

Jan Holtfreter

## **Demografischer Wandel – Mit Generationen kommunizieren**

Die Geschichte ist eigentlich 30 Jahre alt und war damals nur eine langfristige Prognose. Heute bezeichnet man den demografischen Wandel als Megatrend. Das klingt dramatisch und neu, die Fakten sind allerdings lange bekannt. Trotzdem richten sich die meisten Unternehmen nur langsam auf die anstehenden Herausforderungen ein.

### **Die Gesellschaft wird älter und kleiner**

Nach den starken Jahrgängen der 50er- und 60er-Jahre ist Deutschland schon seit drei Jahrzehnten in Sachen Geburtenrate eines der Schlusslichter im internationalen Vergleich. Mit fast konstanten 1,4 Kindern pro Frau schrumpft die Bevölkerung kontinuierlich. Etwa 2,1 Kinder pro Frau wären für die sogenannte „Bestandserhaltung“ notwendig. Ein Trend, der selbst durch „Fleiß“ für die nächsten Jahre nicht mehr zu beeinflussen ist. Gleichzeitig schieben sich die Baby-Boomer auf der Bevölkerungspyramide immer weiter nach oben, so dass diese längst nicht mehr ihre klassische Form hat. Der Unterbau junger Generationen ist schmal geworden und die breitesten Bevölkerungsschichten sind 45-50 Jahre alt. Da diese Damen und Herren nicht jünger werden, muss sich die Gesellschaft darauf einstellen, das Potenzial älterer Arbeitnehmer voll auszuschöpfen.

Ein kleiner Trost: Deutschland steht mit dieser Entwicklung nicht alleine da. Fast alle OECD-Staaten haben dieses Problem.

Wenn Sie jetzt denken, das betrifft uns nicht, denn wir haben in den letzten Jahren die Belegschaft entscheidend verjüngt, ist hier mit einem Missverständnis aufzuräumen. Das Nachwuchsproblem trifft alle in gleichem Maße. Etwas früher oder etwas später und ganz besonders im Bereich qualifizierter Arbeitnehmer. Die Wechselbereitschaft dieser Arbeitnehmer wird zunehmen und die Bindung von Leistungsträgern an ein Unternehmen wird zum strategischen Unternehmenswert.

Schaut man genauer hin, ist die Altersverteilung der Bevölkerung ohnehin nur ein Faktor von vielen. Es kommen strukturelle, regionale und qualitative Faktoren dazu, die für den Arbeitsmarkt und die Belegschaften von entscheidender Bedeutung sind. Dazu gehören Zuwanderung, Erwerbsquoten, Gesundheit und Bildung oder Innovationsraten.

Die Zuwanderungszahlen zum Beispiel reichen momentan und wahrscheinlich auch in Zukunft nicht aus, um den Bevölkerungsrückgang aufzuhalten. Es kommt aber zusätzlich auf die Qualifikation derer an, die auf den deutschen Arbeitsmarkt drängen. Deutschland hat im internationalen Vergleich fast den höchsten Anteil an gering qualifizierten Zuwanderern. Hinzu kommt, dass die entgrenzten Arbeitsmärkte auch qualifizierten deutschen Arbeitnehmern die Chance bieten, im Ausland tätig zu werden.

Die Frauenerwerbsquote ist zwar in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, allerdings ist dieser Anstieg vor allem im Teilzeitbereich zu finden. Die Vollzeitenerwerbsquote von Müttern ist sogar rückläufig. Hochschulabschlüsse werden immer noch überproportional durch Männer erreicht und ähnliches gilt für qualifizierte Ausbildungen. Hier schlummert ein enormes Potenzial!

Ähnliches gilt für die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer. Auch diese steigt inzwischen stetig. Trotzdem ist nur rund die Hälfte aller Erwerbsfähigen über 55 Jahren noch in das Arbeitsleben integriert. Das wird sich ändern! Nicht nur, weil die Arbeitskräfte benötigt werden, auch weil den Sozialsystemen sonst die völlige Überforderung droht.

Es wird also darauf ankommen:

- die Employability älterer Arbeitnehmer wesentlich zu erhöhen,
- die Erwerbsquote von Frauen entscheidend zu verbessern,
- die Zuwanderung qualifizierter Arbeitnehmer auszubauen,
- die Innovationsraten zu halten und zu erweitern und
- Qualifikation und Bildung in allen Clustern zu fördern.

## **Was bedeutet das für konkurrierende Unternehmen?**

Natürlich sind die vorgenannten Punkte nicht zuletzt auch gesellschaftliche und politische Aufgaben. Die Unternehmen als essentieller Teil unserer Gesellschaft sind aber direkt betroffen, und ohne deren Engagement wird es keine guten Lösungen geben. Es treffen sich also gesunder unternehmerischer Eigennutz und gesellschaftliche Verantwortung.

