

# Motivations- und Anreizsysteme für älterwerdende Belegschaften

Ergebnisse und Kommentare zur Online- Umfrage  
im August und September 2009

September 2009



HESSEN CHEMIE

**Kienbaum**<sup>K</sup>  
Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

# Inhalt – Fragestellungen

	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
Detailergebnisse der Umfrage	21
» Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
» Motivations- und Anreizsysteme	31
Kienbaum Tools	56

# Inhalt – Fragestellungen

	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
Detailergebnisse der Umfrage	21
» Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
» Motivations- und Anreizsysteme	31
Kienbaum Tools	56

# Zielsetzung der Umfrage

- » In Folge des demografischen Wandels wird es zu einer zunehmenden Verknappung an qualifiziertem Nachwuchs für Unternehmen kommen.
- » Uns hat interessiert, wie sich die demografische Entwicklung auf Unternehmensebene auf die Struktur und Ausgestaltung der Vergütung einer älter werdenden Belegschaft auswirkt.
- » Hierzu haben wir im August und September 2009 Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie im Bereich des Verbandes HessenChemie zu Ihrer Meinung befragt:
  - Wie sieht die aktuelle Altersstruktur im Unternehmen aus, welche Risiken werden mit dem demografischen Wandel verbunden und wo wird Handlungsbedarf gesehen?
  - Welche Auswirkungen erwarten die Unternehmen auf die Motivations- und Anreizsysteme (Grundvergütung; variable Anreizsysteme; Steuerungsgrößen; Altersvorsorge)?

# Inhalt – Fragestellungen

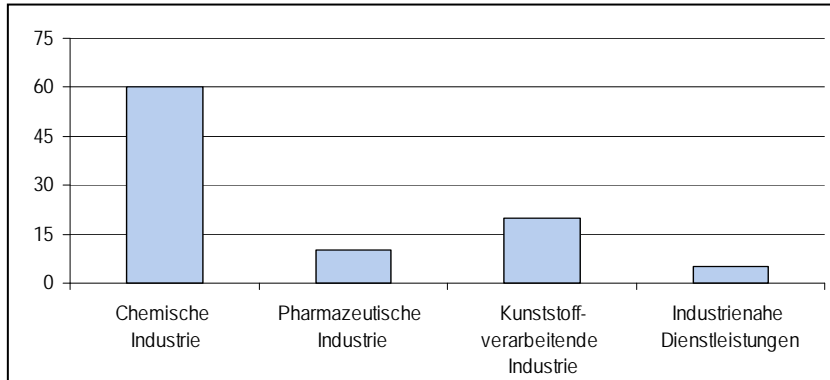
	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
<b>Teilnehmer der Umfrage</b>	<b>6</b>
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
Detailergebnisse der Umfrage	21
» Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
» Motivations- und Anreizsysteme	31
Kienbaum Tools	56

## Teilnehmer der Umfrage

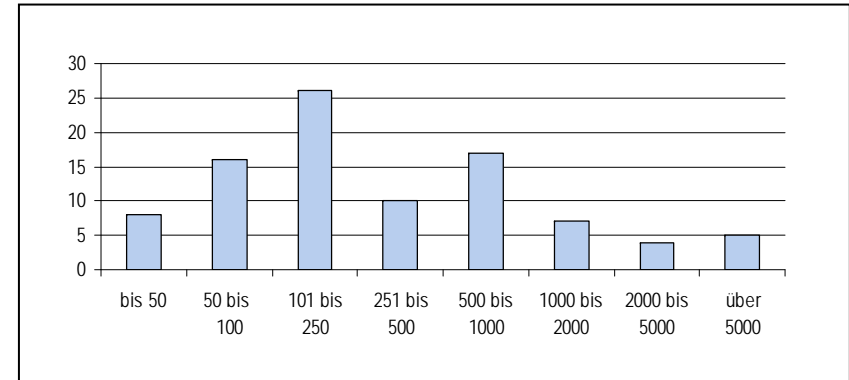
- » Zur Teilnahme an der Befragung haben wir 294 Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes HessenChemie eingeladen. Die Datenerhebung erfolgte in den Monaten August und September 2009. Es haben insgesamt 90 Unternehmen teilgenommen. Das entspricht einer Teilnahmequote von 31 %.
- » Das Teilnehmerfeld setzt sich überwiegend aus Unternehmen der chemischen (65 %), sowie aus der kunststoffverarbeitenden (19 %) und aus der pharmazeutischen Industrie (11 %) zusammen. Die verbleibenden 5 % beschäftigen sich mit industrienahen Dienstleistungen.
- » Die Mitarbeiterzahl und der Umsatz der teilnehmenden Unternehmen ist heterogen verteilt. So nahmen sowohl Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter an der Befragung teil, als auch solche mit mehr als 5000. Der Großteil der Teilnehmer beschäftigte zwischen 100 und 1000 Mitarbeiter.
- » Mehr als 75 % der Befragten gaben als Rechtsform eine GmbH an.

# Teilnehmer der Umfrage

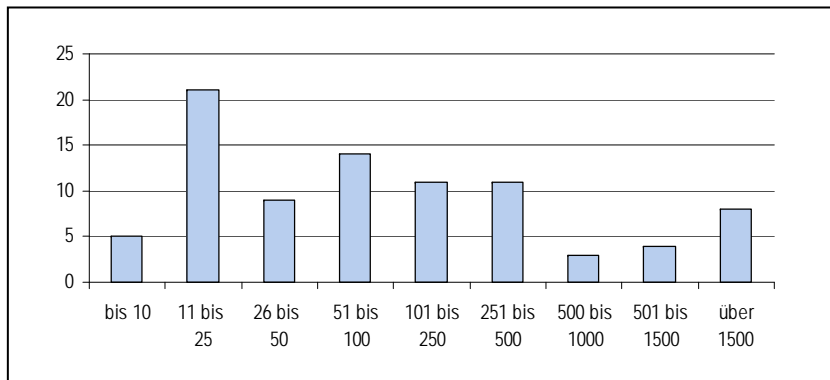
## 1.) Branche



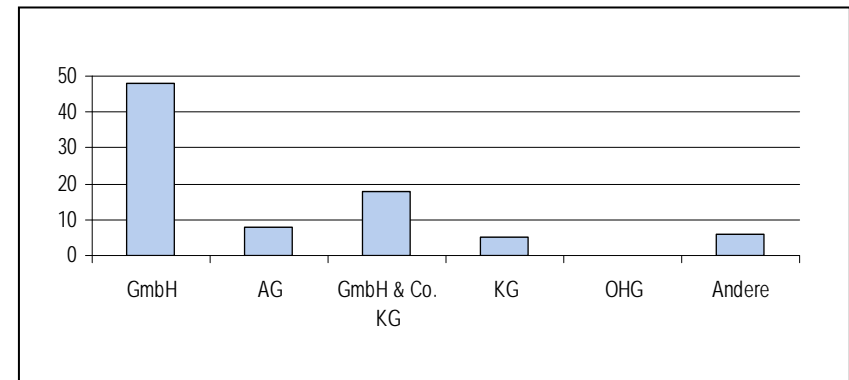
## 2.) Anzahl Mitarbeiter



## 3.) Umsatz in Mio. € im Jahr 2008?



## 4.) Rechtsform



# Inhalt – Fragestellungen

	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
<b>Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick</b>	<b>9</b>
Detailergebnisse der Umfrage	21
»    Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
»    Motivations- und Anreizsysteme	31
Kienbaum Tools	56

# Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels

- » Die befragten Unternehmen beschäftigen sich aktiv mit dem demografischen Wandel. 80 % haben bereits die tarifvertraglich vorgegebene Altersstrukturanalyse durchgeführt.
- » Der überwiegende Teil der Unternehmen weist eine komprimierte (40 %) oder eine alterszentrierte (34 %) Altersstruktur auf.
- » Die Hälfte der Unternehmen verbindet mit dem demografischen Wandel Risiken für die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.
- » Konkret verbunden werden die Risiken mit den Feldern Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie Engpässe bei Spezialisten- und Führungsfunktionen.
- » Das Top- Management (80 %) ist sich den Herausforderungen des demografischen Wandels bewusst und ca. 50 % der Unternehmen haben bereits Initiativen eingeleitet.

Es besteht ein hohes Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels; bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist dagegen noch Optimierungspotenzial gegeben!

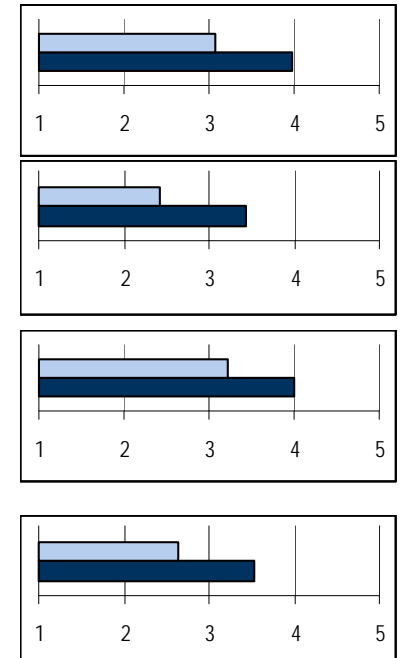
# Auswirkungen und Handlungsfelder

## Auswirkungen

- » Einsatzfähigkeit älterer Mitarbeiter muss durch geeignete gesundheitsfördernde Maßnahmen erhalten werden.
- » Arbeitnehmer werden zukünftig deutlich länger arbeitsfähig sein.
- » Einsatzbereitschaft und –dauer muss durch attraktive Anreizinstrumente unterstützt werden.
- » Aufwand für Qualifizierung und Wissensmanagement wird überdurchschnittlich ansteigen.
- » Rekrutierungskosten und Talentmanagementaufwand werden überdurchschnittlich steigen.

## Handlungsfelder für das Personalmanagement

- » Gesundheitsmanagement
- » Vergütungsgestaltung
- » Weiterbildung/  
lebenslanges Lernen
- » Personalmarketing



Skala (1-5):  
1 = kein Einfluss  
5 = starker Einfluss

heute  
In fünf Jahren

Verknüpfung der Handlungsfelder des Personalmanagements mit dem Führungs- und Steuerungssystem notwendig, um Verhaltensänderungen der Mitarbeiter nachhaltig zu verändern.

# Einschätzungen zur Ausgestaltung der Motivations- und Anreizsysteme

Wir haben hierfür vier typische Zielgruppen herausgearbeitet, für die wir eine besondere Differenzierung der Anreizsysteme in Zukunft erwarten. Drei der Gruppen umfassen ältere Arbeitnehmer (45+) mit unterschiedlichem Leistungsverhalten und/oder -fähigkeiten und eine Gruppe umfasst jüngere Arbeitnehmer mit hoher Leistungsbereitschaft und Potenzial.

Im einzelnen nennen wir diese Gruppen wie folgt:

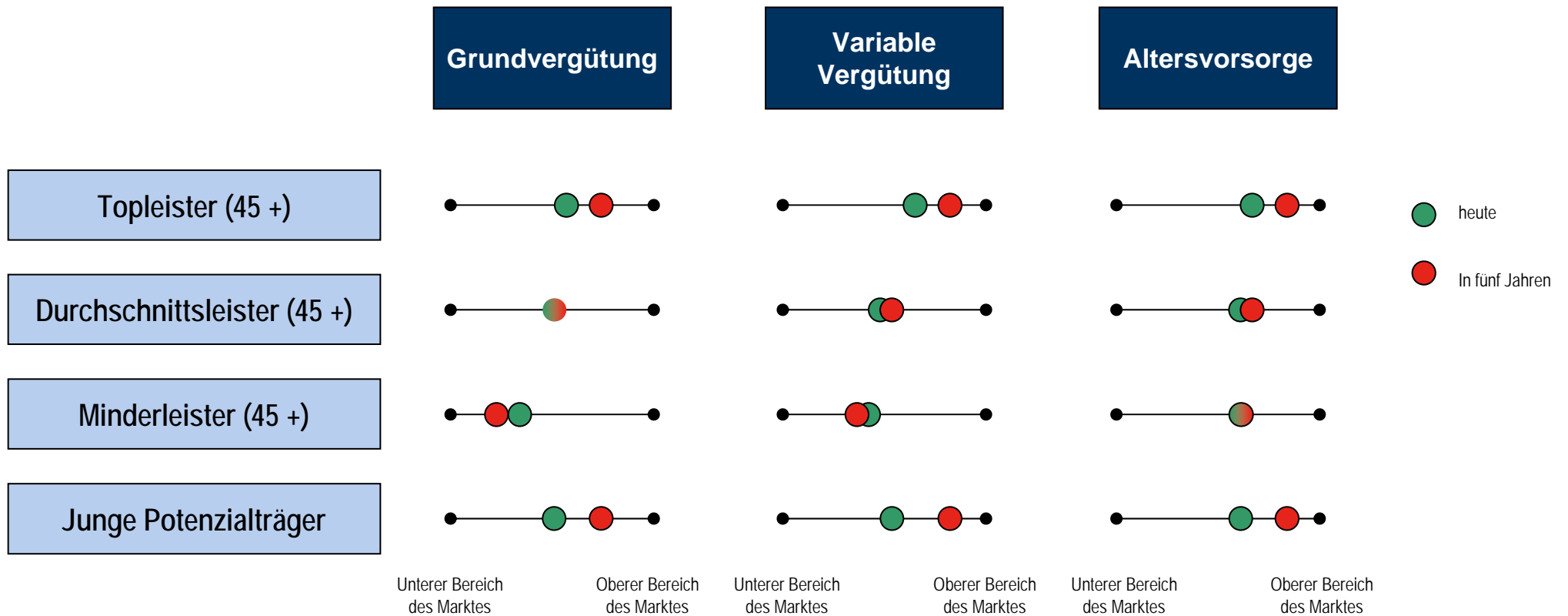
**Erfahrene und leistungsstarke Mitarbeiter (45+)**

**Ältere durchschnittliche Leister (45+)**

**Ältere Minderleister (45+)**

**Junge Potenzialträger**

# Positionierung der Vergütung im Markt – heute und in fünf Jahren (I)



## Positionierung der Vergütung im Markt – heute und in fünf Jahren (II)

- » Verstärkte Positionierung aller Vergütungsbestandteile in das obere Marktsegment wird bei Topleistern und Potenzialträgern erwartet.
- » Für die Durchschnittsleister (45 +) erwarten die Unternehmen im Mittel lediglich eine leichte Verschiebung der variablen Vergütung und der Altersvorsorge hin zum oberen Bereich des Marktes. Die Positionierung der Grundvergütung bleibt unverändert.
- » Im Detail ist die Erwartung bezüglich der Entwicklung der Durchschnittsleister sehr heterogen.
  - In der Grundvergütung und der variablen Vergütung gibt es Bewegungen sowohl in den oberen als auch in den unteren Bereich des Marktes.
  - Die Altersvorsorge verschiebt sich tendenziell in den oberen Bereich des Marktes.
- » Für die Minderleister (45 +) wird bei allen Vergütungsbestandteilen eine zukünftig schwächere Positionierung zum Markt erwartet.

Der Wettbewerb um Personal wird sich insbesondere bei den Topleistern (45 +) und jungen Potenzialträgern zeigen.

# Motivations- und Anreizinstrumente – Grundvergütung

- » Eine verstärkte Koppelung der Grundgehaltsentwicklung an Kompetenzkriterien und individuelle Leistung des Mitarbeiters wird erwartet.
  - Altersunabhängige Gehaltsentwicklung auf Basis von Leistung und Kompetenz im Tarif wird Abkoppelung von Altersstufen bedeuten.
  - Bestehende Bewertungs- und Beurteilungssysteme im außertariflichen Bereich stehen auf dem Prüfstand.
  - Bestehende Kompetenzmodelle sind um Aspekte der Nachhaltigkeit zu erweitern („gezeigte“ Kompetenz).
  - Bestehende Leistungsbewertungsmodelle sind um nachhaltige Kompetenzkriterien zu ergänzen.
- » Für junge Potenzialträger wird die Umwandlung fixer in variable Gehaltsbestandteile als sinnvoll erachtet.
- » Die Umwandlung fixer Gehaltsbestandteile in Modelle zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit spielt eine untergeordnete Rolle.

Zukunftsorientierte Vergütungssysteme steuern die Grundgehälter über kombinierte Kompetenz- und Leistungsbewertungen.

# Motivations- und Anreizinstrumente – Anreizsysteme

- » Hohe Anteile der variablen Vergütung und / oder starke Bonushebel sind die präferierten Ansätze zur kurzfristigen Leistungsstimulierung für alle Mitarbeitergruppen.
- » Für Topleister (45 +) werden Systeme mit einem differenzierten Anreizmix erwartet:
  - Kurzfristige Leistungsstimulierung durch hohe variable Anteile und hohe Bonushebel.
  - Verstärkte mittel- und langfristige Anreizkomponenten.
  - Förderung der Umwandlung variabler Gehaltsbestandteile zugunsten flexibler Lebensarbeitszeitmodelle.
- » Für Systeme für Durchschnittsleister werden hohe Anteile der variablen Vergütung gegebenenfalls mit einer Förderung der Umwandlung variabler Gehaltsbestandteile zugunsten flexibler Lebensarbeitszeitmodelle als sinnvoll erachtet.
- » Für Systeme für Minderleister wird vor allem kurzfristige Leistungsstimulierung präferiert.
- » Für junge Potenzialträger erwarten die Unternehmen, dass kurzfristige Leistungsanreize gegebenenfalls mit mittel- und langfristig ausgerichteten Vergütungsbestandteilen kombiniert werden.

Mittel- und langfristige Anreizkomponenten für Topleister (45 +) und junge Potenzialträger werden unabhängig von der hierarchischen Position an Bedeutung zunehmen.













# Motivations- und Anreizinstrumente – Steuerungsgrößen der variablen Vergütung (I)

- » Neben quantitativen Zielen werden für alle Mitarbeitergruppen verstärkt qualitative Zielgrößen als Steuerungsgrößen eine größere Rolle spielen.
- » Für die einzelnen Mitarbeitergruppen wird differenziert:
  - Für **Topleister (45 +)** haben Ziele des Know-How- Transfers nennenswerte Bedeutung.
  - Für **Durchschnittsleister (45 +)** werden Ziele der Gesunderhaltung, Qualifizierung und des Know-How- Transfers in ihrer Bedeutung zunehmen.
  - Für **Minderleister (45 +)** haben Qualifizierungsziele eine besondere Bedeutung.
  - Für **junge Potenzialträger** steht Einsatzflexibilität in Verbindung mit Qualifizierung im Vordergrund.

Die Anforderungen an nachhaltige qualitative Ziele werden deutlich steigen.

## Motivations- und Anreizinstrumente – Steuerungsgrößen der variablen Vergütung (II)

- » Differenzierte Steuerung mit Schwerpunkten bei individuellen und Unternehmenszielen bei Topleistern (45 +) und Potenzialträgern erwartet.
- » Zunehmende Bedeutung von Unternehmenszielen bei Durchschnittsleistern.
- » Tendenziell stärkere Gewichtung von Unternehmenszielen bei Minderleistern.

	Topleister (45 +)	Durchschnitts- leister (45 +)	Minderleister (45 +)	Junge Potenzialträger
Unternehmensziele				
Teamziele				
Individuelle Ziele				

Stärkere Gewichtung unternehmenserfolgsbezogener finanzieller Steuerungsgrößen bei allen Mitarbeitergruppen, sowie individuelle Ziele bei Topleistern und Potenzialträgern.

