

## Lohngerechtigkeit im Unternehmen – Vision oder Illusion?

### **Gehaltsmanagement heute**

**Die Entlohnung ist in jedem Unternehmen ein Thema. Den Mitarbeitenden entgeht nicht, ob das Management diese Aufgabe mit fortschrittlichen Instrumenten aktiv an die Hand nimmt oder eher passiv periodisch einen einmal festgelegten Geldbetrag überweist.**

Von Thomas Heer (\*)

Professionelles Gehaltsmanagement ist für fortschrittliche Unternehmensleitungen ein Muss, zumal sie sich in absehbarer Zeit wieder mit Wachstum, höheren Gewinnen und der Austrocknung des Arbeitsmarktes auseinandersetzen müssen. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und hohe Lohnforderungen werden im Vordergrund stehen. Daneben prägen Umstrukturierungen, neue Arbeitsformen, Chancengleichheit, Teamorientierung, Balanced Scorecards usw. die Gestaltung heutiger Konzepte.

Das Management wird mit verschiedensten Anspruchsgruppen konfrontiert; diese erwarten eine umfassende Bearbeitung des Entlohnungsthemas mit längerfristiger Ausrichtung. Eine isolierte Betrachtung der Thematik greift zu kurz; vielmehr kommt der Integration von Lösungsideen in das gesamte Human Resources Management und ins TQM immer grössere Bedeutung zu.

#### **Grundsätzliche Forderungen**

Mitarbeitende aller Stufen stellen an die Entlohnung grundsätzlich drei Forderungen:

- Interne Lohnvergleiche müssen plausibel sein. Anforderungsniveau, Leistungsbeitrag und eingebrachte Erfahrung sind ausschlaggebend für die Lohnhöhe.
- Im Zuge unternehmerischen Denkens und Handelns fordern Mitarbeitende vermehrt Beteiligung am Unternehmenserfolg.
- Der Lohnvergleich mit konkurrierenden Unternehmen bildet die Basis für die Forderung, dass das Unternehmen konkurrenzfähige Gehälter bezahlt.

Die erste Forderung hat mit der «Lohnhygiene» zu tun. In modernen Gehaltssystemen wird zu ihrer Erfüllung ein individuelles Gehalt definiert, das den funktionsbedingten Schwierigkeitsgrad der Arbeit, die individuelle Leistung sowie die eingebrachte nutzbare Erfahrung berücksichtigt. Die Anpassung des individuellen Lohnes erfolgt in der Regel einmal jährlich unter Beachtung des persönlichen Leistungsbeitrages. Dieser setzt sich zusammen aus der individuellen Zielerreichung und dem Verhalten. Bei der konkreten Festlegung der Lohnanpassung werden neben dem Leistungsbeitrag auch die aktuelle Lage des Lohns sowie die finanziellen Mittel des Unternehmens berücksichtigt. Alle diese drei Aspekte fliessen in eine IT-unterstützte Lohnrundensimulation ein.

Die zweite Forderung nach Partizipation wird durch einen Erfolgsanteil erfüllt, welcher vorwiegend aufgrund kollektiv erreichter Ziele ausgerichtet wird. Erfolgsanteile sind variabel und haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe des Lohnes. Neben direkter Auszahlung sind als Abgeltung auch alle nicht direkt monetären Entschädigungsformen denkbar – zum Beispiel Aktien oder Optionen – die überdies in einem gewissen Rahmen selber gewählt werden können. Für die Erfassung des Erfolgsbeitrages ist ein funktionierendes Zielvereinbarungs-System Voraussetzung. Im Management kommt in dieser Hinsicht vermehrt das Instrument der «Balanced Scorecard» zum Tragen.

