

Organisieren – Führen – Honorieren – Keine Attraktivität ohne Berücksichtigung von Leistung, Erfolg und Markt

Ein Beitrag zur Gestaltung eines modernen Gehaltskonzepts

In jedem Unternehmen gibt das Thema Entlohnung monatlich Anlass zu positiven oder negativen Reaktionen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wird unweigerlich daran erinnert, ob das Management diese anspruchsvolle Aufgabe mit fortschrittlichen Instrumenten aktiv wahrnimmt oder eher passiv einen einmal festgelegten Geldbetrag periodisch dem Gehaltskonto überträgt.

Mitarbeitende aller Stufen stellen an die Entlohnung grundsätzlich drei Forderungen:

1. Interne Lohnvergleiche zu Kolleginnen und Kollegen müssen korrekt und plausibel sein. Es wird erwartet, dass Anforderungsniveau, Leistungsbeitrag und eingebrachte Erfahrung ausschlaggebend sind für die Höhe des Lohns.
2. Im Zuge des unternehmerischen Denkens und Handelns fordern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermehrt, am Erfolg des Unternehmens beteiligt zu werden, im Wissen darum, dass damit auch ein finanzielles Risiko verbunden ist.
3. Der Vergleich der Löhne mit jenen konkurrierender Unternehmen bildet die Basis für die dritte Forderung, nämlich diejenige, dass das Unternehmen konkurrenzfähige Gehälter bezahlt (vgl. Abb. 1).

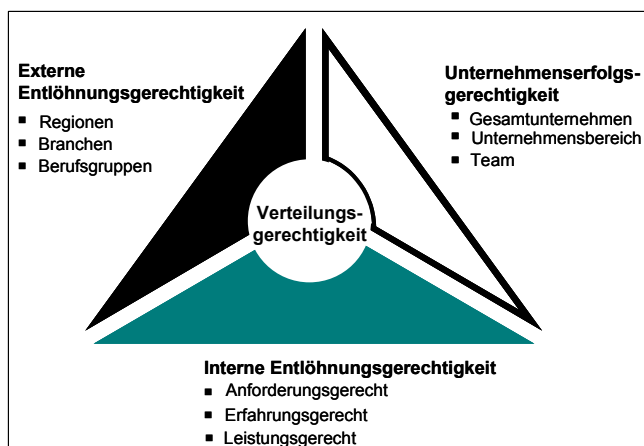


Abb. 1: Ziel der Entlohnung

In modernen Gehaltskonzepten werden diese Forderungen umfassend berücksichtigt. Notwendig wird dafür eine Aufteilung in verschiedene Komponenten, wobei deren drei in jedem Gehaltskonzept vorkommen. Der Lohn der Mitarbeitenden setzt sich dabei aus dem 'Individuellen Gehalt', einem 'Erfolgsanteil' und 'Situativen Anteilen' zusammen. Die einzelnen Komponenten werden mit Hilfe geeigneter Instrumente bewirtschaftet (vgl. Abb. 2).

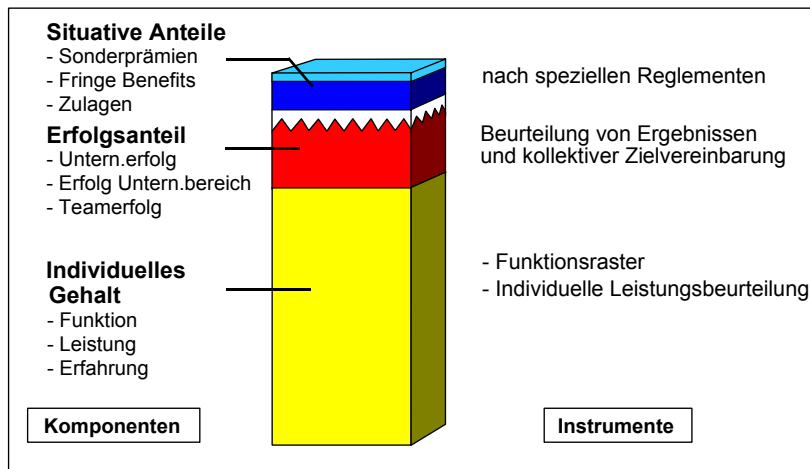


Abb. 2: Komponenten und Instrumente

Aus der Summe der resultierenden Anteile ergibt sich der **Gesamtlohn**, der dem marktüblichen Salär gegenüberzustellen ist.