## Motivations- und Anreizinstrumente – Altersvorsorge

- » Die betriebliche Altersversorgung wird in den nächsten 5 Jahren – insbesondere bei Topleistern und Potenzialträgern als Bindungs- und Motivationsinstrument weiter an Bedeutung gewinnen.
- » Im Zuge der generell im Markt zu beobachtenden Umstellung von leistungs- auf beitragsorientierte Modelle, wird die Deferred Compensation (= Entgeltumwandlung) ein zentrales Element zur immer aufwendiger werdenden Finanzierung von Altersversorgungsmodellen sein.
- » Das Niveau der Beitragsleistungen des Arbeitgebers wird sich zukünftig – anders als in der Mehrzahl aktueller Versorgungsregelungen – verstärkt an der individuellen Leistung des Mitarbeiters orientieren.

Die stärkere Kopplung von Beitragszuschüssen des Arbeitgebers an individuelle Leistungskriterien wird zukünftig ein wichtiges Element in Versorgungsmodellen sein. Zum einen werden somit verstärkte Anreizimpulse gesetzt und zum anderen werden die Altersversorgungsmodelle auf diese Weise mit den praktizierten Gesamtvergütungssystemen enger verzahnt.

# Motivations- und Anreizinstrumente – Weitere Handlungsfelder

	Topleister (45 +)*	Durchschnittsleister (45 +)*	Minderleister (45 +)*	Junge* Potenzialträger
Wissentransfer von älteren auf jüngere Mitarbeiter	++	+	+ -	+
Personalentwicklung / Lebenslanges Lernen	+	+	+	++
Betriebliches Gesundheitsmanagement	+	+	+	+
Nachfolgemangement auf Grund altersbedingter Fluktuation	+	+	+ -	+
Mentoringprogramme zum Know-How-Transfer von älteren auf jüngere Mitarbeiter	+	+ -	+ -	+
Nachfolge- / Talentmanagement	+	+ -	+ -	+
Förderung von Frauen in Führungs- und Spezialistenfunktionen	+	+	+ -	+
Entwicklung von Laufbahnkonzepten	+	+ -	-	++
Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit (z.B. Ermöglichung von verlängerten Eltern-/Familienzeiten oder längeren Regenerationsphasen)	+ -	+ -	+ -	+

\* Grün markiert sind jeweils die drei Top-Nennungen der Gruppen

Legende:  
Skala (1-5)

++ sehr sinnvoll (4,25 – 5)  
+ sinnvoll (3,5 – 4,25)

-- nicht sinnvoll (4,25 – 5)  
- weniger sinnvoll (3,5 – 4,25)

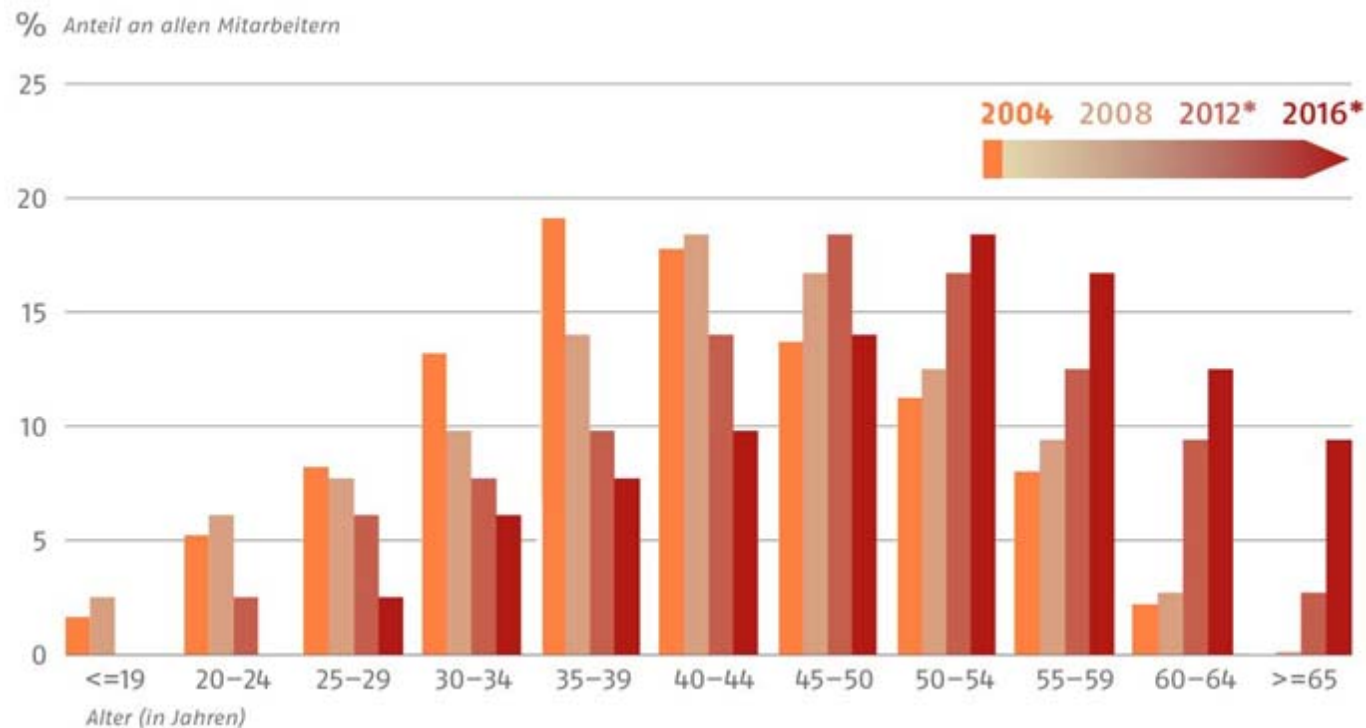
+ - neutral (2,5 – 3,5)

# Inhalt – Fragestellungen

	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
<b>Detailergebnisse der Umfrage</b>	<b>21</b>
» Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
» Motivations- und Anreizsysteme	31
Kienbaum Tools	56

# Entwicklung der Altersstruktur

Schon 2015 werden mehr als 40 Prozent der Chemiebeschäftigten in Hessen älter als 50 Jahre sein. Gleichzeitig rücken weniger junge Menschen ins Erwerbsleben nach. Unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft hängen wesentlich vom Umgang mit dieser Entwicklung ab.

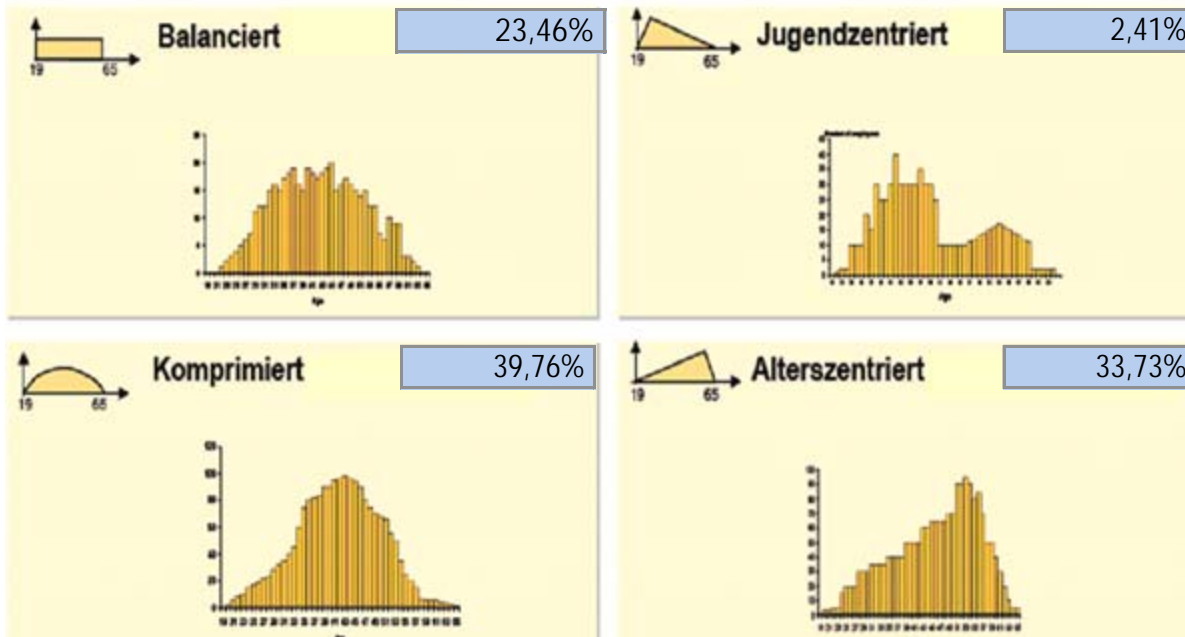


# Inhalt – Fragestellungen

	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
Detailergebnisse der Umfrage	21
» <b>Aktuelle Situation und Handlungsfelder</b>	<b>23</b>
» Motivations- und Anreizsysteme	31
Kienbaum Tools	56

# Altersstruktur der Unternehmen

## Durchführung einer Altersstrukturanalyse/-prognose



### Ergebnis

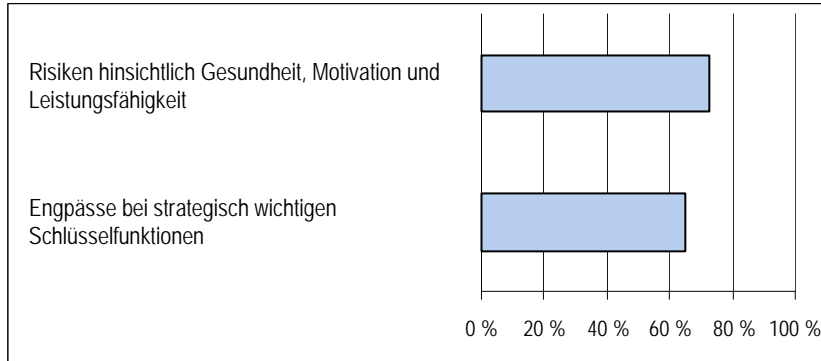
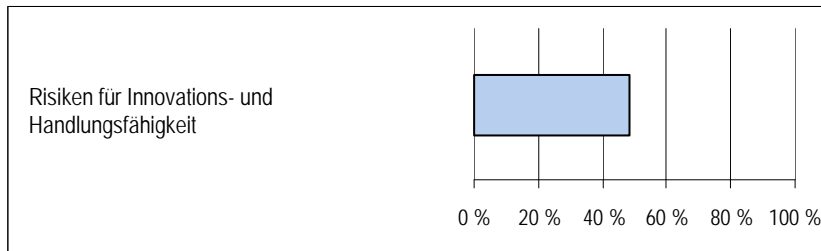
- » Die tarifvertraglich vorgesehene Altersstrukturanalyse wird von den Unternehmen aktiv umgesetzt (79 %).
- » Der überwiegende Teil (74 %) der Unternehmen weist eine komprimierte oder alterszentrierte Altersstruktur fest.

### Kommentar

- » Es besteht unmittelbarer Handlungsbedarf für das Personalmanagement bei Unternehmen mit komprimierter bzw. alterszentrierter Altersstruktur, da demografische Risiken hier besonders groß sind!

# Risiken

## Risiken durch den demografischen Wandel



### Ergebnis

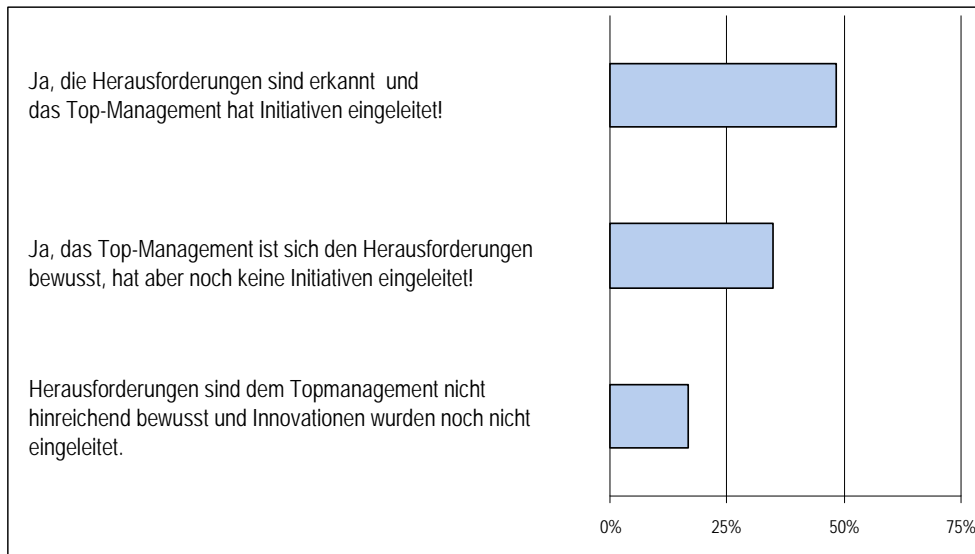
- » Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen sieht Risiken für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.
- » Überwiegend (70 %) werden diese Risiken in den Bereichen Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit gesehen.
- » Zudem werden Engpässe insbesondere bei Spezialisten und Führungskräften befürchtet.

### Kommentar

- » Unternehmen müssen heute dafür sorgen, dass Ihnen morgen die benötigten Mitarbeiter und Kompetenzen zur Verfügung stehen!
- » Moderne Anreizsysteme motivieren Mitarbeiter erfolgreich, sich für zukünftige Aufgaben eigeninitiativ fit zu machen.

# Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels

## Top- Management



### Ergebnis

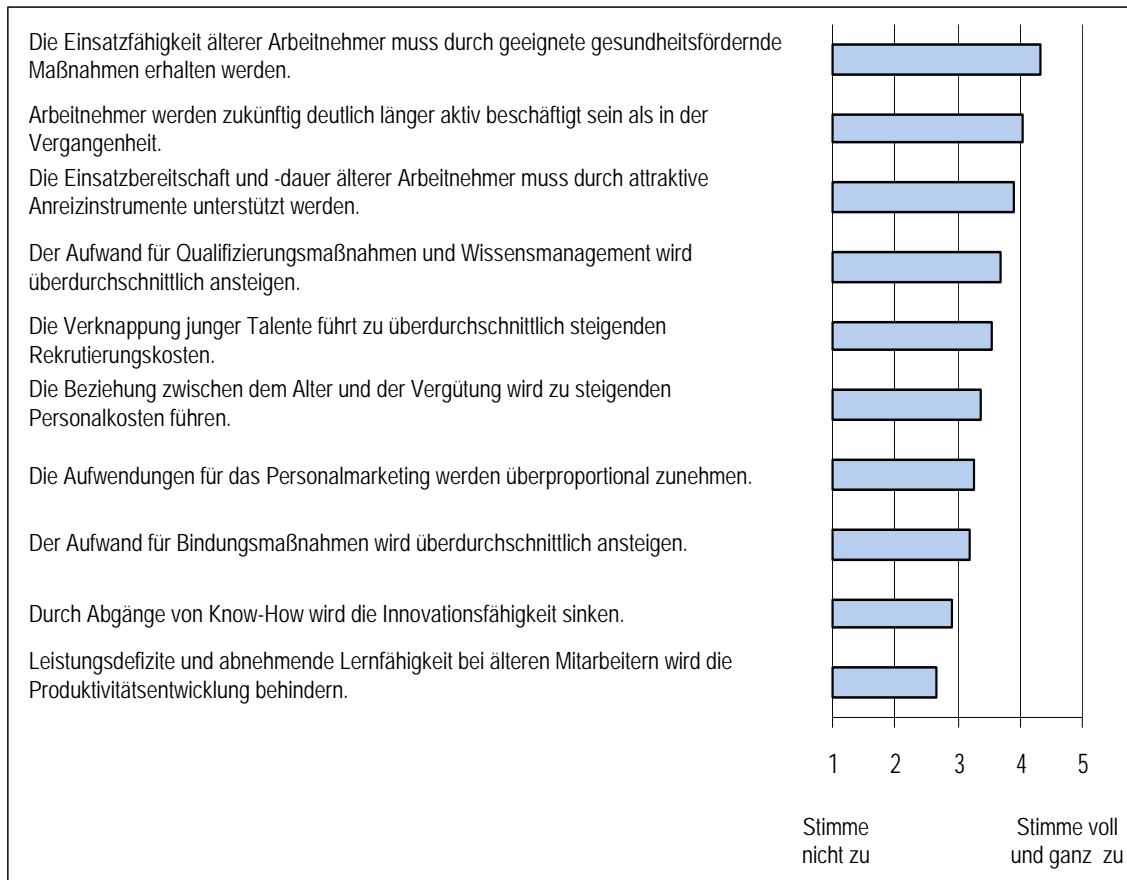
- » Das Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels ist vorhanden!
- » Allerdings haben 50 % der Unternehmen bislang noch keine Maßnahmen ergriffen.

### Kommentar

- » Einem hohen Bewusstsein für die Herausforderungen steht nur eine eingeschränkte Handlungsorientierung gegenüber.
- » Das Top- Management muss weiterhin für die Herausforderungen durch den demografischen Wandel sensibilisiert werden.

# Thesen zum demografischen Wandel

## Auswirkungen



### Ergebnis

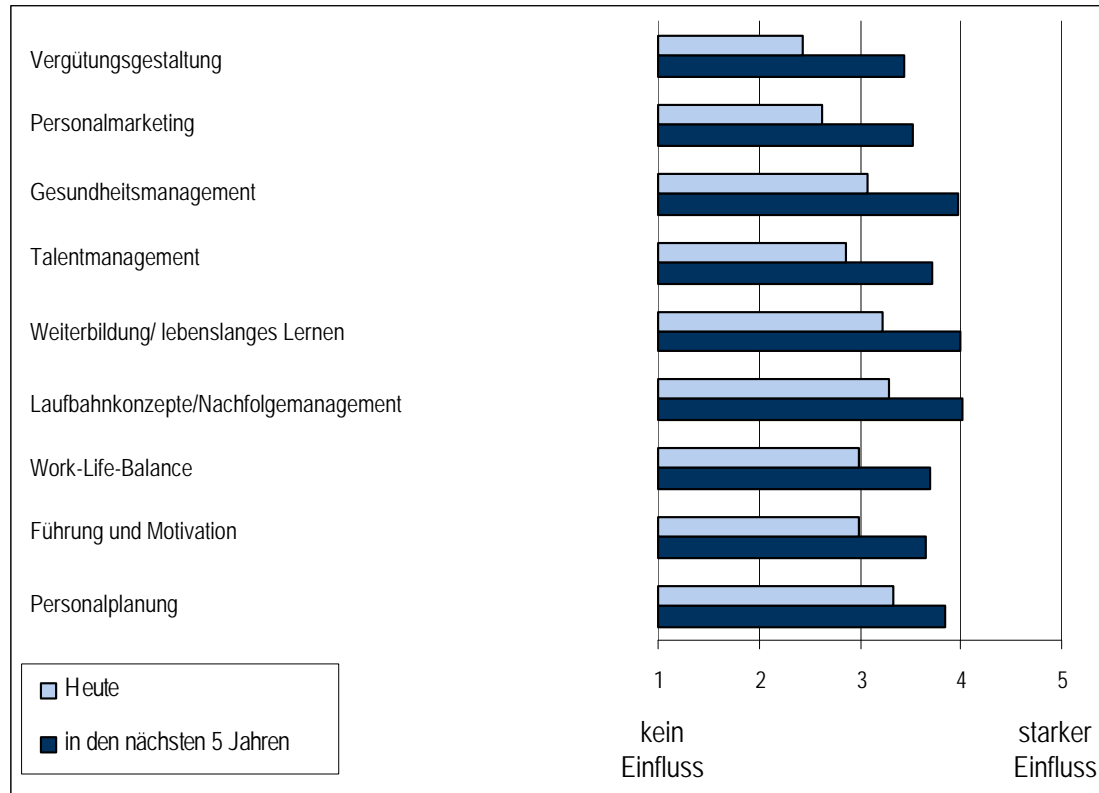
- » Längere Beschäftigungsdauer wird durch Maßnahmen der Gesunderhaltung und attraktive Anreizinstrumente begleitet werden.
- » Der Personalaufwand wird steigen.
- » Know-How- Abgänge und negative Auswirkungen auf die Innovation und Produktivität werden kaum befürchtet.

