

# DGFP // WISSENSWERT DER WANDEL DES US-ARBEITSMARKTS

**Herausgeber**

---

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

**DGFP // WISSENSWERT**  
**Aktuell. Fundiert. Wissenswert.**

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

**Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.**

# DGFP // Wissenswert

## Der Wandel des US-Arbeitsmarkts

von Tilman Bender, Managing Partner, TH Bender & Partners, Inc.

**Arbeitnehmende wie Arbeitgeber sehen sich in Nordamerika nach dem mutmaßlichen Ende der Coronapandemie einer neuen Normalität gegenüber. Allen voran deutsche Arbeitgeber genießen in den USA bei Arbeitnehmenden ein hohes Ansehen und haben dementsprechend viele Möglichkeiten, produktive Arbeitsplätze zu schaffen und die Rentabilität ihres Unternehmens zu verbessern.**

US-Präsident Joe Biden hat Ende September das Ende der Coronapandemie de facto verkündet. Das hat auch Auswirkungen auf die Wirtschaft: Es zeichnen sich die Umrisslinien eines neuen amerikanischen Arbeitsmarkts ab. Nach der teilweise durch großzügige Zahlungen an Arbeitnehmende verursachten Great-Resignation-Welle wird vielen Beschäftigten nun bewusst, dass nicht jeder neue Job es erlaubt, die persönlichen Interessen voll auszuleben und ausschließlich mobil zu arbeiten. Auch bei einem Arbeitsplatzwechsel werden nicht automatisch Versprechungen erfüllt. Dieser Bewusstseinswandel hat bereits einen medienwirksamen Slogan erhalten: *The Great Regret*.

Die negative Entwicklung der Börsenkurse und das Abbröckeln der Immobilienbewertungen haben dazu geführt, dass sich US-Amerikaner plötzlich als wesentlich weniger wohlhabend empfinden. Obwohl die Arbeitsmarktdaten immer noch gut aussehen, haben viele amerikanische Arbeitnehmende nun das Gefühl, die fetten Jahre seien vorbei. Der Markt ist in einer Umbruchphase, und die Beschäftigten dürften sich oftmals fühlen wie beim Spiel *Die Reise nach Jerusalem* – bald hört die Musik auf zu spielen.

Aber die Verwerfungen der vergangenen zwei Jahre haben definitiv zu einer neuen Realität geführt: *The New Normal*. Manche Änderungen sind nur weitere Manifestationen von lang bekannten Trends, so etwa das Ausscheiden der Babyboomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt oder das steigende Desinteresse jüngerer Arbeitnehmender an Jobs im produzierenden Gewerbe. Bei vielen dieser Trends hat Corona lediglich als Brandbeschleuniger gewirkt.

Für das Gros der Angestellten und Führungskräfte hat die Pandemie neue, permanente Realitäten geschaffen. So stellen sich hybride Arbeitsmodelle, der Ersatz von persönlichen Meetings durch Zoom- oder Teams-Konferenzen, die verringerte Bereitschaft, für einen neuen Job umzuziehen oder die rapide Digitalisierung aller Geschäftsprozesse als unumkehrbare Trends dar. Mit dem rapiden Wegfall der Corona-Einschränkungen ist jetzt für deutsche Muttergesellschaften die Zeit für eine Bestandsaufnahme gekommen: Es gilt festzustellen, inwieweit Änderungen im Verhältnis der amerikanischen Niederlassungen zu ihren Mitarbeitenden notwendig sind.

## **Deutsche Arbeitgeber in USA beliebt**

Das Ansehen deutscher Arbeitgeber in den USA hat zugenommen. Die Loyalität zu den Arbeitnehmenden, die Bereitschaft, Mitarbeitende zu schulen und das oft langfristige Denken deutscher Unternehmer wurde von vielen amerikanischen Arbeitnehmenden erkannt. Im Kontrast dazu haben manche amerikanische Unternehmen die Zahl ihrer Angestellten bereits bei den ersten erkennbaren Anzeichen der Krise radikal reduziert. Nicht selten wurde sogar von Unternehmen berichtet, die zuerst staatliche Zuschüsse einsammelten und im Anschluss ihre Belegschaft abbauten. So ist es für deutsche Unternehmen äußerst ratsam, ihr vorbildliches Verhalten im Rahmen ihres Personalmarketings besser publik zu machen.

## **Stark ansteigende Lohnforderungen**

Einige permanente Trends, welche alle Aspekte einer Niederlassung beeinflussen, sollten zur Chefsache gemacht werden. Hier sind zunächst die schnell wachsenden Lohnforderungen der Arbeitnehmenden zu nennen. Seit Mitte 2021 berichten Unternehmen in den USA von einem starken Anstieg der Lohnkosten. Dieser Trend war ursprünglich in der verarbeitenden Industrie zu beobachten, wo die Unternehmen den Forderungen von Arbeitnehmenden nach teilweise eklatanten Erhöhungen der Stundensätze aufgrund mangelnder Alternativen oftmals stattgeben mussten. Ein Anstieg von 15 auf 25 US-Dollar pro Stunde war dabei nicht ungewöhnlich. Vorreiter waren hier nicht zuletzt auch große Firmen wie FedEx, UPS oder Amazon, eingeseessene Unternehmen mussten nachziehen.

Der Trend, der zunächst bei auf Stundenbasis vergüteten Arbeitnehmenden erkennbar wurde, spiegelte sich bald auch bei angestellten Beschäftigten wider. Um neue Mitarbeitende zu gewinnen, mussten somit wesentlich höhere Einstiegsgehälter angeboten werden. Dies zog einen Dominoeffekt nach sich, denn um den Abstand zu den Neueinsteigenden zu erhalten, mussten die Saläre der langfristigen Mitarbeitenden entsprechend nachgebessert werden.