Die erste Forderung hat mit der „Lohnhygiene“ zu tun: Sie basiert auf der Erkenntnis, dass nicht stimmige Relationen zu Unzufriedenheit führen und damit die Motivation der Mitarbeitenden ungünstig beeinflussen. In modernen Gehaltssystemen wird zur Erfüllung der ersten Forderung ein **individuelles Gehalt** definiert, das funktions-, erfahrungs- und leistungsabhängig ist. Ausgangsgröße ist der Schwierigkeitsgrad der ausgeübten Funktion, welcher mit Hilfe einer Funktionsbewertung ermittelt wird. Dies geschieht in analytischer Form unter Berücksichtigung von Kompetenzkriterien (s. Abb. 3), welche für die Beurteilung des Verhaltens ebenfalls Bestandteil der Leistungsbeurteilung sind (competency based pay).

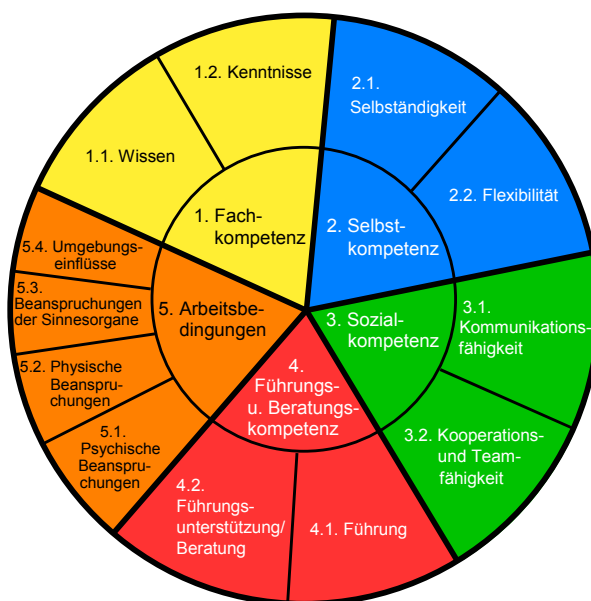


Abb. 3: Kompetenzkriterien

Pro definiertem Schwierigkeitsgrad resultiert ein Funktionswert bzw. ein Lohn bei durchschnittlicher Leistung ohne Erfahrung. Um den ermittelten Schwierigkeitsgrad (grüner Punkt, s. Abb. 4) wird ein Lohnband gelegt, dessen Steigung durch die Erfahrung bestimmt wird. Die aktuelle Lage des individuellen Lohns im Band, d.h. die Abweichung vom durchschnittlichen Verlauf ist nun vom konkreten Leistungsbeitrag der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abhängig. Die Anpassung des individuellen Lohns erfolgt in der Regel 1x jährlich unter Berücksichtigung des persönlichen Leistungsbeitrages. Dieser setzt sich zusammen aus der individuellen Zielerreichung und dem Verhalten. Die Zielerreichung sowie das persönliche Verhalten werden mit einem Leistungsbeurteilungssystem erfasst, welches – wie erwähnt - kompatibel ist zum System der Funktionsbewertung.