### Kommentar

- » Anforderungen an Kosteneffizienz und Wirksamkeit der HR- Maßnahmen werden zunehmen.
- » Attraktive und kosteneffiziente Anreizinstrumente zur Motivation und Bindung von älteren Arbeitnehmern werden benötigt.

# Einfluss des demografischen Wandels auf das Personalmanagement

## Handlungsfelder



### Ergebnis

- » Der größte relative Einflusszuwachs entfällt auf die Handlungsfelder Vergütungsgestaltung und Personalmarketing.
- » Wichtige Handlungsfelder für die Unternehmen sind Gesundheitsmanagement und Nachfolgemanagement.
- » Vergütungssysteme steigen in ihrer Bedeutung als Führungs-, Motivations- und Steuerungselemente.

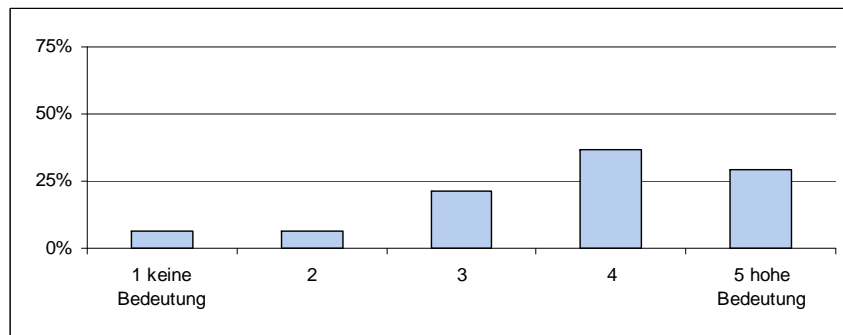
### Kommentar

- » Ein Erfolgsfaktor des HR-Managements wird die professionelle Begleitung des demografischen Wandels in Führung, Motivation und der Vergütungsgestaltung sein.
- » Die frühzeitige und zielgruppengerechte Optimierung der Vergütungssysteme beginnt „heute“.

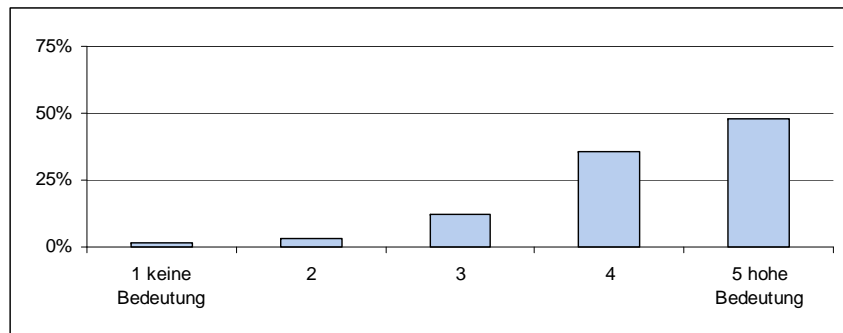
# Zielgruppenbezogener Handlungsbedarf

## Topleister (45 +) und junge Potenzialträger

Die Unternehmen werden Maßnahmen ergreifen und Anreize schaffen, um erfahrene und **leistungsstarke Mitarbeiter (45+)** zu motivieren, ihre Arbeitskraft dem Unternehmen länger als bisher zur Verfügung zu stellen.



Die Unternehmen werden Maßnahmen und Anreize verstärken, um **junge Potenzialträger** für das Unternehmen gewinnen, motivieren und binden zu können.



### Ergebnis

- » Es besteht der Bedarf nach intelligenten, zielgruppenspezifischen Maßnahmen und Anreizsystemen für Topleister (45 +).
- » Über die Hälfte der Unternehmen wird für die Topleister (45 +) spezifische Anreize zur Bindung und Motivation ergreifen.
- » Über 75 % der Unternehmen wird die Maßnahmen und Anreize für junge Potenzialträger verstärken.

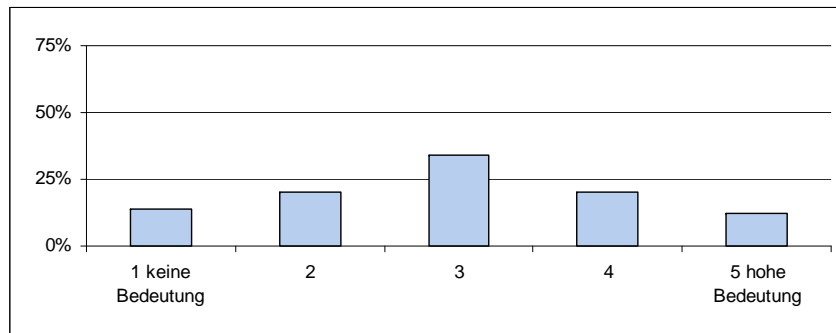
### Kommentar

- » Der Wettbewerb um die Topleister (45 +) wird zunehmen.
- » Im Wettbewerb um die Leistungs- und Potenzialträger wird das bessere Anreiz- und Motivationssystem eine wichtige Rolle spielen.

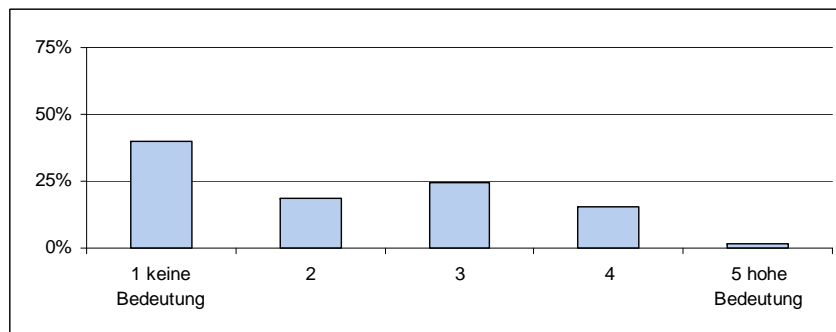
# Zielgruppenbezogener Handlungsbedarf

## Durchschnitts- und Minderleister (45 +)

Die Unternehmen werden Maßnahmen ergreifen und Anreize schaffen, um die Leistungsbereitschaft und Einsatzflexibilität von **durchschnittlichen Mitarbeitern (45+)** zu erhalten und diese Gruppe länger an das Unternehmen zu binden.



Die Unternehmen werden Maßnahmen ergreifen und Anreize schaffen, um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von **Minderleistern (45+)** zu erhöhen, um diesen Gruppe eine längere Beschäftigung zu ermöglichen.



### Ergebnis

- » Ein Drittel der Unternehmen wird Maßnahmen und Anreize zur Bindung und Motivation von Durchschnittsleistern ergreifen.
- » Über 20 % der Unternehmen überlegt Maßnahmen und Anreize für die Gruppe der Minderleister zu ergreifen.
- » Für immerhin 17 % spielt die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Minderleistern dagegen keine Rolle.

### Kommentar

- » Die Stimulation von Leistung, Einsatzflexibilität und Einsatzbereitschaft für Durchschnittsleister und Minderleister gewinnt an Bedeutung.
- » Motivations- und Anreizinstrumente werden auf Verhaltensänderungen bei Durchschnitts- und Minderleister zielen.

# Inhalt – Fragestellungen

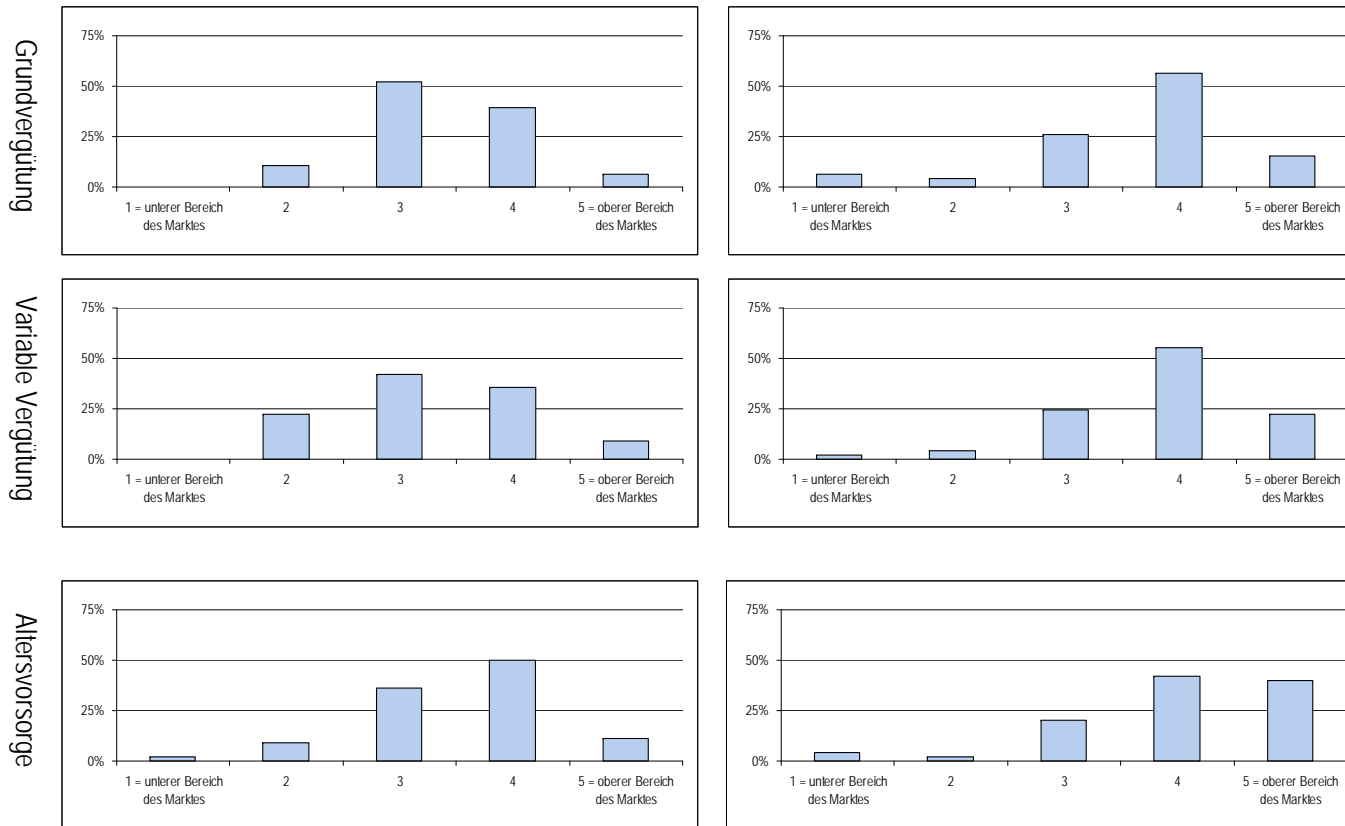
	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
Detailergebnisse der Umfrage	21
» Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
» <b>Motivations- und Anreizsysteme</b>	<b>31</b>
Kienbaum Tools	56

# Positionierung der Vergütung gegenüber dem Markt– Topleister (45 +)

## Topleister Heute und in fünf Jahren

Heute

In 5 Jahren



### Ergebnis

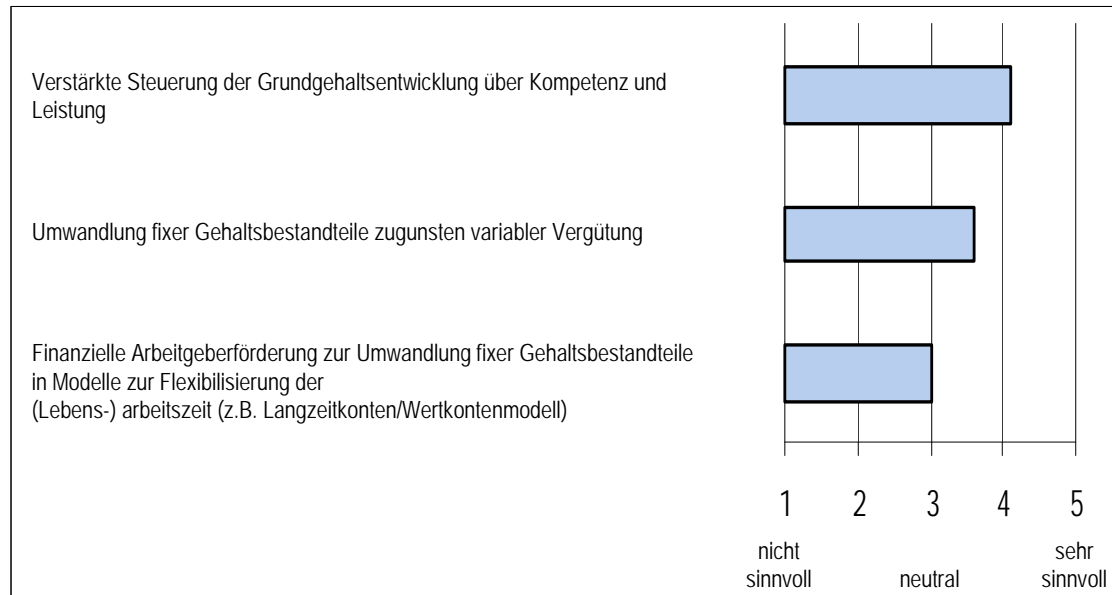
- » Die Unternehmen erwarten eine deutliche Verschiebung der Barvergütung in den oberen Bereich des Marktes.
- » Auch das Niveau der Altersvorsorge wird sich in Richtung des oberen Marktbereichs entwickeln.

### Kommentar

- » Es ist mit deutlich höheren Personalkosten für die Gruppe der Topleister (45 +) zu rechnen.
- » Über die Gestaltung der Vergütungssysteme ist sicherzustellen, dass höhere Personalkosten mit einem entsprechenden unternehmerischen Mehrwert einhergehen.

# Motivations- und Anreizsysteme – Topleister (45 +)

## Grundvergütung



### Ergebnis

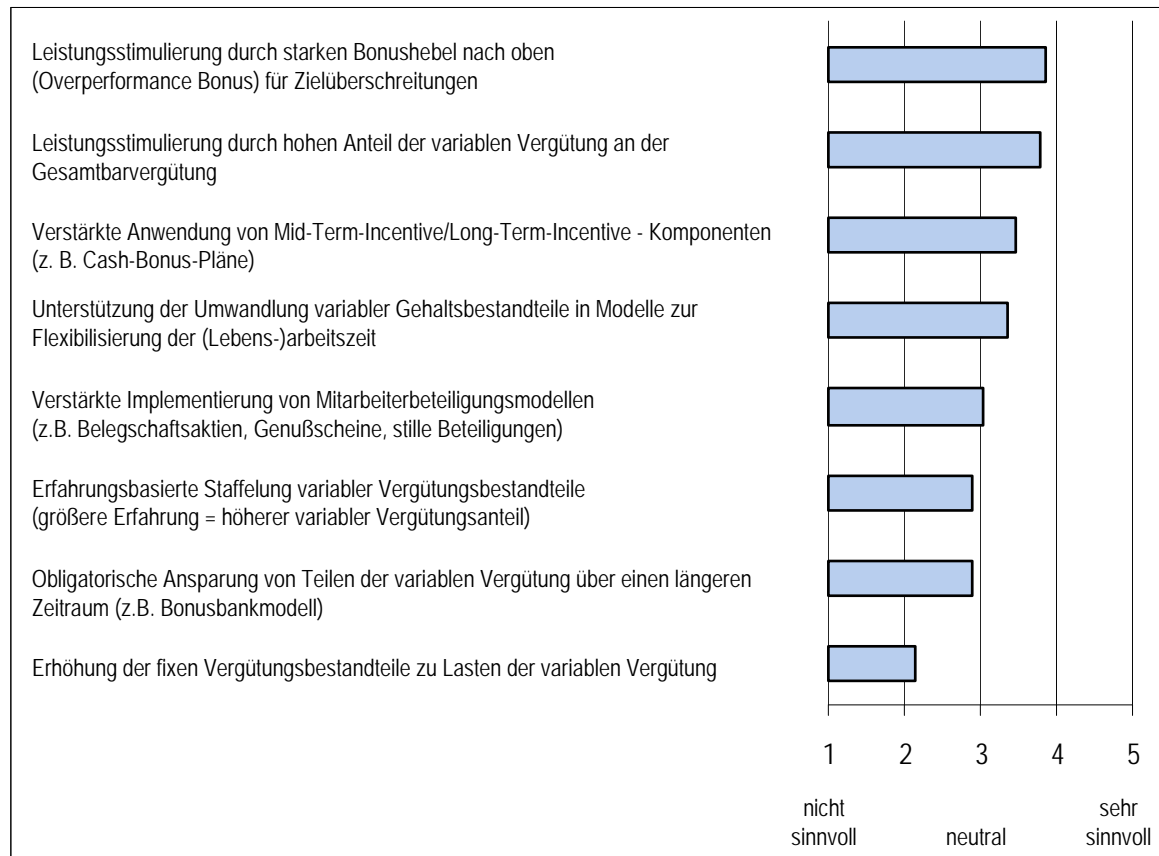
- » Für die Gruppe der Topleister (45 +) wird die Steuerung der Grundvergütung über eine verstärkte Steuerung von Kompetenz und Leistung erwartet.
- » Ca. 53 % der Unternehmen erachten eine leistungsbezogene Umwandlung fixer in variable Gehaltsbestandteile als sinnvoll.
- » Anreize zur Umwandlung fixer Gehaltsbestandteile zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit werden neutral bewertet.

### Kommentar

- » Zukunftsorientierte Vergütungssysteme sind in der Lage Kompetenz und Leistung in der Grundgehaltsentwicklung abzubilden.
- » Attraktive Chance-/Risiko- Modelle zur Variabilisierung fixer Vergütungsbestandteile werden an Bedeutung gewinnen.

