

DER TOTAL COMPENSATION LETTER – TRANSPARENT UND WERTSCHÄTZEND

Ein einfacher Brief mit großer Wirkung: Warum die LBBW die individuelle Vergütung sichtbar macht.

Von Christiane Siemann



Einmal jährlich erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) einen Total Compensation Letter. Über seinen Inhalt und die Motive des Unternehmens spricht Silke Lattermann, Abteilungsleiterin HR Grundsatz und Strategie, im Interview.

COMP & BEN: Die monatliche Gehaltsabrechnung gibt Mitarbeitenden unter anderem Auskunft über das Grundgehalt und Zulagen. Was erfahren Beschäftigte darüber hinaus im jährlichen Total Compensation Letter?

Silke Lattermann: Erstens bietet der Total Compensation Letter eine detaillierte Aufschlüsselung der Vergütungsleistungen des abgelaufenen Jahres. Neben dem laufenden Grundgehalt werden die variable Vergütung ebenso berücksichtigt wie individuelle Vergütungselemente, etwa eine Spontanerkennung sowie Benefits mit monetärer Wirkung, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in Anspruch nimmt. Zweitens gibt die Übersicht auch Auskunft über den geleisteten bAV-Beitrag des Arbeitgebers im abgelaufenen Jahr. ▶

Mit dem jährlichen Vergütungsbrief soll auch Wertschätzung für die erbrachte Leistung zum Ausdruck gebracht werden.

Das erhalten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Regel ohnehin.

Ja, der Stand der bAV wird einmal jährlich in einem individuellen Schreiben separat kommuniziert. Im Total Compensation Letter liegt der Fokus jedoch auf dem Anteil der arbeitgeberfinanzierten Altersversorgung, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der LBBW erhalten. Beschäftigte können die vom Unternehmen finanzierte bAV freiwillig aufstocken, müssen es aber nicht. Neben dem Blick auf das abgelaufene Jahr zeigt der Total Compensation Letter auch den Blick auf das kommende Jahr und beinhaltet somit eventuelle Vergütungsanpassungen oder Sonderzahlungen.

„Der Total Compensation Letter landet nicht im E-Mail-Postfach, sondern wird von den Führungskräften persönlich überreicht.“

Warum hat die LBBW den jährlichen Vergütungsbrief eingeführt?

Uns bewegen mehrere Motive. Eine wesentliche Absicht ist, unsere Wertschätzung für die erbrachte Leistung zum Ausdruck zu bringen. Die Anerkennung zeigt sich sowohl in der transparenten Übersicht über alle Vergütungselemente und Benefits der LBBW, aber auch in der Art und Weise, wie sie kommuniziert wird: Der Total Compensation Letter landet nicht im E-Mail-Postfach, sondern wird von den Führungskräften persönlich überreicht. Er ist

ansprechend gestaltet und soll als Anlass für einen persönlichen Austausch genutzt werden.

Warum ist es wichtig, auch die Benefits zu kommunizieren? Werden diese nicht als On-top-Leistung des Arbeitgebers wahrgenommen?

Unser Ziel ist es, das breite Portfolio an Benefits sichtbarer zu machen. Vielen Mitarbeitenden ist das umfangreiche Leistungsangebot der LBBW, von dem sie profitieren, nicht in voller Transparenz bewusst. Im Compensation Letter geben wir daher kompakt für jede Person einen Gesamtüberblick über die geleisteten Benefits inklusive der individuellen Vergütung. Durch die Zusammenführung mit dem Entgelt entsteht ein Kontext, der dem Stellenwert der freiwilligen Zusatzleistungen des Arbeitgebers gerecht wird.

Wie war die Situation vor der Einführung des Letter?

Wir haben in der Vergangenheit registriert, dass vielen Mitarbeitenden dieses Gesamtpaket nicht so bekannt ist, wie wir es uns wünschen. Im Vergütungsbrief können wir nun Transparenz über alle Vorzüge schaffen: Wir listen sie auf, sodass Beschäftigte sehen können, welche sie in Anspruch nehmen und welche nicht. In der zweiten Auflage des Compensation Letter haben wir aus Gründen der Nachhaltigkeit die Benefits mit einem QR-Code hinterlegt, der zu unserem Intranet leitet. Wir glauben, dass die monetären und nicht monetären Benefits eine wichtige Anerkennung der Mitarbeiterleistung darstellen. Diese wollen wir deutlicher kommunizieren.



„Wir haben in der Vergangenheit registriert, dass vielen Mitarbeitenden das Gesamtpaket der Vergütung nicht so bekannt ist, wie wir es uns wünschen.“

Silke Lattermann, Abteilungsleiterin HR Grundsatz und Strategie, LBBW

Welche weiteren personalpolitischen Ziele verfolgt der Vergütungsbrief?

