



Demografie

Strategien gegen die Überalterung

Im Umgang mit der alarmierenden demografischen Entwicklung wäre aus unternehmerischer Sicht mehr Gelassenheit angebracht. Anstatt auf den War for Talents zu fokussieren, sollten HR-Verantwortliche endlich andere Strategien ins Auge fassen.

Von Peter Meyer-Ferreira

Aus volkswirtschaftlicher und sozialpolitischer Sicht sieht die Zukunft bedrohlich aus. Die demografische Entwicklung wird in den nächsten Jahren dazu führen, dass eine etwa gleich bleibende Erwerbstätigenzahl für eine immer grössere Gruppe Nichterwerbstätiger aufkommen muss. Die Babyboomer kommen in die Jahre, werden pensioniert und liegen schliesslich der zahlenmässig kleineren Gruppe der Pillenknick-Generation auf der Tasche. Dies strapaziert die Sozialwerke und die erwerbstätige Bevölkerung in Zukunft gleichermassen.

Diese Debatte betrifft uns alle. Dennoch ist sie für das HRM nur von indirekter Bedeutung – wenn man von den eventuellen Erhöhungen der Arbeitgeberbeiträge an die Sozialwerke absieht. Denn im HR-Bereich werden demografische Fragen nicht aus sozialpolitischer, sondern aus der Perspektive des Arbeitsmarkts betrachtet. Dabei geht es einerseits um die Entwicklungsprognosen der Erwerbsbevölkerungszahl und damit um das Angebot auf dem Arbeitsmarkt. Andererseits geht es um die Tatsache, dass die Arbeitnehmer in den nächsten zwei Jahrzehnten durchschnittlich immer älter werden. Es lohnt sich, diese beiden Aspekte sauber zu trennen, da man über die Entwicklung der Erwerbsbevölkerungszahl lediglich spekulieren kann, während die Entwicklung der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung unbestritten ist.

Überalterung wird zum Problem

Die demografische Entwicklung in den westlichen Ländern wird in praktisch allen Unternehmen eine Verschiebung der Mitarbeiterzahlen von den jüngeren zu den älteren Alterskohorten zur Folge haben. Tendenziell nehmen die älteren Kohorten in der Grösse zu, werden in rund zehn Jahren ih-

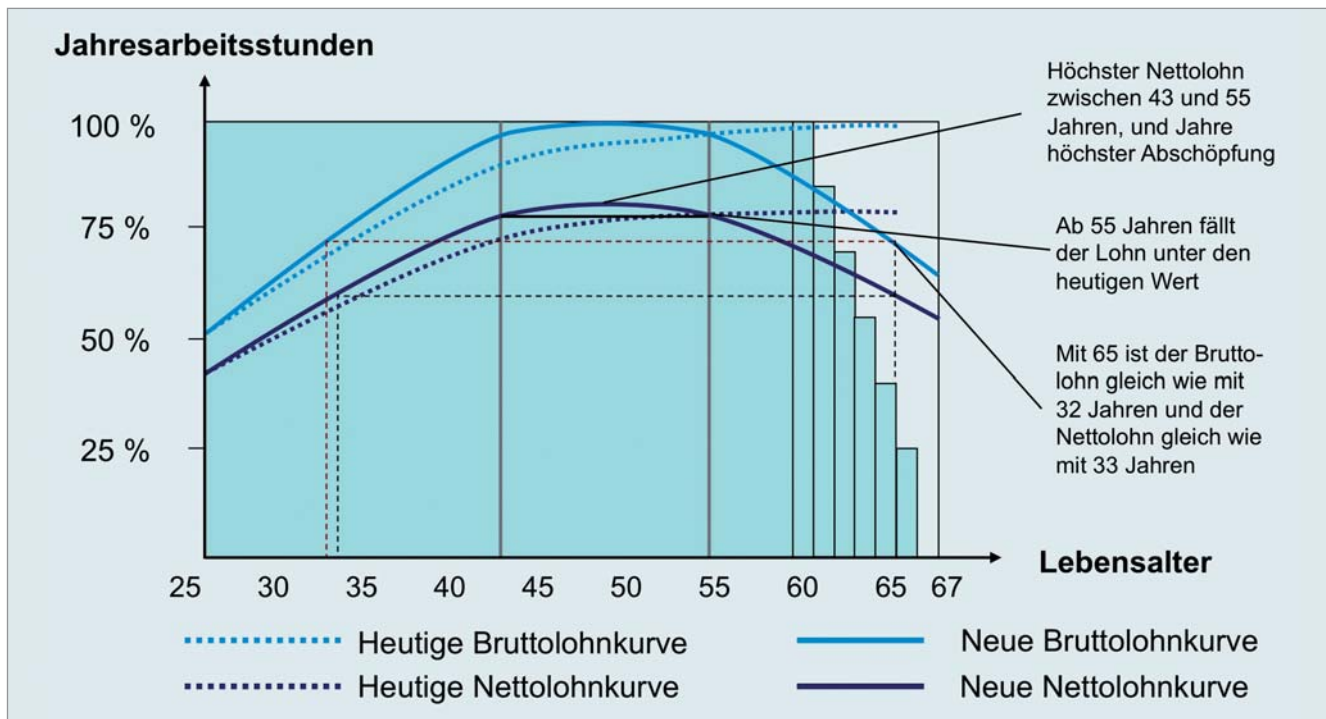
re Obergrenze erreicht haben und danach langsam wieder abnehmen. Wie stark dies in den einzelnen Unternehmen der Fall sein wird, hängt einerseits von der heutigen Altersstruktur und andererseits von der Fluktuationsrate ab. Je höher diese ist, desto eher kann sich ein Unternehmen verjüngen, bevor die älteren Kohorten in Pension gehen. Ein weiterer Faktor ist 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 Mitarbeiter nicht überdurchschnittlich stark vertreten sind. Voraussetzung dafür ist jedoch ein marktgerechtes Angebot. Hier ist die Schweiz – auch aufgrund ihrer Standortvorteile – in einer verhältnismässig guten Lage.

