

# Vergütung von Wissen und Können

STUDIE. Gerade in der Chemieindustrie werden ganze Belegschaften altern. Eine Studie untersucht, wie Vergütungssysteme darauf ausgerichtet werden müssen.

Von **Hans-Carl von Hülsen** und **Clemens Volkwein**

Eine der Hauptaufgaben des Personalmanagements in dieser schwierigen Wirtschaftslage besteht in der Senkung von Personalkosten, ohne die Qualität der Leistung zu beeinträchtigen, und der Anpassung von Personalkapazitäten, ohne das Commitment der Mitarbeiter zu beschädigen. Die Kunst wird sein, zu verhindern, dass diese personalpolitischen Entscheidungen in Phasen des Abschwungs zu Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken im nächsten Aufschwung führen, der in den kommenden Jahren noch durch demografische Umbrüche überlagert wird. Die im gleichen Atemzug mit demografischen Trends oft genannten Risiken für

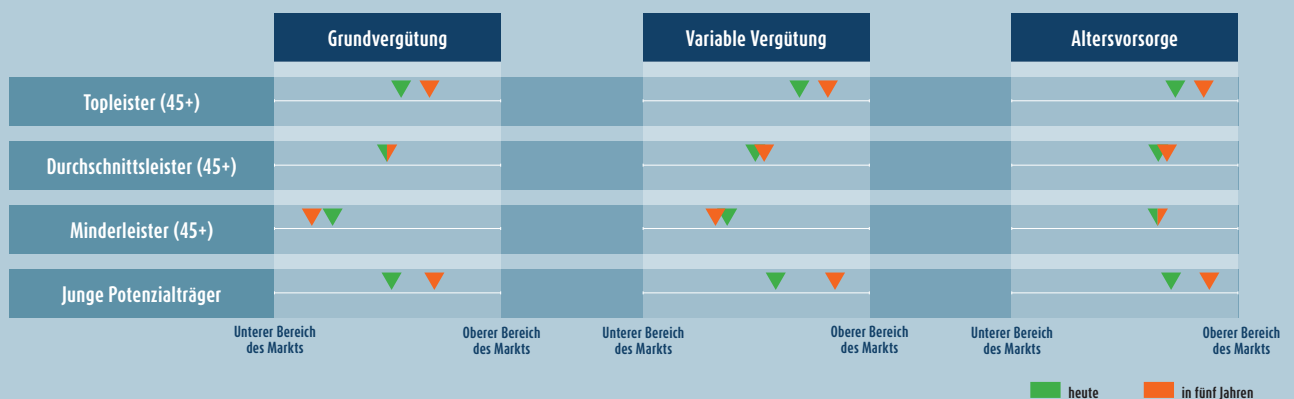
die Personalpraxis sind dabei kritisch zu prüfen. Zu individuell sind die unternehmerischen Auswirkungen einer alternden Belegschaft und Gesellschaft für Pauschalurteile - für eine Mode-Diskussion wiederum sind einige der in diesem Zusammenhang auftauchenden Fragen zu wichtig: Da der Rentenzugang von 67 Jahren für den Großteil der Beschäftigten noch längst nicht zur gefühlten Gewissheit zählt, ist offen, wie Zufriedenheit, Engagement und Motivation im letzten Drittel des Erwerbsverlaufs erhalten werden können.

## Angst um Innovationsfähigkeit

Die Relevanz dieser Aufgabe machen die Ergebnisse der Studie „Motivations- und Anreizsysteme für älter werdende Beleg-

schaften“ von Kienbaum Management Consultants und dem Arbeitgeberverband HessenChemie unter 90 Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie in Hessen klar. Danach beschäftigen lediglich zwei Prozent der befragten Unternehmen überwiegend jüngere Mitarbeiter, dagegen weisen 74 Prozent eine komprimierte oder eine alterszentrierte Belegschaft auf. Es verwundert deshalb nicht, dass die Hälfte der Befragten die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gefährdet sieht. Insbesondere Gesundheit, Motivation, Wissen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, die heute älter als 45 Jahre sind, werden in den kommenden Jahren zu entscheidenden Stellgrößen des unternehmerischen Erfolgs. Ob ein umfassendes Vergütungskonzept

## Positionierung der Vergütung im Markt



Das Schaubild zeigt den Stellenwert der Vergütung heute und in fünf Jahren im Markt. Gerade bei Topleistern und jungen Potenzialträgern

wird bis 2015 ein deutlicher Anstieg aller drei Vergütungskomponenten erwartet.

Quelle: Kienbaum

zudem in der Lage ist, Engpassrisiken bei Leistungsträgern und Nachwuchskräften beizukommen, ist die zweite wichtige Frage der nächsten Jahre.

## Anreize für demografiefeste Systeme

Status quo ist (noch), dass die bestehenden Beurteilungs-, Führungs- und Vergütungssysteme das Älterwerden und die systematische Förderung der Einsatzbereitschaft und -fähigkeit noch weitgehend aus den eigenen Bewertungsmaßstäben ausklammern. Die Einschätzungen der Unternehmensexperten deuten jedoch eine Trendwende an, die sich oberflächlich in der Erwartung steigender Kosten für den Budgetposten Personal äußert.

