

## Verdammt alte Welt



**Bislang bezeichnete man mit "Alte Welt" die Regionen der Erde, die den Europäern vor der Entdeckung Amerikas bekannt waren. Dieser Begriff könnte bald eine ganz andere Bedeutung erlangen: Die am stärksten vergreisenden Gesellschaften. Stichwort: Demographischer Wandel.**

[Rufen Sie dazu auch unsere Arbeitshilfe "180 Ideen für Mitarbeiterbindung, für höhere Arbeitgeberattraktivität und geringere ungewollte Fluktuation!" ab](#)

Während im Jahre 1960 jeder zehnte Deutsche 65 Jahre alt und älter war, ist es heute schon jeder Fünfte. Im Jahre 2060, wird es dem Statistischen Bundesamt zufolge jeder Dritte sein. Zugleich sinkt die Zahl der Erwerbsfähigen rapide: War in den letzten 50 Jahren noch ein Anstieg um fast sechs Millionen Personen in der Altersgruppe "20 bis 64" zu verzeichnen, werden es 2060 satte 17 Millionen Menschen weniger als heute sein.

### Folgen für Arbeits- und Absatzmärkte

Das bleibt nicht ohne Folgen für die Wirtschaft: Die Schere zwischen beschäftigungsfähigen Arbeitnehmern und denjenigen, denen es nicht gelingt, mit den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt Schritt zu halten, wird in den kommenden Jahren immer weiter auseinander klaffen.

Der sich zunehmend verstärkende Fach- und Führungskräftemangel wird zu Machtverschiebungen am Arbeitsmarkt führen: Wir stehen am Beginn des Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Im Idealfall sorgen Unternehmen schon heute vor, um ihre Existenzfähigkeit langfristig zu sichern. Nur wie?

### Macht macht Mentalität

Bei sich vollziehenden Marktmachtverschiebungen ist die Verführung groß, dass in großem Maße der "Preis" entscheidet. So weisen alle Signale darauf hin, dass künftig die Höhe des Gehalts bei einem großen Teil der Arbeitnehmerschaft darüber entscheidet, welchen Arbeitgeber er wählt. Daher ist der dringlichste Ansatzpunkt in der Aktualisierung der betrieblichen Entgeltsysteme zu sehen.

Wenn schon mit künftig rapide steigenden Entgeltkosten zu rechnen ist, sollte aber wohlgermerkt die Performance des Unternehmens in gleichem Maße mitwachsen. Um auf Unternehmens- und Individualebene eine gesunde Relation zwischen erbrachter Performance und gezahltem Entgelt zu sichern, müssen Unternehmen jetzt die starre, an Anwesenheitszeit orientierte Vergütung um wirkungsstarke, flexible und performanceorientierte Vergütungssysteme ergänzen.

In diesem Punkt haben viele Firmen Nachholbedarf. Zwar sind schon heute viele Entgeltsysteme mit Zielvereinbarungen gekoppelt, doch sowohl die Gestaltung der Systeme selbst als auch deren Umsetzung weisen Mängel auf. Studien zeigen, dass dies vor allem die von den Mitarbeitern und der jeweiligen Führungskraft vereinbarten Ziele betrifft: Qualitative, nachhaltig ertragssichernde Faktoren fließen aufgrund des Messbarkeitspostulats selten in ausreichendem Maße ein.

Die Zielrichtung orientiert sich oftmals nicht an strategischen Unternehmenszielen und auch die vereinbarten Zielhöhen können in vielen Fällen nicht als ausreichend anspruchsvoll gelten.

### **Entgeltsysteme aktualisieren**

Zudem mangelt es häufig an Ernsthaftigkeit bei der Zielvereinbarung. Nicht alle Führungskräfte sind sich darüber bewusst, welche Entlastung ihnen dieses Führungsinstrument bietet. Mancher betrachtet Zielvereinbarungsgespräche eher als lästige Pflicht und als etwas, das ihn von der Erledigung anderer Aufgaben abhält.

Die meisten der bestehenden variablen Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme gelten mittlerweile als veraltet. Moderne Systeme auf Basis der Zielloptimierung finden sowohl im Mittelstand als auch in Großunternehmen allerdings noch zu selten Einsatz. Unternehmen müssen daher jetzt die Entgeltsysteme einer intensiven Revision unterziehen. In diesem Zuge sollte auch die Verbesserung der Akzeptanz auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter in den Fokus genommen werden.

### **Potenziale nutzen**

Des Weiteren ist es zu erwarten, dass steigende Gehälter wieder bislang eher vernachlässigte Arbeitnehmergruppen aus den Höhlen locken. Unternehmen können und sollten nicht nur das Potenzial der Arbeitslosen nutzen, sondern auch beispielsweise das von älteren Arbeitnehmern, Frühverrenteten, Frauen nach der Familienphase oder unfreiwillig Teilzeitbeschäftigten.

Potenzial- und Talentmanagement wird derzeit noch als frühzeitige Bindung von Young High Potentials verstanden. Doch Arbeitgeberattraktivität kann und darf sich künftig nicht mehr allein auf die Gruppe der Hochschulabsolventen richten. Unternehmen müssen angesichts der unumgänglichen Verschiebungen in der Mitarbeiterstruktur jetzt wirkungsvolle Maßnahmen ergreifen, um attraktiv und anziehend sowohl für weibliche als auch für ältere Mitarbeiter zu sein.

Dies betrifft beispielsweise die Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Aufgaben. Für ältere Arbeitnehmer sind Stellen insbesondere dann ansprechend, wenn sie ihren Erfahrungsschatz einbringen können. Dies kann die Unterweisung und Unterstützung jüngerer Kollegen sein oder die Bearbeitung komplexer Spezial- und Sonderfälle.

Tendenziell ungeeignete Aufgaben sind solche, die etwa hohe körperliche Kraftanstrengungen erfordern. Unternehmen sollten sich in die Lage versetzen, flexibel Aufgaben aus anderen Stellen herauszunehmen und an von älteren Mitarbeitern besetzten Stellen zu bündeln.

### **Frauen anziehen**

Im Hinblick auf die Zielgruppe der weiblichen Arbeitnehmer sind vor allem flexible Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsorganisationsformen von Bedeutung. Job Sharing, sei es als Job Splitting oder Pairing, sind erste Ansatzpunkte und Schritte in die richtige Richtung. Sie müssen um weitere familienfreundliche und auf Alleinerziehende zugeschnittene Angebote ergänzt werden

wie etwa auf die Beschränkung der Präsenzzeiten auf Vormittage, Lebensarbeitszeitkonten, Tele- oder Heimarbeitsplätze.

Familienfreundliche Angebote reizen vor allem die Gruppe der jüngeren Arbeitnehmer. Laut einer im September 2010 veröffentlichten Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend würden drei Viertel der jungen Beschäftigten mit Kindern für mehr Familienfreundlichkeit den Arbeitgeber wechseln - ein Viertel habe es bereits getan.

(Yvonne Wolf / Bild: tbel, Fotolia.com)

---

Yvonne Wolf, Diplom-Betriebswirtin (FH), ist Bereichsleiterin der I.O. Business Unternehmensberatung und Training.

Internet: [www.io-business.de](http://www.io-business.de). E-Mail: [y.wolf@io-business.de](mailto:y.wolf@io-business.de)