

# Gehalt ist ein Tabuthema

Vergütungsgerechtigkeit wird in nahezu allen deutschen Konzernen gepflegt – Mittelstand hat großen Nachholbedarf

Frankfurt. Großunternehmen leisten sich eigene Abteilungen für eine transparente und gerechte Vergütungsstruktur. Der Mittelstand hinkt noch hinterher. Die Offenlegung von Individualgehältern ist in Deutschland jedoch die Ausnahme.

Lediglich 28 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte glauben, ein faires Gehalt zu bekommen. 68 Prozent finden, sie müssten, gemessen an ihrer Arbeitsleistung, mehr verdienen. 4 Prozent sind gar überzeugt davon, sie seien überbezahlt. Dies belegt die Jobbörse Stepstone in einer aktuellen Umfrage. Gehälter werden zwar an Qualifikation und Leistung gemessen. Und in der Krise wird gern über Managervergütungen und Mindestlöhne diskutiert, doch der Diskurs über Individualgehälter ist in Deutschland noch immer tabu. Gehalt ist ein Indikator des sozialen Status. Das Einkommen offen zu legen, ist ein Problem. Die einen fürchten Neid, die anderen um ihr soziales Ansehen. Es herrscht das große Schweigen. Auch auf Unternehmensebene.

„Das Vergütungsmanagement wird vor allem in mittelständischen Unternehmen nicht stringent genug verfolgt“, kritisiert Hans-Joachim Wehlmann, Partner der Stefan Röth Vergütungsberatung, München. Es fehlen Strukturen und Konzepte. Ursache sei, dass Gehälter insbesondere in eigentümergeführten Unternehmen vom Chef selbst verhandelt werden, was oftmals zu Will-



THOMAS FEDRA

**Inkognito:** Individuelle Lohntransparenz birgt in Unternehmen Konfliktpotenzial.

kür und Ungerechtigkeit führt. Dagegen „arbeiten alle großen deutschen Unternehmen und Konzerne mit einer Gehaltssymmetrie“, weiß Olaf Lang, Senior Manager beim Beratungsunternehmen Towers Perrin in Frankfurt.

Sie definieren Vergütungsbandbreiten für Funktionen mit gleichwertigen Aufgaben.

Eine systematische Gehaltseinordnung erfolgt in der Regel auch bei Fusionen und Übernahmen.

„Es gibt allerdings auch gewollte Vergütungsdifferenzen zwischen einer Muttergesellschaft und einem eigenständigen Tochterunternehmen“, betont der Vergütungsexperte.

„Der Aufbau einer gemeinsamen, harmonisierten Gehälterstruktur dauert zwischen ein und drei Jahren“, sagt

Lang. Dabei sollten die Vergütungen nicht nur unternehmensintern, sondern auch extern ausgewogen, das heißt marktgerecht, sein. „Erfahrungen zeigen, dass solche Regelungen von Beschäftigten angenommen werden, wenn sie als gerecht empfunden werden und transparent sind“, sagt Wehlmann. Wenn sie als ungerecht empfunden werden, steige die Unzufriedenheit der Mitarbeiter und führe bis hin zur Kündigung. Einen Rechtsanspruch auf das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ gibt es in Deutschland nicht. Der Gleichbehandlungsgrundsatz ist bei der Vergütung aber anwendbar, wenn der Arbeitgeber Leistungen nach einem transparenten und generalisierenden Prinzip gewährt.

Seit über 15 Jahren existiert bei dm-Drogeriemarkt eine für alle Mitarbeiter einsehbare Einkommensordnung. „In diesem Rahmen bestimmen die

Mitarbeiter innerhalb eines Teams ihr Einkommen im dialogischen Einvernehmen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, gemeinschaftlicher und persönlicher Faktoren“, heißt es bei dem Einzelhändler. Die Offenlegung von Individualgehältern ist in Deutschland unüblich. Sie soll außer bei dm nur noch von einem Konsumgüterhersteller praktiziert werden. Dieser Form der Transparenz steht Lang kritisch gegenüber, weil Vorgesetzte in Rechtfertigungsnot geraten. Konflikte dieser Art seien nur schwer auflösbar. Er rät, Verdienstbandbreiten offen zu legen.

Große Gehaltsunterschiede löst ein Arbeitgeber auf, indem er niedrige Gehälter sukzessive nach oben anpasst und das Wachstum der unverhältnismäßig hohen entsprechend bremst. Nur im Extremfall, so Wehlmann, sollte der Arbeitgeber zum Mittel der Änderungskündigung greifen, um Gerechtigkeit herzustellen. *juh/lz 33-09*

## Lohnelemente

- Effektive, zeitgemäße Vergütungssysteme beziehen sich auf alle Leistungen, die für das Unternehmen einen finanziellen Aufwand darstellen und für Mitarbeiter einen Wert erzeugen.
- Zur Gesamtvergütung zählen unter anderem: Grundgehalt und Variable, Zulagen, immaterielle Aspekte wie die Personalentwicklung, aber auch Personalzusatzleistungen, darunter die betriebliche Altersvorsorge. Auch Incentives sind ein Gehaltsbestandteil.