



Publikation

Vergütung in Zeiten von Corona – Mit Feingefühl und Fachwissen

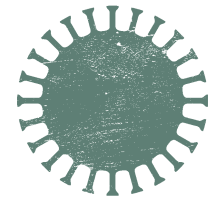
Bericht vom Round Table Compensation & Benefits der Personalwirtschaft

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalwirtschaft, 09/2020, S. 31-34

Externer Link:

<https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/bav-versicherungsvertragliche-loesung-wird-standard-76-519304.html>



Mit Feingefühl und **Fachwissen**



Beim Thema Vergütung ist nicht nur Fingerspitzengefühl gefragt, sondern auch handfestes Know-how über Gehaltssysteme und -strukturen. Die werden aufgrund der Corona-Krise gerade gehörig durchgerüttelt. Die Personalwirtschaft bat acht Branchenexperten um ihre Einschätzung.

VON DAVID SCHAHINIAN

► Man leistet seine arbeitsvertraglichen Pflichten und erhält dafür ein vereinbartes Gehalt, möglicherweise auch Boni oder Zusatzleistungen. So sah bislang der Standard in vielen Unternehmen aus. Bis die Corona-Krise kam: Liquiditätsengpässe, Anmeldung von Kurzarbeit für rund zehn Millionen Menschen und dauerhaft unsichere Zukunftsaussichten warfen plötzlich Fragen auf, die bisher weniger wichtig erschienen. Arbeitgeber gehen mit dieser Situation sehr unterschiedlich um.

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Compensation & Benefits (die in Anbetracht der aktuellen Situation als Videokonferenz stattfand) wurde von **Erwin Sticking**, **Herausgeber der Personalwirtschaft**, moderiert. Die Erkenntnisse lesen Sie hier.



Status quo

► Die Krise kam vergleichsweise schnell und überraschend. „Am Anfang verfielen zahlreiche Unternehmen in eine Schockstarre: Da stand operatives Krisenmanagement an erster Stelle“, hat Florian Frank, Leiter Talent & Rewards bei Willis Towers Watson, beobachtet. Es war die Zeit, als Homeoffice und Videokonferenzen in Deutschland den (vorläufigen) Durchbruch schafften. Mittlerweile ist die Situation zumindest aus organisatorischer Sicht weitgehend im Griff. Vom HR-Standpunkt aus heißt das: „Die meisten reagierten mit Kostenkontrolle statt Kostenreduzierung. Einstellungen wurden verschoben und natürlich ist Kurzarbeit für viele ein wichtiges Thema.“ Eine harte Arbeitsplatzreduzierung habe in Deutschland aber, von einigen Ausnahmen abgesehen, zumindest bisher noch nicht stattgefunden.

Verallgemeinern lässt sich das nur bedingt. So verweist Stefan Würz, Senior Manager bei Lurse, auf gewichtige Branchenunterschiede: „Einige produzierende Unternehmen mussten komplett schließen und hatten Mühe, das Notwendigste zu organisieren, während andere von Beginn an strukturiert mit der neuen Situation umgingen. Mitunter hatten sie sogar schon Notfallpläne für solche Krisen in der Schublade.“ Gleiches geschehe jetzt, wo sich die Lage allmählich entspannt: Die Dauer, bis Betriebe wieder

zu einem geregelten Ablauf kommen, ist unterschiedlich lang. Vielleicht haben viele Manager noch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 vor Augen. Damals erwies sich Kurzarbeit als ein gutes Instrument, mit dem Deutschland nach der Krise die Wirtschaft schnell wieder hochfahren konnte. „Die Unternehmen wissen, dass sie danach motivierte Mitarbeiter brauchen“, ist sich Ralph Lange, Senior Client Partner bei Korn Ferry, sicher. Entscheidungen bleiben jedoch ein Drahtseilakt, wie mehrere Umfragen aus seinem Haus zeigen: „Im Verlauf der Krise hat sich herausgestellt, dass die Unternehmen doch stärker betroffen waren, als viele am Anfang gedacht hatten. Sie rechneten damit oder hofften darauf, dass die Krise schneller vorbei sein würde.“