War for Talents ist überbewertet

Es ist wichtig, dass sich HR-Verantwortliche mit der Altersstruktur der Mitarbeitenden beschäftigen. Allerdings wäre dabei eine gewisse Gelassenheit angebracht. Gewiss läuft HR damit Gefahr ein Thema herunterzustufen dank dem es in den letzten Jahren an strategischer Bedeutung gewonnen hat – zumal gleichzeitig ein zweites zentrales strategisches Thema zurückgestuft werden müsste, der War for Talents. Beide Themen sind in der HR-Gemeinde – und in Geschäftsleitungen – ein Sakrileg. Ein Umdenken wäre jedoch dringend nötig, denn wer glaubt, der Wettbewerb am Absatzmarkt werde sich in Zukunft über eng definierte Talentsegmente entscheiden, verkennt die Bedingungen der sogenannten High Performance Worksystems. Der Wettbewerb



Die demografische Entwicklung wird den Altersdurchschnitt in den meisten Unternehmen anheben.



Beispiel für eine neue Lohn- und Abschöpfungsstrategie.

wird auch in Zukunft mit durchschnittlichen Arbeitskräften gewonnen. Auch wenn man den War for Talents ausser Acht lässt, gibt es künftig genügend strategische Arbeit für HR-Spezialisten.

HR muss Spielräume ausnutzen

Eine zentrale Strategie betrifft die Integration älterer Mitarbeitenden in die unternehmerische Kostenstruktur. Seit Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die berufliche Vorsorge (BVG) haben wir in der Schweiz das Problem, dass die Lohnnebenleistungen aufgrund der mit dem Alter erhöhten obligatorischen Beitragssätze für ältere Mitarbeiter höher sind als für jüngere. Hinzu kommt, dass auch Privatunternehmen die Löhne meist einer Alterskurve folgen lassen und die Unternehmerbeiträge an die berufliche Vorsorge bei den «Employee Benefits» mit dem Alter vielfach ebenfalls steigen. Dies führt zu einer deutlichen Verteuerung der Arbeitsleistung älterer Mitarbeitenden. Hier wären auch politische Lösungen gefragt. Allerdings lässt sich unabhängig von der politischen Einflussnahme aus Unternehmenssicht einiges optimieren.