Das Dilemma liegt im Rationalisierungs- beziehungsweise Produktivitätsdruck. Die fortschreitende Entwicklung ermöglicht immer höhere Produktivitäten mit immer weniger Arbeitnehmern. Diese Tendenz kollidiert unglücklich mit dem sogenannten Recht auf Arbeit. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Stellen abgebaut und sich in Zeiten von Employer-Branding damit möglicherweise als unsicherer Arbeitgeber positioniert. Wissen, das auf diese Weise das Haus verlassen hat, ist nicht ohne

Weiteres durch Neueinstellungen reaktivierbar, sobald es wieder gebraucht wird. Gleichzeitig hat der Arbeitskräftemangel, zum Beispiel im Bereich der Ingenieure, längst eingesetzt.

Die Gesellschaft wird sich in Hoch- und Niedrigqualifizierte spalten. An den Erstgenannten haben wir heute schon einen Mangel, die Zweitgenannten werden wahrscheinlich mittelfristig immer weniger gebraucht. Eine schrumpfende Bevölkerung kommt dieser Tendenz so gesehen entgegen. Allerdings nur, wenn es gelingt, Qualifikation und Bildung möglichst vieler Menschen sowie das Innovationspotenzial der deutschen Unternehmen international konkurrenzfähig zu halten.

Es ist deshalb angezeigt, langfristige und nachhaltige Strategien zu gestalten und gleichzeitig mit der notwendigen Veränderungsfähigkeit zu verbinden. Dem Faktor Mensch wird dabei, quasi als Produktionsmittel, eine wachsende Bedeutung zukommen. Die Herausforderung besteht einerseits in der Bindung attraktiver Arbeitnehmer und andererseits in der Akquisition neuer Arbeitskräfte.

Unternehmen, die als attraktiver Arbeitgeber gelten, werden im viel beschworenen „War for Talents“ das Rennen machen. Doch was macht einen wirklich attraktiven Arbeitgeber aus?

### **Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?**

Irrtümlicherweise wird oft angenommen, eine möglichst hohe Vergütung stünde bei den Arbeitnehmern an erster Stelle. Zumindest in Deutschland stimmt das nicht, wie verschiedene Studien belegen. Eine wettbewerbsfähige Vergütung rangiert auf den Rängen drei und vier.

Betrachtet man die Top 10 (s. Abb. 1) dieser im Jahre 2007 von Towers Perrin durchgeführten Studie, so ist zunächst festzustellen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ähnliche Bedürfnisse haben. Flexible Arbeitszeiten bei einer gleichzeitig herausfordernden Tätigkeit haben für beide Gruppen eine hohe Bedeutung. Menschen wollen heute nicht mehr einfach nur arbeiten. Sie wollen flexibel ihren Alltag gestalten und persönliche Bedürfnisse mit denen des Arbeitslebens kombinieren. Dazu gehört auch eine Tätigkeit, die als inhaltlich herausfordernd empfunden wird und gleichzeitig eine akzeptable Arbeitsbelastung ermöglicht. Mit dem Anspruch an eine wettbewerbsfähige Vergütung wird das Ganze zum Grundpaket für die Qualität von Arbeit. Es basiert auf den Bedürfnissen nach Gerechtigkeit, Sicherheit und Selbstverwirklichung.

Im Zusammenhang mit der Flexibilisierung von Arbeit ist Work-Life-Balance ein wichtiges Schlagwort geworden: in Zeiten von Stress und Leistungs-

Top-10-Treiber für Mitarbeitergewinnung	FK	MA
Flexible Arbeitszeiten	2	1
Herausfordernde Tätigkeit	1	2
Wettbewerbsfähige Vergütung (Grundgehalt)	3	4
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	6	3
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	5	5
Akzeptable Arbeitsbelastung	8	6
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	4	7
Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens	7	10
Gute Lage des Standortes	–	8
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	9	9
Direkter Vorgesetzter	10	–

Abb. 1: (Quelle: Auszug aus Towers Perrin Global Workforce Study 2007)

druck ein spannendes Thema. Der Anteil an stressbedingten Erkrankungen als Folge des Arbeitslebens ist seit Jahren auf dem Vormarsch. Viele Unternehmen richten deshalb ein betriebliches Gesundheitsmanagement ein. Auch hinter dem Ruf nach Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten steht mehr als nur die große Karriere. Es geht nicht zuletzt auch darum, die eigene Qualifikation aktuell zu halten und damit den Arbeitsplatz beziehungsweise dessen Qualität zu sichern und auszubauen.

Top-10-Treiber für Mitarbeitermotivation	FK	MA
Interesse der Unternehmensleitung an den MA	6	2
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	1	4
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	4	1
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	2	5
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	9	5
Investitionen in innovative Produkte und Services	2	8
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	10	2
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	5	9
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	7	7
Hohe persönliche Standards	8	10

Abb. 2: (Quelle: Auszug aus Towers Perrin Global Workforce Study 2007)

Das Chart Mitarbeitermotivation der gleichen Studie unterstreicht diese These (s. Abb. 2).

Selbstbestimmung, Verantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten sind motivierend und fördern Engagement sowie Partizipation. Das Gefühl aber, in einem Unternehmen aufgehoben zu sein, das soziale Verantwortung übernimmt, eine Unternehmensleitung hat, die an den Mitarbeitern wirklich interessiert ist und akzeptierte Werte lebt, steht besonders für die Mitarbeiter im Vordergrund.

