

# Gerecht vergüten – Personalkosten steuern

Ein faires und transparentes Vergütungssystem steigert die Produktivität.



**Großunternehmen leisten sich eine eigene strategische Abteilung: Compensation & Benefits. Mittelständische Unternehmen betrachten Gehaltsangelegenheiten eher fallbezogen durch die Brille der Firmen- und/oder Branchenhistorie. Und sehen sich regelmäßig, so sie nicht regional verwurzelt sind, mit unerwünschter Fluktuation der Leistungsträger und steigenden Personalkosten konfrontiert.**

»Ein faires und transparentes Vergütungssystem baut Konfliktpotenzial ab und verbessert die Wertschöpfung. Profiteure sind alle beteiligten Interessengruppen im Unternehmen: Mitarbeiter, Führungskräfte, Anteilseigner und der Betriebsrat. Es fördert die Leistungskultur und damit ein kooperatives und ergebnisorientiertes Miteinander. Es senkt die Fluktuationsrate und steigert letztlich die Produktivität.« Das meint Hans-Joachim Wehlmann, Partner von RÖTH-REWARD, München. Arbeiteten vor der Wiedervereinigung grob geschätzt 90 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in tarifgebundenen Betrieben, so sind es heute noch 62 Prozent (Quelle: Tarifarchiv des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts). Für diese haben die Tarifparteien die Frage der Vergütung teilweise gelöst. Für die

restlichen 38 Prozent zuzüglich der Aübertariflichen Mitarbeiter muss sich der Arbeitgeber Gedanken hinsichtlich der »Bezahlungsgerechtigkeit« machen.

## Doch was ist gerecht?

Folgt man den Ansichten des Moralphilosophen John Rawls (USA, 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts), so ist Gerechtigkeit definiert durch ein allgemein empfundenes faires Handeln. Also sind gerechte Vergütungssysteme fair und transparent. Diese Aussage werden die meisten Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen unterschreiben. Die Realität sieht jedoch anders aus. Die Folgen einer unsystematischen und wenig transparenten Vergütungspraxis sind Minderleistung, Störung des Leistungsklimas, innere bis faktische Kündigung – und dies meist von Leistungsträgern. Einher gehen unnötig hohe Personalaufwendungen, die am besten an zahlreichen Besitzständen oder einer fehlenden, von Willkür geprägten Dienstwagenregelung zu erkennen sind. Wo lässt sich Willkür besser demonstrieren? Vor aller Augen? Neid, der aus willkürlich empfundener Zurücksetzung entsteht, wirkt demotivierend. Darüber hinaus hat eine unklare Gehaltsdifferenzierungspraxis den Effekt von überproportionalen Steigerungen der gesamten Personalkosten. Was ist nun aber richtig? Wie schafft man eine gerechte Vergütung? Dazu nimmt RÖTH-REWARD als spezialisierte Vergütungsberatung die »interne« und die »externe Vergütungsgerechtigkeit« genau unter die Lupe:

## Interne Vergütungsgerechtigkeit

Mitarbeiter nehmen in erster Linie eine Funktion wahr. Die damit verbundene Funktionsausfüllung definiert ihre Bedeutung für das Unternehmen. Um dies systematisch herauszufiltern, verwendet RÖTH-REWARD die etablierte Methode der strata-Funktionsbewertung. Ordnet man den festgestellten Funktionswertigkeiten Vergütungen und Privilegien der Stelleninhaber zu, werden Einstufungs- und Vergütungsdiskrepanzen im Verhältnis der Stellen untereinander ersichtlich. Das Ergebnis ist ein Handlungskatalog zur langfristigen Herstellung einer transparenten, an Funktionswertigkeiten ausgerichteten Vergütungsstruktur.

Die Praxis der Leistungsbeurteilung und -honorierung hinterfragt RÖTH-REWARD folgendermaßen: Sind die erforderlichen Leistungsbeiträge der Funktionen bekannt? Mit welchen Methoden werden Leistungsvereinbarung, Leistungsfeststellung und Leistungshonorierung gewährleistet? Wie werden sie gelebt? Gibt es Verbesserungspotenziale und wenn ja, welche Lösungen bieten sich an? Ob und in welchem Umfang werden variable Vergütungen und Zusatzleistungen ausgelobt? Ist die Systematik leistungsgerecht und leistungsfördernd?

