

SUPER RTL SETZT KONSEQUENT AUF EIN TRANSPARENTES VERGÜTUNGSMODELL – MIT ERFOLG

Interview mit Nadja Hereitani, Personalleiterin, RTL DISNEY Fernsehen GmbH & Co. KG

Frau Hereitani, Ihr Unternehmen ist für den Fernsehsender SUPER RTL bekannt, aber auch für transparente Vergütung.

Nadja Hereitani: Unser Unternehmen ist ein Joint Venture von RTL Group und Disney. Wir beschäftigen rund 130 festangestellte Mitarbeiter, somit ist unsere Belegschaft übersichtlich. Da wir keinen Betriebsrat haben, reden wir immer direkt mit den Mitarbeitern, wenn es um Gehalt und ähnliche Punkte geht. Auch bei der Weiterentwicklung anderer Themen, wie zum Beispiel Arbeitszeitmodellen, beziehen wir unsere Kollegen frühzeitig ein. Mit dem Thema Transparenz in der Vergütung beschäftigen wir uns seit gut zehn Jahren, das ist für uns ein wichtiger Schritt innerhalb des Unternehmens gewesen. Uns ist es auch wichtig, dass wir unser Vergütungsmodell weiterentwickeln. Das machen wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern, denn in solchen Gesprächen erfahren wir, wenn irgendwo Unzufriedenheit herrscht und was deren Ursachen sind.

Wie haben Ihre Mitarbeiter reagiert, als Sie vor zehn Jahren den Hebel auf Transparenz umgestellt haben?

Nadja Hereitani: Daran mussten sich manche Mitarbeiter anfangs erst gewöhnen, während andere die Idee von Anfang an gut fanden. Die Offenlegung unserer Ver-

gütungsstrukturen hat auch zu Überraschung und Ernüchterung geführt, weil nun jeder sehen konnte, wo er im Vergleich zu allen Kollegen stand. Die absoluten Höhen der Gehälter haben wir nicht transparent gemacht, aber die Einstufung der einzelnen Funktionen in die sechs Gehaltsbänder ist bekannt. Die Mitarbeiter wissen auch, welche Gehaltsspannen die einzelnen Bänder umfassen. An den Grenzen überlappen sich die Bänder. Wir informieren die Mitarbeiter immer nach dem Ende unseres Gehaltsjahres Anfang April über den neuesten Stand. Somit können sich die Beschäftigten immer ab April einen aktualisierten Überblick darüber verschaffen, wie die Funktionen den Gehaltsbändern zugeordnet sind und wo sie selbst stehen.

Wie statisch oder flexibel ist das Grading?

Nadja Hereitani: Die Geschäftsführung prüft jährlich, ob etwas verändert werden muss. Häufig wird der Bedarf für Veränderungen durch Aufwertungen einzelner Funktionen ausgelöst. Wenn wir eine bestimmte Funktion aktuell für erfolgsrelevanter für das Unternehmen halten, dann kann es sein, dass wir diese Funktion einem höheren Band zuordnen. Bei dem einzelnen Mitarbeiter spielen neben der Funktion vor allem individuelle Aspekte eine ent-



Vanessa Meisinger und Daniele Rizzo in der SUPER-RTL-Produktion „Querranker“.

© SUPER RTL

scheidende Rolle für seine Einordnung im Band. Hat die Person Besonderes geleistet? Hat sie sich entwickelt oder gerade nicht? Gerade neue Mitarbeiter sehen das Grading als Entwicklungsplan an. Sie erfahren, wo sie neu eingestuft werden, und wissen, welche Perspektiven sie haben. Inzwischen nennen wir das Modell offiziell Vergütungs- und Entwicklungsmodell. Gleichzeitig haben wir vor ➤



„Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihrer Einordnung in das Grading und der Höhe ihrer Vergütung zu widersprechen.“

Nadja Hereitani,
RTL DISNEY Fernsehen
GmbH & Co. KG

einem Jahr unsere variable Vergütung aufgegeben, weil sie einfach nicht motivierend und zielführend gewirkt hat. Oft hatten Mitarbeiter schon bei der Budgetplanung für Projekte den eigenen Bonus im Auge und haben dann entsprechend gehandelt – zugunsten des eigenen Bonus. Das ist menschlich, aber nicht immer im Sinne des Projektes.

