

Ingrid Hägele*

Flexible Vergütungsgestaltung im Trend

Vergütung ist ein zentrales Thema in der Personalarbeit. Insbesondere angesichts des Fachkräftemangels und der Veränderungen in der Arbeitswelt im Zuge der Covid-Pandemie hat die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern höchste Priorität in vielen Unternehmen. In den USA berichten zwei Drittel der Unternehmen von großen Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen (De Zeeuw et al. 2018). Ein häufiger Grund ist das Fehlen von Bewerbern mit geeigneten Qualifikationen. Um Stellen dennoch zu besetzen, wird in manchen Unternehmen auf höhere Vergütung gesetzt. Denn wer höhere Gehälter in Stellenanzeigen angibt, findet schneller passende Kandidaten (Bassier et al. 2023). Aber wie genau wird Vergütung in Deutschland heutzutage gestaltet? Inwiefern können Unternehmen Vergütung flexibel anpassen, um wichtige Stellen zu besetzen? Und was sind die Folgen solcher Flexibilität?

NEUE DEUTSCHLANDWEITE KENNZAHLEN ZU VERGÜTUNGSSTRATEGIEN VON UNTERNEHMEN

Um erstmals großflächig Kennzahlen zu Vergütungsstrategien in Deutschland zu erheben, hat das ifo Institut in Kooperation mit Wissenschaftlern der University of California, Berkeley, der Ludwig-Maximilians-Universität München und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 2021/2022 eine Sonderbefragung durchgeführt (Caldwell et al. 2023). Zur Teilnahme waren Human-Resources-Verantwortliche (HR-Verantwortliche) in Unternehmen aus allen deutschen Bundesländern und den wichtigsten Branchen eingeladen. Die 772 Unternehmen, die die Umfrage vollständig beantwortet haben, decken dabei eine große Spanne des deutschen Arbeitsmarkts ab und beschäftigen rund 2 Millionen Arbeitnehmer. Vor allem mittlere und große Unternehmen, die systematische Vergütungsstrategien einsetzen und einen Großteil der deutschen Arbeitnehmer beschäftigen, sind in der Umfrage gut vertreten.

UNTERNEHMEN HABEN GROSSEN INFORMATIONSBEDARF BEI DER VERGÜTUNGSGESTALTUNG

Gerade wenn es darum geht, Vergütungsstrategien zu optimieren, berichten viele Unternehmen von mangelnden Informationen bei der Abwägung verschiedener Vergütungsmethoden. Obwohl die meisten Un-

* Prof. Ingrid Hägele, Ph.D., ist Inhaberin der Professur für Evidenzbasierte Ökonomie an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

IN KÜRZE

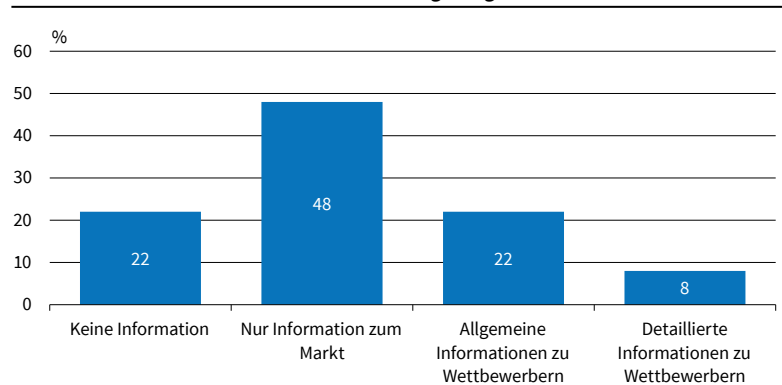
In einer Sonderbefragung des ifo Instituts wurden neue deutschlandweite Kennzahlen zu Vergütungsstrategien von Unternehmen erhoben. Die beteiligten Unternehmen beschäftigen 2 Millionen Mitarbeitende und decken alle Regionen und wichtigen Branchen in Deutschland ab. Die Ergebnisse zeigen, dass bei vielen Unternehmen großer Informationsbedarf besteht, wenn es um die Vergütungsgestaltung geht. Um Stellen besetzen und Mitarbeitende halten zu können, sind viele Unternehmen bereit, Gehälter flexibel anzupassen, gerade bei Engpassberufen. Diese steigende Flexibilität bringt verstärkt auch die Frage mit sich, wie Unternehmen mit Transparenz in der Vergütung umgehen.