Legt man zugrunde, dass in Deutschland, wie auch im europäischen Durchschnitt, rund 40 Prozent aller Mitarbeiter als nicht oder nur gering engagiert gelten, könnte man sich fragen, ob es sich hier um ein „Wunschkonzert“ handelt und wo Leistung und Gegenleistung bleiben. Tatsächlich handelt es sich aber um ein wertvolles Potenzial!

Die Übersicht der Top-10-Bindungstreiber komplettiert das Bild. Zwischen den Zeilen ist zu lesen, wie wichtig Vertrauen in die Handlungsweisen des Unternehmens ist. Einmal mehr zeigt sich ein Gemisch aus Sicherheit und Freiheit. Ein guter Ruf als Arbeitgeber, der sich auf Rang 1 befindet, entsteht natürlich nur dann, wenn ein wertschätzender Umgang mit dem Produktionsfaktor Mensch über Jahre gelungen und mit entsprechenden Maßnahmen und Leistungen untersetzt ist.

Top-10-Treiber für Mitarbeiterbindung	Rang
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	1
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	2
Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen	3
Innovatives Unternehmen	4
Gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen Unternehmen	5
Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen des Unternehmens	6
Positiver Einfluss von Technologie auf die WLB	7
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	8
Einfluss auf Entscheidungsprozesse im eigenen Bereich	9
Zufriedenheit mit den Geschäftsentscheidungen des Unternehmens	10

Abb. 3: (Quelle: Auszug aus Towers Perrin Global Workforce Study 2007)

## Stolz als Indikator

Es gibt inzwischen eine Reihe gut durchdachter Arbeitgeberwettbewerbe, die den Unternehmen nicht nur eine Expertise am Arbeitsmarkt ermög-

lichen. Ihre Messkriterien sind vor allem auch eine wertvolle interne Reflektion. Schließlich ist eine nachhaltige und positive Außenwirkung nur zu erzielen, wenn sie mit dem Innenleben des Unternehmens übereinstimmt. Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Fairness, Teamorientierung, Respekt, Stolz, Sicherheit, Solidarität, Loyalität oder Vertrauen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Mit den Ergebnissen umzugehen, erfordert gelegentlich Mut und den Willen, sich den Themen zu stellen.

Prüfen Sie einmal für sich, welch förderliches Potenzial ihr ganz persönlicher Stolz für eine Sache hat. Zum Beispiel wenn Sie an Ihr(e) Kind(er) denken. Stellen Sie sich nun eine Belegschaft vor, in der jeder Einzelne stolz auf sich und auf sein Unternehmen ist ...

Stolz auf etwas zu sein ist das Ergebnis eines rationalen sowie intuitiven Abwägungsprozesses und fasst viele Ebenen und Aspekte zusammen. Man kann zum Beispiel stolz auf Fähigkeiten, Verhalten, Werte, Identität oder Zugehörigkeit sein. In Bezug auf sich selbst, wie auch in Bezug auf das Unternehmen oder Teile dessen.

- Wenn ich im Freundeskreis erzähle, wo ich arbeite, reagieren die Menschen anerkennend. Das macht mich stolz und ich erzähle das gern!
- Wir produzieren eine hohe Qualität und ich wirke daran mit! Das macht mich stolz.
- Unser Unternehmen legt größten Wert auf Umweltverträglichkeit und hat im letzten Jahr dafür mehrere Preise gewonnen. Das ist mir wichtig und macht mich stolz!
- Zu unserer Weihnachtsfeier kommen wirklich alle Kollegen und wir feiern bis in die Nacht. Wir haben Spaß miteinander und halten zusammen. Ich bin stolz auf uns!
- Auch bei uns gibt es mal Streit. Führungskräfte und Kollegen finden aber meist eine gute und nachvollziehbare Lösung. Ich bin stolz, dass bei uns darauf geachtet wird und wir das können!
- Mein Unternehmen sorgt dafür, dass sich die Kollegen gut entwickeln können. Unser Weiterbildungsangebot ist echt klasse.
- Ich würde jedem empfehlen, bei uns zu arbeiten. Ganz ehrlich!

Stolz zu fördern und die Führungskommunikation durch diesen Filter zu betrachten, ist sehr lohnenswert und die Ergebnisse sind über diesen Leitindikator gut messbar. Allein Pokale und Orden oder Sonnenscheinberichte in wohlfeilen Mitarbeiterzeitungen reichen dafür aber nicht aus. Eine geeignete Kultur und eine durchgängige sowie kontinuierliche Kommunikation sind dafür erforderlich.

