

Mehr als Geld lockt die inhaltliche Herausforderung



- Copyright und Erstveröffentlichung:
Personalführung
Ausgabe 08/2011, S. 96-97

DGFP Insight – Interview mit Birgit Horak

Mehr als Geld lockt die inhaltliche Herausforderung

Beim **11. Vergütungsforum der DGFP** am 9. und 10. Mai in Düsseldorf ging es um Generationswandel, bessere Transparenz von Entgeltsystemen sowie die Vor- und Nachteile rein erfolgsabhängiger Vergütung. Personalführung fragte Birgit Horak, Vergütungsexpertin und langjährige Moderatorin der Veranstaltung, nach ihren Einschätzungen.

Frau Horak, wo liegen nach der Finanzmarktkrise die Trends in der Vergütung?

BIRGIT HORAK Die Konjunktur hat sich erholt, die ersten Unternehmen vermelden bereits Rekordergebnisse. Die Folge wird sein, dass die Auszahlungen im Rahmen der variablen Vergütung steigen werden. Gleichzeitig wird das Thema Fachkräftemangel immer spürbarer. Spezialisten- und Expertenstellen sind für viele Unternehmen gegenwärtig schwer zu besetzen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich dies in deutlichen Erhöhungen der Grundgehälter niederschlagen wird.

Was ist die wichtigste Entwicklung, auf die sich die Unternehmen einstellen müssen?

HORAK Durch den demografischen Wandel wird der Wettbewerb um die besten Talente immer schwieriger. Will man für diese Talente attraktiv sein, muss man wissen, dass die ‚Digital Natives‘ mit Geld allein nicht zu locken sind. Diese Generation, die in den 1980er-Jahren geboren wurde, gilt als vernetzt, flexibel, feedbackfreudig und technisch sehr versiert. Vom Senioritätsprinzip hält diese Generation weniger. Sie begegnen jedem grundsätzlich auf Augenhöhe. Sie gehen nicht davon aus, einem Unternehmen ewig treu zu bleiben. Vielmehr suchen sie sich nach zwei oder drei Jahren neue spannende Herausforderungen. Wenn man bedenkt, dass viele Vergütungselemente heute auf Langfristigkeit ausgelegt sind, kann das für die junge Generation nicht attraktiv sein.

ARBEITEN AUF AUGENHÖHE

Und was möchten die Digital Natives?

HORAK Viele junge Menschen kommen aus Doppelverdiennerhaushalten, oft als einziges Kind. Es zeichnet sie aus, dass sie früh gelernt haben, mit zu entscheiden. Hierarchien haben bei ihnen ausgedient oder werden nur schwer akzeptiert. Durch ihren selbstverständlichen Umgang mit Social Media trennen sie auch Privates und Dienstliches nicht so sehr. Beruflich erwarten sie deswegen einen Job bei einem Arbeitgeber, der nicht nur internetaffin ist, sondern das Internet auch nutzt. Sie wollen eine Arbeit, bei der sie auf Augenhöhe mit Kollegen und Vorgesetzten sprechen können. Sie verlangen eine Tätigkeit, die sie erfüllt, denn die Digital Natives sind sehr motiviert. Sie sind leistungsbereit und wünschen sich Feedback von ihren Vorgesetzten.

Mit Geld kann man sie also gar nicht locken?

HORAK Geld ist natürlich ein wichtiger Faktor, und es wird immer Menschen geben, die durch Geld zu motivieren sind. Doch wenn Führungskräfte glauben, die variable Vergütung allein motiviert, ist das ein Irrtum. Auch die besten Gehaltssysteme können aus unzufriedenen Mitarbeitern keine zufriedenen machen. Wie alle Generationen brauchen die Digital Natives inhaltliche Herausforderungen und Ziele. Es kommt also auch bei ihnen darauf an, wie sie geführt werden. Mehr als die Vergütung zählt die Führungsqualität eines Unternehmens. Arbeitgeber müssen sich in Zeiten knapper Ressourcen und Talente dieser Generation stellen. Wenn sie sich darauf einlassen, bin ich sicher, dass es eine für beide Seiten bereichernde Zusammenarbeit wird.



