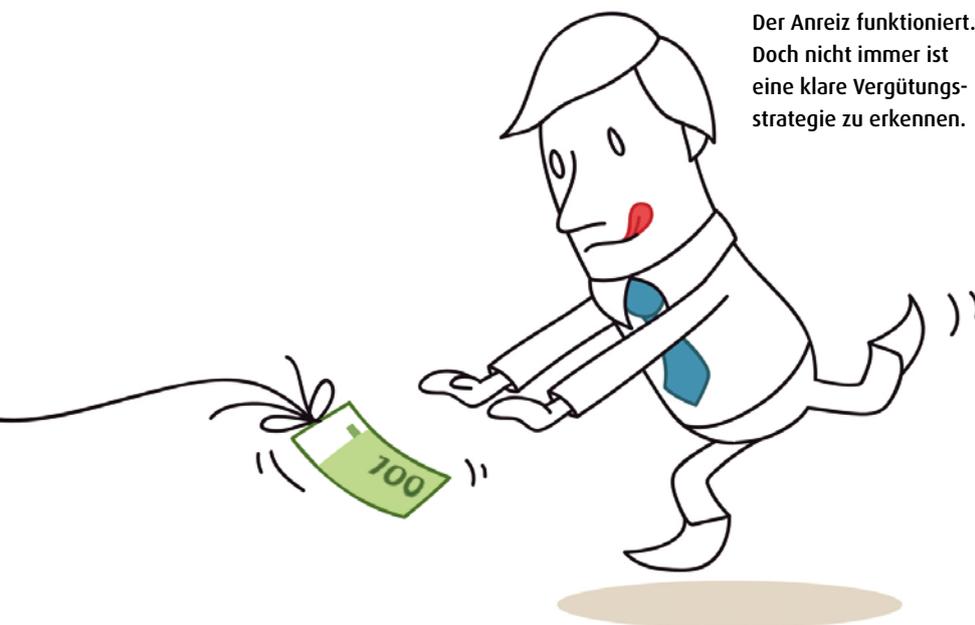


Weit mehr als Lohn für Arbeit

ANALYSE. Wie beurteilen HR-Verantwortliche in Deutschland ihre Vergütungsprogramme? Eine Umfrage zeigt, was gut läuft und wo Verbesserungspotenzial besteht.



Der Anreiz funktioniert. Doch nicht immer ist eine klare Vergütungsstrategie zu erkennen.

den, weichen dabei nicht signifikant von den europäischen Zahlen ab.

Grundsätzliche Ziele werden erfüllt

Die Vergütungspraxis in Deutschland erfüllt nach Meinung der HR- und Vergütungsverantwortlichen die wesentlichen internen und externen Ziele der Programme. 88 Prozent sind davon überzeugt, dass nach außen hin die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt gewährleistet und vorangetrieben wird. In großen Unternehmen liegt die Zuversicht sogar weit über 90 Prozent, aber auch kleine Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern stellen sich hier mit 80 Prozent Zustimmung ein gutes Zeugnis aus. Intern betrachtet spiegelt die Vergütungspraxis die Bedürfnisse und Prioritäten der jeweiligen Geschäftsbereiche sehr gut wider. Zudem können sich die Verantwortlichen der Unterstützung der wesentlichen Stakeholder, also Geschäftsführung und Management der verschiedenen Ebenen, sicher sein. Allerdings muss in kleineren Unternehmen noch etwas mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden: Hier stimmen nur 71 Prozent zu, im Vergleich zu 94 Prozent in den großen Unternehmen.

Die Zielerfüllung hinsichtlich Fairness und Gleichstellung erhält insgesamt gute Noten. Jedoch bleiben die kleinen Firmen deutlich hinter den großen zurück (76 versus 94 Prozent). Der Schluss liegt nahe, dass die Gehaltsniveaus auf den einzelnen Hierarchieebenen noch nicht ausgeglichen sind. Das mag zum einen daran liegen, dass viele kleinere Unternehmen nicht tarifgebunden sind und

Von **Marco Reiners** und **Claudio De Gori**

Das Vergütungsprogramm eines Unternehmens definiert, auf welche Art und Weise Mitarbeiter entlohnt werden: Grundgehalt, variable Vergütung wie Boni oder Aktienoptionen sowie Nebenleistungen wie Dienstwagen oder betriebliche Altersversorgung. Wie auch immer das Programm gestaltet ist, es hat eine faire, wettbewerbsgerechte und angemessene Bezahlung der Mitarbeiter zum Ziel. Es soll Mitarbeiter steuern, nach Leistung differenzieren und motivieren. Im Idealfall ordnet das Programm die variablen finanziellen Mittel gezielt den Leistungsträgern zu und verknüpft so individuelle Leistung und Unternehmensziele.