Also sollen sich Ihre Mitarbeiter jetzt allein auf Unternehmensziele statt auf individuelle Ziele konzentrieren?

Nadja Hereitani: Genau. Jeder bekommt ein individuell verschiedenes Bruttogehalt, das fix ist und mit dem Wegfall des Bonus noch einmal angehoben wurde. Basis dieser Anhebung war der Durchschnitt der individuellen variablen Vergütung in Abhängigkeit von der Zielerreichung in den vergangenen drei Jahren. Natürlich konnte jeder Mitarbeiter gemäß seinem Arbeitsvertrag selbst entscheiden, ob er die Umstellung wollte oder nicht. 97 Prozent unserer Mitarbeiter mit Bonus haben im vergangenen Jahr zugestimmt. Das hat uns viel Kommunikations- und Überzeugungsarbeit gekostet, doch wir konnten fast alle Kollegen vom Unsinn des Bonus und des Systems dahinter überzeugen.

gen. In der Summe zahlen wir die gleiche gesamte Lohnsumme wie bislang, nur zu einem früheren Zeitpunkt und mit viel weniger Administrationsaufwand. Dafür stellen wir fest, dass das Denken für das gesamte Unternehmen bei den Mitarbeitern zugenommen hat.

Wie belohnt SUPER RTL überdurchschnittliche Performer?

Nadja Hereitani: Auch ohne ein Bonussystem belohnen wir weiterhin herausragende Leistungen, aber in Form von Ex-Post-Prämien. In besonders erfolgreichen Jahren werden die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Ausgenommen von der Umstellung des Bonus ist die Geschäftsleitung, hier existieren Boni noch fort. Wir haben aber die Bonusziele vereinheitlicht, um gesamtunternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

Wie viel Widerspruch kommt von den Mitarbeitern?

Nadja Hereitani: Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihrer Einordnung in das Grading und der Höhe ihrer Vergütung zu widersprechen. Den Widerspruch nehmen wir auf und diskutieren die Frage aus, bis wir eine Entscheidung treffen. Tatsächlich besteht immer wieder zu Recht Gesprächsbedarf, weil sich mit dem Wandel der Arbeitswelt auch viele Funktionen und Aufgaben verändern. Den gestiegenen Anforderungen müssen wir auch in der Vergütung Rechnung tragen.

Führt zu viel Diskussion über Gehälter nicht auch zu Neid und zu einer Überbewertung von Vergütung?

Nadja Hereitani: Die Gespräche über Vergütung haben wir ohnehin im Unternehmen. Es bringt nichts, diesen „Elephant in the Room“ zu ignorieren. Ich schaue mir beispiels-

weise an, wie Start-ups damit umgehen. Mein Schluss daraus ist, dass unser transparentes Vergütungssystem uns viele Einzeldiskussionen erspart, die die Verantwortlichen in Start-ups mit den einzelnen Mitarbeitern führen müssen. Unsere Praxis ist deutlich effizienter.

Welche Rolle spielen in diesem Modell Führungskräfte?

Nadja Hereitani: Führungskräfte kommen hier an entscheidender Stelle ins Spiel. Führung verändert sich gerade stark und verlangt von den Kollegen ein hohes Maß an Kompetenz. Gerade in strittigen Gehaltsgesprächen müssen sie Haltung bewahren und Widerspruch der Mitarbeiter aushalten. Die hohe Transparenz spielt dem Mitarbeiter in die Karten, denn er kann seine Fragen und Forderungen gezielter stellen. HR übernimmt am Rande dieser Gespräche die Rolle des Coaches für die Führungskraft. Den Beteiligten muss immer wieder verdeutlicht werden, dass Vergütung in dem, was Führungskraft und Mitarbeiter miteinander vereinbaren, nur eine Komponente neben der Unternehmenskultur oder einem Benefit ist.

Ist Super RTL im Medienbereich ein einsamer Vorreiter?

Nadja Hereitani: Das, was wir machen, ist mutig und in der Branche eher unüblich. Viele Unternehmen schauen bei uns interessiert zu, trauen sich aber noch nicht, diesen Schritt vorzunehmen. Tatsächlich kann man bei der Einführung eines solchen Themas am Anfang viel falsch machen. Deshalb haben wir uns zu Beginn professionelle Beratung ins Haus geholt. Transparenz ist per se kein Wert an sich, sondern muss gut gemanagt werden. ◀

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.