Mit etwas Verzögerung, aber dann mit massiver Wirkung, stiegen auch die Forderungen der Führungskräfte rapide an – 30 Prozent höhere Basissaläre und die beschleunigte Auszahlung variabler Vergütungselemente wurden zu Standardforderungen bei Gehaltsverhandlungen. Zudem ist eine verstärkte Nachfrage der Long Term Incentives nach Unternehmensbeteiligungen zu beobachten. Auch die Nebenleistungen, sogenannte Perks oder Benefits, spielen eine zunehmende Rolle dabei, Mitarbeitende zu rekrutieren und die Fluktuation zu verringern.

In Deutschland vom Gesetzgeber genau definierte Nebenleistungen sind in den USA meist Verhandlungsgegenstand zwischen Arbeitgeber und Gesamtbelegschaft oder individuellen Arbeitnehmenden. So ist es für deutsche Manager oftmals überraschend, dass Krankenversicherung, Altersvorsorge sowie Urlaubs- und Krankentage Verhandlungssache sind. Hier alles richtig zu machen, ist von enormer Relevanz: Umfragen bestätigen immer wieder, dass gerade Krankenversicherung und Altersvorsorge den Arbeitnehmenden sehr wichtig sind. Die Bedeutung dieser freiwilligen, aber de facto notwendigen Leistungen des Arbeitgebers zieht sich durch alle Ebenen, und für viele Arbeit-

nehmende ist die Krankenversicherung ein Wechselgrund. Selbst Unternehmen mit einem hohen Anteil an ungelerten Arbeitnehmenden wie etwa Starbucks oder McDonalds bieten solide Nebenleistungen an.

Das amerikanische Krankenversicherungssystem ist ausgesprochen flexibel: Anwartszeiten, die Höhe des Arbeitnehmendenbeitrags und die Möglichkeit, auch Familienmitglieder in die Police mit aufzunehmen, bieten einer Betriebsstätte viele Optionen, sich von anderen Unternehmen abzuheben. Vielen deutschen Unternehmen ist unbekannt, dass durch den Wechsel des Arbeitgebers der Versicherungsträger wechselt – und oft sind die vertrauten Ärzte nicht im Netzwerk der neuen Versicherung. An dieser Stelle bestehen für deutsche Arbeitgeber ebenfalls gute Möglichkeiten, sich hervorzuheben, denn der amerikanische Gesetzgeber bietet auch hier viel Gestaltungsspielraum.

Fast genauso wichtig für die amerikanischen Arbeitnehmenden ist die Altersvorsorge. Von besonderer Bedeutung sind hier die sogenannten 401(k)-Pläne. Während das Grundprinzip einfach ist, haben Unternehmen hier dennoch enormen Gestaltungsspielraum. Die Kernelemente beinhalten die Variante, dass Beschäftigte Teile ihres Bruttogehalts in verschiedene Anlagemöglichkeiten investieren können und der Arbeitgeber einen Anteil beisteuert. Hier bieten sich viele Möglichkeiten, Arbeitnehmende langfristig zu binden – gerade wenn Elemente einer Gewinnbeteiligung integriert werden.

Die Kosten dieser Nebenleistungen und deren Verwaltung sind nicht unerheblich und können insbesondere für kleinere Unternehmen einen bedeutenden Posten bilden. Es bieten sich hier aber viele Varianten an, mit denen der Kostenrahmen in einem verträglichen Ausmaß gehalten werden kann. So besitzen etwa spezialisierte Anbieter, die die Belegschaften mehrerer Firmen kombinieren, aufgrund ihrer Verhandlungsmacht das Potenzial, gute Konditionen mit Finanzinstitutionen und Versicherungsanbietern auszuhandeln und diese dann an ihre Kundschaft weiterzugeben. Kleineren Unternehmen, und damit auch den Niederlassungen deutscher Mittelständler, eröffnet dies die Gelegenheit, Leistungen anzubieten, die der oft größeren Konkurrenz ebenbürtig sind.

## **Hochproduktive US-Arbeitnehmende**

Nordamerika ist als Absatzmarkt und Produktionsstandort vor allem im Hinblick auf die politischen Entwicklungen in Osteuropa und China sowie die schwierig zu kalkulierenden Produktions- und Energiekosten noch wichtiger geworden. Amerikanische Arbeitnehmende sind hochproduktiv; die hohen Lohnsteigerungen fallen weniger ins Gewicht, wenn man berücksichtigt, dass die Margen über den in Europa erzielbaren Deckungsbeiträgen liegen und das Einkommensniveau in den USA über Dekaden stagnierte oder inflationsbedingt sogar rückläufig war. Deutsche Arbeitgeber können mit einer Kombination aus deutschen Tugenden und der klugen Berücksichtigung der besonderen Aspekte des US-Arbeitsmarkts das hier bestehende hohe Gewinnpotenzial abschöpfen.

**Autor:**



**Tilman Bender**  
Managing Partner,  
TH Bender & Partners, Inc.  
info@thbender.com  
<https://thbender.com/de>

## Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

## Impressum

**Publikationsreihe DGFP // Wissenswert**  
**Der Wandel des US-Arbeitsmarkts**

### Herausgeber

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.**

Linkstraße 2  
10785 Berlin  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

Kai H. Helfritz, MBA  
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.  
Linkstraße 2  
10785 Berlin  
[helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de)

Fon 030 8145543-70

### Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.