# Motivations- und Anreizsysteme – Topleister (45 +)

## Variable Vergütung - Anreizsysteme



### Ergebnis

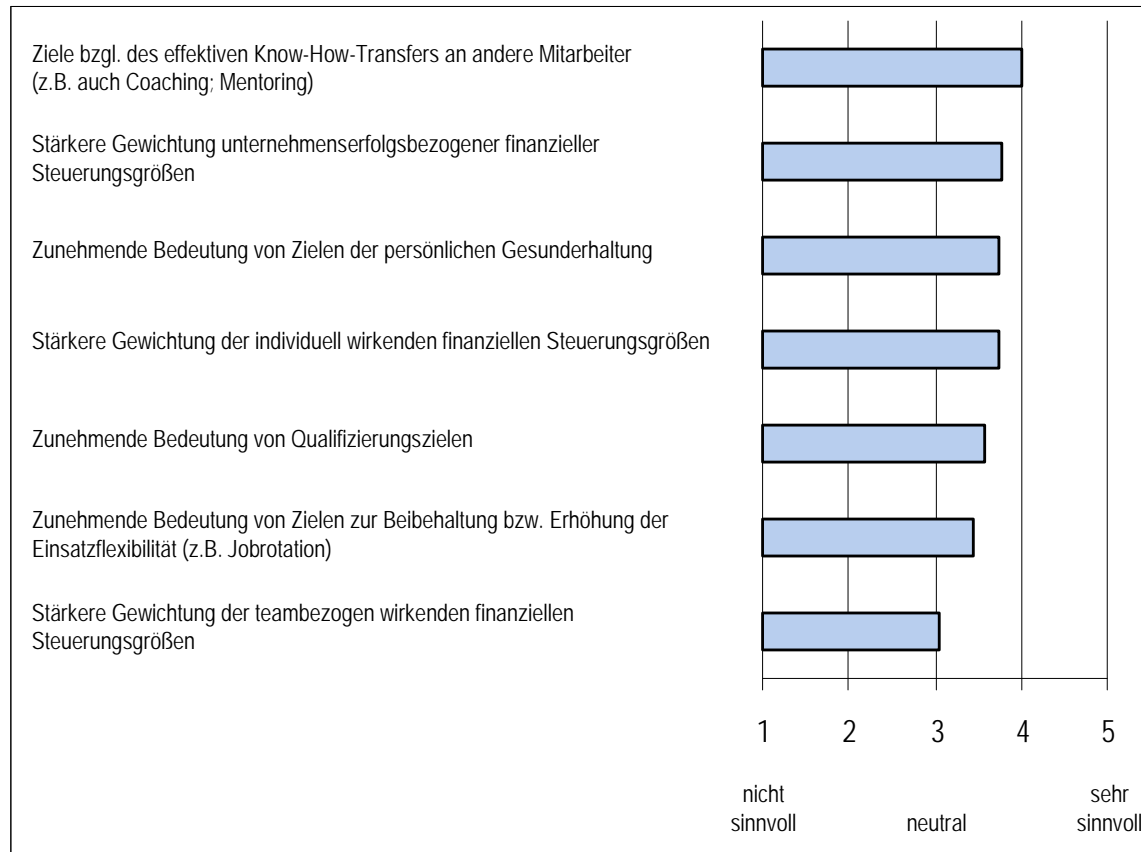
- » Die kurzfristige variable Vergütung bleibt zentrales Instrument der Leistungsstimulierung.
- » Höhe und Hebelwirkung der variablen Vergütung sind die präferierten Anreize.
- » Mittel- und langfristige Anreizkomponenten gewinnen an Bedeutung.
- » Die vermehrte Umwandlung variabler Gehaltsbestandteile zu Gunsten von flexibilisierten Lebensarbeitszeitmodellen wird als sinnvoll erachtet.

### Kommentar

- » Erfolgreiche Vergütungssysteme für Topleister (45 +) bestehen aus einem differenzierten Anreizmix für die variable Vergütung.
- » Kurzfristige Stimulierung variabler Vergütungselemente werden zukünftig bei Topleister (45 +) zunehmend durch mittel- und langfristige Anreiz- und Bonuskomponenten ergänzt.

# Motivations- und Anreizsysteme – Topleister (45 +)

## Variable Vergütung – Art- und Inhalte der Ziele/Steuerungsgrößen



### Ergebnis

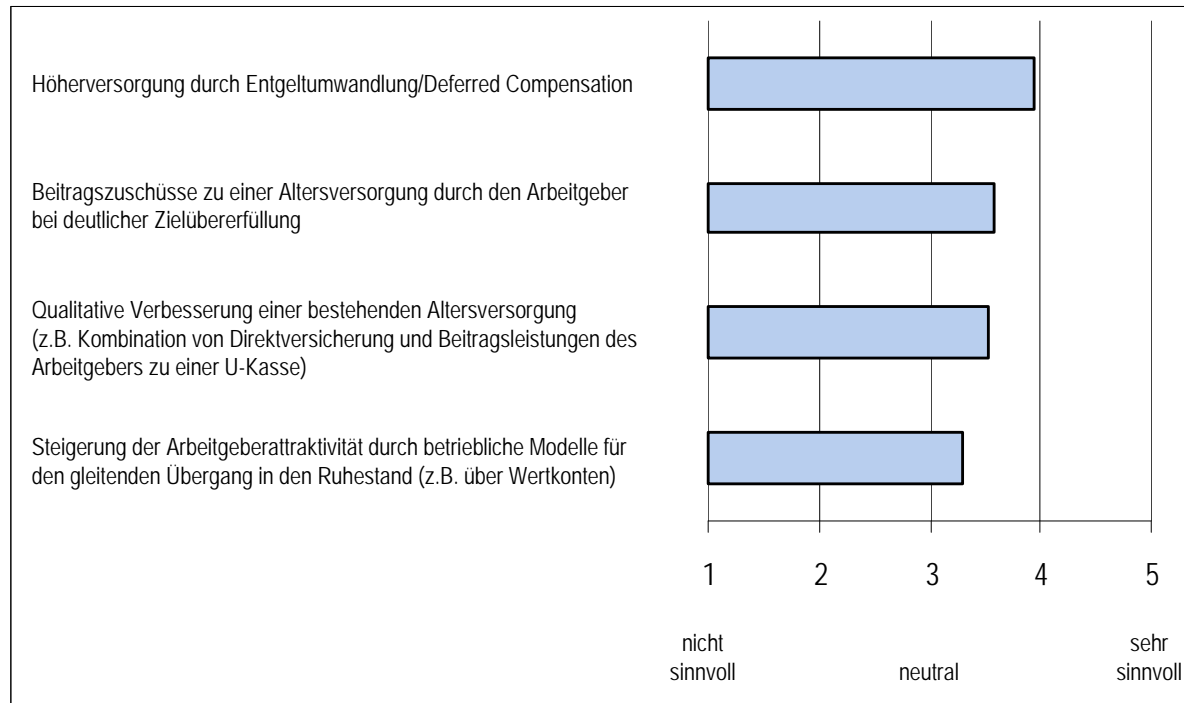
- » Besondere Bedeutung haben Ziele des Know-How- Transfers.
- » Die präferierten quantitativen Steuerungsgrößen für Topleister (45 +) sind sowohl unternehmens-erfolgsbezogen als auch individuell ausgerichtet.
- » Neben quantitativen Zielen treten verstärkt qualitative Ziele des Know-How- Transfers, Gesunderhaltung oder auch der Einsatzflexibilität in den Vordergrund.

### Kommentar

- » Regelungen zur Neuausrichtung des Zielportfolio sind rechtzeitig anzustoßen.
- » Die Anforderungen an die Messbarkeit und Nachhaltigkeit qualitativer Ziele wird zunehmen!
- » Moderne demografieorientierte Ziel- und Steuerungsgrößen sind eng mit Kompetenz- und Personalentwicklung verbunden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Topleister (45 +)

## Altersvorsorge



### Ergebnis

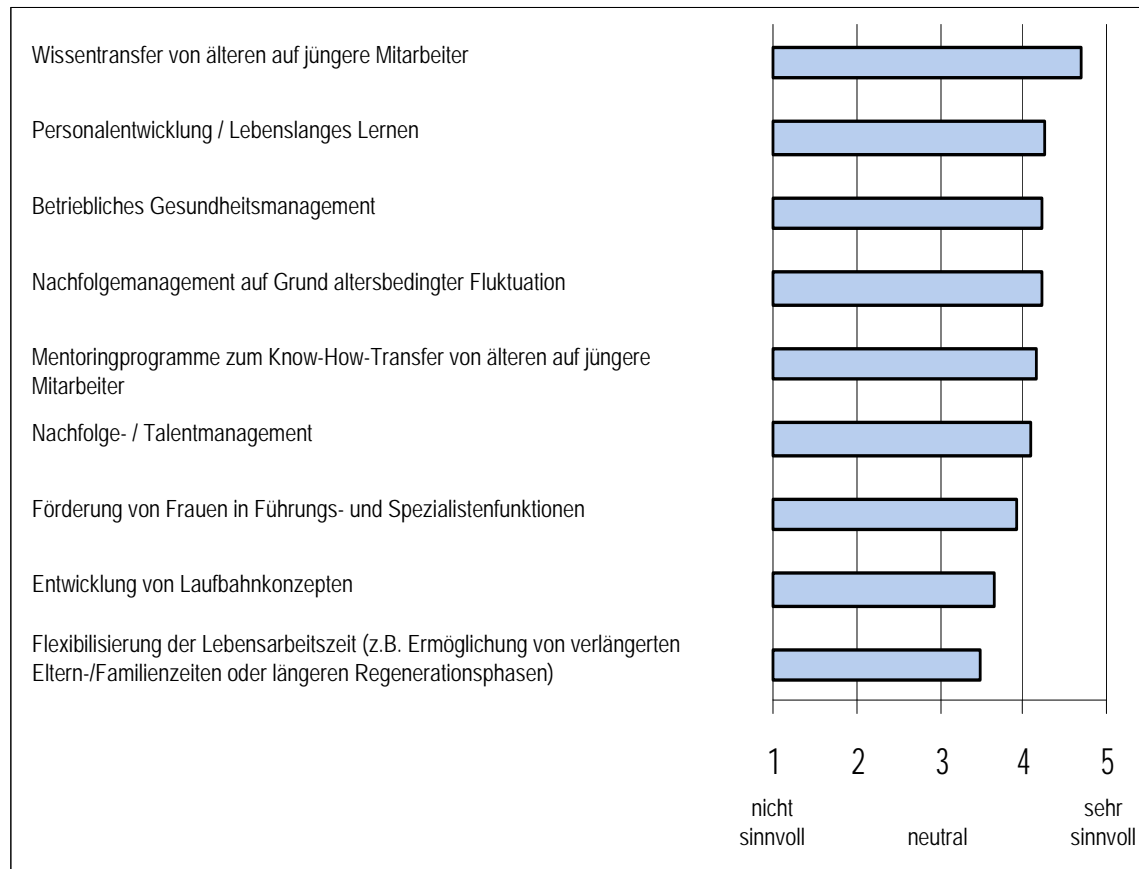
- » Die Verbesserung der Altersvorsorge wird bei Topleistern (45 +) insgesamt als nützliches Instrument eingeschätzt.
- » Insbesondere die Höherversorgung durch Entgeltumwandlung sowie leistungsbezogene Arbeitgeberzuschüsse sind präferierte Anreizstrategien.
- » Eher neutral werden dagegen betriebliche Modelle für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand beurteilt.

### Kommentar

- » Beitragsorientierte betriebliche Altersversorgungsmodelle auf Entgeltumwandlungsbasis werden weiter an Bedeutung gewinnen.
- » Speziell die Orientierung von Beitragszuschüssen des Arbeitgebers an der individuellen Leistung des Mitarbeiters sollte vorangetrieben werden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Topleister (45 +)

## Weitere Zielgruppenspezifische Handlungsfelder



### Ergebnis

- » Wichtigstes Handlungsfeld für die Topleister (45 +) wird im Wissenstransfer auf jüngere Mitarbeiter gesehen.
- » Daneben werden fast alle genannten Handlungsfelder als wichtig erachtet.
- » Laufbahnkonzepte und Flexibilisierungsansätze für die Lebensarbeitszeit fallen etwas ab.

### Kommentar

- » Qualitative Elemente werden zukünftig verstärkt in Führungs- und Steuerungselemente integriert.
- » Nachhaltige qualitative Ziele werden für die Topleister (45 +) deutlich an Bedeutung zunehmen.

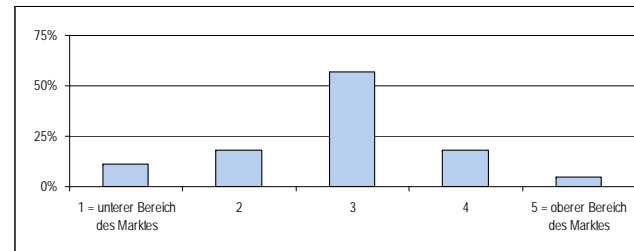
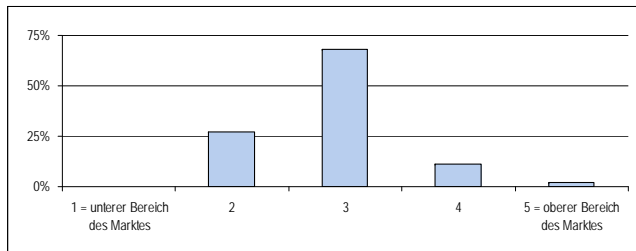
# Positionierung der Vergütung gegenüber dem Markt – Durchschnittsleister (45 +)

## Durchschnittsleister Heute und in fünf Jahren

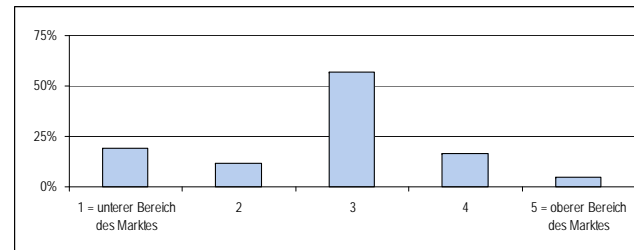
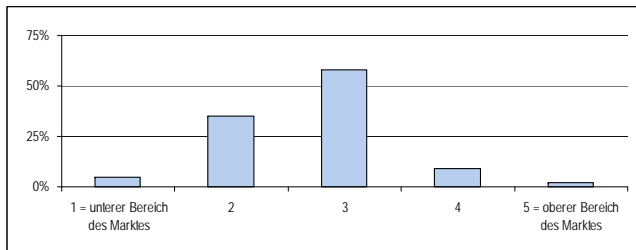
Heute

In 5 Jahren

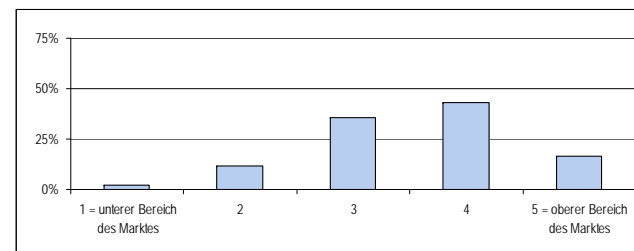
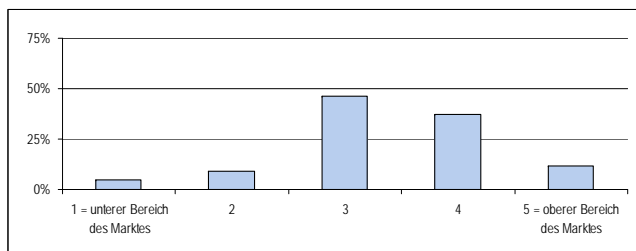
Grundvergütung



Variable Vergütung



Altersvorsorge



### Ergebnis

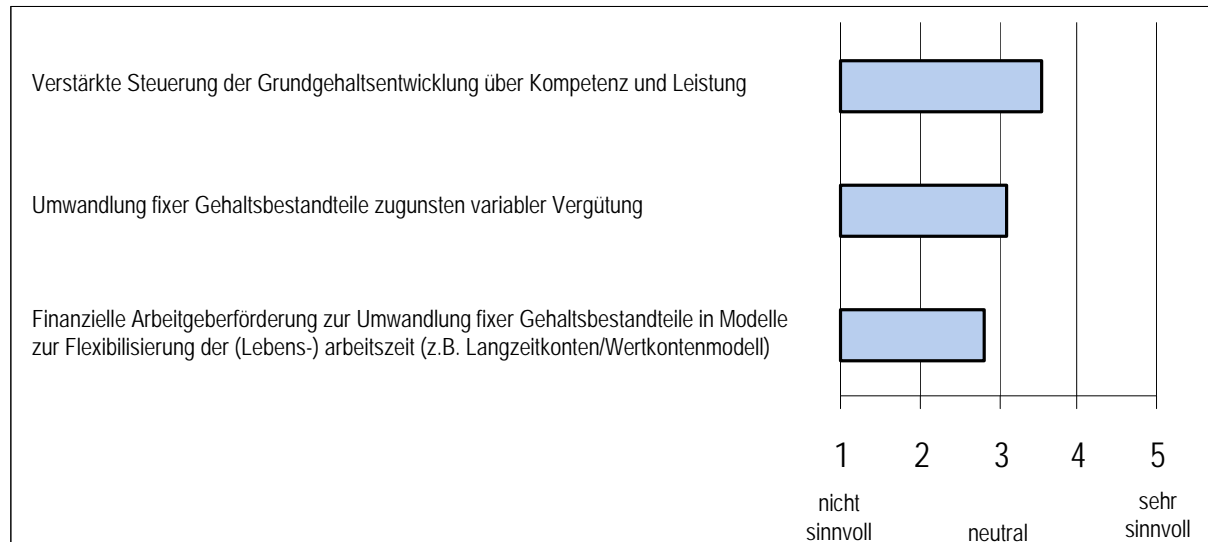
- » Die Unternehmen erwarten tendenziell eine leichte Verschiebung in den oberen Bereich des Marktes der variablen Vergütung.
- » Die Verschiebung geht einher mit einer größeren Bandbreite in der Barvergütung.
- » Das Niveau der Altersvorsorge verschiebt sich in den oberen Bereich des Marktes.

### Kommentar

- » Es ist mit tendenziell höheren Personalkosten für die Gruppe der Durchschnittsleister (45 +) zu rechnen.
- » Insbesondere über die Ausgestaltung der Steuerungssysteme der variablen Vergütung ist die Nachhaltigkeit des steigenden Investments im Personalbereich zu gewährleisten.

# Motivations- und Anreizsysteme – Durchschnittsleister (45 +)

## Grundvergütung



### Ergebnis

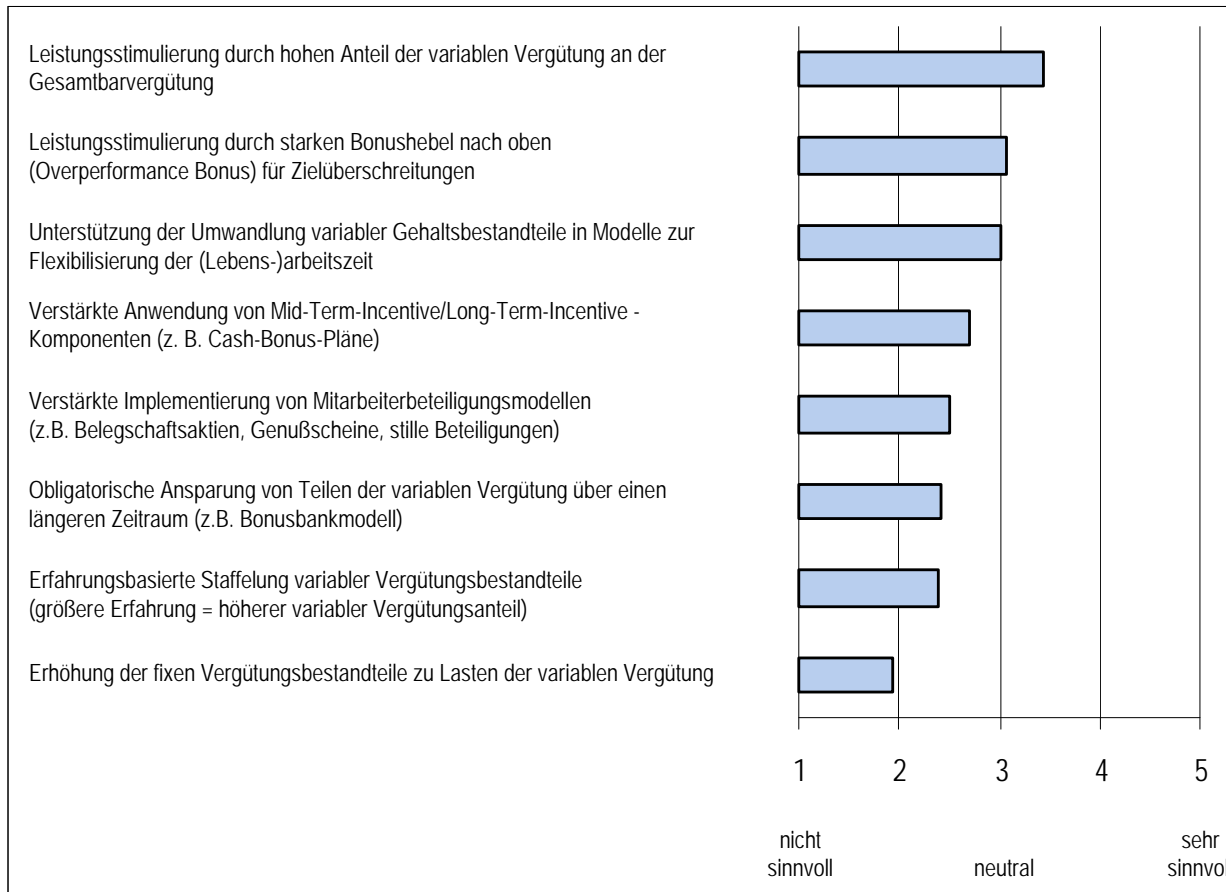
- » Präferiertes Instrument zur Steuerung der Grundgehälter ist die kombinierte Kompetenz- und Leistungsbewertung.
- » Variabilisierung fixer Gehaltsbestandteile wird als Anreizinstrument eher neutral gesehen.