BIRGIT HORAK ► Vorstand der Lurse HR Consultants AG in Salzkotten

NEUE ANREIZE SCHAFFEN

Was müssen die Unternehmen konkret tun?

HORAK Die großen Konzerne sind auf diese Veränderung schon ganz gut vorbereitet und wissen, dass sie andere Motivationsanreize als Geld schaffen müssen. Dazu zählen technisches Equipment, Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Freiräume durch flexible Arbeitszeiten oder Home-Office. Kleine und mittlere Unternehmen müssen in dieser Hinsicht sicher noch etwas stärker sensibilisiert werden – gerade was ihre oft eher konservativen Organisationsstrukturen angeht, die zum fehlenden Hierarchiedenken der Digital Natives nicht passen. Mittelständler können dafür jedoch mit ganz anderen Dingen Pluspunkte sammeln: schnelle Übertragung von Verantwortung, arbeiten in kleinen Einheiten, Nähe zum Produkt, familiärer Umgang und eine Kultur, die in der Regel durch eine starke Identifikation mit dem Unternehmen geprägt ist.

Warum setzen dennoch viele Unternehmen auf rein erfolgsabhängige Vergütung?

HORAK Bei einer entsprechenden Ausgestaltung liegt ein erheblicher Vorteil sicher in der zu erreichenden Kostenvariabilität. Ein Teil der Personalkosten wird vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig gestaltet und jährlich neu disponiert. Eine solche Erfolgsbeteiligung sollte sich in beide Richtungen auswirken – höhere Zahlungen bei guten Ergebnissen, geringere Zahlungen bei Misserfolg. Hier gilt es, Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu einer oft als Beteiligung am unternehmerischen Risiko bezeichneten Komponente aufzubauen. Ein weiterer Vorteil ist die Möglichkeit, Leistungsunterschiede von Mitarbeitern durch eine entsprechende Vergütungs differenzierung zu schaffen, ohne diese gleich dauerhaft in den Grundentgelten zu zementieren.

LEISTUNG UND FEEDBACK

Für viele Betriebe ist ein Vergütungssystem, das Mitarbeiter nach Leistung beurteilt, auch ein Führungsinstrument. Wie beurteilen Sie das?

HORAK Die Unternehmen versprechen sich davon, dass sich die Führungskräfte intensiver mit der Leistung und den Perspektiven der Mitarbeiter beschäftigen. Häufig überwiegt in solchen Verfahren aber die Fixierung auf das Monetäre. Das finde ich persönlich sehr schade. Die Auseinandersetzung mit der Leistung der Mitarbeiter und das Feedback gehören grundsätzlich zur Kernaufgabe der Führung. Beides muss also auch dann stattfinden, wenn keine variable Vergütung dahintersteht.

Gerade in Deutschland bleibt die Frage nach dem, wie viel der Kollege oder Chef verdient, ein Streit- und Neidpunkt. Was muss sich ändern?

HORAK Auf dem Düsseldorfer Vergütungsforum waren sich die Teilnehmer einig, dass die Entgeltsysteme insgesamt einfacher, transparenter und nachvollziehbarer werden müssen. Passt das, entschärft sich das Thema Neid sehr schnell. Besonders wichtig ist auch, wie man die oft trotzdem noch erklärungsbedürftigen Zusammenhänge vermittelt. Ein guter Kommunikationsprozess ist nach meiner Erfahrung der Schlüssel zum Erfolg. Wer diese Aufgabe gut löst, leistet einen ganz wesentlichen Beitrag zur Akzeptanz und Wirksamkeit eines neuen oder auch umgestalteten variablen Vergütungssystems. ●

Frau Horak, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Dr. Martin Roos,
freier Wirtschaftsjournalist in Düsseldorf.