## Externe Vergütungsgerechtigkeit

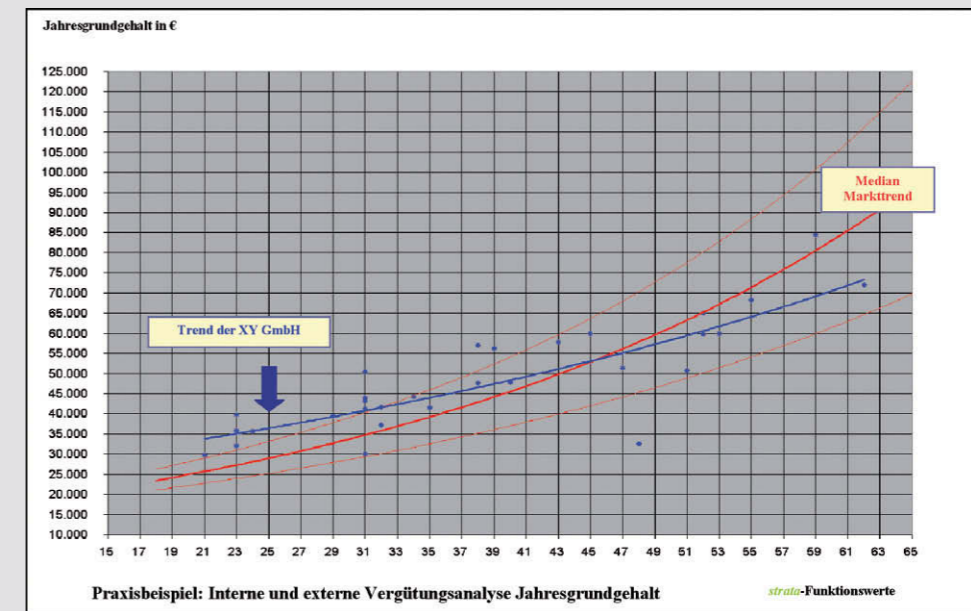
Da im Markt etabliert, kann das Vergütungsgefüge eines Unternehmens anhand der strata-Funktionswertigkeit mit dem externen Arbeitsmarkt effektiv verglichen

werden (Benchmarking). Mit Hilfe der strata-Vergütungsdatenbank werden Über- und Unterzahlungssituationen systematisch aufgedeckt. Der Arbeitgeber erhält eine eindeutige Antwort auf die Frage, ob seine Gehaltspraxis in seinem relevanten Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig ist. Und er bekommt Hinweise, wo, in welchem Umfang, mit welchen Kosten oder gar Einsparungen langfristig Wettbewerbsfähigkeit hergestellt werden kann. Das gilt für Grund- wie Gesamtvergütung und wesentliche Zusatzleistungen gleichermaßen.

In Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und RÖTH-REWARD werden eine Struktur der Stellen, ein hinterlegtes Vergütungssystem sowie Regeln sowohl für die individuelle Vergütungsbemessung als auch die leistungsorientierte Führung erarbeitet. Die Forderung nach Vergütungsfairness sowohl intern als auch extern ist erfüllt. Schon bei der Gestaltung wird auf Transparenz und regelmäßige Kommunikation mit den Führungskräften, dem Betriebsrat und der Belegschaft Wert gelegt. Besonders hier ist der Durchsetzungswille

durch die Hierarchieebenen von oben nach unten gefordert. Gerne moderiert RÖTH-REWARD auch diesen Prozess. Ein Unternehmen, das ein derartiges System etabliert hat, baut Konfliktpotenzial ab, fördert eine kooperative Führungskultur, senkt die Fluktuationsrate und steigert die Produktivität. In einem Kreislauf von Zielvereinbarung bis Leistungsbeurteilung definiert es die (marktgerechten) Parameter seines Vergütungssystems und steuert somit seine Personalkosten bewusst und ergebnisorientiert. ■

[www.roeth-reward.com](http://www.roeth-reward.com) [hjwehlmann@roeth-reward.com](mailto:hjwehlmann@roeth-reward.com)



Die vorliegende Grafik zeigt an einem Praxisbeispiel den Vergleich der internen Vergütungsstruktur der XY GmbH (blaue Punkte und Linie) im Vergleich zum Vergütungsniveau im definierten Arbeitsmarkt (rote Linien). Als Vergleichsbasis fungieren die festgestellte strata-Funktionswertigkeit und das Jahresgrundgehalt.

### Die Grafik liefert folgende Informationen zur bisherigen Praxis der internen Vergütungsgerechtigkeit:

- Ein steigender Trend der Vergütungen in Relation zur Funktionswertigkeit ist deutlich erkennbar. Die interne Gerechtigkeit in Relation zu den Funktionsanforderungen ist damit weitgehend gegeben.
- Im Wertigkeitsbereich von 31 bis 51 strata-Punkten ist ein marginaler Trend zur Gleichvergütung erkennbar. Langfristig ist hier auf eine stärkere Differenzierung der Vergütungen zu achten.
- Die Streuung im Wertigkeitsbereich von 31 strata-Punkten (30.000 bis 50.000 Euro) ist zu hoch. Sie ist im Zeitverlauf zu reduzieren.

### Für den externen Vergütungsvergleich der Grundgehälter ergeben sich folgende Erkenntnisse:

#### In Relation zum Vergleichsmarkt

- werden Stellen bis zu 40 strata-Punkten besser bezahlt, als dies der Vergleichsmarkt vorsieht. Künftig ist in diesem strata-Bereich etwas Zurückhaltung bei der Anpassung von Gehältern angebracht.
- werden Stellen mit mehr als 40 strata-Punkten im Rahmen der Marktober- und untergrenze angemessen vergütet.

Insgesamt nimmt die Marktfähigkeit mit zunehmender Funktionswertigkeit ab bzw. steigt die Marktfähigkeit mit abnehmender Funktionswertigkeit.