### Kommentar

- » Zukunftsorientierte Vergütungssysteme sind in der Lage Kompetenz und Leistung in der Grundgehaltsentwicklung abzubilden.
- » Bestehende Bewertungs- und Beurteilungssysteme sind auf ihre entsprechende Wirksamkeit zu prüfen.
- » Es ist nötig bestehende Kompetenzmodelle weiterzuentwickeln bzw. zu optimieren.
- » Eine Ausweitung der Anwendbarkeit von Bewertungssysteme aus unternehmerischer Sicht ist hierbei äußerst hilfreich!

# Motivations- und Anreizsysteme – Durchschnittsleister (45 +)

## Variable Vergütung - Anreizsysteme



### Ergebnis

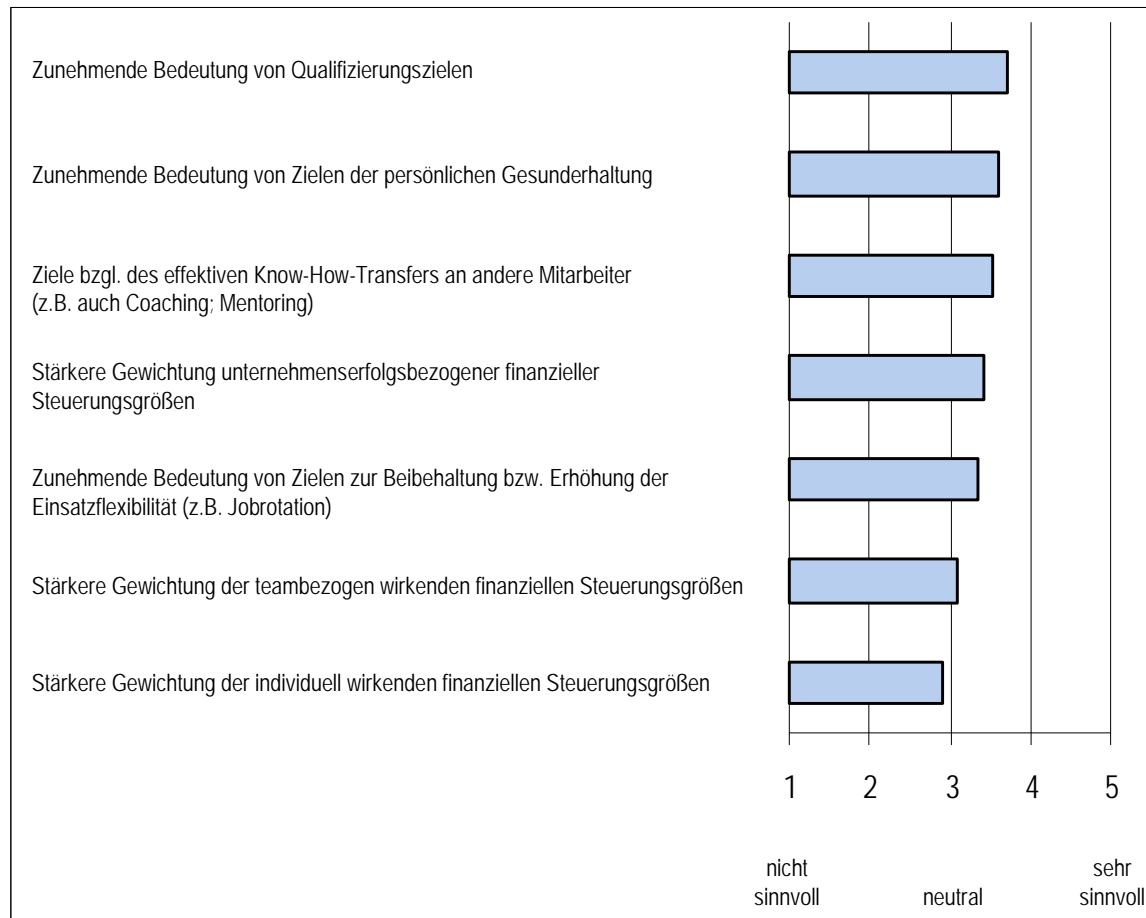
- » Die kurzfristige variable Vergütung ist zentrales Instrument der Leistungsstimulierung.
- » Eine gewisse Bedeutung kommt Modellen zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit zu.

### Kommentar

- » Die Bedeutung der variablen Vergütung zur Leistungsstimulierung der Durchschnittsleister (45 +) wird zunehmen.
- » Die passende Ausgestaltung des variablen Vergütungssystems sichert die Motivations- und Anreizwirkung bei der Zielgruppe Durchschnittsleistern (45 +).

# Motivations- und Anreizsysteme – Durchschnittsleister (45 +)

## Variable Vergütung – Art- und Inhalte der Ziele/Steuerungsgrößen



### Ergebnis

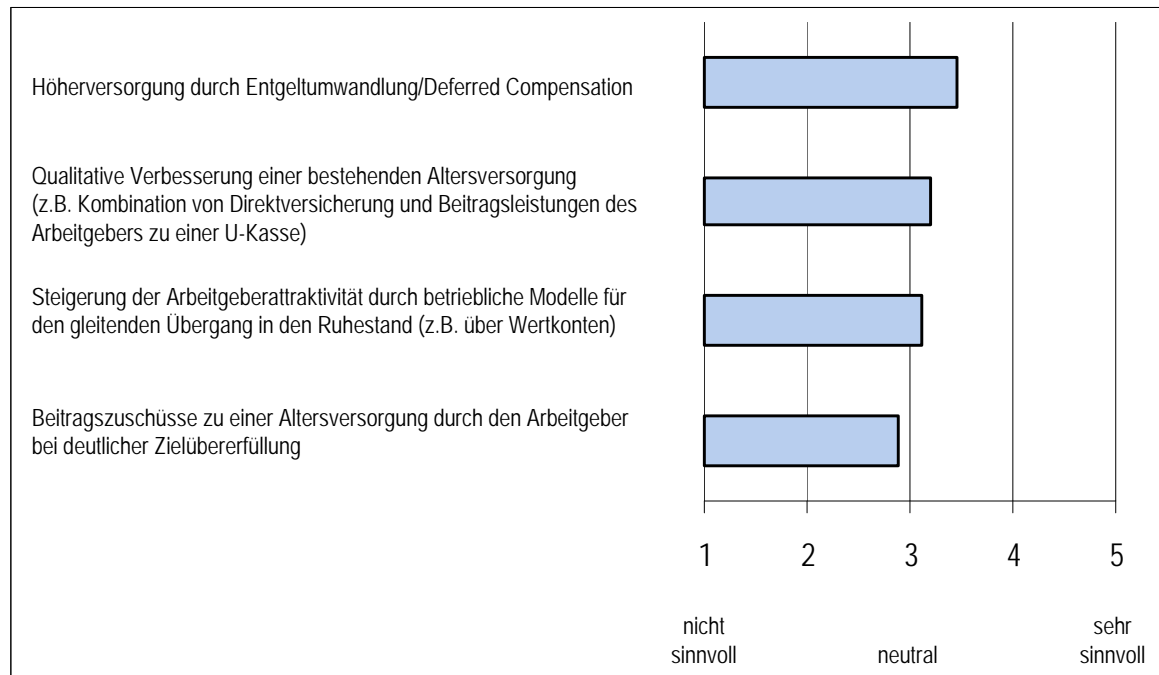
- » Qualifizierungsziele und Gesunderhaltung werden für die Steuerung der Durchschnittsleister (45 +) an Bedeutung gewinnen.
- » Die Vergütung wird, neben dem individuellen Erfolg, tendenziell in stärkerem Maße am Unternehmenserfolg festgemacht.

### Kommentar

- » Regelungen zur Neuausrichtung des Zielportfolios sind rechtzeitig anzustoßen.
- » Die Anforderungen an die Messbarkeit und Nachhaltigkeit qualitativer Ziele wird zunehmen.
- » Moderne demografieorientierte Ziel- und Steuerungsgrößen sind eng mit Kompetenz- und Personalentwicklung verbunden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Durchschnittsleister (45 +)

## Altersvorsorge



### Ergebnis

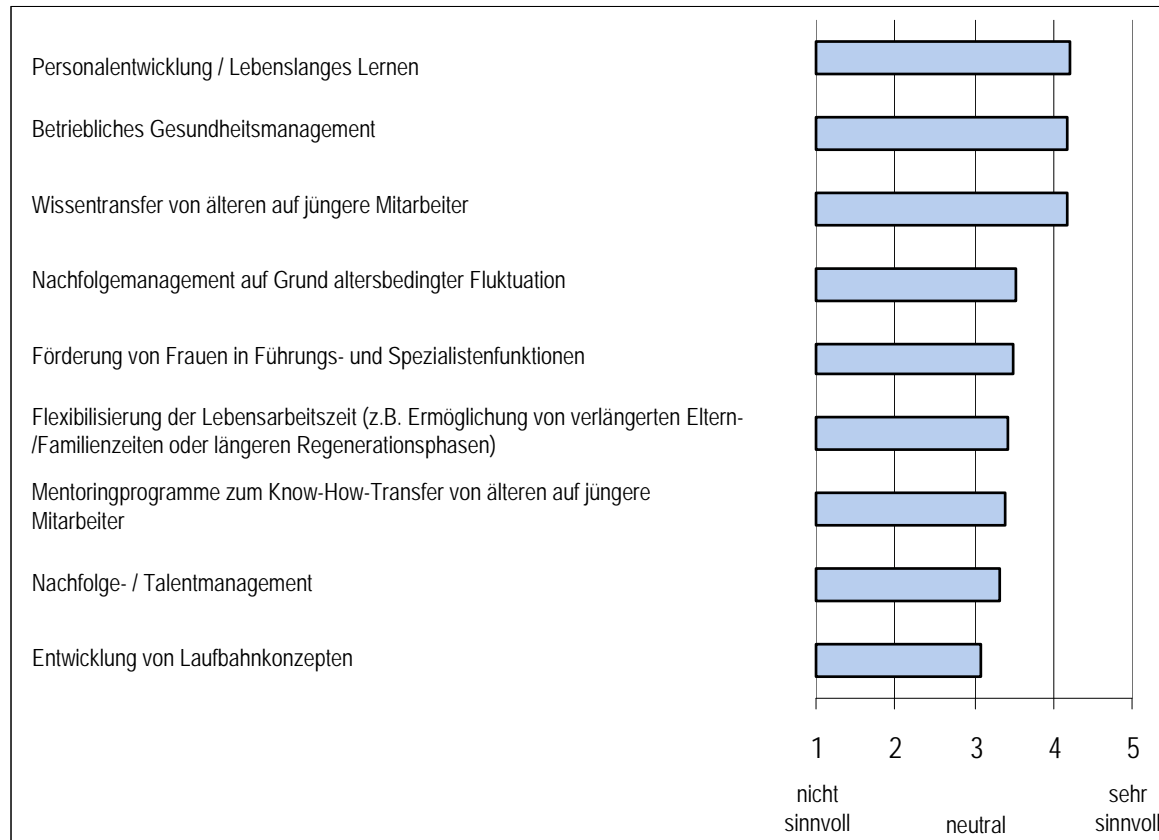
- » Insbesondere der Höherversorgung durch Entgeltumwandlung wird bei Durchschnittsleistern (45 +) eine größere Relevanz beigemessen.
- » Eher neutral werden dagegen die übrigen Instrumente bewertet.

### Kommentar

- » Beitragsorientierte betriebliche Altersversorgungsmodelle auf Entgeltumwandlungsbasis werden weiter an Bedeutung gewinnen.
- » Um ältere Durchschnittsleister zu höheren Leistungen anzuspornen, ist die Kopplung von Beitragszuschüssen des Arbeitgebers an der individuellen Leistung des Mitarbeiters ein wichtiges Instrument und sollte vorangetrieben werden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Durchschnittsleister (45 +)

## Weitere Zielgruppenspezifische Handlungsfelder



### Ergebnis

- » Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Personalentwicklungsmaßnahmen, Gesundheitsmanagement und Wissenstransfer sind die prioritären Handlungsfelder.

### Kommentar

- » Erfolgreiche Führungs- und Steuerungssysteme integrieren zukünftig verstärkt qualitative Elemente.
- » Werthaltige qualitative Ziele werden für die Durchschnittsleister (45 +) deutlich an Bedeutung zunehmen.

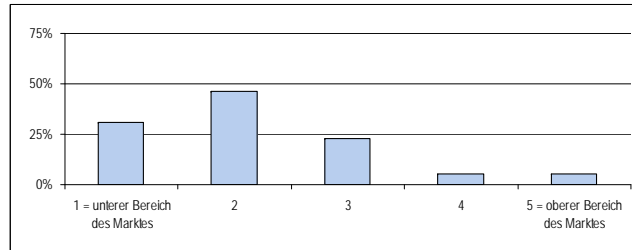
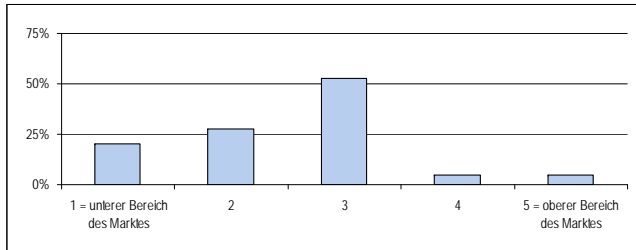
# Positionierung der Vergütung gegenüber dem Markt – Minderleister (45 +)

## Minderleister Heute und in fünf Jahren

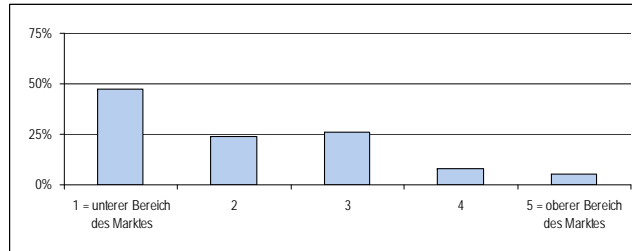
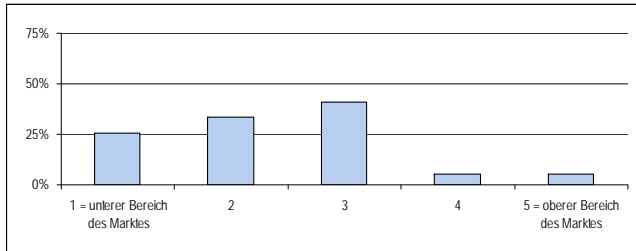
Heute

In 5 Jahren

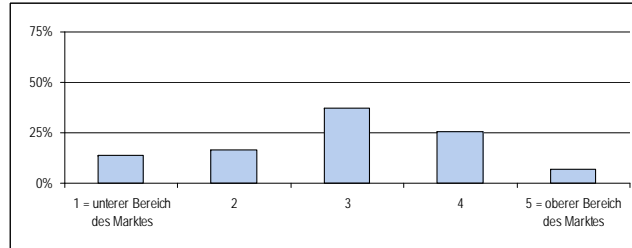
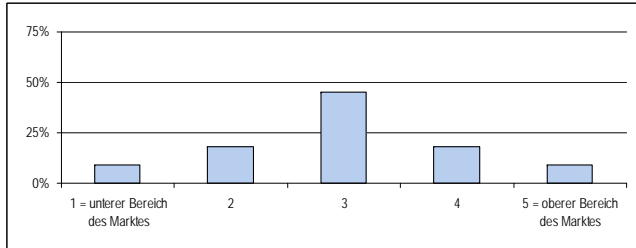
Grundvergütung



Variable Vergütung



Altersvorsorge



### Ergebnis

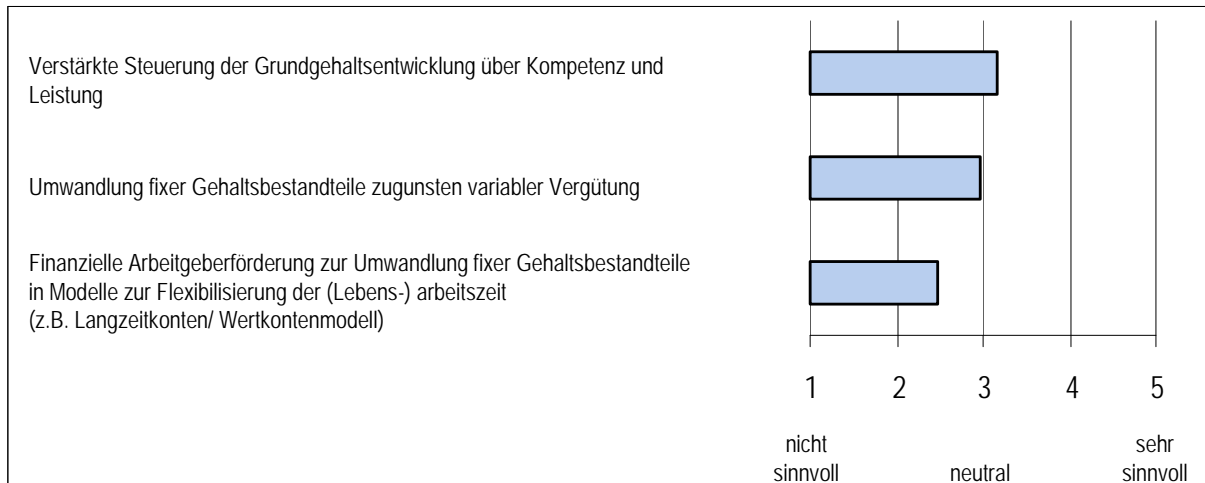
- » Die Unternehmen erwarten eine Verschiebung der Barvergütung in den unteren Bereich des Marktes.
- » Das Niveau der Altersvorsorge wird sich geringfügig nach oben verschieben.

### Kommentar

- » Es erfolgt eine Verlagerung von Vergütungsbestandteilen aus der Barvergütung in die Altersvorsorge.
- » Der Personalaufwand wird im Verhältnis zum Markt stagnierend oder auch leicht rückläufig erwartet.