Die dritte Forderung, diejenige nach konkurrenzfähigen Löhnen ruft nach zweierlei Massnahmen: Einmal werden Niveau und Relationen der Gesamtbezüge aufgrund von Lohnvergleichen festgelegt und permanent überprüft. Danach wird mit so genannt situativen Anteilen wie Sonderprämien, Fringe Benefits und zeitlich befristeten Zuschlägen die Reaktionsfähigkeit in der Gehaltsfindung erhöht. Dies erfordert stetige Beobachtung der Konkurrenz. Die situativen Anteile sind speziell geregelt und können weder unmittelbar mit dem Schwierigkeitsgrad der Funktion, noch mit der Leistungsbeurteilung oder dem erreichten Erfolg begründet werden. Der präsentierte Lösungsansatz ist mit den drei

Hauptkomponenten bewusst modular aufgebaut und lässt damit auch Lösungsvarianten zu. Bezüglich Ausgestaltung der drei Module ist er flexibel und erfüllt damit die zentralen Forderungen an ein modernes Honorierungskonzept: Anschlussfähigkeit, dezentrale Anwendbarkeit und Entwicklungsfähigkeit.

### **Übergeordnete Forderungen**

Gehaltskonzepte sollten auch übergeordnete Forderungen an die Gehaltsfindung erfüllen, wie diejenigen der Gleichstellung, der Unterstützung des HRM, der Personalkostenoptimierung und der Sicherstellung von Anwendungs- und Servicequalität:

Das Gleichstellungsprinzip lässt sich mit dem geschilderten Systemansatz vollumfänglich erfüllen: Ein gleichwertiger Einsatz verschiedener Personen zieht identische Entschädigungen nach sich, allerdings nur, wenn sich Leistungs-, Erfahrungs- und Erfolgsbeitrag entsprechen. Die Gleichwertigkeitsbetrachtung darf sich nicht auf Funktionsinhalte beschränken. Funktionsbewertung und Prinzipien bei der Leistungserfassung und -beurteilung spielen bei der Honorierung eine grundlegende Rolle. Die Erkenntnisse sollten jedoch nicht nur für die Entlohnung, sondern auch für das Human Resources Management im weitesten Sinne genutzt werden. Sofern die Bewertung der Funktionen mit Hilfe von Kompetenzen vorgenommen wurde, können die Kenntnisse über Kompetenzprofile bezüglich Anforderungen und Fähigkeiten auch für die Gewinnung und Entwicklung des Personals herangezogen werden. In diesem Sinne lassen sich lohnrelevante Instrumente und Methoden personalführungswirksam und vor allem integriert anwenden und nutzen. Das Gehaltsmanagement muss mit der Personalkostenbudgetierung gekoppelt sein, um diesen bedeutenden Kostenblock optimal bewirtschaften zu können. Daher sind «controlling-freundliche» Konzepte gefragt.

Anwendung und Betreuung moderner Gehaltsinstrumente sind so zu gestalten, dass die Verantwortung und Kompetenz in der für die Personalführung verantwortlichen Linie intensiviert und verstärkt werden. Zudem sollte die Aktualisierung und Entwicklung des Gehaltsmanagements dank kompetenten Spezialisten im Personalbereich selbstverständlich sein. Gehaltsmanagement, im umfassenden Sinne, wird zunehmend zum Erfolgsfaktor in Organisationen. Es bleibt deshalb permanente Aufgabe der Personalverantwortlichen, dieses entsprechend kompetent zu gestalten.

*(\*) Quelle: ALPHA/Tages-Anzeiger 8./9. April 2000.*

*Der Autor, lic. iur., lic. oec. HSG, ist selbständiger Unternehmensberater und Geschäftsleitungsmitglied der GFO Unternehmensberatung, Zürich. Am 9. Mai referierte er in Zürich im Rahmen einer Tagung der Stiftung BWI der ETHZ zum Thema: «Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnungskonzepte erfolgreich umgesetzt». Weitere Informationen bei Stiftung BWI: Tel. 0848 80 20 10; E-Mail: [info@bwi.ch](mailto:info@bwi.ch); Internet: [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)*