## Kommunikation im Wandel

Die Change-GmbH war über viele Jahre in einem Wachstumsmarkt tätig und in Familienhand. Im Jahre 2000 wurden zunächst Anteile an einen börsennotierten Investor verkauft und das Management um neue und externe Führungskräfte erweitert. Die Eigentümerfamilie hatte das Unternehmen bisher sehr persönlich geführt. Zwei Jahre später übernahm der Investor auch die restlichen Anteile und die Familie verließ das Haus. Die Change-GmbH war nun Teil einer Unternehmensgruppe mit völlig anderer Kultur und Prozessen. Nur das Kerngeschäft blieb erhalten, weil dieses für die Unternehmensgruppe gebraucht wurde. Andere Unternehmensteile wurden verkauft oder eingestellt. Die Belegschaft hatte sich inzwischen halbiert und die Fluktuation war gestiegen. Neue Kollegen wurden integriert, so gut es ging. Gleichzeitig gab es aber viele Unsicherheiten und schon wieder anstehende Veränderungen. Auf einer Belegschaftsversammlung im Dezember 2006 kündigte der damalige Geschäftsführer an, die Strukturen noch einmal zu überdenken. Dies könne ein schmerzlicher Prozess werden, der das Engagement aller fordert. Inzwischen kursierten wieder einmal Listen und Gerüchte über anstehende Entlassungen, obwohl betriebsbedingte Kündigungen eigentlich nicht möglich waren. Außerdem wurde das Unternehmen in der Presse negativ bewertet, so dass Mitarbeiter im Freundeskreis auf die Missstände angesprochen wurden. Die Personalleitung gestaltete nach zähen Verhandlungen mit dem Betriebsrat eine Transfergesellschaft und Ende 2007 waren schon wieder viele Mitarbeiter nicht mehr an Bord. Inzwischen wurden einige Mitarbeiter „zurückgeholt“, weil das Unternehmen einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften erlitt.

Es geht hier nicht um Managementschelte. Jeder, der solche Prozesse schon einmal mitgemacht oder geführt hat, weiß wie komplex und schwierig es ist, diese zu steuern. Auch geht es nicht darum, wirtschaftliche Erfordernisse auszublenden. Aber: Ist das ein attraktiver Arbeitgeber?

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und stetig wachsender Veränderungsgeschwindigkeiten wird es künftig mehr denn je darauf ankommen, Veränderungsprozesse so zu führen, dass sie keine Schäden hinterlassen. Dies stellt allerhöchste Anforderungen an eine authentische und abgestimmte Führungskommunikation. Diese kann die Veränderungen an sich natürlich nicht verhindern. Aber sie kann erklären, Vertrauen und Einsicht sowie Commitment für die Zukunft schaffen. Stets vorausgesetzt, dass es eine vermittelbare Strategie gibt.

Wenn qualifizierte Arbeitskräfte sich immer mehr aussuchen können, welchem Arbeitgeber sie ihre Leistungen zur Verfügung stellen, können schlecht geführte Veränderungen ein Unternehmen regelrecht aushöhlen. Und eines ist sicher: Der Veränderungsdruck bleibt und die Geschwindigkeit wird nicht geringer.

Immer wieder taucht die Frage auf, wer eigentlich in einem Unternehmen die Kommunikationshoheit hat. Ist es der Vorstand oder die Geschäftsführung? Ist es die Leitung der Unternehmenskommunikation oder die Leitung der Internen Kommunikation, so es diese explizit gibt? Was sagt die Personalleitung dazu, wenn sich ein Kommunikationsspezialist zum Beispiel in die Prozesse der Mitarbeiterfeedbacks einbringen will oder gar die Geschäftsführung zu einem anderen Verhalten motivieren wollte?

Kommunikation ist nicht delegierbar. Für das Unternehmenssystem hat deshalb die Kommunikationshoheit eindeutig die Unternehmensleitung. Sie bestimmt über Strategie, Handeln und Kultur und ist für diese Bereiche verantwortlich. Interne Kommunikatoren sind daher gut beraten, sich als Abgesandte der Unternehmensleitung und Partner der Führungskräfte zu verstehen und ihre Rolle sauber zu klären. Nur aus einem gemeinsamen Verständnis zwischen Unternehmensleitung und internen Kommunikatoren lässt sich ein konsistentes Konzept gestalten, in das jeder seine Expertise einbringt.

Durch den demografischen Wandel werden sich neue Strukturen in den Belegschaften entwickeln. Eine Führungskommunikation, die damit umgehen will, muss deshalb aus unterschiedlichen Fachgebieten genährt werden, um zu integrierten Konzepten zu kommen. Dazu gehören neben der Unternehmensleitung sicher der Personal- und Personalentwicklungsbereich, die externe und interne Kommunikation und der Betriebsrat. Strategievermittlung durch eine Balanced-Scorecard hat zum Beispiel großen Kommunikationswert und kann Engagement und Partizipation entscheidend fördern.

## **Unterschiedliche Bedürfnisse**

Alle Mitarbeiter wünschen sich ein ehrliches Interesse der Unternehmensleitung, das sich auch in der bereits thematisierten sozialen Verantwortung ausdrückt. Dazu gehören aber auch Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und Kommunikation auf Augenhöhe.