# Motivations- und Anreizsysteme – Minderleister (45 +)

## Grundvergütung



### Ergebnis

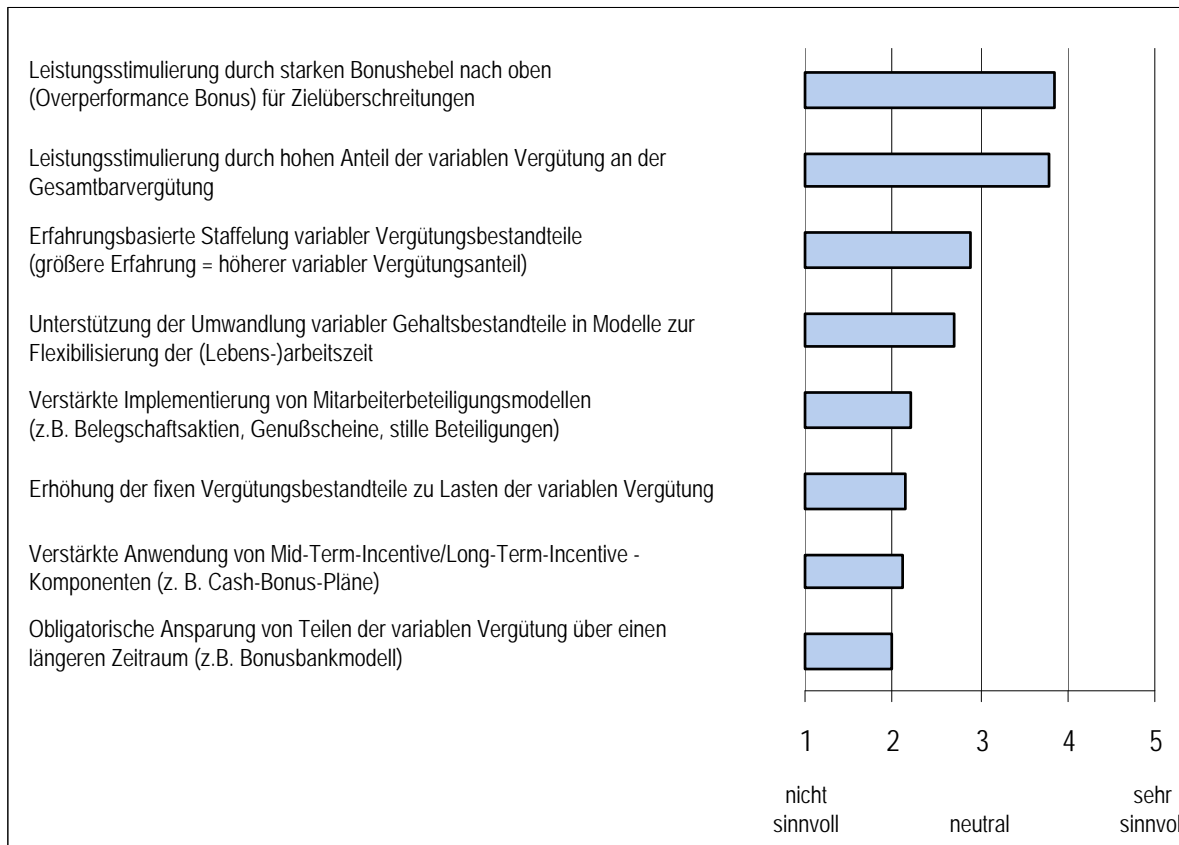
- » Für die Steuerung der Grundvergütung besteht eine leichte Präferenz zu Steuerungsmodellen, die Kompetenz und Leistung verbinden.
- » Umwandlung von Gehaltsbestandteilen bzw. Modelle zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit spielen eine untergeordnete Rolle.

### Kommentar

- » Zukunftsorientierte Vergütungsmodelle sind in der Lage Kompetenz und Leistung zu integrieren.

# Motivations- und Anreizsysteme – Minderleister (45 +)

## Variable Vergütung - Anreizsysteme



### Ergebnis

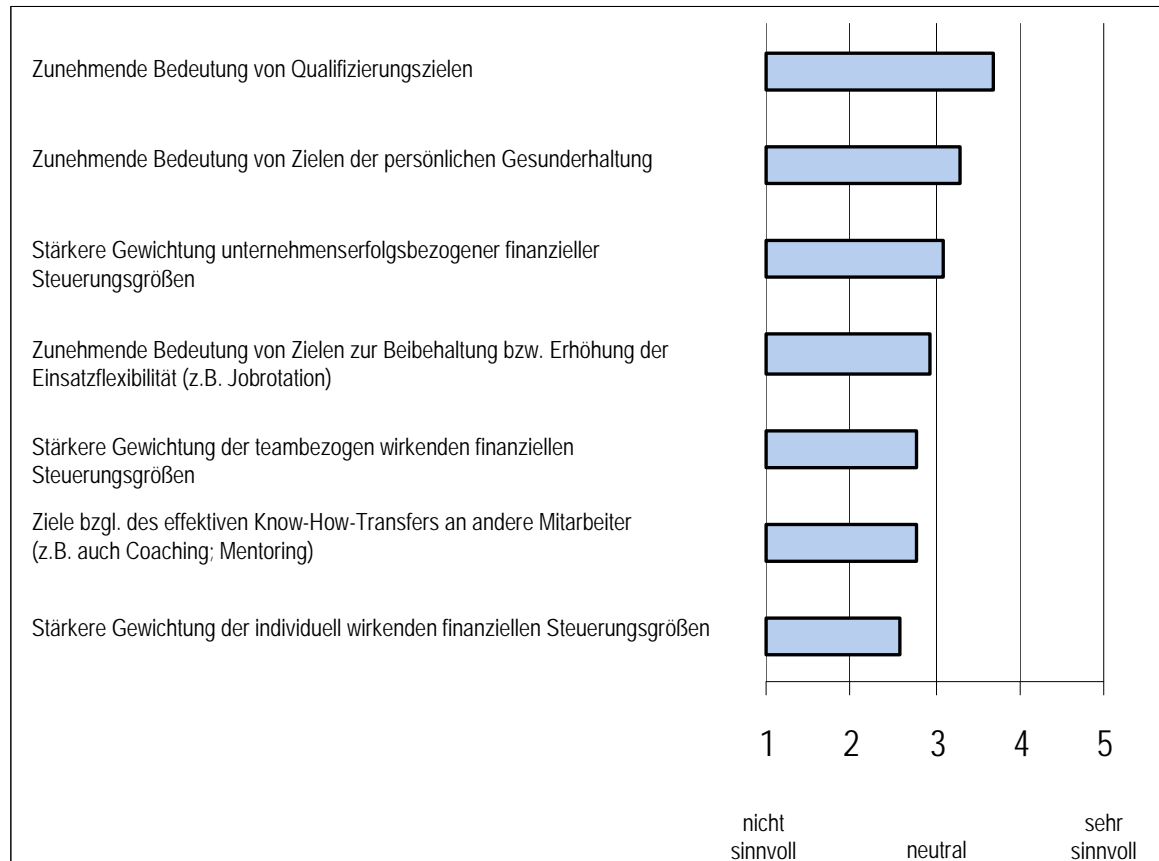
- » Die Bedeutung der variablen Vergütung zur Leistungsstimulierung der Minderleister (45 +) wird zunehmen.
- » Neutral gesehen werden stärkere Bonushebel und Mid-Term- Incentives.

### Kommentar

- » Die passende Ausgestaltung des variablen Vergütungssystems sichert die Motivations- und Anreizwirkung bei der Zielgruppe Minderleister (45 +).

# Motivations- und Anreizsysteme – Minderleister (45 +)

## Variable Vergütung – Art- und Inhalte der Ziele/Steuerungsgrößen



### Ergebnis

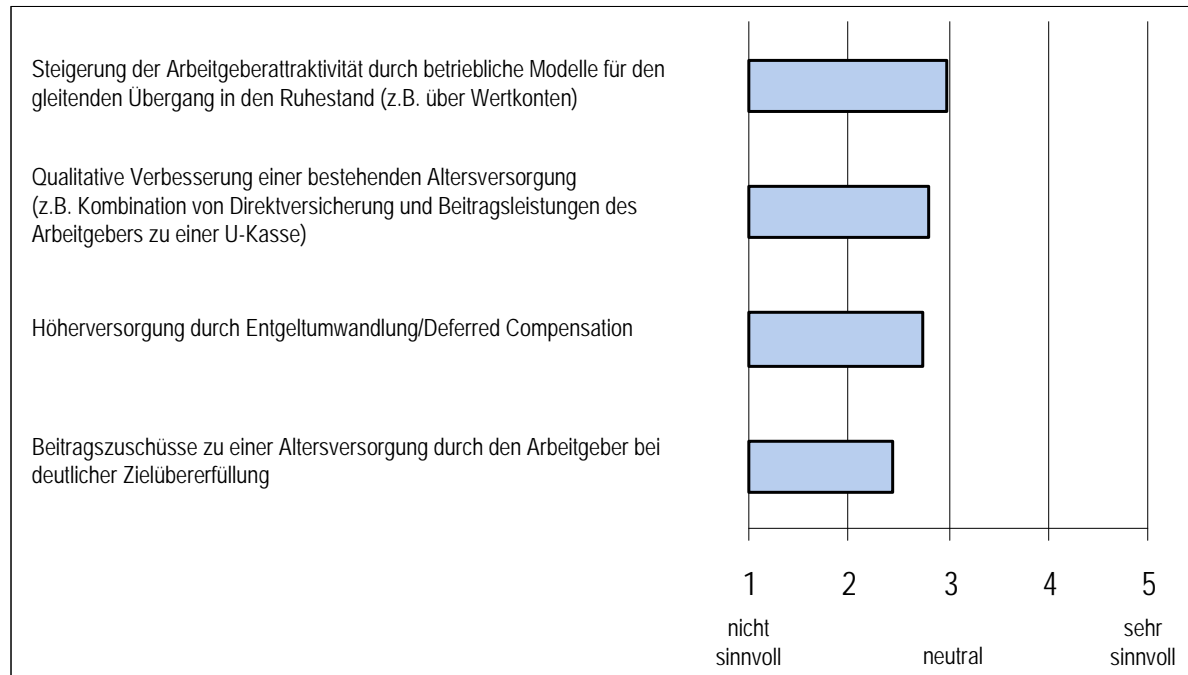
- » Qualifizierungsziele und Gesunderhaltung werden für die Steuerung der Minderleister (45 +) an Bedeutung gewinnen.
- » Die Vergütung wird, neben dem individuellen Erfolg, tendenziell in stärkerem Maße am Unternehmenserfolg festgemacht.

### Kommentar

- » Regelungen zur Neuausrichtung der Zielfolios sind rechtzeitig anzustoßen.
- » Die Anforderungen an die Messbarkeit und Nachhaltigkeit qualitativer Ziele wird zunehmen.
- » Moderne demografieorientierte Ziel- und Steuerungsgrößen sind eng mit Kompetenz- und Personalentwicklung verbunden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Minderleister (45 +)

## Altersvorsorge



### Ergebnis

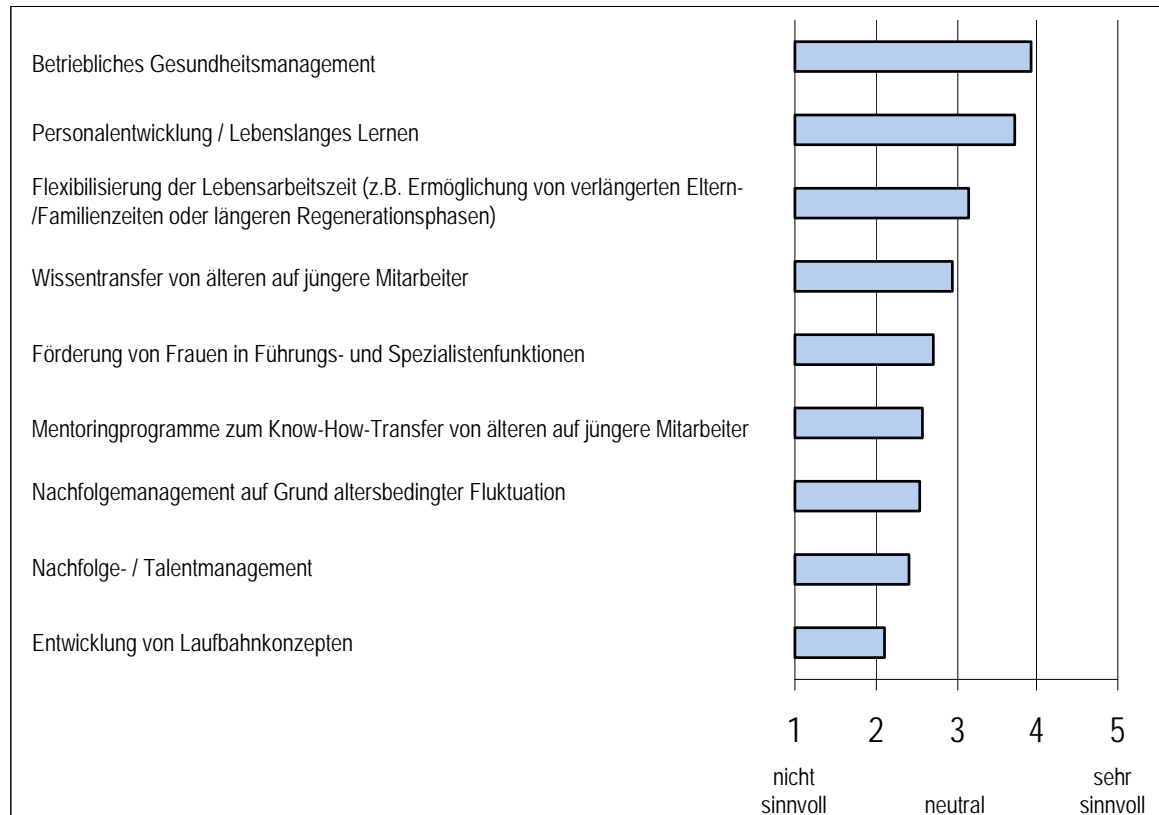
- » Altersversorgungsmodelle werden bei Minderleistern (45 +) insgesamt als weniger sinnvolle Motivationsinstrumente erachtet.
- » Am ehesten wird noch betrieblichen Modellen für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand eine gewisse Bedeutung beigemessen.

### Kommentar

- » Betriebliche Modelle für einen gleitenden Übergang von älteren Minderleistern in den Ruhestand können einen wichtigen Beitrag im Rahmen eines sozialverträglichen Trennungsprozesses leisten.

# Motivations- und Anreizsysteme – Minderleister (45 +)

## Weitere Zielgruppenspezifische Handlungsfelder



### Ergebnis

- » Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Personalentwicklungsmaßnahmen, Gesundheitsmanagement und Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit sind die prioritären Handlungsfelder.

### Kommentar

- » Erfolgreiche Führungs- und Steuerungssysteme integrieren zukünftig verstärkt qualitative Elemente.
- » Nachhaltige qualitative Ziele werden für die Minderleister (45 +) deutlich an Bedeutung zunehmen.

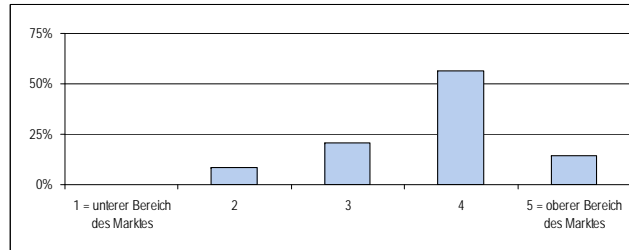
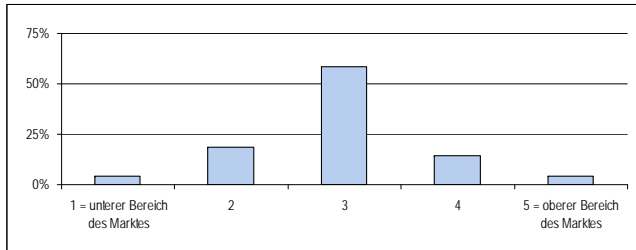
# Positionierung der Vergütung gegenüber dem Markt – Junge Potenzialträger

## Potenzialträger Heute und in fünf Jahren

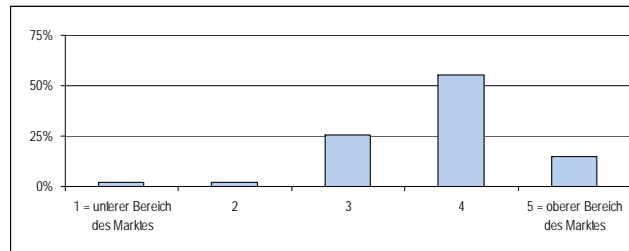
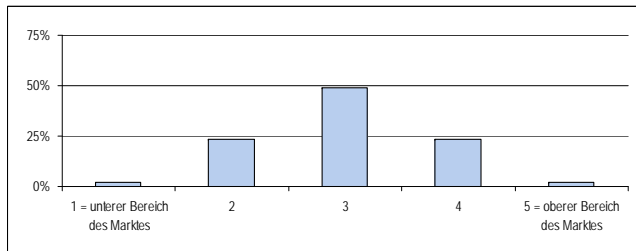
Heute

In 5 Jahren

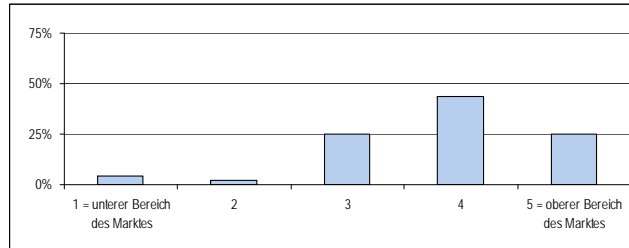
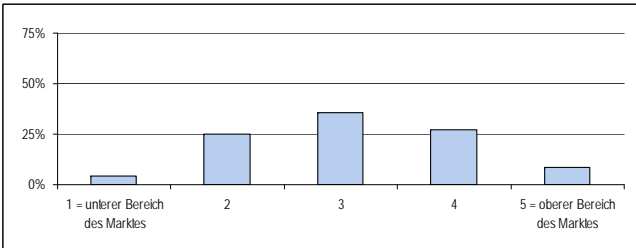
Grundvergütung



Variable Vergütung



Altersvorsorge



### Ergebnis

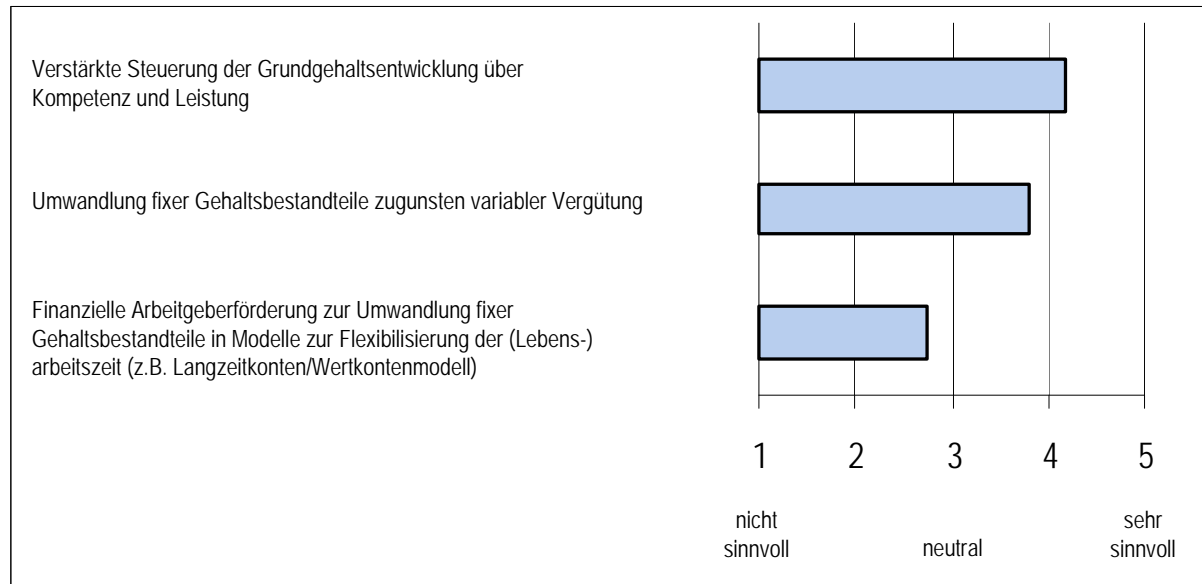
- » Die Unternehmen erwarten eine deutliche Verschiebung der Barvergütung in den oberen Bereich des Marktes.
- » Auch das Niveau der Altersvorsorge wird sich in Richtung des oberen Marktbereichs entwickeln.

