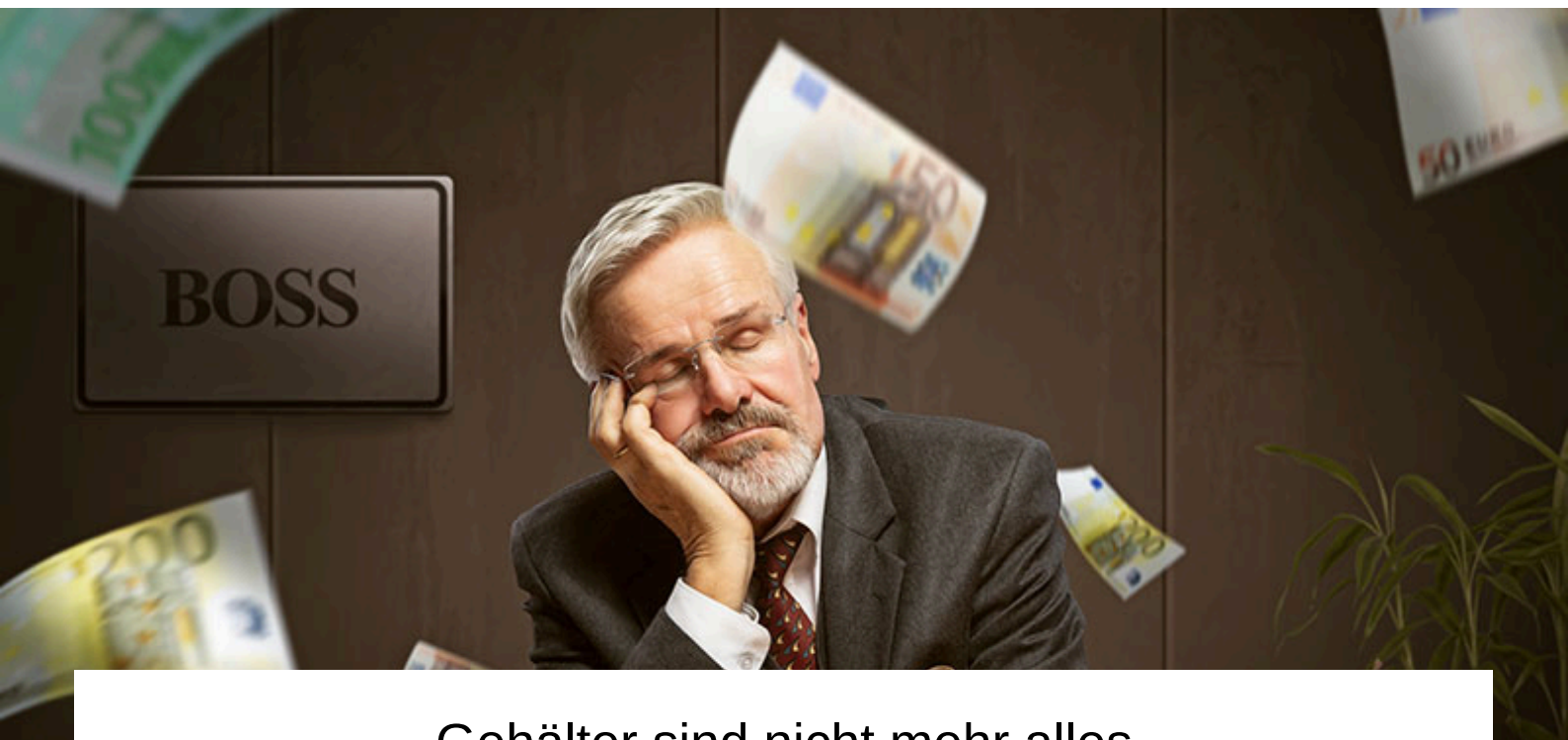




Gehälter sind nicht mehr alles

Höhere Grundgehälter sind kein geeignetes Instrument, um Manager und Mitarbeiter in leitender Funktion zu gewinnen und/oder zu binden. 85 Prozent der europäischen Finanzinstitute, die für eine aktuelle Mercer-Studie befragt wurden, schätzen dies so ein.

Dabei zeigen sich große Unterschiede nach Region und Industrie: 35 Prozent der Organisationen in den Schwellenländern schätzen die Wirkung einer höheren Basisvergütung positiv ein. In Nordamerika und Europa liegen die Werte nur bei 23 bzw. 16 Prozent. Banken und Versicherer attestieren höheren Grundgehältern zu 24 bzw. 26 Prozent positive Effekte, während die Zustimmung bei anderen Finanzinstituten (bspw. Zahlungsdienstleistern oder Börsen) bei 22 Prozent liegt.

Ein anderes Ergebnis zeigt sich bei den Investmentunternehmen und Asset Managern: Diese Gruppe sieht keine positiven Effekte durch ein höheres Basisgehalt und bewertet den Einfluss zu 100 Prozent als "neutral" oder gar "negativ". Die Studie zeigt deutlich, dass die erhoffte positive Wirkung im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung wichtiger Mitarbeiter in den meisten Fällen ausgeblieben ist. Unternehmen sind deshalb gefordert andere Wege zu suchen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Strafen für individuelles Fehlverhalten

62 Prozent der befragten Unternehmen weltweit gaben an, dass sie "in großem Stil" Maßnahmen zur Bestrafung von Fehlverhalten und Nichtbeachtung von Compliance-

Vorgaben ergriffen haben. Dazu zählen zum Beispiel Malus-Regelungen, die auch aufgrund regulatorischer Vorschriften von 90 Prozent der Banken und 72 Prozent der Versicherer angewendet werden. Mit diesem Instrument können Teile noch nicht ausgezahlter Boni reduziert oder ganz zurückbehalten werden, beispielsweise um individuelle Verstöße gegen Compliance-Vorgaben zu bestrafen.

Dies ist mit 96 Prozent auch der meistgenannte Grund für die Anwendung von Malus-Regelungen in Europa (weltweit: 89 Prozent). Mit 93 Prozent, also etwas weniger häufig, wurde individuelles Fehlverhalten geahndet (weltweit: 89 Prozent).

Raffaella Stutz, Vergütungsexpertin bei Mercer, erläutert:



Performance Management soll überarbeitet werden

Laut Studie funktionieren die Performance-Management-Systeme in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen gut. Allerdings ist nur ein kleiner Teil der Studienteilnehmer der Meinung, dass sie außergewöhnlichen Mehrwert liefern. Die Hälfte der befragten Banken will ihre Performance-

Management-Prozesse innerhalb der nächsten zwölf Monate überarbeiten. Diesen Schritt wollen nur 16 Prozent der Versicherer im selben Zeitraum gehen.

52 Prozent der Befragten in Europa sehen Verbesserungspotenzial bei ihrem Feedback-Prozess und der Verbindung des Performance-Management-Prozesses mit der Mitarbeiterentwicklung (weltweit: 46 bzw. 41 Prozent). Die meisten Banken holen bei der Auswahl von Performanceindikatoren, der Zielfestlegung und der Performancebeurteilung immer häufiger ihre Risikomanagementfunktion mit ins Boot, um dadurch die Verbindung zwischen Mitarbeiterperformance und richtigem Risikoverhalten zu stärken.

Stutz kommentiert:

Wenn Unternehmen es allerdings schaffen, die richtige Balance zwischen Risikomanagement bzw. -kontrolle und Leistungsanreiz zu finden, hat Performance Management einen wirkungsvolleren Einfluss auf Mitarbeiterleistung und -verhalten als eine komplette Überarbeitung des Vergütungssystems."

Angebote, die über das Gehalt hinausgehen, werden wichtiger. Viele Unternehmen der Finanzbranche arbeiten an ihrer "Employee Value Proposition" und ziehen neue Ansätze in Erwägung, die über das fixe und variable Gehalt hinausgehen. Damit wollen sie gefragte Mitarbeiter im Markt für sich gewinnen und an ihr Unternehmen binden. Zu den wichtigsten geplanten oder bereits umgesetzten Maßnahmen in Europa gehören Remote- bzw.

Telearbeit (50 Prozent; weltweit: 43 Prozent), flexible Arbeitszeitgestaltung (41 Prozent; weltweit: 37 Prozent), Trainings- und Entwicklungsprogramme (41 Prozent; weltweit: 47 Prozent), Career Frameworks (38 Prozent; weltweit: 37 Prozent) sowie nicht-monetäre Belohnungs- und Anerkennungsprogramme (38 Prozent; weltweit: 34 Prozent).

Stutz erklärt:

Mehr und mehr geht es hierbei um Flexibilität im Arbeitsumfeld, Unterstützung bei der Karriereentwicklung und Sinnfindung in der Arbeit. Um Mitarbeiter nachhaltig anzusprechen und von ihrem Angebot überzeugen zu können, brauchen Unternehmen eine starke Employee Value Proposition."

Die Studie

Für die Mercer Global Financial Services Executive Compensation Snapshot Survey 2016 wurden 68 Organisationen aus der Finanzwirtschaft in 20 Ländern befragt. 47 Prozent dieser Unternehmen sind in Europa angesiedelt.

Bild: © lassedesignen / fotolia.com

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4943436/gehaelter-sind-nicht-mehr-alles/>