Top-10-Treiber für Mitarbeitermotivation	20-30	35-49	50+
Interesse der Unternehmensleitung an den MA	1	3	4
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	3	5	2
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	2	1	1
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	4	8	5
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	8	2	–
Investitionen in innovative Produkte und Services	7	4	7
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	5	10	8
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	9	6	–
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	6	9	3
Hohe persönliche Standards	10	7	6

Abb. 4: (Quelle: Auszug aus Towers Perrin Global Workforce Study 2007)

Die Altersklasse der 20- bis 34-Jährigen befindet sich in den „Lehr- und Wanderjahren“. Diese Phase ist durch Vitalität, Flexibilität und aktuelle Fachkenntnis gekennzeichnet. Teamorientiertes Arbeiten, flache Hierarchien und ein wertschätzender Draht zur Unternehmensleitung sind erwünscht. Dafür sind Erfahrung, Loyalität und Bindung im Allgemeinen geringer ausgeprägt. Man sucht nach Mentoren und Vorbildern, allerdings nicht nur im, sondern auch außerhalb des eigenen Unternehmens. Die Wechselbereitschaft ist im Verhältnis zu den nachfolgenden Altersklassen relativ hoch. Persönliche Standards spielen eine untergeordnete Rolle, wenn eine Tätigkeit interessant und mit einer guten Perspektive verknüpft ist. Im letzten Drittel dieser Altersklasse gewinnen dann längerfristige Ziele mehr und mehr an Bedeutung. Die Zukunftsvorstellungen sowie Arbeitsschwerpunkte festigen sich und die eigene Familie steht an. Frauen sind heute bei Geburt ihres ersten Kindes etwa 30 Jahre alt. Männer dürften etwas darüber liegen. Die Zeiten für Auslandsaufenthalte, Praktika und risikofreudige Jobwechsel gehen deshalb langsam zu Ende.

Die Phase von 35-49 könnte man als „Wachstumszeit“ zusammenfassen, obwohl das Bedürfnis nach Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten etwas nachlässt. Es geht um soziale Anerkennung, Materielles und Vergütung sowie Selbstverwirklichung. Die Wechselbereitschaft geht etwas zurück und das Bedürfnis nach einem befriedigenden Arbeitsumfeld, das die Vereinbarkeit von verschiedenen Lebensbereichen ermöglicht, wird größer. Der direkte Vorgesetzte und dessen Fähigkeit für die Arbeit zu begeistern, ist wichtiger, als die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung. Hier kommt

den Führungskräften eine Vermittlerrolle zu. Sie sind mit Ihrem Kommunikationsgeschick der Transmissionsriemen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Außerdem möchte man in seinem eigenen Arbeitsbereich entsprechende Entscheidungsfreiheiten haben und eigenständig arbeiten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass wir es hier mit einer kritiklosen und stillen Gruppe zu tun haben. Das Bedürfnis nach einem Unternehmen mit sozialem Verantwortungsgefühl ist eng verknüpft mit dem wachsenden Anspruch an Versorgungssicherheit. Deshalb dürfte es gerade für diese Gruppe wichtig sein, Vertrauen in das Unternehmen sowie dessen Strategien zu haben und diese auch zu verfolgen. Führungskräfte selbst, die naturgemäß in dieser Altersklasse häufiger anzutreffen sein dürften, sind da etwas unempfindlicher, wie man den Abbildungen 1 und 2 entnehmen kann.

Die Generation 50+ befindet sich in den „Jahren der Weisheit“. Flexibilität und Mobilität nehmen für gewöhnlich ab. Auch das Fachwissen oder die Fähigkeit zum Umgang mit modernen Arbeitsmitteln ist oft nicht mehr so aktuell, weshalb die Bereitschaft zum Lernen wieder ansteigt. Dafür gibt es ein breit angelegtes Erfahrungswissen und entsprechende Führungskompetenzen. Die ältere Generation ist traditionsbewusster und die Werteorientierung nimmt zu. Die Vorbildfunktion durch die Unternehmensleitung im Sinne der Unternehmenswerte ist stärker erwünscht. Gleichzeitig hat es diese Altersklasse in zunehmendem Maße mit übergeordneten Führungskräften zu tun, die jünger sind als sie selbst – eine Herausforderung für beide Seiten. Das körperliche Leistungsvermögen zu erhalten, die Gesundheit zu pflegen und sich auch in der Freizeit zu verwirklichen, nimmt zu. Je nach Umfeld und Einbindung geht es dann schließlich um einen gleitenden Übergang in den Ruhestand.

In Sachen Engagement nehmen sich die Altersgruppen im Übrigen nichts.

## **Männer und Frauen**

Wie eingangs erwähnt, liegt ein großes Potenzial in der Beschäftigungsquote von Frauen. Um dieses Potenzial zu erschließen, sind aber zunächst die Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten. Frauen verlieren oft mit der ersten Schwangerschaft den Anschluss an die Männer. Dies drückt sich sowohl im Gehaltsniveau wie auch im Anteil der weiblichen Führungskräfte aus. Rund 70 Prozent der Führungskräfte waren im Jahre 2006 Männer. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist deshalb eine entscheidende Voraussetzung für die Frauenerwerbsquote und damit für die Abmilderung der demografischen Effekte. Ein Unternehmen, das zum Bei-

spiel eine Kinderbetreuung im Hause anbietet, ist für Mütter und Väter ein höchst attraktiver Arbeitgeber. Und was könnte Eltern stärker an ein Unternehmen binden, als ihre Sprösslinge dort gut aufgehoben zu wissen. Das Thema Kinder sollte man sicher nicht kalt instrumentalisieren. Aber es sei dennoch daran erinnert, welche förderliche Kraft das kinderfreundliche Image zum Beispiel für ein schwedisches Möbelhaus oder für Burger-Restaurants hat. Das Prinzip dahinter lässt sich auch auf Arbeitgebermarken übertragen.