### Kommentar

- » Es ist mit deutlich höheren Personalkosten für die Gruppe der Potenzialträger zu rechnen.
- » Über die Gestaltung der Vergütungssysteme ist sicherzustellen, dass höhere Personalkosten mit einem entsprechenden unternehmerischen Mehrwert einhergehen.

# Motivations- und Anreizsysteme – Junge Potenzialträger

## Grundvergütung



### Ergebnis

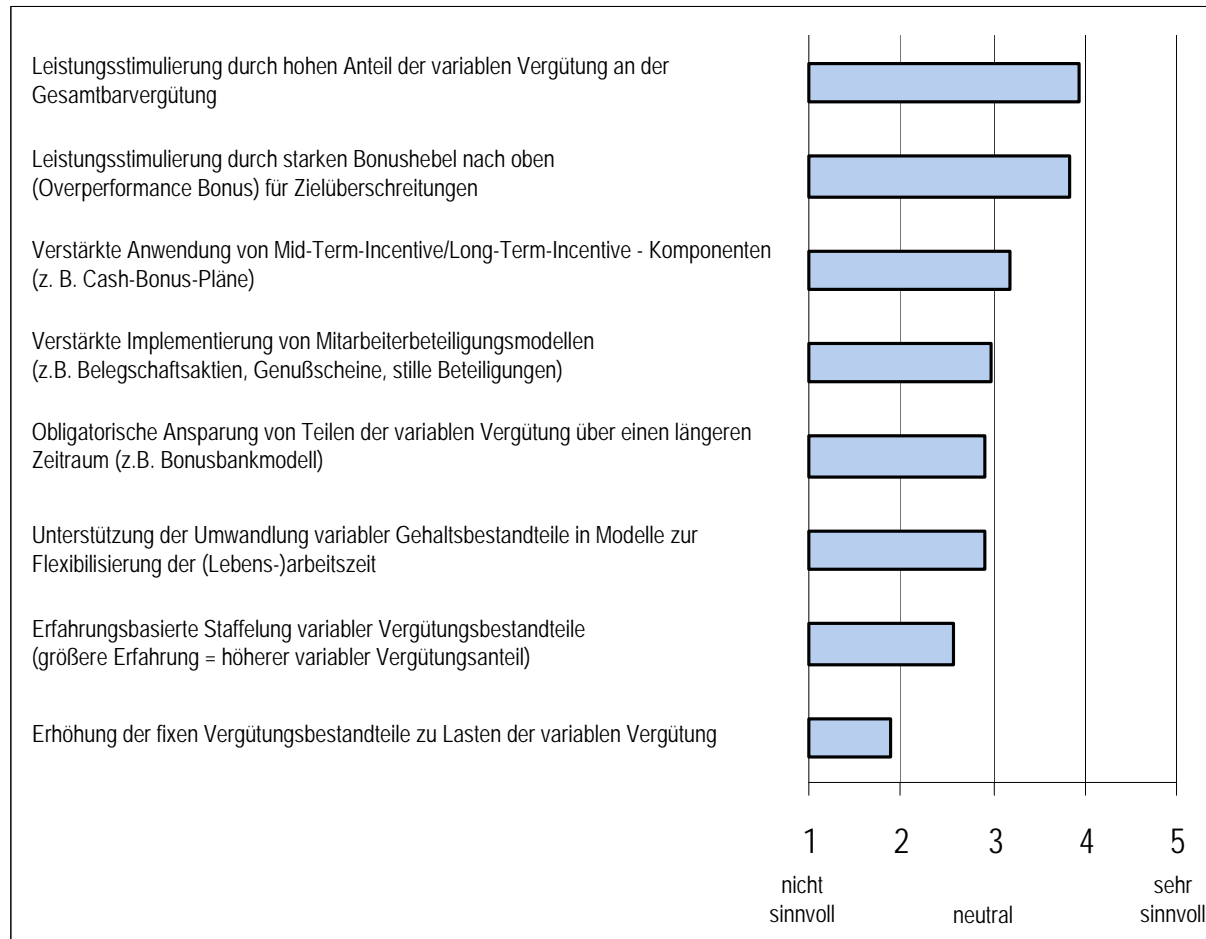
- » Für die Gruppe der Potenzialträger wird eine verstärkte Steuerung über eine Verknüpfung von Kompetenz und Leistung erwartet.
- » Ca. 60 % der Unternehmen erachten eine leistungsbezogene Umwandlung fixer in variable Gehaltsbestandteile als sinnvoll.
- » Anreize zur Umwandlung fixer Gehaltsbestandteile zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit spielen eine untergeordnete Rolle.

### Kommentar

- » Zukunftsorientierte Vergütungssysteme sind in der Lage Kompetenz und Leistung in der Grundgehaltsentwicklung abzubilden.
- » Attraktive Chance-/Risiko- Modelle zur Variabilisierung fixer Vergütungsbestandteile werden an Bedeutung gewinnen.

# Motivations- und Anreizsysteme – Junge Potenzialträger

## Variable Vergütung - Anreizsysteme



### Ergebnis

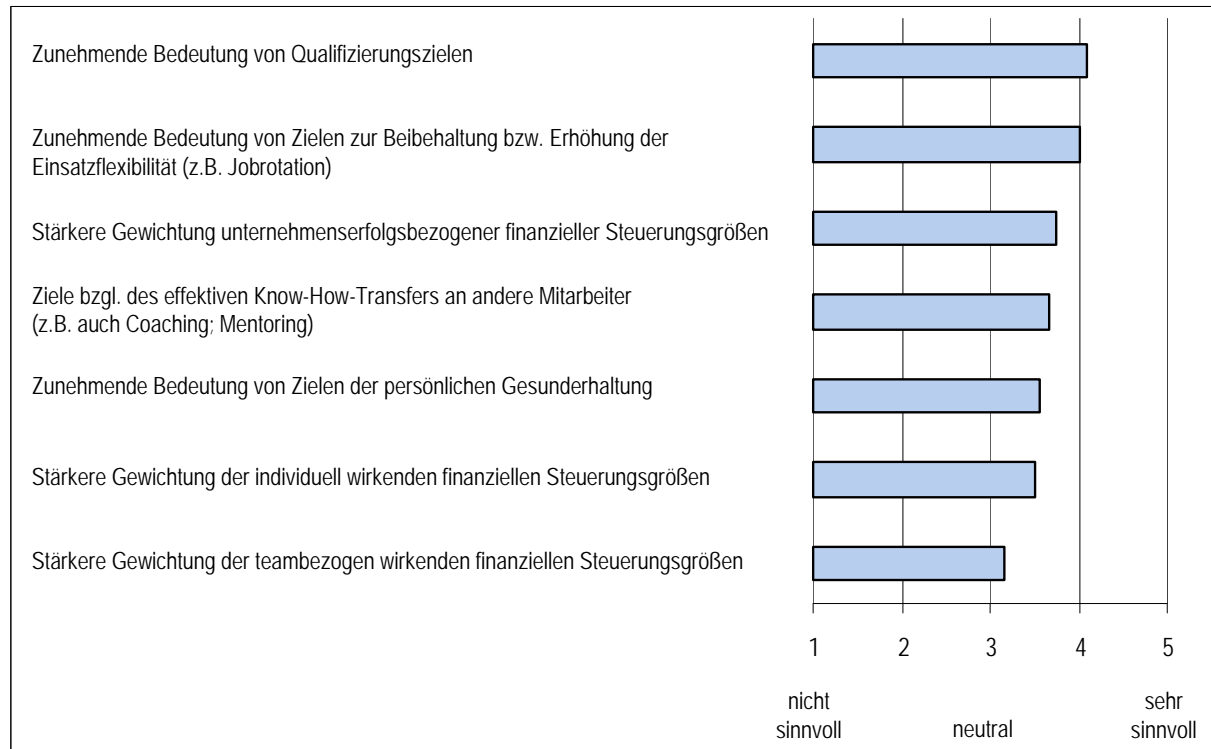
- » Die kurzfristige variable Vergütung ist zentrales Instrument der Leistungsstimulierung.
- » Eine gewisse Bedeutung kommt mittel- und langfristigen Anreizinstrumenten zu.

### Kommentar

- » Erfolgreiche Vergütungssysteme für Potenzialträger sind überwiegend kurzfristig ausgerichtet.
- » Über mittelfristige Anreizkomponenten kann zusätzliche Bindungswirkung erzeugt werden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Junge Potenzialträger

## Variable Vergütung – Art- und Inhalte der Ziele/Steuerungsgrößen



### Ergebnis

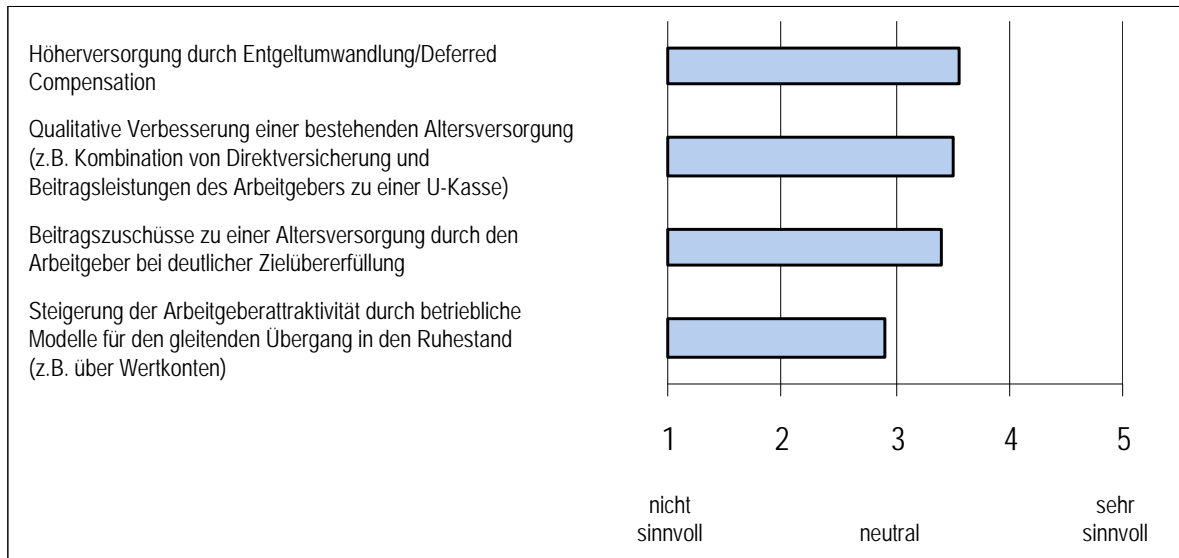
- » Qualifizierung und Erhöhung der Einsatzflexibilität sind prioritäre Ziele.
- » Daneben messen die Unternehmen nahezu allen Zielen Bedeutung zu.

### Kommentar

- » Potenzialträger werden in stärkerem Maße qualitative Ziele bedienen müssen (Qualifikation; Flexibilität; Know-How-Transfer).
- » Die Anforderungen an die Messbarkeit und Nachhaltigkeit qualitativer Ziele wird zunehmen.
- » Moderne demografieorientierte Ziel- und Steuerungsgrößen sind eng mit Kompetenz- und Personalentwicklung verbunden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Junge Potenzialträger

## Altersvorsorge



### Ergebnis

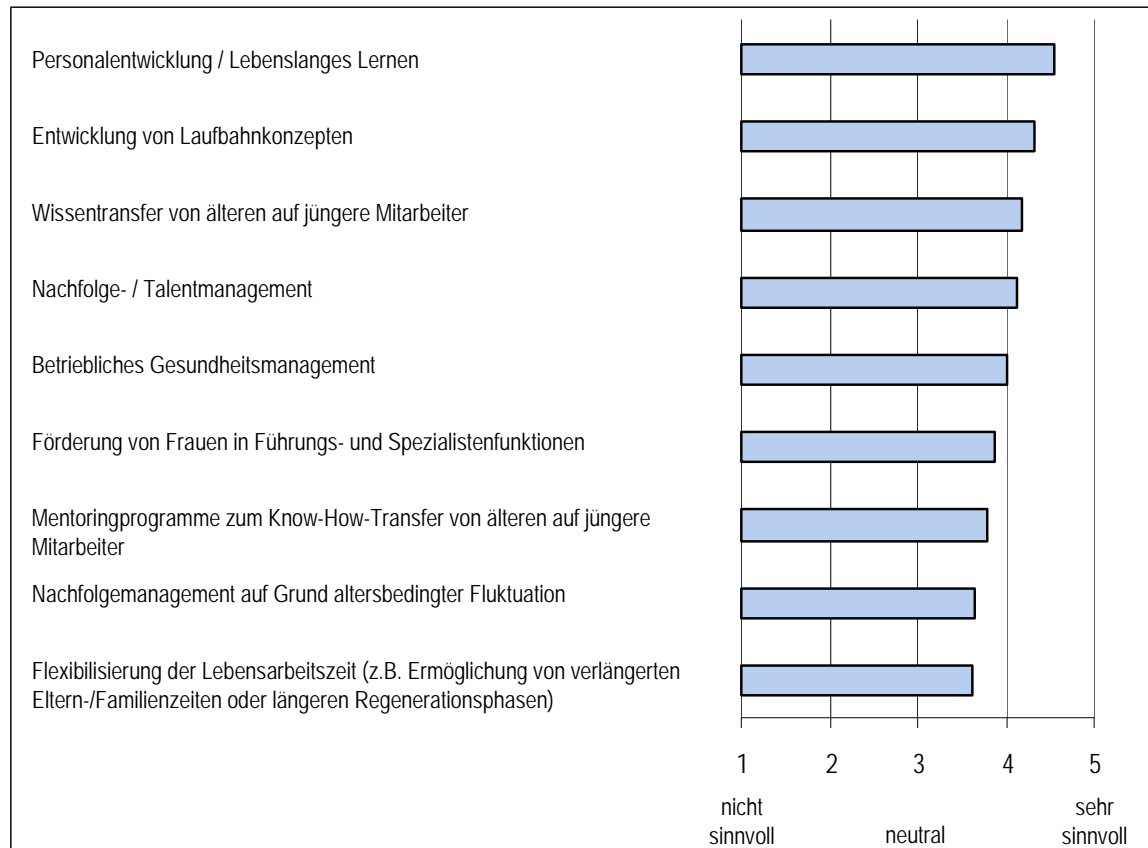
- » Die Verbesserung der Altersvorsorge bei Potenzialträgern wird insgesamt als nützliches Instrument eingeschätzt.
- » Wie bei den Top-Leitern werden insbesondere die Höherversorgung durch Entgeltumwandlung sowie leistungsbezogene Arbeitgeberzuschüsse als geeignete Bindungs- und Anreizinstrumentarien gewertet.

### Kommentar

- » Die Altersvorsorge wird für Potenzialträger weiterhin an Bedeutung gewinnen.
- » Sie sollte deshalb bezüglich der Qualität der Ausgestaltung auf eine nachhaltige Mitarbeiterbindung ausgerichtet sein und verstärkt an die individuelle Leistung des Mitarbeiters gekoppelt werden.

# Motivations- und Anreizsysteme – Junge Potenzialträger

## Weitere Zielgruppenspezifische Handlungsfelder



### Ergebnis

- » Wesentliche Handlungsfelder für Potenzialträger werden in Personalentwicklung und Laufbahnkonzepten gesehen.

### Kommentar

- » Eine individuell auf die Potenzialträger angepasste Karriereplanung sichert die Bindung dieser Zielgruppe an das Unternehmen.

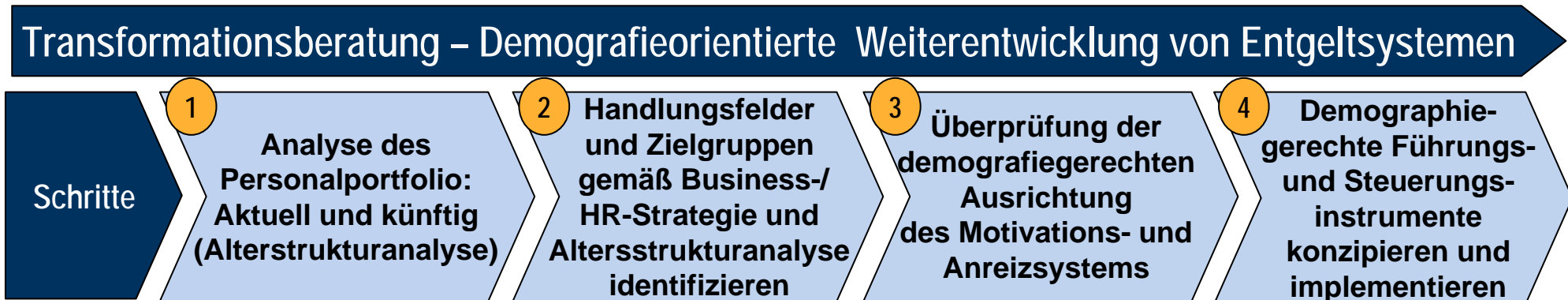
# Inhalt – Fragestellungen

	Seite
Zielsetzung der Umfrage	4
Teilnehmer der Umfrage	6
Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick	9
Detailergebnisse der Umfrage	21
» Aktuelle Situation und Handlungsfelder	23
» Motivations- und Anreizsysteme	31
<b>Kienbaum Tools</b>	<b>56</b>



## Demografiegerechte Führung- und Steuerung etablieren in vier Schritten

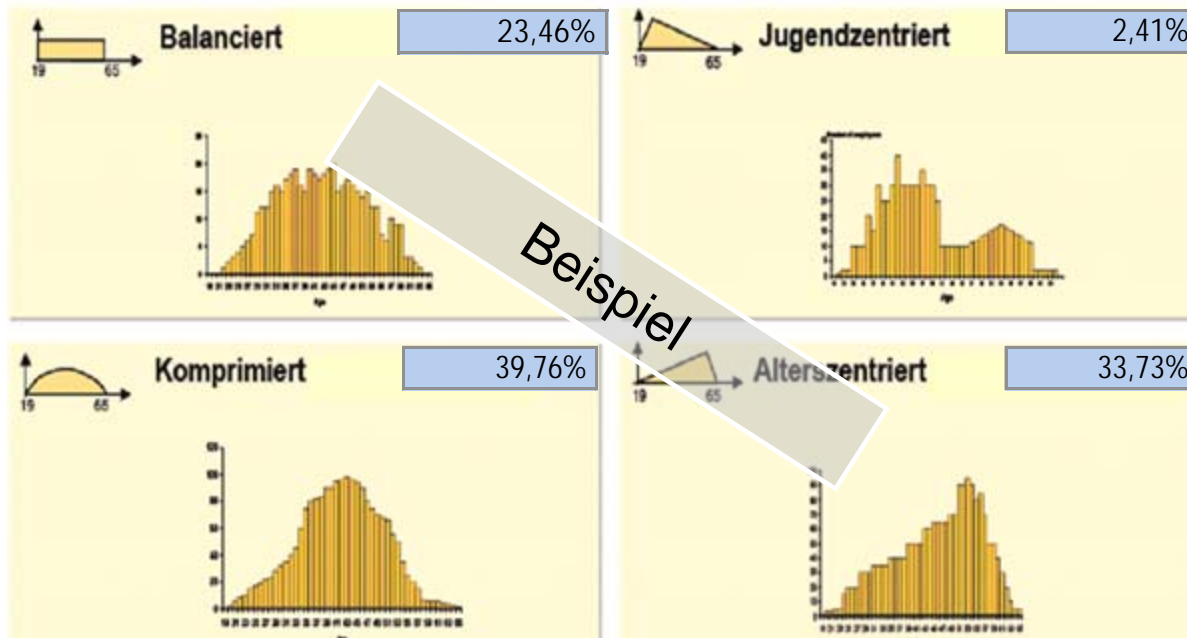
- » Die Risiken des demographischen Wandels sind vielen Unternehmen bewusst, Altersstrukturanalysen durchgeführt, Ziele und Maßnahmen definiert und eingeleitet.
- » Notwendige demographiebedingte Verhaltensänderungen von Mitarbeitern werden wesentlich mitbestimmt durch die Führungs- und Steuerungspraxis im Unternehmen.
- » Eine zielgruppenbezogene Überprüfung, Neu- und Weiterentwicklung der Motivations- und Anreizsysteme ist entscheidend für einen erfolgreichen demographischen Transformationsprozess.





