

Das Jahr nach der Krise

AUSBLICK. Kurz nach der Rezession bewegen schon neue Herausforderungen die Personalwelt. Die richtige Vergütungsstrategie hilft, diesen zu begegnen.

Von **Marco Reiners**

Die HR-Welt ist im Umbruch: Von der Kurzarbeit in den „War for Talent“, flankiert von Frauenquote, Rente mit 67 plus und Co. Der Trend geht klar in Richtung Individualisierung der Arbeitsverhältnisse – nicht zuletzt um Talente im Unternehmen zu halten und Zufriedenheit sowie Engagement der Mitarbeiter zu steigern. Viele HR-Verantwortliche haben das bereits erkannt. Das Bewusstsein, dass dem auch die Vergütungssysteme folgen müssen, wird immer deutlicher. Der Fokus liegt auch hier auf Nachhaltigkeit, zudem müssen sich unternehmensstrategische Werte wie soziale Verantwort-

ung und Langfristigkeit widerspiegeln. Das Schlagwort „Total Rewards“ ist neu erwacht.

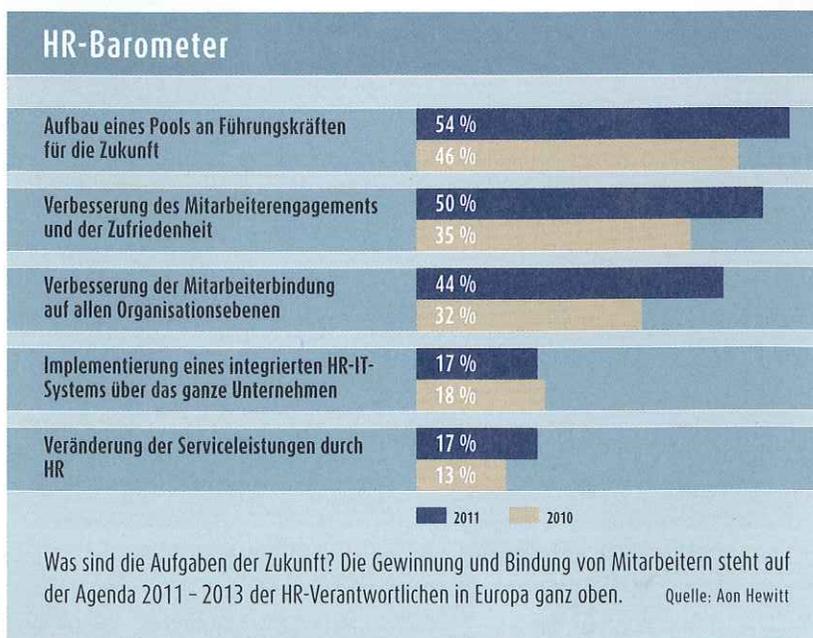
Rahmenbedingungen für Wachstum

Während der Krise haben viele Unternehmen ihre Geschäftsziele neu definiert, um nach der Rezession gesund wachsen zu können. Diese Neuausrichtung sollte sich entsprechend auch in der People- und letztlich der Vergütungsstrategie wiederfinden, um sicherzustellen, dass die richtigen Talente gefunden und im Unternehmen gehalten werden. Das allgemeine Vergütungsumfeld erleichtert dies nicht: Personalverantwortlichen stehen nur schmale Budgets zur Verfügung. 2011 wird es nur geringe Erhöhungen in

der Vergütung geben. Steigende Preise und Steuern sorgen zugleich für immer weniger Nettokaufkraft, Angst vor deutlich steigender Inflation wird geschürt. Daher verwundert es nicht, dass die Vergütung inzwischen zum viertwichtigsten Faktor für das Mitarbeiterengagement geworden ist. Dennoch geht es nicht nur ums Geld, auch Fairness und Würdigung der eigenen Leistung über die Vergütung stehen laut der Studie „Best Employers“ von Aon Hewitt hoch im Kurs.

Die Vergütungsstrategie muss also mit den Unternehmenszielen abgestimmt sein und gleichzeitig den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen. Basisrichtlinie für die Gestaltung sollten dennoch die Geschäftstreiber des Unternehmens bleiben. Hier helfen klug definierte Kennzahlen und eine Korrelation zwischen diesen, um die Wirkung der Vergütungsstrategie zu messen.