Eine faire Entlohnung und der persönliche Dialog mit der Führungskraft tragen wesentlich dazu bei, dass sich Beschäftigte anerkannt fühlen. Mit den transparent dargestellten Elementen fördern wir die Loyalität sowie die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus spielt der Total Compensation Letter auch im Wettbewerb um Fachkräfte eine wichtige Rolle: Er ermöglicht unseren Beschäftigten, ihre Gesamtvergütung nachvollziehbar auch mit dem externen Arbeitsmarkt zu vergleichen.

Wie aufwendig war die Datenbeschaffung? Wer hat den Prozess gesteuert?

Die Erstellung des Total Compensation Letter lag in der Verantwortung von HR und wurde in einer disziplinübergreifenden Projektgruppe umgesetzt. Beteiligt waren neben dem Bereich HR-Grundsatz insbesondere die Bereiche Compensation and ►

Benefits, People Analytics, Personalcontrolling sowie die Gehaltsabrechnung. Begünstigend wirkte dabei, dass die Gehaltsabrechnung im eigenen Haus erfolgt und ein klar strukturiertes Vergütungssystem inklusive eines etablierten Lohnartenkatalogs vorhanden ist. Dennoch stellten in der ersten Auflage die Zusammenführung und Prüfung der Daten – einschließlich der betrieblichen Altersversorgung – eine große Herausforderung dar. Der Abstimmungs- und Prüfaufwand war entsprechend hoch. Für die Vergütung 2025/26 planen wir den Total Compensation Letter bereits zum dritten Mal, diesmal auf Basis deutlich stabilerer Prozesse und einer erweiterten Qualitätskontrolle.

An welcher Stelle war es sinnvoll, externe Expertise einzuschalten?

Das war zum Beispiel bei der Frage sinnvoll, wie man eine Sicht für das vergangene und das kommende Jahr aufstellen kann, welche Vergütungselemente relevant sind und welche Datenquellen für die Erstellung des Briefes herangezogen werden sollten. Wir haben uns dabei vom Beratungsunternehmen WTW unterstützen lassen, das uns auch

Info

Die LBBW ist Deutschlands größte Landesbank. Der Hauptsitz ist Stuttgart; die Bank ist jedoch bundesweit präsent. Sie beschäftigt mehr als 10 000 Mitarbeitende in Baden-Württemberg und an 17 Standorten weltweit und zählt nach Bilanzsumme zu den zehn größten Kreditinstituten Deutschlands.

in seiner Rolle als Administrator und Dienstleister der betrieblichen Altersversorgung die Daten zur Verfügung stellt. Die Timeline für das Projekt – drei Monate von der Idee bis zur Fertigstellung – war für die erste Ausgabe des Total Compensation Letter sportlich angesetzt. Mit einem gut durchdachten Projektmanagement hat aber alles geklappt, inklusive der juristischen Prüfung und dem Austausch mit relevanten Stakeholdern wie zum Beispiel der Personalvertretung.

„Eine faire Entlohnung und der persönliche Dialog mit der Führungskraft tragen wesentlich dazu bei, dass sich Beschäftigte anerkannt fühlen.“

Wovon hängt aus Ihrer Sicht der Erfolg dieser Vergütungskommunikation maßgeblich ab?

Die Human-Resources-Abteilung kann den Impuls für das Projekt setzen und als inhaltlicher Treiber fungieren. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist jedoch das klare Commitment des Topmanagements. Der Impuls für den Total Compensation Brief entstand aus dem engen Dialog zwischen Vorstand und HR: Das Topmanagement hat bei uns die Initiative umfänglich inhaltlich mitgetragen und auch konsequent „top down“ unterstützt. Dadurch erhielt das Projekt die notwendige strategische Bedeutung und Glaubwürdigkeit in der Organisation.

Wie reagierten die Mitarbeitenden auf den Compensation Letter? Führte er zu mehr Gehaltsdiskussionen?

Wir erhielten viel positives Feedback. Das Vergütungsschreiben hat Transparenz geschaffen und den Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskraft gefördert. Wir haben das konstruktive Feedback der Mitarbeitenden genutzt, um den nächsten Total-Compensation-Brief noch genauer auf deren Anforderungen auszurichten. So werden wir das vertragliche Gehalt sowohl auf einer 100-Prozent-Basis darstellen als auch entsprechend dem individuellen Beschäftigungsgrad in Teilzeit.

Deckt der Brief schon die Dokumentationspflichten im Hinblick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ab?

Diskriminierungsfreies Entgelt ist für uns bereits seit Langem ein Thema. Das haben wir schon thematisiert, bevor das Entgelttransparenzgesetz und die EU-Richtlinie diskutiert wurden. Unsere Konzernvergütungsstrategie ist konsequent auf Diskriminierungsfreiheit ausgerichtet. Aber selbstverständlich beschäftigten wir uns im Kontext der EU-Richtlinie damit, ob wir unsere Entgeltsysteme noch verfeinern müssen. Wenn das Gesetz in nationales Recht überführt ist, werden wir sehen, welche Aufgaben auf uns zukommen. ◀



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion COMP & BEN

csiemann@t-online.de