ternehmen die Gehälter der Konkurrenz als wichtigen Vergleichspunkt für ihre eigene Gehaltsstruktur sehen, gibt es signifikante Unterschiede im Informationsstand unter HR-Verantwortlichen. 22% der Befragten geben an, keine Daten zu Vergütungsbenchmarks zu besitzen, während 49% generelle Marktinformationen zur Vergütung haben (vgl. Abb. 1). Nur 30% haben genaue Informationen darüber, wie ihre Wettbewerber bezahlen. Solche Informationslücken können nicht durch Unterschiede in Branche oder Region erklärt werden. Dieser Mangel an Informationen erklärt auch die wachsende strategische Relevanz von Marktvergleichen.

Die bestehenden Informationsgefälle werden auch anhand der Unterschiede in der Herangehensweise

Abb. 1

Wie informiert sind HR-Verantwortliche zu Vergütungsbenchmarks?



Quelle: Umfrage des ifo Instituts, der University of California, Berkeley, der LMU und des IZA 2023.

© ifo Institut

der Unternehmen an Vergütungsbenchmarks deutlich. Die Mehrheit der Unternehmen verlässt sich auf kostenfreie Informationsquellen, darunter Online-Plattformen (59%), informellen Austausch mit ehemaligen Kollegen (21%) oder interne Recherchen (61%). Eine Minderheit von Unternehmen (20%) nutzt stattdessen kostenpflichtige Quellen für Vergütungsbenchmarks. Dabei geben die meisten Unternehmen an, ein starkes Interesse an detaillierten Vergütungsbenchmarks zu haben. Hier geht es nicht nur um Topgehälter, sondern auch um Vergütungsentscheidungen für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung, gerade in schwer besetzbaren Positionen.

FLEXIBILITÄT HAT EINEN SEHR HOHEN STELLENWERT

HR-Verantwortliche sind sich einig, dass Flexibilität immer wichtiger wird, um Talente zu gewinnen und zu binden. Bei der Mehrheit der Unternehmen lassen die Vergütungsstrategien zu, das Grundgehalt von externen Kandidaten individuell anzupassen.

Rund 50% der Unternehmen aus der Befragung haben Anpassungsspielräume bei Einstiegsgehältern für Berufsanfänger. Bei erfahrenen Fachkräften und Führungskräften können über 80% der Unternehmen das Grundgehalt anpassen. Bei besonders gesuchten Engpassberufen, die schwer zu besetzen sind, geben nahezu alle Unternehmen Flexibilität bei der Gehaltsanpassung an.

Ähnlich verhält es sich, wenn bisherige Mitarbeiter externe Jobangebote erhalten: 57% der Unternehmen haben die Flexibilität, das Gehalt von Berufsanfängern anzupassen, während über 80% der Unternehmen bei erfahrenen Fachkräften, insbesondere in Führungs- und Engpassberufen, anpassen würden. Der Betrag, um den das Gehalt durch individuelle Verhandlungen erhöht werden kann, ist beträchtlich, insbesondere für Arbeitnehmer in höheren Positionen. Bei externen Bewerbern für Führungspositionen wären 63% der Unternehmen bereit, das Gehaltsangebot um mehr als 10% anzupassen. Bei internen Kandidaten fallen Gehaltsanpassung oft kleiner aus. Denn gerade bei

bisherigen Mitarbeitern spielt auch der Vergleich unter ihnen eine wichtige Rolle.

In der Praxis legen viele Unternehmen nicht nur Wert auf Flexibilität bei der Grundvergütung, sondern nutzen vermehrt Nebenleistungen wie Weiterbildungsangebote und Zuschüsse für Fahrt- und Umzugskosten, um qualifizierte Bewerber anzulocken. Insbesondere bei schwer zu besetzenden Positionen oder wenn eine Stelle dringend besetzt werden muss, ist die Flexibilität in der Vergütungsgestaltung oft entscheidend. Insbesondere für IT- und Vertriebspositionen berichten viele Firmen, dass eine erhöhte Flexibilität oft erfolgreich ist.