Darüber hinaus muss festgelegt werden, wie sich die Vergütung zusammensetzen soll: Fixgehälter, variable Anteile und Boni sowie Sozial- und Nebenleistungen sollten ein attraktives Gesamtpaket ergeben. Hier fällt auch die Entscheidung, wie sich das Unternehmen positioniert: Soll überdurchschnittlich vergütet werden, bietet man Anreize, die die Konkurrenz nicht hat, oder gleicht eine starke Arbeitgebermarke das aus? Hierfür sollten die Unternehmen als Benchmark definiert werden, von denen man Mitarbeiter rekrutiert oder zu denen Mitarbeiter abwandern könnten. Regelmäßige Kommunikation der Vergütung und Zufriedenheitsabfragen unterstützen hier. Einheitliche Standards für



Vergütungssysteme und -pakete unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten folgen, was (globale) Governance-Strukturen erforderlich macht.

Vergütung und Erfolg verbinden

Bei der Erarbeitung der Gesamtvergütungsstrategie wird auch definiert, welche Rolle die einzelnen Instrumente spielen sollen. Hier ist es ratsam, das „Line Management“ einzubeziehen, um nicht an der Arbeitsrealität der Mitarbeiter vorbei zu optimieren. Gehaltsanpassungen sollten leistungs- und zielgruppenorientiert erfolgen, dies schreiben schon die limitierten Budgets für Gehaltsanpassungen vor. Dafür wird die Segmentierung der Workforce in relevante Zielgruppen erforderlich. Leistung muss dann auf die Erwartungen aller Anspruchsgruppen definiert werden, nicht nur auf die der Mitarbeiter. Dass das Unternehmen zwar schlecht performt, dennoch hohe Boni ausbezahlt werden müssen, darf nicht geschehen. Aber auch der umgekehrte Fall ist zu vermeiden. Gute Performance eines Mitarbeiters muss entlohnt werden, auch wenn der Unternehmenserfolg aufgrund äußerer Umstände hinter den Erwartungen zurückbleibt. Es gilt also, eine Balance zwischen der kollektiven und der individuellen Leistung zu finden und in die Berechnung der Gesamtvergütung ein-

zubeziehen. Ergebnisse müssen in Anbetracht der Umstände interpretiert werden, unter denen sie erzielt wurden, ein Zielerreichungsgrad bildet nicht notwendigerweise die Leistung ab, die dahintersteckt. Die Steuerung erfolgt optimalerweise über einen Mix aus rückwärts- und vorwärtsgerichteten Indikatoren. Nachhaltigkeit kann zudem durch das Aufschieben von Vergütungsanteilen erreicht werden. So können Teile auszahlungspflichtiger Kurzfristboni in Aktien oder Anteile des Unternehmens umgewandelt werden, die über einen bestimmten Zeitraum gehalten werden müssen.

Total Rewards „reloaded“

Den Veränderungen in der HR-Welt tragen die klassischen Vergütungssysteme nicht mehr Rechnung. Daher geht der Trend zu einem nachweislich breiteren Verständnis von Gesamtvergütung bis hin zu „Total Rewards“. Was bisher nicht mehr als „Grundvergütung + kurzfristige variable Vergütung/Boni + langfristige Anreizsysteme + Sozialleistungen + Nebenleistungen (Firmenwagen, Dienst-Handy et cetera)“ war, wird unter dem Gesichtspunkt, Mitarbeiter anzuwerben, zu motivieren und zu halten, zum Total-Rewards-Gesamtkonzept. Weiterhin wird die variable Vergütung eine wichtige Rolle spielen und verstärkt auf Nachhaltigkeit

und Kongruenz mit den Unternehmenszielen ausgerichtet sein. Als integraler Bestandteil des Leistungssteuerungsprozesses muss sie nicht nur gut konzipiert sein, sondern auch gelebt und geführt werden – inklusive erhöhter Anforderungen an die Führungskräfte und einer ausgereiften Vergütungs-Governance.

Zudem werden Unternehmen Faktoren wie flexiblere Arbeitsmodelle, Unternehmenswerte, Work-Life-Balance, Personalentwicklung und Karrieremöglichkeiten neben den klassischen messbaren Vergütungskomponenten in ihre Rekrutierungs- und Retention-Strategien einbauen müssen. Schon geht der Trend in Richtung flexiblerer Gesamtvergütungspakete, die nach angelsächsischem Vorbild als flexible Benefits-Systeme gestaltet sind. Ob administrative, rechtliche und steuerliche Bedingungen dies zulassen, bleibt abzuwarten. Es bleibt zu hoffen, dass letztendlich die Anforderungen des zukünftigen Arbeitsmarkts, also der jungen Arbeitnehmer, die Reise vorgeben. ■



Marco Reiners

leitet den Bereich Rewards für die Region DACH bei Aon Hewitt.