Adelheid Lanz kann das als Leiterin des Pension Managements bei der Bank Ebase bestätigen. Aufgrund der massiven Verwerfungen am Kapitalmarkt seien Arbeitgeber, die ihre betriebliche Altersversorgung (bAV) beispielsweise in Fonds angelegt haben, gefordert gewesen, ihre Anlagemodelle zu überprüfen. „Das Liquiditätsmanagement hat massiv an Bedeutung gewonnen. Es ist nicht zu unterschätzen, was Unternehmen in kurzer Zeit leisten mussten.“ In den meisten Fällen sei dies besonnen geschehen. Entsprechende Projekte, beispielsweise zum Ausbau oder zur Modernisierung der bAV, seien nicht ausgesetzt, sondern weiterverfolgt worden, wenn auch mit zeitlichen Verschiebungen. „Die Unternehmen brauchen talentierte und motivierte Mitarbeiter. Ihnen ein vielleicht bereits avisiertes Modell nun zu entziehen und es auf Eis zu legen hätte für Unmut gesorgt.“

Dennoch sind die Unternehmen vorsichtiger geworden, weiß Martin Haep zu berichten. Auf bestehende Vereinbarungen hätte sich die Krise nur sehr begrenzt negativ ausgewirkt, sagt der Leiter des Geschäftsbereiches Wealth bei Mercer. Bei neuen Abschlüssen sei indes Ausharren oberste Prämisse in vielen Vorstandsetagen und HR-Abteilungen: „Sie warten nun erst einmal die Konsequenzen für das eigene Unternehmen ab. Es ist ein Flug auf Sicht mit der Option, eventuell schon geplante Vergütungsvorhaben möglicherweise zum Jahresende hin umzusetzen – wenn klar ist, in welcher Lage sie dann sind.“ ■

Die Expertinnen und Experten des Round Tables



Dr. Christine Abel, Senior Partner,
HKP Deutschland GmbH



Christian Aubry, Geschäftsführer,
Edenred Deutschland GmbH



Florian Frank, Leiter Talent & Rewards,
Willis Towers Watson Deutschland & Österreich



Martin Haep, Leiter Geschäftsbereich
Wealth, Mercer Deutschland GmbH



Dr. Alexander Insam, M.A., Partner,
KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



Ralph Lange, Senior Client Partner,
Korn Ferry



Adelheid Lanz, Leitung Pension Management,
Prokuristin, ebase GmbH



Stefan Würz, Senior Manager,
Lurse AG



Sind die Vergütungsmodelle krisenfest?

► **Die meisten Vergütungsmodelle erwiesen sich als erstaunlich krisenfest. Je mehr sich die Unternehmen und ihre Mitarbeiter aber berappeln und das Jahr voranschreitet, desto deutlicher werden die möglichen Auswirkungen der Pandemie auf die eigene Vergütung.**

„Die meisten Vergütungssysteme funktionieren bisher in der Krise“, berichtet Christine Abel, Senior Partner bei der HKP Group. Sie seien zwar nicht für Extremsituationen konzipiert worden. Unternehmen hätten jedoch Einflussmöglichkeiten – etwa, um eine Fehlincitivierung zu vermeiden. „Ich beobachte im Management eine große Solidarität, einen Beitrag beziehungsweise einen Verzicht zur angespannten Situation zu leisten.“ Ob das so bleibt, ist fraglich: Zum Jahresende, spätestens aber mit

dem Ausblick auf das nächste Jahr dürften auch die Mitarbeiter die Auswirkungen der Krise ganz real spüren. Hinzu kommt, dass Führungskräfte oftmals auch Long Term Incentives erhalten, sprich: langfristige Vergütungsvariablen. „Wir gehen davon aus, dass die Krise hier eine mehrjährige Delle hinterlassen wird.“

Ralph Lange von Korn Ferry bemerkt: „Unternehmen, deren Mitarbeiter Gehaltskürzungen aufgrund von Kurzarbeit hinnehmen müssen, sind gut beraten, wenn die Führung mit gutem Beispiel vorangeht.“ Maßnahmen wie der Abbau von Urlaub oder freiwillige Sabbaticals könnten ein Schritt in die richtige Richtung sein, reichen aber insbesondere auf höheren Ebenen oft nicht aus. Hier könnte ein Gehaltsverzicht ins Spiel kommen. Schnell stellt sich dann jedoch die Frage, ob und was in diesem

Zusammenhang überhaupt durchsetzbar ist. Mit Zwang funktioniert das im deutschen Arbeitsrecht nicht: „Man muss auf Freiwilligkeit setzen.“ Empfehlenswert sei, die Notwendigkeit deutlich zu kommunizieren und zu erläutern.