So viel zur Theorie, doch wie sieht die Praxis aus? Einen Überblick darüber, wie zufrieden die Verantwortlichen mit den eigenen Vergütungsprogrammen sind, gibt die Studie „Reward Fundamentals“ von Aon Hewitt, die erstmals 2007 durchgeführt wurde. Fünf Jahre und eine globale Wirtschaftskrise später zeigt eine erneute Befragung in 352 Unternehmen aus 25 europäischen Ländern – davon 91 aus Deutschland – doppelt so viel Vertrauen in die eigenen Vergütungsprogramme wie in der ersten Studie. Gleichzeitig offenbaren sich aber auch die Mängel in den Programmen sowie der Nachholbedarf der kleinen gegenüber den großen Betrieben. Die Ergebnisse aus Deutschland, die nachfolgend genauer beleuchtet wer-

PROBLEMFELDER



Die Effekte ihrer Vergütungspraxis werden von Personalverantwortlichen in Großunternehmen insgesamt positiver beurteilt als von jenen kleiner Unternehmen.

QUELLE: AON HEWITT

Gehälter freier verhandelt werden können. Zum anderen haben sie aufgrund einer geringeren Fluktuation häufig höhere „Altlasten“ zu tragen, denn im vergangenen Jahrhundert wurden Mitarbeiter oft noch zu anderen Konditionen eingestellt und haben heute ein höheres Gehaltsniveau als der Nachwuchs.

Auch die organisatorische Einbindung der Vergütungspraktiken, ihre Administration und alle notwendigen Prozesse

scheinen gut zu funktionieren. Zuständigkeiten, Urheberschaft und Verantwortlichkeiten sind klar definiert, die Praktiken werden regelmäßig überprüft und überarbeitet. Den großen Unternehmen gelingt es zudem, operationale, rechtliche, reputations- und kostenbezogene Risiken zu identifizieren und entsprechend zu handeln – ganz im Gegensatz zu den kleineren. Nur knapp über die Hälfte der Befragten kann das

Thema gut umsetzen, ihnen fehlen oft die notwendige Spezialisierung und das Know-how, um Risiken zu erkennen und entsprechend vorzubeugen. Austausch innerhalb von Fachkreisen oder das Einholen externer Expertisen können dazu beitragen, diese Defizite im Umgang mit den Risiken auszugleichen.

Problemfeld Kommunikation

Nur die Hälfte der Befragten sieht ihre Kommunikation über die Vergütung als effektiv an, in kleinen Unternehmen sogar nur ein Drittel. Das bedeutet: Ein Großteil der deutschen Arbeitnehmer ist nicht ausreichend über die Zusammensetzung der Gesamtvergütung informiert und kann weder abschätzen, ob sie gerecht bezahlt werden, noch inwiefern ihre Leistung zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das liegt mitunter daran, dass die Führungskräfte zwar hinter den Vergütungspraktiken stehen, allerdings nicht die Fähigkeit und das Wissen haben, sie richtig einzusetzen oder entsprechende Beratung anzubieten. Doch die Unternehmen haben den Handlungsbedarf erkannt:

Einfach ein gutes Gefühl ...



... einen Partner zu haben, auf den man sich jederzeit 100%ig verlassen kann.

Als Ihr starker Partner für Personalwirtschaft bieten wir intelligente Lösungen, die perfekt auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Zum Beispiel:

- Personalabrechnung
- Zeitwirtschaft/Zutritt
- Personal-Fullservice/BPO
- Digitale Personalakte
- Mitarbeiterportal

Und was können wir für Sie tun?
Sprechen Sie uns an!



www.rzh-nds.de

62 Prozent planen, die Investitionen in Managereffektivität, -unterstützung und -training signifikant zu erhöhen, um mit den Führungskräften die wichtigsten Multiplikatoren in der Anwendung der Vergütungssysteme zu stärken.

Motivationsförderung: Mangelhaft

Dass nur 58 Prozent der Verantwortlichen bestätigen können, ihre Vergütungspraxis engagiere und motiviere die Mitarbeiter, überrascht daher nicht. Zudem werden diese Effekte der Vergütung nur in den wenigsten Fällen tatsächlich gemessen. Lediglich 40 Prozent der großen und 27 Prozent der kleinen Unternehmen führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch und bringen die

Elemente zu optimieren, um Leistungsträger zu motivieren, an das Unternehmen zu binden und sich mittelfristig als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Engagement ist Trumpf

Drei Viertel der HR- und Compensations-Verantwortlichen erkennen die Vergütung als wesentlich für die Förderung und Aufrechterhaltung von Engagement an. Trotzdem zeigt die Studie noch erheblichen Optimierungsbedarf in Sachen Motivations- und Engagementförderung. Daher überrascht es, dass 80 Prozent der HR- und Vergütungsverantwortlichen mit den Engagementwerten der Mitarbeiter – die laut Befragung ja nur selten gemessen werden – zufrieden sind. Betrachtet man

unter dem Durchschnitt. In Sachen „Governance“ hinken Betriebe mit weniger Mitarbeitern hinterher: Nur 52 Prozent bestätigen, dass die „Governance“ der Vergütungsprogramme die Geschäftspraxis widerspiegelt, in großen Unternehmen sind das 82 Prozent. Auch was die Abstimmung der Vergütungspraxis auf die Personalstrategie angeht, besteht bei den kleinen Unternehmen Nachholbedarf: Lediglich 57 Prozent agieren hier angemessen, dagegen liegt die Quote bei großen Unternehmen bei 83 Prozent.