GROSSE UNTERSCHIEDE IN DER FLEXIBILITÄT BEI MARKTANPASSUNGEN

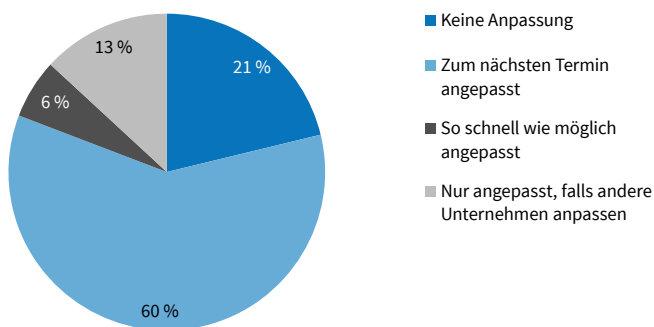
Unternehmen berichten nicht nur von Flexibilität in Bezug auf individuelle Verhandlungen mit Kandidaten, sondern auch mit Blick auf Marktanpassungen. 2022 stellte so die zunehmende Inflationserwartung Unternehmen vor die Frage, inwieweit Inflationsausgleiche durchgeführt werden. Obwohl Unternehmen die Flexibilität in der Vergütungsgestaltung als wichtigen Trend in der Personalarbeit sehen, gibt es große Unterschiede, inwiefern Unternehmen ihre Vergütungsstrategien zeitnah an sich verändernde Bedingungen anpassen können. Während 21% der Unternehmen Gehälter nicht an eine steigende Inflation anpassen, würden 13% eine Anpassung nur in Erwägung ziehen, wenn andere Unternehmen vorziehen (vgl. Abb. 2). 59% der Unternehmen würden zum nächstmöglichen Zeitpunkt anpassen. Nur 5% der Unternehmen könnten das Gehalt sofort anpassen.

TRANSPARENZ ALS WEITERE FACETTE DER VERGÜTUNGSPOLITIK

Angesichts der zunehmenden Flexibilität in der Vergütungsgestaltung gewinnt auch die Frage nach Transparenz und interner Kommunikation von Vergütungsstrukturen für Unternehmen an Bedeutung. Viele Unternehmen erhoffen sich von erhöhter Transparenz positive Nebeneffekte, z. B. das Potenzial, Recruiting-Kosten zu senken, indem man gezielt geeignete Kandidaten in der Stellenausschreibung anspricht. Jedoch ist es in Deutschland heutzutage nicht üblich, Vergütung explizit in der Stellenausschreibung zu erwähnen. Statt in der Vergütung soll Transparenz durch detaillierte Angaben zu den erwarteten Qualifikationen und den Aufgaben der Stelle erhöht werden.

Trotzdem haben viele Unternehmen feste Strukturen bei der Vergütungsgestaltung eingeführt. Rund die Hälfte der Unternehmen verfügt über eine unternehmensweite Vergütungsstruktur, mit der Stellen systematisch bewertet werden können. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei regelmäßigen Bewertungen der internen Vergütungsstruktur, die von 49% der Unternehmen durchgeführt werden. Zunehmend wird in

Abb. 2
Wie wird Vergütung an Preisänderungen angepasst?



Quelle: Umfrage des ifo Instituts, der University of California, Berkeley, der LMU und des IZA 2023. © ifo Institut

Unternehmen geprüft, welche Informationen auch an Mitarbeitende weitergegeben werden sollen. Zurzeit teilen jedoch nur 15% der Unternehmen detaillierte Informationen über ihre Gehaltsstrukturen mit ihren Beschäftigten.

REFERENZEN

Bassier, I., A. Manning und B. Petrongolo (2023), »Vacancy Duration and Wages«, IZA Working Paper.

Caldwell, S., I. Haegele und J. Heining (2023), »Bargaining and Inequality in the Labor Market«, Working Paper.

De Zeeuw, M. und E. Terry (2018), »How Do Firms Respond to Hiring Difficulties? Evidence from the Federal Reserve Banks' Small Business Credit Survey«, August. FRB Atlanta Community and Economic Development Discussion Paper 2018-1.