Zu den Rahmenbedingungen kommen zusätzlich kulturelle Aspekte. Welche Auswirkungen hätte eigentlich ein höherer Frauenanteil in den Unternehmen und was bedeutet das für die Führungskommunikation? Männer und Frauen sind sich in vielen Dingen ähnlich. Es gibt aber natürlich auch Unterschiede in den Bedürfnissen und Erwartungen an einen attraktiven Arbeitgeber.

Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen	Männer	Frauen
Festes, verlässliches Einkommen	1	1
Sicherheit des Arbeitsplatzes	2	2
Arbeit soll Spaß machen	4	3
Behandlung „als Mensch“ durch Vorgesetzte	5	4
Unbefristetes Arbeitsverhältnis	3	5
Förderung der Kollegialität	8	6
Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	6	9
Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden	9	7
Auf Arbeit stolz sein können	10	8
Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit	7	10
Einfluss auf Arbeitsweise	11	11
Vorgesetzte sorgen für Arbeitsplanung	12	15

Abb. 5: (Quelle: Auszug aus Inqa-Studie 2006 - Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Berechnungen: Tatjana Fuchs, INIFES)

Beiden Geschlechtern ist das Bedürfnis nach Sicherheit hinsichtlich des Arbeitsplatzes und des Einkommens gemein. Männer scheinen aber in der Tendenz etwas risikofreudiger zu sein. Sie würden eher ein befristetes Arbeitsverhältnis akzeptieren, suchen eine vielseitige sowie abwechslungsreiche Tätigkeit und legen etwas weniger Wert auf den betrieblichen Gesundheitsschutz. Frauen hingegen sind Kollegialität, Sinnhaftigkeit und

Stolz sein auf die Arbeit etwas wichtiger. Dazu gehört auch, dass Wachstumsaussichten nicht so stark im Vordergrund stehen. Tendenziell scheint es den Frauen also stärker um die Qualität des Arbeitsumfeldes zu gehen.

## **Handlungsempfehlungen für die Führungskommunikation**

Die Belegschaften werden älter und weiblicher. Vielleicht auch mit einem höheren Anteil an ausländischen Arbeitskräften. Wir bekommen also mehr Diversität. Gleichzeitig wird sich die Fluktuation erhöhen.

Die Herausforderungen heißen: Akquirieren, Motivieren und Binden. Alle drei Aspekte brauchen eine gute interne Kultur, denn auch hier heißt es: Natürliche Schönheit kommt von Innen.

In Bezug auf Altersunterschiede sind Zusammenarbeit und Interaktion zwischen den Generationen zu fördern. Auch, weil sich das klassische Muster älterer Chef/jüngerer Mitarbeiter oft umkehren wird. Ältere Mitarbeiter müssen für neue Techniken begeistert und von jungen Mitarbeitern dabei wertschätzend unterstützt werden. Ebenso können die Älteren als Mentoren für die Jungen eine wertvolle und altersgerechte Rolle einnehmen. Es bietet sich deshalb an, ein wechselseitiges Mentoring fest zu installieren. Dieses bindet die Generationen sinnvoll aneinander. Kennen Sie „Wichteln“? Wir setzen dies gelegentlich bei Workshops oder ähnlichen Veranstaltungen ein, die über mehr als ein paar Stunden gehen. Beim Wichteln erhält jeder Teilnehmer im Losverfahren einen Paten. Die Zuordnungen bleiben geheim und werden nicht veröffentlicht. Die Teilnehmer bekommen die Aufgabe, sich unbemerkt und in völlig frei zu wählender Art und Weise um ihre zugewiesene Person zu kümmern, das heißt ihr etwas Gutes zu tun. Das Ergebnis dieser geheimen Verflechtung an Fürsorge ist ein wertschätzendes Miteinander.

Ein betriebliches und offenes Mentoring hat einen ähnlichen Effekt, auf der Sach- wie auf der Kulturebene. Da es sich hier um ein langlaufendes System handelt, werden eine entsprechende Begleitung und ein Rahmen benötigt. So sollten die Mentoren in ihre Rolle und deren Ziele eingeführt werden und sich in regelmäßigen Runden über Verbesserungsmöglichkeiten und Erfahrungen austauschen. Die Begegnungen zwischen Mentoren und Mentees brauchen einen Rhythmus und das Mentoring-System sowie das Engagement der Einzelnen sollte öffentlich gewürdigt, vielleicht sogar vergütet werden. Je nach Aufgabengebiet und Anforderungen können Vermittlungsinhalte und ein Feedbacksystem festgelegt werden. Es ist wahrscheinlich nicht sinnvoll, alle Mitarbeiter/-innen zu Mentoren und Mentees zu machen, denn nicht jeder ist dafür gemacht. Es wäre allerdings

wünschenswert, auf freiwilliger Basis möglichst viele Mitarbeiter dafür zu begeistern. Das funktioniert nur, wenn der Nutzen dafür erkannt und das Engagement anerkannt wird – eine Aufgabe für die Führungskommunikation und das HR-Management. Natürlich sollte auch die Unternehmensleitung uneingeschränkt hinter dem Mentoring-System stehen.