In der Praxis ist die Situation aber häufig komplex. Beispiel Bankensektor: Hier konnten arbeitsrechtlich entstandene Boni-Ansprüche für 2019 mit der aufsichtsrechtlichen Vorgabe, Liquidität zu schonen, kollidieren, berichtet Alexander Insam, Partner bei KPMG Law. Für das vergangene Jahr gab es schließlich keine Bonuskürzungen aufgrund von Corona. 2020 kann der Fall aber anders liegen, wengleich hier enge Grenzen bestehen: „Wenn ein Mitarbeiter am Jahresende 100 oder 80 Prozent seines Ziels erreicht hat, kann ihm der Bonus nicht auf Null gestrichen werden.“ Die Banken sind allerdings auch recht glimpflich durch die Krise gekommen – nicht zuletzt, weil nach der Finanz- und

Wirtschaftskrise entsprechende Vorkehrungen getroffen wurden. „In Branchen, in denen Staatshilfen in Anspruch genommen wurden, wird man arbeitsrechtlich unterscheiden müssen, welcher Teil der Arbeitsleistung mit dem Festgehalt abgegolten ist und welcher als variable Vergütung verdient werden kann.“ Aber auch hier sieht der Arbeitsrechtler große Probleme, wenn letztere aufgrund der Krise komplett gestrichen werden soll.

Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen, sagt der Volksmund. „Keiner weiß, wie lange die Krise dauert, und wie es weitergeht“, sagt Adelheid Lanz. Daher werde es immer wichtiger, zwischen Gehaltserhöhungen, Boni, Benefits und weiteren Vergütungsbestandteilen abzuwägen: „Gefragt ist eine gute Kompromisslösung, die man einerseits im Unternehmen vertreten kann, die andererseits aber auch wirtschaftlich tragfähig ist.“ ■

Auf dem Prüfstand

► Am Round Table saßen diesmal Expertinnen und Experten mit reichlich Erfahrung in der Vergütungsberatung zusammen. Sie sind aber keine Insel: Auch ihre alltägliche Arbeit wird teilweise andere Schwerpunkte erhalten. Ihr Rat ist mehr denn je gefragt. Aspekte wie Notfallpläne rücken stärker ins Blickfeld. Dieses Momentum können Unternehmen jetzt nutzen. In der Pandemie sollte nicht nur der private Hobbykeller von verstaubten Altlasten befreit und modernisiert werden, sondern auch überholte Vergütungsmodelle.

„Pandemieplanung und Business Continuity Management sind auf einmal in der Prioritätenliste ganz nach oben gerutscht. Viele Unternehmen stellen sich die Frage, wie in einer Krise die Fortsetzung des Geschäftsbetriebs sicherstellen können. Vergütungssysteme sind natürlich ein Teil davon“, berichtet Dr. Alexander Insam. Die Corona-Pandemie wird hier ihre Spuren hinterlassen, glaubt er – eben weil Maßnahmen wie ein freiwilliger Gehaltsverzicht auf keiner festen rechtlichen Grundlage stehen. In Zukunft dürften auch für solche Fälle verbindliche Absprachen getroffen werden, wengleich natürlich nicht jede Gefahr vorauszusehen ist. Auch das hat uns die Corona-Krise gelehrt.

Mitunter gab es dazu schon Ansätze, weiß Florian Frank zu berichten. So verweist er auf die Umsetzung der Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II). Sie erlaubt Ausnahmen von der festgelegten Vorstandsvergütung in gut begründeten Fällen. „Durch die Krise ist deutlich geworden, dass das keine Theorie ist, sondern dass eine solche Situation tatsächlich eintreten kann.“ Prinzipiell geht auch er daher davon aus, dass Ausnahmetatbestände – zumindest in den Vergütungssystemen von Vorständen – häufiger Eingang finden werden.

Apropos Veränderung: Für Christine Abel ist gerade jetzt die Gelegenheit, um ältere variable Vergütungsmodelle auf den Prüfstand zu stellen: „Boni werden dieses Jahr wahrscheinlich nicht oder kaum ins Geld kommen.“ Damit gebe es auch keine heiligen Kühe, die geschlachtet werden müssten, Grandfathering- oder Übergangsregelungen beispielsweise. „Für viele ist das eine gute Gelegenheit, überholte Systeme zu entrümpeln oder bewährte noch einfacher und effizienter zu gestalten.“

Andersherum kann ebenfalls ein Schuh daraus werden, antwortet Ralph Lange von Korn Ferry: „Es gibt auch Unternehmen, die in der umgekehrten Situation sind: Sie beschäftigen Mitarbeiter, die gerade jetzt extrem gefordert sind. Arbeitgeber sollten sich darüber intensiv Gedanken machen, ob und wie sie diesen Einsatz zusätzlich honorieren wollen – wenn sie denn können.“ Dafür eigneten sich beispielsweise Zusatzbonussysteme oder zusätzliche Anreize beziehungsweise Vergütungen.

Sofort fällt einem der Sonderbonus von 1500 Euro ein, den die Bundesregierung den Unternehmen bis Jahresende als Lohn steuer- und sozialabgabenfrei ermöglichte. Allein, er zündet nicht, wie Christian Aubry, Geschäftsführer von Edenred Deutschland, berichtet: „Der Anreiz ist da, aber die Möglichkeit wird bisher kaum genutzt. Viele Unternehmen warten erst einmal ab, wie es in den nächsten Monaten weitergeht.“ Sollte dann noch genügend Liquidität



Aufgrund der aktuellen Situation fand der Round Table als Videokonferenz statt.



Weitere Fachbeiträge, Case Studies und HR-Werkstatt-Beiträge finden Sie in unserem Online-Special „Vergütung“ unter www.personalwirtschaft.de.

vorhanden sein, dürfte er zum Jahresende möglicherweise größere Wirkung entfalten. Einige Unternehmen, die sich bereits dafür entschieden haben, hätten die Sonderprämie auf eine Prepaid-Karte geladen. Warum? „Weil die Wirkung und der Effekt der Anerkennung mit einer Karte stärker ist, als den Bonus einfach als Lohn auszuzahlen.“

Auch Stefan Würz hält Anerkennung für einen Wert, der mit der Krise und künftig noch wichtiger wird: „Es entsteht eine veränderte Sichtweise auf die Relevanz bestimmter Jobgruppen. Wer hält unser System am Laufen, wie vergüten wir zum Beispiel Kranken-

und Altenpfleger, wie vergüten wir Müllwerker? Es muss darüber nachgedacht werden, hier etwas zum Positiven zu verändern.“ Was die Vergütung im Rahmen einer allgemeinen Pandemieplanung angeht, verweist er auf zahlreiche Tarifverträge und betriebliche Regelungen, die heute bereits über Öffnungsklauseln für den Fall einer wirtschaftlichen Notlage verfügen. Solche Regelungen könnten für volkswirtschaftliche Krisen ausgebaut oder weiter gefasst werden, wenngleich auch sie keine Lösung für alle denkbaren Fälle sind. Aber ein weiterer Hebel, um im Notfall nachjustieren zu können, ist allemal hilfreich. ■



Nebenleistungen sind keine Nebensache

► **Flexibilisierung ist ein Schlagwort der Stunde. Nicht nur im alltäglichen Leben, sondern auch in vielen Bereichen des Personalwesens. Die Nebenleistungen werden da nicht ausgeklammert, zumal klassische Benefits wie Firmenwagen schon seit längerer Zeit insbesondere bei den jüngeren Generationen als buchstäblich überholt gilt. Die Möglichkeiten fantasievoller Benefits-Modelle sind groß.**

Weitverbreitet ist nach wie vor der steuer- und abgabenfreie Sachbezug von bis zu 44 Euro pro Monat, berichtet Christian Aubry: „Viele Unternehmen setzen ihn als Zusatzleistung ohne Gegenleistung des Arbeitnehmers ein.“ Mindestens ebenso interessant sind Modelle, die eine Nebenleistung mit einer Form der Zielerreichung verknüpfen. „So gibt es zum Beispiel einen öffentlichen Verkehrsbetrieb, der seine Busfahrer für einen sparsamen Fahrstil belohnt: Die Hälfte der Spritersparnis erhalten sie auf einer Karte vergütet.“ Auch im betrieblichen Ideenmanagement oder bei Schulungsteilnahmen könnte die Sonderzahlung neue Anreize setzen.

Grundsätzlich habe sich die Bereitschaft von Unternehmen, solche Benefits anzubieten, in den vergangenen zehn Jahren aufgrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung erheblich erhöht, so Christian Aubry weiter. Gleichwohl sei die Steuerfreiheit ein wichtiger Treiber: „Wir haben eine gemeinsame Studie mit dem Marktforschungsunternehmen Ipsos durchgeführt. Sie zeigte, dass nur 24 Prozent der Unternehmen bereit waren, den Bonus durch eine Gehaltserhöhung zu kompensieren, falls der steuerliche Vorteil wegfallen würde.“

Es ist nicht leicht, Flexibilität, persönliche Anforderungen der Mitarbeiter und gesetzliche Vorgaben unter einen Hut zu bringen, betont auch Martin Haep: „Hier ist die Digitalisierung der Schlüssel. Mit ihr können situativ bestimmte Benefits in den Vordergrund gerückt werden. Sie ermöglicht es, individuell auf die verschiedenen Lebenssituationen der Mitarbeiter einzugehen.“ Eine solche Lösung würde auch das Problem beheben, dass manche Nebenleistungen im Unternehmen zwar angeboten werden, aber den wenigsten Mitarbeitern bekannt sind.

Das Arbeitsrecht biete zumindest im außertariflichen Bereich genügend Möglichkeiten, solche Modelle umzusetzen: „Ich glaube, dem sind technologisch künftig kaum Grenzen gesetzt“, so Martin Haep. Im tariflichen Bereich sei es Sache der Tarifvertragsparteien,

sich auf gangbare Systeme zum Vorteil aller zu einigen. Florian Frank kann das mit Studienergebnissen aus seinem Haus Willis Towers Watson untermauern. „Bei einer Befragung von mehreren Tausend Mitarbeitern gaben 77 Prozent von jenen, die Wahlmöglichkeiten bei den Benefits haben, an, dass sie mit ihnen zufrieden sind. Dagegen sind es nur 16 Prozent bei jenen, die keine Auswahl haben.“

Daran wird der große Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich. Daher sieht auch Florian Frank Plattformen und Digitalisierung als ein großes Zukunftsthema. Es kann seine Stärken allerdings nur bei größeren Budgets für Flexible Benefits ausspielen, spricht: in höheren Hierarchie-Ebenen. „In unteren Ebenen sind die Möglichkeiten stärker beschränkt, während der administrative Aufwand groß bleibt. Diesen kann auch die Digitalisierung nicht vollständig überflüssig machen.“

Vielleicht dauert die Revolution aber auch noch ein bisschen. „Viele Unternehmen sind derzeit im Krisenmanagement und stehen vor grundlegenden Transformationen“, sagt Christine Abel von der HKP Group. „Sie haben andere Sorgen als die Optimierung ihrer Nebenleistungen.“ Als viel akuter sieht sie das Thema Pension Management an. Angesichts sinkender Zinsen und der Volatilität an den Finanzmärkten hätten viele mit dieser Herausforderung momentan mehr als genug zu tun. Mittelfristig sieht sie „Efficient Benefits“ als wichtig an: „Was biete ich als Unternehmen an? Und will ich Leistungen outsourcen, um HR mehr Kapazität zu verschaffen? Das sind Fragen, die in ein oder zwei Jahren ins Blickfeld rücken.“

Apropos Pension Management: Auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) kann ein Benefit sein. Sie wird aber von vielen Unternehmen noch nicht als solches erkannt, berichtet Adelheid Lanz von Ebase. „Insbesondere im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen mangelt es sowohl an der Kommunikation als auch an der Digitalisierung. Für sie ist die Vielfalt an Anbietern und Gestaltungsmöglichkeiten häufig zu komplex.“ Hinzu komme, dass die bAV insbesondere für junge Mitarbeiter schwer greifbar ist, weil der Mehrwert nicht beziehungsweise erst in Jahrzehnten spürbar ist. „Diesen empfundenen Verlust können gute bAV-Lösungen, die von weiteren Benefits-Lösungen flankiert werden, auffangen. Darüber hinaus sollten etwaige zukünftige Versorgungslücken frühzeitig angesprochen werden.“ ■



Unterschätzte Zeitwertkonten

► „Zeit ist Geld“, schrieb Benjamin Franklin bereits 1748. Was er wohl von modernen Zeitwertkonten gehalten hätte? Mit ihnen kann Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum angespart und später in Freizeit umgemünzt werden. Unternehmen, die sich noch nicht an sie herangetraut haben, sollten noch einmal nachdenken. Von den Experten am Round Table gibt es dazu ausnahmslos positive Einschätzungen.

„Die Bedeutung von Zeitwertkonten in den Unternehmen wächst, und das zu Recht“, führt Adelheid Lanz aus. Allein im Jahr 2019 sind 70 Prozent des Firmenkunden-Neukundengeschäfts bei Ebase Zeitwertkonten-Modelle gewesen. Die Corona-Krise werde die Entwicklung noch verschärfen, glaubt sie. Denn damit könnten auch Vorruhestandsmodelle gesteuert werden. Sie könnten in den kommenden Monaten wieder gefragter sein als vor der Krise. „Auch die Arbeitszeitregelungen wurden, etwa durch Homeoffice, in den vergangenen Monaten aufgeweicht. Hier können Zeitwertguthaben ebenfalls zu mehr Flexibilisierung beitragen.“ Egal, welcher dieser Gründe für ein Unternehmen zutrifft: „Sie werden über kurz oder lang nicht mehr an dem Thema vorbeikommen.“

Auch Martin Haep von Mercer hebt den Daumen für Zeitwertkonten, die seiner Meinung nach zu Unrecht oftmals auf Sabbatical-Diskussionen verkürzt wird: „Lebensphasen wie Elternzeit oder Teilzeitaufstockung lassen sich mit ihnen sehr gut gestalten. Hier ist allerdings noch ein bisschen Marketing für das Instrument gefragt.“ Zudem stelle sich die Frage, inwiefern Unternehmen überhaupt schon wahrgenommen haben, dass sich die Lebenswelten und Anforderungen der Mitarbeiter verändert haben – und Arbeitgeber darauf eingehen müssen.

„Zeitwertkonten müssen den Unternehmen und auch den einzelnen Mitarbeitern transparent gemacht werden“, unterstreicht Stefan Würz von Lurse. Auf einen Aspekt blickt er aber kritischer: „Die Frage ist, was Mitarbeiter in ein Zeitwertkonto einbringen und wie sie genügend Masse aufbauen können, um auch wirklich eine höhere Flexibilität zu haben.“ In seinen Augen wäre es künftig eine Diskussion wert, wie das Instrument so gestaltet werden kann, dass man tatsächlich auch längere Zeiträume damit abdecken kann – beispielsweise durch einen zusätzlichen Hebel über eine Kapitalanlage. ■



Ausblick: Durchbruch für Fair Pay?

► Die Redewendung von der „Krise als Chance“ ist mittlerweile abgenutzt. Trotzdem hegen viele Menschen die Hoffnung, dass es nach der Corona-Pandemie in manchen Punkten anders, besser weitergeht. Ein gutes Beispiel ist Fair Pay. Wenn nicht jetzt, wann dann sollten die lange eingeforderte Gleichberechtigung und gleicher Lohn für gleiche Arbeit endlich umgesetzt werden?

Dass Bewegung in das Thema kommt, hat auch damit zu tun, dass die aktuelle Krise nicht nur einen Lebensbereich oder eine Branche betrifft, sondern alle und jeden auch persönlich berührt. „Es ist positiv zu sehen, dass sich zunehmend auch Diskussionen etwa um die Erwartungshaltungen an die Rollenverteilung in Familien entwickeln. Denn auch wenn wir Verbesserungen im Bereich Lohngerechtigkeit sehen, haben Frauen aufgrund der Elternzeit und Teilzeit weiterhin erhebliche Lohnnachteile. Da müssen mehr Männer gleichberechtigt einspringen – und sie brauchen Arbeitgeber im Rücken, die das unterstützen“, sagt Martin Haep. Auch für die noch stark ausbaufähige Repräsentation von Frauen in Führungs- und Schlüsselpositionen sei dieser Ansatz eine grundlegende Voraussetzung (lesen Sie hierzu auch die Titelstrecke der Personalwirtschaft 8/2020).

Das gilt nicht nur für die Rekrutierung neuer Beschäftigter, ergänzt Christine Abel: „Fair Pay kann auch die beste Retention-Maßnahme sein. Faire Bezahlung, Beförderungen und faire Karriereoptionen für alle Mitarbeiter können – gezielt eingesetzt – ein ganz wichtiger Retention-Faktor für Unternehmen sein.“

Covid-19 macht es allerdings nicht leichter: In Zeiten limitierter Budgets schlage nun die Stunde der Wahrheit, wie ernst es Arbeitgeber mit Fair Pay meinen.

„Die Perspektive muss noch weiter gefasst werden: Es geht nicht nur um Fair Pay, sondern um Fair Work“, sagt Stefan Würz. Wie kann man neue Arbeitsmodelle am Markt etablieren? Wie kann man besseren Zugang zu Arbeitsplätzen schaffen? Wie kann man Arbeit anders verteilen? Das seien Fragen, die künftig eine wichtige Rolle spielen müssten. Die Antworten fielen bislang noch zu oft dürrig aus: „Im Krisenmodus wird es möglich, Arbeit plötzlich anders zu organisieren und zu verteilen, wo es vorher nie diskutiert wurde. Einfache Beispiele sind Homeoffice-Regelungen und Schichtarbeit. Das bringt viel mehr Flexibilität und Vorteile für alle Beteiligten.“ Die Diskussion über solche Themen stehe noch am Anfang.

Unternehmen bringen heute aktiv Frauen in Führungspositionen, berichtet Ralph Lange. „Gerade in Konzernen, die an der Börse gelistet sind, hat sich viel getan. Auch wenn es bis zu einer vollständigen Gleichstellung noch ein weiter Weg ist, schaffen es immer mehr Frauen ins Top-Management, weil in den letzten Jahren immer mehr Frauen in die Nachwuchsführungsprogramme einbezogen wurden. Der privat geführte Mittelstand hinkt da ein Stück weit hinterher, wird öfter noch patriarchalisch geführt.“ Auch in der Krise waren es oft Frauen, die die familiäre Mehrbelastung gestemmt und zuhause auf die Kinder aufgepasst haben. Durchaus ein Problem für die Karriere.

„Fair Pay ist keine Frage des Geldes, sondern eine Frage der Chancengleichheit. Am Geld werden die Verhältnisse aber deutlich sichtbar“, bringt es Florian Frank auf den Punkt. Es sei nötig, den gesamten Lebenszyklus von der Ausschreibung einer Stelle über den Einstellungsprozess und die Beförderung bis zu ihren Auswirkungen auf das Gehalt zu betrachten. Und die Zahlen lügen nicht: „Im unteren Tarifbereich arbeiten teilweise 70 bis 80 Prozent Frauen und 20 bis 30 Prozent Männer. Im oberen außertariflichen Bereich ist das Verhältnis umgekehrt.“

Abschließend hilft vielleicht ein Perspektivenwechsel. Mit einem Blick über die Landesgrenze nach Frankreich, der Heimat von Christian Aubry: „Der Staat engagiert sich dort stärker. Es gibt zum Beispiel Zuschüsse für haushaltsnahe Dienstleistungen, die entweder der Arbeitgeber steuer- und abgabenfrei zahlt oder die Verwaltung selbst. Das kann eine große Erleichterung sein, wenn es etwa um das Homeoffice geht.“ Mit einem Dienstleistungsgutschein können Arbeiten wie Wäsche waschen oder den Haushalt führen quasi ausgelagert werden: „Das sind ein paar Stunden in der Woche, die man für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder zusätzliche Arbeit nutzen kann.“ In Deutschland fehle für solche Ideen derzeit allerdings die politische Unterstützung. ■

Die fünf wichtigsten Erkenntnisse des Round Tables

- ① Die meisten Unternehmen haben in der Krise bisher **besonnen reagiert** und zunächst auf **Kostenkontrolle** gesetzt. Die tatsächlichen Auswirkungen von Kurzarbeit und Krisenmodus auf die Belegschaften und ihre Vergütung werden aber erst im **zweiten Halbjahr voll durchschlagen**.
- ⑤ **Freiwilliger Gehaltsverzicht** von Managern ist eine populäre Forderung. Da er aber freiwillig ist, lässt sich kein Druck ausüben – er **kann sogar kontraproduktiv wirken**. Es ist aber davon auszugehen, dass **Ausnahmetatbestände** vermehrt Eingang in künftige Vergütungsregelungen finden werden.
- ③ Die **Flexibilisierung von Nebenleistungen** ist auch eine Antwort auf die zunehmende Vielfalt der Belegschaft. Die **Digitalisierung ist ein Schlüssel** zur Umsetzung vielfältiger Erwartungen von Mitarbeitern an ihre Nebenleistungen.
- ④ **Zeitwertkonten** bieten **vielfältige Möglichkeiten**. In Krisenzeiten können sie einen Teilbeitrag für Personalabbau über vorzeitigen Ruhestand leisten.
- ⑤ Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist: **An Fair Pay und Fair Work** führt künftig kein Weg mehr vorbei.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik „Vergütung“.