Sowohl bei der Lohnentwicklung wie auch bei den überobligatorischen BVG-Beiträgen gibt es Spielräume, die genutzt werden können. Beide könnten so gestaltet wer-

den, dass ihr Maximum wesentlich früher erreicht wird und nach einer gewissen Zeit wieder zurückgeht. Damit liesse sich zweierlei erreichen: Erstens würde dies es einem Unternehmen erleichtern, Mitarbeitende aller Altersklassen einzustellen. In unserem Beispiel würden Mitarbeiter bis zum Alter von 55 Jahren mehr verdienen, was das Unternehmen für diese Altersgruppe attraktiver machen würde. Für Mitarbeiter ab 55 Jahren hätte das Unternehmen tiefere Lohnkosten als im herkömmlichen Modell, was die Anstellung aus betriebswirtschaftlichen Gründen ebenfalls erleichtern würde. Zweitens würde es den Arbeitnehmern eine Frühpensionierung ermöglichen, ohne dass sie exorbitante Verluste in der Vorsorge hinzunehmen hätten. Hinzu kommt, dass die Arbeitnehmer dann das höchste Einkommen hätten, wenn sie es auch am nötigsten bräuchten – nämlich um die Ausbildung der Kinder zu finanzieren. Gerade im Hinblick auf eine wahrscheinliche Erhöhung des Pensionsalters würde dieses Modell eine Verbesserung der oben beschriebenen Situation bewirken.

MbO als Bremsklotz der Performance

Unabhängig von der demografischen Entwicklung und dem War for Talents lassen sich in Zukunft auch Potenziale ausschöpfen, die gerade wegen der Fixierung auf

diese beiden Mainstreamthemen ausserhalb des Radars liegen. Dabei geht es in erster Linie darum, die Unternehmensleistung mit den bestehenden Mitarbeitenden zu steigern. Vielerorts wird die Performance durch das «Management by Objectives» (MbO) zu optimieren versucht. Dieses Modell eignet sich ausgezeichnet, um daran variable Lohnmodelle zu koppeln. Allerdings rücken dadurch taktische Verhandlungen zur Absicherung des Bonus in den Mittelpunkt der Zielvereinbarungen. Die Konsequenz ist der sogenannte Verdrängungseffekt: Intrinsische Motivation für den Beitrag zu den Unternehmenszielen wird durch extrinsische Motivation zur Optimierung der eigenen Vorteile ersetzt.

Das MbO-Modell entstammt einer Zeit, in der sich Ziele mit der bestehenden Struktur von Stellen erreichen liessen, die Regeldichte tief gehalten wurde und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung standen. Diese Situation besteht heute aber nur noch in Ausnahmefällen. Der Unternehmenserfolg ist immer stärker von diesem Wissen abhängig, bei gleichzeitig kürzerer Halbwertszeit des Wissens aufgrund schnell wechselnder Rahmenbedingungen von Märkten und Technologien. In diesem Umfeld ist das Konzept des MbO zu langsam und zu formalistisch. Hinzu kommt, dass in den letzten Jahrzehnten die Regel-



dichte aufgrund der wachsenden juristischen und politischen Anforderungen eher zugenommen hat. Diese Mischung aus hoher Regeldichte, inadäquaten Voraussetzungen und Zweckentfremdung macht das MbO zum Bremsklotz der Unternehmensperformance.

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

Steuerungslogiken abstimmen

Die Wahl der Unternehmenssteuerungslogik entscheidet darüber, ob die Kompetenzen der Mitarbeitenden ausgeschöpft und deren intrinsische Motivation und Engagement für den Unternehmenserfolg erhalten werden können. Dies ist natürlich kein einfaches Unterfangen. Erstens benötigt man dazu organisationstheoretisches und -praktisches Wissen und zweitens muss man neue Lösungen für die Unternehmensführung erfolgreich der Geschäftsleitung verkaufen. Dabei reicht es nicht aus auf Patentrezepte à la MbO zurückgreifen. Vielmehr weiss man heute, dass die optimale Steuerung von Organisationen von einer Reihe von Parametern abhängt. Grundsätzlich lassen sich drei Logiken der Unternehmenssteuerung unterscheiden:

1. Die Verfahrenssteuerung über Weisungen, Regeln und Stellenbeschreibungen
2. Die Outputsteuerung über die Vereinbarung von Zielen
3. Die Selbststeuerung der Mitarbeitenden im Rahmen einer expliziten Unternehmensmission oder expliziter Unternehmensziele

Diese drei Logiken kommen meist in Kombination zur Anwendung, wobei eine Logik normalerweise dominiert. Die Kunst der Unternehmenssteuerung besteht darin, den richtigen Mix zu finden. Dieser hängt wiederum von der Ausprägung verschie-

dener Unternehmenscharakteristiken ab. Dazu gehören die Höhe des Risikos von strategischen Entscheidungen eines Unternehmens, die Geschwindigkeit des Feedbacks, das ein Unternehmen auf seine Entscheidungen erhält, das Mass der Asymmetrie der Wissensverteilung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden sowie die Zurechenbarkeit der Unternehmensergebnisse zu einzelnen Mitarbeitenden.

Erfolgsfaktor Erfahrungswissen

Indem HR-Spezialisten saubere Situationsanalysen erstellen und Konsequenzen für die Steuerungslogik und die Stellenbesetzung ableiten und umsetzen, können sie einen entscheidenden Beitrag für die Wettbewerbsposition ihres Unternehmens leisten. Hinsichtlich der Wahl der Steuerungslogiken und ihrer Priorisierung besteht heute in vielen Geschäftsleitungen nämlich ein erstaunliches Kompetenzdefizit. Vielfach setzt das Management entweder falsche Prioritäten oder kombiniert die drei Steuerungslogiken derart exzessiv, dass sie sich gegenseitig lahmlegen: Wer beispielsweise bis ins Detail durch Verfahrenssteuerung kontrolliert wird, braucht eigentlich keine Ziele mehr und hat auch keine Möglichkeiten der Selbststeuerung. Dennoch werden Ziele oft doch vereinbart oder wird Eigenverantwortlichkeit eingefordert. Dies führt dazu, dass das Wissen der Mitarbeiter kaum mehr zum Einsatz kommt. Das verfügbare Humankapital bleibt in diesen Fällen zu grossen Teilen ungenutzt und wird zur finanziellen Last, die man am besten abbaut.

Unter diesen Umständen werden gerade ältere Wissenstragende überflüssig, obwohl ihr Erfahrungswissen oft besonders relevant ist. Schliesslich kennen ältere Mitarbeiter die Konsequenzen von Entscheidungen aus früheren Situationen und wissen, dass viele vermeintlich neue Ideen gar nicht neu sind, sondern aufgrund ihrer Wirkungslosigkeit schon einmal aufgegeben wurden. Damit kommen ältere Mitarbeiter jedoch vielfach jungen Top Talenten in die Quere, welche die Deutungshoheit für sich beanspruchen.

Zentrale Rolle der HR-Spezialisten

Die Grundlogik eines effektiven Performance Management ist einfach: Ziele und Teilziele werden über Prozesse er-

reicht und sind damit eine kollektive Leistung der an diesen Prozessen beteiligten Mitarbeitenden. Grundsätzlich kann jedes Unternehmensziel als Projekt verstanden und entsprechend geführt werden. Werden alle beitragenden Organisationsmitglieder ins Projekt eingebunden, sollten auch alle ergebnisrelevanten Leistungsbedingungen berücksichtigt sein. Ansprüche der internen Kundschaft als Ziele für die internen Lieferenden werden dann automatisch so formuliert, dass das angestrebte Ziel auch erreicht wird. Ein bonusorientiertes taktisches Verhandeln sollte damit weitgehend ausgeschlossen sein.

Hier können HR-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 erreichbar sind, ob das notwendige Wissen vorhanden ist und ob alle Erfolgsfaktoren berücksichtigt worden sind. Es ist offensichtlich, dass in dieser Rolle wesentlich mehr Lorbeeren warten und das Prügelpotenzial deutlich kleiner ist als beim MbO.

Zudem ist zu hoffen, dass HR-Spezialisten auf diesem Weg deutlich machen können, dass man ältere Mitarbeitende als sogenannte VEPs – Very Experienced Persons – künftig nicht nur brauchen kann, sondern auf sie angewiesen sein wird.



Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira ist Mitbegründer und Leiter des Zentrums Human Capital Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).