Die gezielte Bildung von altersdiversifizierten Teams unterstützt dieses Bemühen. Es hat die gleiche Kultur des Austauschs und der wechselseitigen Unterstützung.

Das Ganze funktioniert allerdings nur, wenn vor allem die älteren Mitarbeiter durch diese Bemühungen nicht stigmatisiert werden. Es muss gelingen, diese Aktivitäten als eine erfolgreiche und nutzenspendende Interne Kommunikation zu positionieren, statt als notwendiges Übel im Umgang mit einer schwächelnden Belegschaft.

Eine zusätzliche Bindung könnte durch strukturierte Netzwerke entstehen. In der alten Kultur wurden abtrünnige Mitarbeiter hinsichtlich Wiedereinstellungen für die Zukunft gern gemieden. Nach dem Motto: Weg gegangen, Platz vergangen. Das werden sich die Unternehmen bald kaum noch leisten können. Es sei denn, es sprechen im Einzelfall gute Gründe dagegen. Was aber sollte einen Arbeitgeber daran hindern, einen Mitarbeiter, der inzwischen in einem anderen Unternehmen wertvolle Erfahrungen gesammelt hat, wieder an Bord zu nehmen? Da besonders die jüngeren Arbeitnehmer von den Möglichkeiten eines zunehmenden Arbeitnehmermarktes Gebrauch machen werden, ist es hilfreich, mit diesen in Kontakt zu bleiben. Alumni-Netzwerke bieten dazu eine gute Möglichkeit. Elite-Schulen, Unis oder auch manche Talentschmiede machen dies seit Jahren vor. Hier fühlen sich große Gruppen als Absolventen und Ehemalige noch über Jahre zusammengehörig. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf etwaige Wiedereinstellungen, sondern zum Beispiel auch auf die Auswahl von Dienstleistern und Handelspartnern. Oft landen schließlich ehemalige Mitarbeiter in durchaus interessanten Positionen. Das Herkunftsunternehmen in guter und aktiver Erinnerung zu erhalten, ist dafür sehr nützlich. Der Alumni-Gedanke muss sich aber nicht nur auf Ehemalige beziehen. Auch ein internes Netzwerk, das die Beziehungen zwischen den Kollegen fördert, kann bindende Effekte haben. Mitarbeiter über die reinen Arbeitsinhalte und Abteilungsgrenzen hinaus miteinander zu vernetzen, trägt zu dem erwünschten kollegialen Arbeitsumfeld bei. Das Web 2.0 macht es möglich. Technische Plattformen gibt es inzwischen genug.

Funktionieren solche Netzwerke erst mal, lassen sich zum Beispiel Mentoring-Beziehungen in ihnen abbilden, oder sie führen Teilnehmer von Fortbildungen wieder zusammen. Auch Best-Practice-Runden, interne Wettbewerbe oder Projekte lassen sich kommunizieren und verwalten.

Wie den Tabellen zu entnehmen war, ist das Bedürfnis nach Sicherheit und sozialer Verantwortung ein zentraler Punkt. Dazu gehören auch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine gute interne Weiterbildung sorgt deshalb nicht nur für eine qualifizierte Belegschaft. Sie kann mehr, nämlich die Bildungsinvestitionen binden und motivieren. Selbst ein junger Mitarbeiter, der bereits nach ein paar Jahren das Unternehmen wieder verlässt, wird sich noch lange daran erinnern, wo er seine ersten Schritte gemacht hat und wie wirksam er dabei unterstützt wurde. Vielleicht würde er deshalb auch anderen empfehlen, sich diesem Unternehmen zuzuwenden. Für Unternehmen ist es deshalb lohnenswert, ihre Investitionsbereitschaft in Mitarbeiter im Markt bekannt zu machen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Weiterbildung eigentlich immer intern sein muss, oder ob sich eine Unternehmensakademie nicht auch für Externe öffnen kann. Ein gutes öffentliches Weiterbildungsangebot weist das Unternehmen als Expertenschmiede für seine Branche aus. So können wertvolle Kontakte entstehen – das trägt auch zur Aufwertung der Arbeitgebermarke bei.

Insgesamt ist das ein Plädoyer für Offenheit und Transparenz; sowohl nach innen als nach außen. Wer davor Angst hat, wird langfristig Einbußen in Sachen Engagement und Partizipation hinnehmen müssen.

Ein Grundgedanke für Mentoring und diversifizierte Teams ist neben der Interaktion natürlich der Wissenstransfer und dessen Management. Die Kür in diesem Bereich hat uns ebenfalls das Web 2.0 geschenkt: ein internes Unternehmens-Wiki. Hier scheiden sich die Geister, weil das Wissen eines Unternehmens natürlich zum Unternehmenswert gehört und deshalb nur bedingt öffentlich sein kann/darf. Andererseits stellt sich immer wieder die Frage, wie viel von diesem Wissen eigentlich aktiv genutzt und auch geteilt werden kann. Wissensmanagement ist durch die ständig wachsende Komplexität seit einigen Jahren in aller Munde. Dazu hat man versucht, mit intelligenten Datenbanken das Know-how des Unternehmens oder der Projekte abzubilden und intern zu veröffentlichen. Interessanterweise waren die Ergebnisse aber häufig enttäuschend und der Aufwand dagegen immens. Wikis standen anfangs unter dem Verdacht, nicht die ausreichende Qualität zu gewährleisten, da sich dort jeder einbringen kann. Wie bei Wikipedia, der freien Online-Enzyklopädie, zu bewundern ist, trifft allerdings langfristig eher das Gegenteil zu. Interessant! Das ist nicht nur interessant, weil es erfreulich ist, sondern weil ein wichtiges menschliches Prinzip dabei gewürdigt wird: Menschen haben das Bedürfnis, sich einzubringen und darüber ein positives Selbstbild zu erlangen. Dies gilt auch für anonyme Wiki-Einträge und Überarbeitungen. So entsteht ein Wissenspool, der sich evolutionär weiterentwickelt und zu dem viele eine Beziehung aufbauen, weil sie entweder selbst daran mitge-