Das skizzierte Konzept ersetzt den konventionellen Systemansatz, welcher eine Funktions-, Leistungs- und Erfahrungskomponente addiert. Es handelt sich um einen differenzierenden Ansatz, der vom mittleren Verlauf im Lohnband ausgehend den jeweiligen Lohn leistungsabhängig nach unten oder oben korrigiert. Da die Breite eines Lohnbandes in Abhängigkeit der Erfassbarkeit und/oder Beeinflussbarkeit des Leistungsbeitrages von Funktion zu Funktion verschieden sein kann, weist der hier präsentierte differenzierende Ansatz hohe Gleichstellungskonformität auf (s. weiter unten).

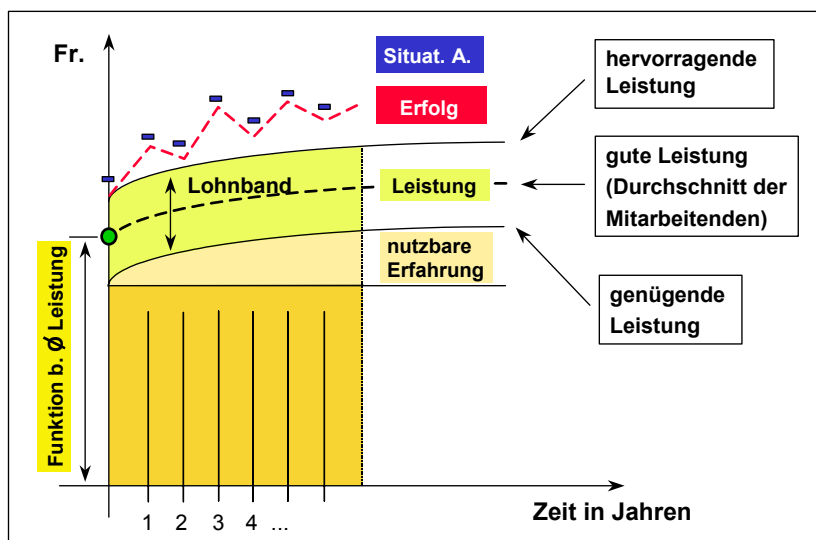


Abb. 4: Die Umsetzung in den Lohn

Die zweite Forderung, d.h. diejenige nach Partizipation oder Mitverantwortung für den Erfolg wird durch einen variablen **Erfolgsanteil** erfüllt, welcher aufgrund kollektiv erreichter Ziele auf den Stufen Gesamtunternehmen, Unternehmensbereich oder Team ausgerichtet wird. Erfolgsanteile sind variabel (0 bis zu einem Maximalwert) und haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe des Lohnes. Über den variablen Anteil wird in der Regel quartalsweise eine Prognose erstellt. Dessen Auszahlung erfolgt dagegen periodisch oder v.a. für das Management mit verzögerter Wirkung (Sperrfristen). Zudem sind bzgl. Abgeltung beim Erfolgsanteil, je nach Rechtsform, auch alle nicht direkt monetären Entschädigungsformen denkbar (Aktien, Optionen, etc.), die überdies in einem gewissen Rahmen selber gewählt werden können (Cafeteria-Konzept). Für die Erfassung des Erfolgsbeitrages ist ein funktionierendes Zielvereinbarungs-System Voraussetzung. Im Management kommt in dieser Hinsicht vermehrt das Instrument der „Balanced Scorecards“ zum Tragen.

Die dritte Forderung, diejenige nach konkurrenzfähigen Löhnen, ruft nach zweierlei Massnahmen: Einmal werden Niveau und Relationen der Gesamtbezüge aufgrund von Lohnvergleichen (Benchmarks) festgelegt und permanent überprüft. Danach wird mittels so genannter **situativer Anteile** wie Sonderprämien (z.B. für einen aussergewöhnlichen Einsatz), Fringe Benefits (z.B. Freizeitangebote, Versicherungsleistungen) und Zulagen (z.B. Kinderzulagen) usw. die Reaktionsfähigkeit in der Gehaltsfindung erhöht. Dies erfordert eine stetige Beobachtung der Konkurrenz. