaft sozusagen die Verhandlungspartnerinnen und -partner in der Zielvereinbarung. Werden so alle beitragenden Organisationsmitglieder ins Projekt eingebunden, sollten auch alle ergebnisrelevanten Leistungsbedingungen – bis hin zu den benötigten Supportleistungen – berücksichtigt sein. Ansprüche der internen Kundschaft als Ziele für die internen Liefernden werden dann automatisch so formuliert, dass das angestrebte Ziel erreicht wird. Ein bonusorientiertes taktisches Verhandeln sollte damit weit gehend ausgeschlossen sein, selbst wenn bei Zielerreichung tatsächlich ein solcher anfallen sollte.

Auch hier können HR-Spezialistinnen und -Spezialisten einen entscheidenden Beitrag leisten, indem sie die Zusammenstellung der Projektteams unterstützen, die Zielvereinbarungs-Workshops moderieren und bei Konflikten als Mediationsstelle wirken. Zudem können sie als mitdenkende Coaches alle Ziele darauf untersuchen, ob sie für die verantwortlichen Liefernden erreichbar sind, ob das notwendige Wissen vorhanden ist und ob alle kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigt wurden.

Es ist offensichtlich, dass in dieser Rolle wesentlich mehr Lorbeeren warten und das Prügelpotenzial deutlich kleiner ist als beim MbO. Zudem ist zu vermuten, dass HR-Spezialistinnen und -Spezialisten auch hier oftmals erkennen können, dass man ältere Mitarbeitende als VEP (very experienced persons), weit häufiger als allgemein erwartet, nicht nur brauchen kann, sondern sogar auf sie angewiesen sein wird.

Schluss: Überlebende des War for Talents

Unser kurzer Überblick hat gezeigt, dass

- demographischer Wandel in der Gesellschaft und in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen kann,
- der Unternehmenserfolg auch in Zukunft nicht in erster Linie vom War for Talents, sondern von den Leistungen der gewöhnlichen Mitarbeitenden abhängt,
- ältere Mitarbeitende solange wenig Chancen haben, als die Unternehmen sich mehr um Talente kümmern statt um die Optimierung ihrer Zielerreichung mit ihren Wissensträgern,
- HR einen entscheidenden Beitrag zur Performance seiner Unternehmen leisten kann, wenn es dieses aus dem Kriegsstrom herauslotst in Gewässer, in denen es von Kompetenzen nur so wimmelt.

Quellenverzeichnis

Bundesamt für Statistik (2010:1): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/01.Document.64616.xls>.

Bundesamt für Statistik (2010:2): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/22/lexi.Document.100864.xls>.

Drucker, Peter (1999): Management im 21. Jahrhundert, Düsseldorf: Econ.

Huselid, M. A. / Becker, B. E. (1995): The Strategic Impact of High Performance Work Systems.

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zu materiellem Erfolg, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rummler, Geary A. / Brache, Alan P. (1995): Improving Performance. How to manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass.

Pfeffer, Jeffrey / O'Reilly, Charles A. (2000): Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People. Harvard Business Press.