Fazit: Die Richtung stimmt

Insgesamt glaubt nur die Hälfte der Befragten, dass ihre Vergütungsprogramme ihren Zweck in vollem Umfang erfüllen. Auch die Detaillergebnisse zeigten, dass noch Luft nach oben besteht. Vor allem die Einführung und Optimierung einer effektiven Ergebniskontrolle kann in kurzer Zeit viel bewirken. Durch regelmäßige und zielorientierte Befragungen könnte gewährleistet werden, dass die Vergütungsprogramme nicht an den Mitarbeitern vorbeioptimiert werden.

Mehr Aufwand müssen allerdings die kleinen Unternehmen betreiben, wenn sie im „War for Talent“ wettbewerbsfähig bleiben wollen. Hier gilt es vor allem, eine klar definierte Vergütungsstrategie abzustecken, diese konsequent zu verfolgen und entsprechende Strukturen zu etablieren. Gelingt das, können sie sich gegenüber den großen Unternehmen sogar einen Vorteil verschaffen, da sie in der Regel mit den Trümpfen „flachere Hierarchien“ und „mehr Gestaltungsfreiraum“ punkten können. ■

Gerade kleine Unternehmen müssen mehr Aufwand betreiben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier gilt es, eine klare Vergütungsstrategie zu etablieren.

Ergebnisse in Zusammenhang mit der Vergütungspraxis. Auch gelingt es nur knapp zwei Dritteln, durch Abbildung der Leistung eines Mitarbeiters in der Vergütung den Zusammenhang zwischen seiner Arbeit und dem Unternehmenserfolg sichtbar zu machen. Schlechte Leistung wird selten direkt und effektiv angesprochen. Nur knapp die Hälfte der Befragten geht daher davon aus, dass die Mitarbeiter die Vergütungsprogramme als fair und angemessen bewerten. Bei kleinen Firmen fällt auf, dass die angestrebte Positionierung als attraktiver Arbeitgeber geringen Einfluss auf die Gestaltung der Vergütungspraktiken hat. Gerade einmal 40 Prozent stellen einen engen Zusammenhang her – im Gegensatz zu über 70 Prozent der großen Unternehmen. Die Herausforderung besteht vor allem für kleinere Unternehmen darin, zunächst die tatsächliche Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Vergütungspraxis herzustellen, darauf aufbauend einzelne

die Ergebnisse im Detail, liegen die kleinen Unternehmen mit 80 Prozent sogar vor den großen: Nach Ansicht der Topleistungsträger ist das Engagement nur zu 70 Prozent im grünen Bereich. Hieraus könnte man schließen, dass Multinationale und Konzerne höhere Ansprüche an ihre Führungskräfte und High-Potentials stellen. Es lässt sich aber auch mutmaßen, dass diese bei kleineren Unternehmen aufgrund von größeren individuellen Gestaltungsspielräumen tatsächlich zufriedener sind. Eine dritte Interpretationsmöglichkeit wäre, dass viele Verantwortliche tatsächlich gar nicht genau wissen, wie es um das Mitarbeiterengagement steht, der persönliche durchschnittliche Eindruck aber positiv ist.

Geschäftsprozesse gut abgebildet

Knapp 72 Prozent der Befragten geben an, dass die Vergütung fix in der Geschäftsprozessplanung verankert ist, die kleinen Unternehmen liegen hier nur knapp



MARCO REINERS leitet den Bereich Performance, Reward & Talent für die DACH-Region bei Aon Hewitt.



CLAUDIO DE GORI ist als Rewards Consultant bei Aon Hewitt am Standort München tätig.

NEU!

**Haufe
Zeugnis
Manager
Professional**
HAUFE.

**Durchbruch im Zeugnismanagement!
Der neue Haufe Zeugnis Manager Professional.**

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

Damit ist jetzt Schluss! Der neue **Haufe Zeugnis Manager Professional** bindet die Vorgesetzten per Knopfdruck von Anfang an in den Bewertungs-Prozess mit ein. Sie werden sehen: Ab jetzt erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor.

Mehr unter www.haufe.de/zeugnismanager

HAUFE.