wirkt haben oder einfach dessen Nutzen schätzen. Übrigens heben Wikis alle hierarchischen Grenzen auf. Ein Geschäftsführer muss damit rechnen, dass auch sein Beitrag überarbeitet und ergänzt wird. Da ist Eitelkeit dann fehl am Platz.

Web 2.0-Applikationen können Personen und Wissen sinnvoll verbinden und sind vor allem für jüngere Belegschaftsschichten ein Kommunikationsmittel, mit dem sie quasi groß geworden sind. Akzeptanz und Nutzungsgrad dürften deshalb weiter steigen. Neben dem Hype für die endlosen Möglichkeiten müssen aber Aufwand und konkreter Nutzen gut auf die jeweiligen Anforderungen abgestimmt sein. Ein gutes und effizientes Beispiel dafür ist auch die Einrichtung eines Corporate-Radio. Dahinter steht ein unternehmensinternes Angebot von Audio-Beiträgen, Reportagen und Interviews, die in der Lage sind, ein Unternehmen hörbar zu vernetzen. Dieser Kommunikationskanal unterbricht die klassischen Muster schriftlicher Information und sorgt so für große Aufmerksamkeit. Corporate-Radios sind schnell und leicht produzierbar und wie bei allen web-basierenden Anwendungen gerade für dezentrale und internationale Unternehmen geeignet. Aber auch hier gilt: Die Qualität muss stimmen, Unterhaltung alleine reicht nicht.

Viele dieser Kommunikationsmittel dürften auch den besonderen Bedürfnissen von Frauen Rechnung tragen. Gerade die Web 2.0-Möglichkeiten sollten aber nicht dazu führen, dass der persönliche Draht durch Technik ersetzt wird. Das Gegenteil sollte der Fall sein, und da dürfte der weibliche Anteil der Belegschaft besonders empfindlich sein.

In der Internen Kommunikation wird es darauf ankommen, Frauen und Männer, Ältere und Jüngere und unterschiedliche Nationalitäten in allen Medien gleichberechtigt zu positionieren. Je mehr Vielfalt deutlich wird, desto geringer ist das trennende Moment. Die Kolumne der Frauenbeauftragten in der Mitarbeiterzeitschrift ist deshalb unter Umständen nicht förderlich, auch wenn Sie dem Unternehmen zunächst gut zu Gesicht steht. Der Wert dieser Funktion ist jedoch unbestritten. Geht es doch gerade darum, das Umfeld für Frauen weiter zu verbessern.

Unternehmen, die sich auf Mehrsprachigkeit auslegen und dafür entsprechende Programme und Möglichkeiten schaffen, sind in der Bindung und in der Akquise von ausländischen Arbeitnehmern erfolgreicher. Ein höherer Anteil an unterschiedlichen Nationalitäten enthält aber mehr Herausforderungen als nur die Sprache. Die Akzeptanz für andere Religionen, Kommunikations- und Verhaltensweisen muss wachsen und ist gegebenenfalls aktiv zu unterstützen.

Kommen wir abschließend noch einmal auf das Thema Work-Life-Balance zurück, weil es bei richtiger Auslegung die Bedürfnisse von Arbeit-

---

nehmerinnen und Arbeitnehmern gut widerspiegelt. WLB wird oft durch die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit definiert. Durch die wachsende Komplexität der Aufgaben wird es aber immer schwieriger, sich den Prozessen außerhalb der klassischen Arbeitszeiten zu entziehen. Mindestens gedanklich und emotional begleiten die laufenden Themen viele Menschen auch durch den Feierabend. E-Mail-Push-Services tun ihr Übriges, und eine Flexibilisierung der Arbeit wirkt einer strikten Trennung sowieso entgegen. Eine stärkere Verbindung zwischen beiden Lebensbereichen ist deshalb die zeitgemäße Alternative. Schließlich wollen Arbeitnehmer eine interessante Aufgabe und Gestaltungsmöglichkeiten. Überlegungen wie Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals und Erziehungspausen für beide Geschlechter, betrieblichem Gesundheitsmanagement und Freizeitangeboten, flexiblen Einkommen und lebensphasenorientierten Lernangeboten gehören deshalb der Zukunft. Es muss das Ziel sein, Menschen so stark wie möglich an ihr Unternehmen und dessen positive Kultur zu binden – oder umgekehrt: Das Unternehmen an die Menschen zu binden.