# 1 Altersstrukturanalyse

## Durchführung einer Altersstrukturanalyse/-prognose



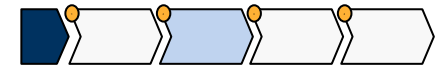
### Rechtlicher Rahmen

- » Gemäß des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ ist bis zum 31.12.2009 eine Demografieanalyse durchzuführen.

### Inhalt der Alterstrukturanalyse

- » Klärung der personalpolitischen Ausgangssituation im Unternehmen
- » Ist-Analyse der Altersstruktur unter Berücksichtigung der vorhandenen Qualifikations- und Funktionsstruktur
- » Prognose zur künftigen Entwicklung der unternehmerischen Altersstruktur auf Grundlage der gegenwärtigen Ausgangssituation

## 2 Handlungsfelder und Zielgruppen identifizieren



- Hohes Leistungsniveau bei **Topleistern (45+)** halten und steigern
  - Langfristige Bindung von **Leistungsträgern (45+)**
  - Systematischer Wissenstransfer von **Topleistern (45+)** auf Nachfolger
  - Leistungsfähigkeit der **Topleister (45+)** erhalten
  - ...
- Leistungssteigerung von **Durchschnittsleistern (45+)** ansteuern
  - Flexiblen Einsatz von **Durchschnittsleistern (45+)** fördern
  - Breitere Qualifizierung von **Durchschnittsleitern (45+)**
  - Konsequentes Kompetenz- und Leistungsmanagement für **Durchschnittsleister (45+)**
  - ...
- (Kosten-)Belastungen durch überforderte **Minderleister (45+)** reduzieren
  - Leistungsniveau der **Minderleister (45+)** anheben
  - Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen in Engpassbereichen für **Minderleister (45+)**
  - Förderung der Gesunderhaltung von **Minderleistern (45+)**
  - ...
- Attraktivität für **junge Potenzialträger** erhöhen
  - Hohes Leistungsniveau bei **jungen Potenzialträgern** stimulieren
  - Wirksame Bindungsmaßnahmen für **Potenzialträger** etablieren
  - Wissenstransfer von **Topleistern (45+)** auf **junge Potenzialträger** sicherstellen

Beispiele





## 4 Kienbaum-Tools - Demografiegerechte Führungs- und Steuerungsinstrumente (45+)

Topleister (45+)  
 Durchschnittsleister (45+)  
 Minderleister (45+)  
 Junge Potenzialträger

1 Variable Vergütungssysteme mit attraktiver Ausgestaltung bei Zielübererfüllung				
2 Talent Management mit Bindungswirkung für junge Potenzialträger				
3 Stärkung mittel- und langfristig orientierter variabler Vergütungsbestandteile				
4 Kompetenz- und leistungsbezogene Steuerung der Grundvergütung				
5 Wissenstransfer und Nachfolgemanagement anreizen				
6 Steuerungsmodelle und Incentivierung demographiegerecht weiterentwickeln und umbauen				
7 Performance Management Prozess und Zyklen ergänzen (45+) durch zukunftsgerichtete Perspektivgespräche				
8 Kosten- und Leistungsmanagement durch bAV stärken				
9 Flexibilisierung der Gesamtvergütung				

1

# Variable Vergütungssysteme mit starkem Leistungshebel

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial-träger

### Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Selbst bei relativ niedriger und mit dem übrigen System kompatibler Grundvergütung kann eine attraktive Gesamtvergütung performance-abhängig dargestellt werden ohne automatische Steigerungen in das System einzuführen (Ausnahme Tariferhöhungen)
- » Wirksame, effiziente, ergebniskompatible und kostengünstige Anreizkomponente

### Instrumente / Lösungsansätze

- » Top-Bonus/Overperformance Bonus, der bei Zielerreichung über 100% ansetzt und eine starke Hebelwirkung auf den Bonus bietet

### Rahmenbedingungen

- » Performance-Kultur
- » Leistungsorientiertes Performance Management System, das eng mit dem Geschäftsmodell vernetzt ist und in dem künftige Wertbeiträge wie Innovationsziele mit Anreizen hinterlegt werden können
- » Attraktive Laufbahnmodelle
- » Verzahnung mit interessanten Entwicklungsmaßnahmen

- » Bindung junger Talente und Topleister erfordert flexible Systeme und auf die Zielgruppe angepasste Anreizstrukturen, die mit dem übrigen Vergütungssystem konsistent sind
- » Erzeugung hoher Arbeitgeberattraktivität und Bindung dieser wertvollen und umkämpften Zielgruppe

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Abwanderung von Talenten führt zu (in-)direkten Kosten/ Opportunitäts-kosten und dem Abfluss erfolgskritischen Wissens (an Wettbewerber)
- » Rekrutierung geeigneter Nachfolger aufgrund demographischer Entwicklung erschwert
- » Austrittsereignis steigert u. U. die Veränderungsbereitschaft weiterer Talente im Unternehmen

## Instrumente / Lösungsansätze





- » **Grundvergütung:** Entsprechend der Marktpraxis und der internen „Wertigkeit“
- » **Variable Vergütung:** Basiert in erster Linie auf Einzel- und/ oder Teamleistung; Unternehmenserfolg sekundär
- » **Fringe Benefits:** Ausbau (Semiflex) berücksichtigt indiv. Lebenssituation. *Zentrale Komponenten:* Zeitangebote (Sabbaticals, Zeitwertkonten), Bildungsangebote (Auslandsaufenthalte, betriebl. WB), allg. Unterstützung (Kinderbetreuung), Mobilität(z. B. Dienstwagen), Versicherungen

## Rahmenbedingungen

- » Commitmentsteigerung durch „weiche“ Faktoren, z.B. Arbeitsklima (Diversity Management, Arbeitszeitregime, Entgeltgerechtigkeit), Anerkennung (Mentoring, Führung), persönl. Erfüllung (Arbeitsaufgabe, Karrieremanagement) etc.
- » Perspektivenwechsel: Von der Stelle zum Stelleninhaber
- » Verfahren zur Identifikation/ Klassifikation von Talenten (Talentpool)

- » Bindung von Talenten als aktive Fluktuationsbeeinflussung: Das Potenzial von Compensationlösungen bleibt unausgeschöpft, wenn sie nicht durch weitere Maßnahmen zur Commitmentsteigerung flankiert werden („Wer für Geld kommt, geht auch für Geld“)
- » Konsequenz für das Vergütungssystem: Total Cash Compensation muss sich verstärkt an individuellen Faktoren des Talents orientieren. Bindungswirkung der Vergütung durch flexible u. bedarfsorientierte (= zielgruppenspezifische) Fringe Benefits

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger
			

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Instrumente wie die Bonusbank ermöglichen eine Berücksichtigung des Faktors der Nachhaltigkeit und entfalten zudem eine verstärkte Bindungswirkung.
- » Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch kollektive Anstrengung zur Wertsteigerung des Unternehmens; Abkehr von „Kurzfrist-Erfolgen“/ Aktionismus

## Instrumente / Lösungsansätze

- » Instrument: z. B. Bonusbank auf Basis von Wertbeitragskennzahlen (z.B. EVA)
- » Verstärkung der Bindungswirkung des Vergütungssystems; Ziele ausschließlich auf Individual- und/ oder Teamebene
  - ⇒ Abstimmung der MTI/LTI-Konzepte mit bestehendem STI-Modell
- » Ergänzung durch Beteiligungsmodelle (optional)

## Rahmenbedingungen

- » Zielvorgaben des Vergütungssystems sind vom Planungssystem zu trennen. Konsequente Bemessung der Boni am Anteil der tatsächlicher Wertschaffung
- » Bereitschaft zur tendenziellen Dezentralisierung von Ergebnis/ Verantwortung
- » Transparenz des Systems, jederzeitige Guthabeneinsicht (ideal: IT-basiert); Gesamtvergütung muss auch bei temporär negativer Geschäftsentwicklung marktkonform sein

- » Etablierung des Mitarbeiters als „Mitunternehmer“ durch Beteiligung an Chancen und Risiken. Ziel ist der Anreiz zu wertsteigernden Entscheidungen im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs.
- » Einführung einer Beobachtung/ Bewertung über einen Performance-Zyklus, Überwindung einer statischen (jährlichen) Performancebewertung. Aufgrund der damit verbundenen Ausschüttungspraxis: Moderate Halte-/ bzw. Bindungswirkung.

## 4 Steuerung der Grundvergütung über Kompetenz und Leistung

### Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzialträger

#### Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Die Verbindung von zunehmendem Alter wird mit steigenden Personalkosten verbunden
- » Tendenziell zu hohe Bezahlung von Minder- und Durchschnittsleistern und häufig zu geringe Bezahlung von Leistungsträgern
- » Tendenz zu egalitären Gehaltsstrukturen in der Grundvergütung
- » Demotivation von Leistungsträgern durch mangelnde Differenzierung

#### Instrumente / Lösungsansätze





- » Grundgehaltsentwicklung als Instrument demografiebezogener Führung und Steuerung einsetzen.
- » Erwartete Verhaltensänderungen durch kombinierte Kompetenz- und Leistungsbewertungssysteme motivieren
- » Verstärkte Differenzierung bei Durchschnittsleistern erschließt weitere wichtige Potenzialträger
- » Abkoppelung von einer senioritätsbezogenen Gehaltsentwicklung (auch im Hinblick auf das AGG)

#### Rahmenbedingungen

- » Geeignete Leistungs- und Kompetenzbewertungssysteme
- » Kriterien der Bewertungssysteme sind auf die Geschäfts- und HR-Strategiekonformität zu überprüfen.
- » Anwendbarkeit von Kompetenzbewertungssystemen aus unternehmerischer.
- » Nachhaltigkeit von Kompetenzbewertungskriterien („gezeigte Kompetenz“)
- » Bestimmungen des AGG

- » Von den Mitarbeitern (45+) werden zukünftig verstärkt Verhaltensänderungen in Bezug auf Leistung und Einsatzflexibilität erwartet werden. Über die gezielte Ausgestaltung der Grundvergütungssteuerung können gewünschte Verhaltensweisen motiviert werden.
- » Moderne Vergütungssysteme steuern die Grundvergütung durch kombinierte Leistungs- und Kompetenzbewertungen

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger
			

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Keine optimale Nutzung / Erhaltung von wesentlichen Kompetenzen und Fähigkeiten
- » Demotivation von Key Playern
- » Know-how-Verlust, auch infolge ineffektivem Know-how-Transfers
- » Teures Insourcing von Kompetenzen

## Instrumente / Lösungsansätze





- » Weiterentwicklung von Führung und Organisation, z.B. Laufbahngestaltung, altersgemischte Teams, Mentorenkonzepte etc.
- » Einführung einer demographie- bzw. biographiegerechten Vergütung (unter Berücksichtigung des AGG)
- » Etablierung Succession Planning
- » Professionalisierung Wissensmanagement
- » Maßnahmen Gesundheitsförderung

## Rahmenbedingungen

- » Top Management Commitment
- » Veränderung im Mindset
- » Partizipation der Betroffenen
- » Veränderung der Formen der Zusammenarbeit
- » Klare Identifizierbarkeit von Leistungs- und Know-how-Trägern und geeigneten Nachfolgern (Personal Portfolio)

- » Leistungs- und Know-how-Träger (45+) werden durch die vorhandenen PE- und Vergütungssysteme selten motiviert, die hohe Leistungsbereitschaft bis zum Renteneintritt aufrecht zu erhalten.
- » Wichtige Fähigkeiten und Kompetenzen gehen verloren, wenn weder Anreize noch Programme vorhanden sind, diese zu erhalten / weiterzuentwickeln sowie rechtzeitig auf geeignete Nachfolger zu übertragen.

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger
			

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Fehlsteuerung durch konfliktäre Ziele und Anreize
- » Keine optimale Nutzung / Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Zielgruppen (45+)
- » Demotivation von Key Playern
- » Negative Ausstrahlungseffekte auf die übrigen Mitarbeitergruppen

## Instrumente / Lösungsansätze





- » Integration von demographischen Komponenten in die var. Vergütung (z.B. Lebenszyklusfaktor), dabei:
  - Neuausrichtung der Zielkaskade, Ziele/KPIs, Zielgewichtungen etc.
  - Überarbeitung der Anreizsystematik (Höhe variabler Anteil, Performance Spread etc.)

## Rahmenbedingungen

- » Top Management Commitment
- » Veränderung im Mindset
- » Segmentierbarkeit des Personal-Portfolios in homogene, demographische Zielgruppen, klare Identifizierbarkeit von Top-, Minder- und Durchschnittsleistern etc.
- » Neuausrichtung Performance Management, Gesamtvergütungsstrategie

- » Hoch-standardisierte, ausschließlich an finanziellen KPIs orientierte, variable Vergütungssysteme unterstützen nur bedingt Erhalt und Förderung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Zielgruppe (45+)
- » Die Wirksamkeit der Steuerungs- und Anreizsysteme lässt extrem nach, wenn der „Reifegrad“ des Stelleninhabers nicht entsprechend berücksichtigt wird

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger
			

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Kurzfristige Ausrichtung gängiger Performance Management Konzepte unterstützt Fehlsteuerung der Zielgruppe (45+)
- » Performance Management Prozesse bleiben überwiegend an Jahres-zyklen und finanziellen KPI's orientiert
- » Negative Ausstrahlung auf die Zielgruppe (45+), da keine mittelfristige Orientierung im Performance Management gegeben.

## Instrumente / Lösungsansätze





- » Perspektivgespräche (z. B. alle 5 Jahre beginnend mit 45)
- » Ergänzung der jährlichen Mitarbeitergespräche (45+)
  - zielgruppenbezogene Perspektivbestandteile
  - Einsatzmöglichkeiten und notwendige Qualifikation
  - Altersgerechte Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

## Rahmenbedingungen

- » Segmentierbarkeit des Personal-Portfolios in homogene, demographische Zielgruppen, klare Identifizierbarkeit von Top-, Minder- und Durchschnittsleistern etc.
- » Überarbeitung/Ergänzung der formalisierten Mitarbeiterjahresgespräche
- » Vorbereitung der Führungskräfte auf Mitarbeitergespräche (45+)

- » Die individuelle zielgerichtete Ansprache der Mitarbeiter durch die Führungskräfte ist wesentliches Element einer motivierenden Führung und Steuerung für die Mitarbeitergruppen (45+).
- » Moderne Performance Management Systeme sprechen die Mitarbeitergruppen (45+) zielgenau an und erschließen Einsatzflexibilität, Leistungsreserven und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit.

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger
			

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Wirkung wird eher spürbar für AT-Beschäftigte und Manager aufgrund höherer Volumen
- » Höherer Personalaufwand (eventuell bei gleichbleibender oder abnehmender Leistung)
- » Umstellungen auf moderne Vergütungsstrukturierung (Total Rewards; Gesamtvergütung)

## Instrumente / Lösungsansätze





- » Bezuschussung leistungsbezogener Umwandlung von variabler Vergütung zugunsten der bAV oder auch Wertkonten
- » Zuschüsse zu bAV / Wertkonten (Bleibepremie)

## Rahmenbedingungen

- » Prüfung der steuerlichen und gesetzlichen Rahmen bAV / Wertkonten (z. B. mittelbare Kündigungerschwerung bei Bleibepremien)
- » Rechtlicher Rahmen AGG bei individualisierten Versorgungsmodellen (z. B. Gleichbehandlung jung und alt)

- » Steigung der Motivation der Generation 45+, länger zu arbeiten und die Schaffung der adäquaten Anreize für diese „satte“ Zielgruppe
- » Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei Erhaltung des Leistungsniveaus durch den gezielte Einsatz von Wertkonten bzw. bAV-Elementen im Vergütungsportfolio

## Zielsetzung und Summary

Topleister (45+)	Ø-Leister (45+)	Minderleister (45+)	Potenzial- träger
			

## Kurz- und langfristige Wirkungen

- » Flexibilisierung Personalkosten (bei überwiegend schwachen Leistungs- und Potenzialträgern Senkung der Personalkosten)
- » Effizienzgewinne durch höhere Leistung bzw. geringere Kosten
- » kurzfristig evtl. leicht erhöhte Kosten (Umstellungsphase); langfristig geringere Belastungen

## Instrumente / Lösungsansätze

- » STI-Entwicklung aus der Reduzierung der regelmäßigen Erhöhungssätze bis Einfrieren der Fixvergütung/Zulagen
- » Etablierung eines attraktiven Chance/ Risiko-Verhältnisses ab 45+ mit Ausschüttungen in lebensalterbezogene Leistungen (z.B. Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitskraft) mit AG-Anteil

## Rahmenbedingungen

- » Prüfen von tariflichen bzw. betrieblichen Regelungsfreiräumen (z.B. über Öffnungsklauseln)
- » Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung (z. B. in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung bzw. der Festsetzung leistungsbezogener Entgelte)
- » Berücksichtigung des AGG bei individualisierten altersbezogenen Regelungen


- » Ansteigende Alterskurve bedingt unter Berücksichtigung des Senioritätsprinzips zunehmend höhere Personalkosten für Unternehmen, die zu Effizienzverlusten und Wettbewerbsnachteilen führen können. Die Variabilisierung von Vergütungsbestandteilen, gerade bei schwachen Leistungs- und Potenzialträgern, kann dem entgegenwirken.
- » Die Variabilisierung durch frühzeitiges Einfrieren der Festvergütung und Aufbau einer Leitungskomponente bietet einen Anreiz zur weiteren Leistungssteigerung seniorer Mitarbeiter und dient der Freisetzung ihres Erfahrungspotenzials zum Ende ihres beruflichen Karriereweges.

## Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Ahlefelder Straße 47  
51645 Gummersbach

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Georg-Glock-Str. 8  
40474 Düsseldorf

**Hans-Carl von Hülsen**  
**Principal**

 +49 (0211) 9659 – 226

Fax +49 (0211) 9659 – 240

[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)