Die Verknappung des Pools qualifizierter Personen setzt dabei einen Fahrstuhleffekt in Gang, von dem die Mitarbeiter unterschiedlich betroffen sein werden: Erwartungsgemäß verstärkt sich der Druck markant, die Gesamtvergütung – bestehend aus Grundgehalt, variabler Vergütung und Altersversorgung – bei jüngeren wie auch älteren leistungsstarken Mitarbeitern im Markt besser zu positionieren. In abgeschwächter Form wird dies aber auch für Mitarbeiter mit gewöhnlicher Leistung erwartet. Deshalb werden attraktive und gleichermaßen kosteneffiziente Anreizstrukturen zur Motivation und Bindung von Beschäftigten im Wettbewerb um Personal deutlich an Bedeutung gewinnen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der Studie ist auch, dass neben den klassischen Vergütungsbestandteilen Themen wie lebenslanges Lernen, Gesunderhaltung, Wissenstransfer und alternative Laufbahnkonzepte drängen, von den Führungs- und Steuerungssystemen aufgenommen zu werden. Dreh- und Angelpunkt dafür ist, die Bewertungs- und Zielsysteme im Unternehmen so zu ergänzen oder zu modifizieren, dass strategisch relevante Verhaltensänderungen bei den Beschäftigten erreicht werden.

Klar ist, dass die Anforderungen an nachhaltige qualitative Ziele deutlich steigen werden und dabei auch das

## INFO

Unternehmen, die Interesse an einer Teilnahme an der Umfrage und den Detailergebnissen haben, erhalten die Kontaktadressen bei der Redaktion.

Leistungs- und Kompetenzprofil des Mitarbeiters oder von Mitarbeitergruppen stärker berücksichtigt werden wird.

## Leistungsbewertung reicht nicht

Damit steigen die Anforderungen, das Beurteilungswesen über die klassische Leistungsbewertung hinaus weiterzuentwickeln und mit der Gehaltsentwicklung zu verbinden. Eindeutiger Tenor bei den befragten Unternehmen war, die Gehaltsentwicklung weit stärker als bisher über systematische und differenzierende Personalbeurteilungen, über eine Kombination von Kompetenz und Leistung, zu steuern. Erwartet wird dadurch ein Zugewinn an Einsatzflexibilität oder die Möglichkeit, den erfolgreichen Know-how-Transfer differenziert honorieren zu können. Voraussetzung ist ein funktionierendes und an eine älter werdende Belegschaft angepasstes professionelles Beurteilungs- und Führungssystem.

Wie zu erwarten war, werden zur kurzfristigen Stimulierung von Leistung hohe variable Anteile bevorzugt. Für Mitarbeiter die Schlüsselpositionen einnehmen und auch für Mitarbeiter mit durchschnittlicher Leistung werden viele Unternehmen künftig das Vergütungspaket aber auch mit mittel- oder langfristig wirkenden Vergütungsbestandteilen schnüren. Auch die Umwandlung variabler Gehaltsbestandteile zugunsten flexibler Lebensarbeitszeitmodelle spielt hier eine Rolle. Doch auch die vielerorts übliche betriebliche Altersvorsorge wird in den nächsten Jahren als Bindungs- und Motivationsinstrument insbesondere bei älteren Topleistern und jungen Potenzialträgern weiter an Bedeutung gewinnen.

Neue Überlegungen weisen aber vor allem in Richtung einer stärkeren Kopplung von Beitragszuschüssen des Arbeitgebers an Zielerreichung oder Leistung des Mitarbeiters: Zum einen sollen so verstärkte Impulse für dieses wichtige Vorsorgeinstrument gesetzt werden, zum anderen wird es so enger an das praktizierte Gesamtvergütungssystem gebunden.

Altersstrukturanalysen machen die Risiken des demografischen Wandels vielen Unternehmen bewusst, erste Maßnahmen befinden sich in der Entwicklung. Nur wenn sich die monetären und nicht monetären Vergütungsbestandteile in der Gesamtschau demografiegerecht weiterentwickeln, kann es zu nachhaltigen Verhaltensänderungen von Mitarbeitern kommen. Den demografischen Wandel werden die Unternehmen erfolgreich bestreiten, die

- ihre Motivations- und Anreizsysteme im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeberattraktivität und älter werdenden Belegschaften überprüfen und weiterentwickeln,
- Beurteilungs-, Auswahl- und Zielsysteme auf die neuen Anforderungen hin anpassen und damit
- Verhaltensänderungen der Mitarbeiter systematisch mit Vergütungs- und Führungssystemen verbinden.

Nur so können Unternehmen mit komprimierten oder alterszentrierten Belegschaften in drei bis fünf Jahren zu den demografischen Gewinnern zählen. ■



**Hans-Carl von Hülsen**

ist Bereichsleiter / Principal im Geschäftsfeld Compensation bei Kienbaum in Düsseldorf.



**Clemens Volkwein**

ist Sozialwissenschaftler und Demografiemanager beim Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen