



*Den höheren, vor allem strategischen Anforderungen an Personalfunktionen wird mit steigenden Gehältern Rechnung getragen. Dennoch bieten variable Vergütung und Zusatzleistungen noch Potenzial für kreative Lösungen.*

## Spielraum nach oben

Vor einigen Jahren noch Ziel des Outsourcings, entwickelt sich die Rolle von Mitarbeitern des Personalbereichs mehr und mehr zu einer strategisch wichtigen Funktion für das gesamte Unternehmen. Dabei rückt die klassische Aufgabe der Personalverwaltung in den Hintergrund, während Aspekte der Personalplanung und -entwicklung sowie des Personalmarketings, -recruitings und -controllings an Relevanz gewinnen.

Auch die Erwartungen der übrigen Mitarbeiter an den Personalbereich steigen stetig. So fordern sie, neben der Abwicklung der rein administrativen Tätigkeiten, vermehrt auch Unterstützung bei der individuellen Karriereplanung durch attraktive, auf die individuelle Laufbahn zugeschnittene Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Insgesamt haben Personaler, nicht nur in großen, sondern auch in kleineren Unternehmen, verstärkt die strategisch relevante Aufgabe, Beschäftigung auch in wirtschaftlich

schwierigen Zeiten zu sichern, Fachkräfte im Wettbewerb um Talente zu gewinnen und langfristig zu binden und schließlich Zukunftsstrategien für das Gesamtunternehmen zu erarbeiten.

### Aufgabenspektrum honorieren

Um vor diesem Hintergrund entsprechend talentierte und motivierte Fach- und Führungskräfte für den Personalbereich zu gewinnen und zu halten, müssen die Unternehmen die gestiegenen Anforderungen an das Aufgabenspektrum auch in Form angemessener und leistungsgerechter Gehaltszahlungen honorieren. Einen Beleg dafür liefert eine Analyse der Vergütungshöhen und -strukturen von Führungs- und Fachkräften im kaufmännischen Bereich, die die Managementberatung Kienbaum jüngst erstellt hat. Sie zeigt, dass sich die Grundvergütung von Personalfunktionen im Vergleich zu übrigen Führungs- und Fachfunktionen überdurchschnittlich gut entwickelt hat.

So stiegen im Zeitraum vom 1. Juli 2009 bis zum 1. Juli 2010 die Grundgehälter für Führungspersonen im Allgemeinen um durchschnittlich 2,4 Prozent. Demgegenüber wurden die Gehälter der Funktionen Personalleiter (Gesamt) um 2,6 Prozent, Perso-

nalleiter (Teilbereich) um 2,3 Prozent und Leiter Personalentwicklung/Ausbildung sogar um 3,0 Prozent erhöht. Die Grundgehaltssteigerung für die Funktion des Personalreferenten lag in diesem Zeitraum bei 3,1 Prozent und war damit höher als die durchschnittliche Grundgehaltssteigerung für Fachpositionen von 2,7 Prozent.

Auch bezüglich der Höhe der Jahresgesamtvergütung, also der Summe von Grund- und variabler Erfolgsvergütung, sind die Personalfunktionen im Vergleich zu anderen Führungs- und Fachfunktionen relativ gut positioniert. So liegt beispielsweise die Jahresgesamtvergütung eines Gesamtleiters Personal mit durchschnittlich 131.000 Euro an fünfter Stelle von 17 betrachteten Führungsfunktionen. Die Plätze eins bis vier belegen die kaufmännische Gesamtleitung mit 167.000 Euro, die Leitung Vertrieb mit 146.000 Euro, die Leitung Unternehmensplanung mit 142.000 Euro und die Leitung Finanz- und Rechnungswesen mit 134.000 Euro. Den letzten Platz der Gehaltsrangliste belegt die Gesamtleitung des Bereichs Logistik



**Dr. Vera Müller-Schüerhoff, Seniorberaterin, Kienbaum Management Consultants GmbH, Hamburg**

✉ vera.mueller@kienbaum.de

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Grundvergütung
- Gesamtvergütung
- Variable Vergütung
- Zusatzleistungen

mit durchschnittlich 101.000 Euro Jahresgesamtvergütung.

Betrachtet man speziell die Vergütung der Teilbereichsleitungen, stehen die Funktionen Leiter Personal (Teilbereich) und Leiter Personalentwicklung/Ausbildung mit durchschnittlich 96.000 Euro Jahresgesamtvergütung an erster Stelle. Sie liegen damit rund 20.000 Euro über den am geringsten dotierten Funktionen Teilbereichsleitung Lager mit durchschnittlich 75.000 Euro und Teilbereichsleitung Logistik mit 65.000 Euro. Im Bereich der Fachkräfte findet sich die durchschnittliche Jahresvergütung des Personalreferenten mit 59.000 Euro im unteren Mittelfeld. Spitzenverdiener sind Key Account Manager mit einer Jahresgesamtvergütung von 91.000

Euro; Schlusslicht sind Buchhalter mit 42.000 Euro.

Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Vergütungshöhe sind neben dem Aufgabenspektrum noch immer Aspekte wie die Größe des beschäftigenden Unternehmens (bezogen auf Mitarbeiterzahl und Umsatz), Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, Dauer der Firmenzugehörigkeit und Ausbildungsniveau. Der tabellarische Vergleich bietet einen Überblick über die durchschnittliche Höhe der Jahresgesamtbezüge der Positionen Leiter Personal (Gesamt), Leiter Personal (Teilbereich) und Leiter Personalentwicklung/Ausbildung als Führungs- und der Position des Personalreferenten als Fachfunktion im Personalbereich im Vergleich zu den

durchschnittlichen Jahresgesamtbezü- gen von Führungs- und Fachfunk- tionen im Allgemeinen. (Tab. 1)

Es zeigt sich eine relativ klare Ten- denz, nach der mit zunehmender Un- ternehmensgröße und mit steigender Anzahl der unterstellten Mitarbeiter die durchschnittliche Gesamtdirekt- vergütung ansteigt. Eine längere Be- triebszugehörigkeit und ein höheres Ausbildungsniveau wirken sich eben- falls positiv auf die Vergütungshöhe aus. Verglichen mit dem Gesam- durchschnitt aller relevanten Fach- und Führungsfunktionen bewegen sich die betrachteten Personalfunk- tionen im Mittelfeld.

Vor dem Hintergrund der gestiege- nen Anforderungen an den Perso- nalsbereich gewinnen auch variable

**Tab. 1: Was Personaler im Jahr verdienen**

Jahresgesamtbezüge (in Tsd. EUR)

Position	Beschäftigte						
	bis 100	100 bis 250	250 bis 500	500 bis 1.000	1.000 bis 2.000	2.000 bis 5.000	mehr als 5.000
Leiter Personal (Gesamt)	102	104	118	136	135	185	170
Leiter Personal (Teilbereich)	91	103	90	91	112	105	110
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	84	79	97	84	94	103	131
Personalreferent	54	51	60	62	64	68	-
Führungsfunktionen (Insgesamt)	102	102	112	112	120	110	141
Fachfunktionen (Insgesamt)	56	57	61	61	62	62	89
Position	Umsatz (in Tsd. EUR)						
	bis 25	25 bis 50	50 bis 100	100 bis 250	250 bis 500	500 bis 1.500	mehr als 1.500
Leiter Personal (Gesamt)	102	108	111	131	151	170	153
Leiter Personal (Teilbereich)	90	80	-	88	106	111	119
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	83	-	75	78	88	98	110
Personalreferent	48	56	68	64	64	57	60
Führungsfunktionen (Insgesamt)	100	107	104	113	121	116	131
Fachfunktionen (Insgesamt)	53	63	59	66	59	59	75
Position	Anzahl der unterstellten Mitarbeiter						
	bis 5	5 bis 10	10 bis 20	20 bis 40	40 bis 60	60 bis 140	mehr als 140
Leiter Personal (Gesamt)	102	124	127	151	145	154	173
Leiter Personal (Teilbereich)	93	95	106	..	-	-	..
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	90	96	104	93	131	-	..
Führungsfunktionen (Insgesamt)	96	102	123	133	146	140	155
Position	Firmenzugehörigkeit in Jahren						
	bis 1	1 bis 3	3 bis 5	5 bis 10	10 bis 15	15 bis 20	mehr als 20
Leiter Personal (Gesamt)	116	140	113	134	121	140	139
Leiter Personal (Teilbereich)	..	..	86	93	96	88	102
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	-	72	103	104	93	86	120
Personalreferent	48	43	51	56	69	65	69
Führungsfunktionen (Insgesamt)	132	118	110	108	109	115	119
Fachfunktionen (Insgesamt)	51	56	61	57	65	64	66
Position	Ausbildung						
	Haupt-/ Realschule	Abitur	Fachschule	Fachhoch- schule (FH)	Universität o. Promotion	Promotion	
Leiter Personal (Gesamt)	113	114	..	116	134	179	
Leiter Personal (Teilbereich)	86	84	..	92	108	104	
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	..	81	..	86	105	..	
Personalreferent	53	56	64	59	69	-	
Führungsfunktionen (Insgesamt)	95	102	101	109	123	153	
Fachfunktionen (Insgesamt)	55	58	61	71	77	84	

Quelle: Kienbaum

Tab. 2: Jahresvergütung mit variablen Anteilen

	Empfänger in %	Höhe (jährlich) in Tsd. EUR	in % der Jah- resgesamtbe- züge
Leiter Personal (Gesamt)	84	29	17
Leiter Personal (Teilbereich)	76	16	13
Leiter Personalentwicklung/Ausbildung	73	20	16
Personalreferent	60	5	7
Führungskräfte (Insgesamt)	87	21	16
Fachkräfte (Insgesamt)	67	11	3

Quelle: Kienbaum

Vergütungsbestandteile an Relevanz, die den individuellen Beitrag des Positionsinhabers zum Gesamterfolg des Unternehmens honorieren. Eine solche Kopplung eines Teils der Vergütung an den Unternehmenserfolg ist besonders für Führungsfunktionen ein wesentliches Instrument betrieblicher Vergütungspolitik. Ist die variable Vergütung leistungsgerecht, klar und verständlich ausgestaltet, fördert sie die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihrer Aufgabenstellung und motiviert häufig zu Leistungen, die über das normale Maß an Einsatzbereitschaft hinausgehen. Im tabellarischen Vergleich wird der Verbreitungsgrad variabler Vergütungsbestandteile im Rahmen der analysierten Personalfunktionen, die Höhe der variablen Vergütung und deren prozentualer Anteil an der Gesamtvergütung im Zusammenhang mit Führungs- und Fachfunktionen in anderen Funktionsbereichen deutlich. (Tab.2)

Es lässt sich erkennen, dass, trotz ihres breiten Aufgabenspektrums, vergleichsweise wenige Führungspersonen im Personalbereich variable Vergütungsbestandteile erhalten. Die absolute Höhe und der Anteil der variablen an der Gesamtvergütung dieser Bonusberechtigten liegen jedoch im Durchschnitt. Auch im Rahmen der Fachfunktion des Personalreferenten erhalten vergleichsweise wenige Positionsinhaber variable Vergütungskomponenten. Die variable Vergütung ist darüber hinaus rund 6.000 Euro niedriger als der Durchschnitt. Ein Grund für diesen relativ geringen Verbreitungsgrad liegt darin, dass sich die Höhe der variablen Vergütung aktuell noch primär an Gewinn- oder Ergebnisgrößen orientiert. Der originäre Beitrag des Personalbereichs zur Erreichung dieser Kenngrößen lässt

sich jedoch nicht so klar messen, wie es etwa bei operativen Bereichen der Fall ist, die eindeutig zuordenbare Umsätze liefern. Häufigste Kriterien zur Leistungsbemessung sind üblicherweise das Unternehmensergebnis, das Ergebnis der eigenen oder übergeordneten Teileinheit und Umsatzerlöse. Aber auch qualitative Größen wie Projektziele oder Führungsleistung sowie verschiedene Kombinationen der genannten Performance-Kriterien gewinnen an Relevanz. Letztgenannte Kriterien bieten zahlreiche Ansatzpunkte zur Erfolgsmessung von Personalfunktionen und werden in Zukunft breiteren Einsatz finden.

### Zusatzleistungen gewähren

Neben der Vergütungshöhe und -struktur bilden betriebliche Zusatzleistungen einen weiteren wichtigen Bestandteil der Vergütungssysteme von Personalfunktionen. Dabei besteht die wichtigste Zusatzleistung, wie bei allen Fach- und Führungsfunktionen, in einer arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Altersversorgung. Diese wird zumeist in Form einer klassischen Leistungszusage (zum Beispiel einer Festbetragsrente von 50.000 Euro) oder als beitragsorientierter Versorgungsplan (beispielsweise als Zusage eines festen Betrags von 5.000 Euro) gewährt.

Als weitere Zusatzleistung erhalten 85 Prozent der Führungs- und 60 Prozent der Fachfunktionen im Personalbereich eine Unfallversicherung. Darüber hinaus gewähren die Unternehmen 91 Prozent ihrer Führungs- und 88 Prozent ihrer Fachkräfte im Personalbereich ein Krankengeld, das über die gesetzliche Sechs-Wochen-Frist hinausgeht. Bei Führungsfunk-

tionen dauert die Fortzahlung durchschnittlich vier, bei Fachfunktionen zwei weitere Wochen an. Im Falle des Todes erhalten die Angehörigen von 48 Prozent der Führungs- und 54 Prozent der Fachkräfte im Personalbereich eine Gehaltsfortzahlung für einen Zeitraum von acht beziehungsweise elf Wochen.

Eine weitere wichtige Zusatzleistung ist die Gewährung eines Firmenwagens zur privaten Nutzung. Allerdings ist der Verbreitungsgrad dieser Zusatzleistung im Personalbereich relativ gering. Im Allgemeinen erhalten durchschnittlich 61 Prozent aller Führungs- und 49 Prozent aller Fachfunktionen einen Firmenwagen. Während der Verbreitungsgrad bei der Position des Personalleiters Gesamt, als hierarchisch am höchsten angesiedelte Funktion, mit 67 Prozent zwar noch über dem Durchschnitt liegt, befinden sich die Funktionen Personalleiter (Teilbereich) und Leiter Personalentwicklung/Ausbildung mit einem Verbreitungsgrad von lediglich 35 Prozent beziehungsweise 30 Prozent weit unter dem Durchschnitt. Von den Personalreferenten als Fachfunktion erhalten sogar nur acht Prozent einen Firmenwagen. Dieser geringe Verbreitungsgrad lässt sich darauf zurückführen, dass Firmenwagen in der Regel umso häufiger vergeben werden, je höher die Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt und je höher der Grad der Außenorientierung der Position ist. Die Aufgabe von Personalfunktionen ist naturgemäß jedoch eher nach innen orientiert.

### Ausblick

Insgesamt lässt eine detaillierte Analyse der gängigen Vergütungssystematik von Personalfunktionen den Schluss zu, dass den gestiegenen Anforderungen und dem verbreiterten Aufgabenspektrum von Personalfunktionen in der Praxis grundsätzlich Rechnung getragen wird. Trotzdem bieten besonders die Komponenten variable Vergütung und Nebenleistungen ungenutzte Potenziale für kreative und innovative Wege der Vergütung, die besonders die strategischen Aspekte der Personalarbeit verstärkt honorieren könnten.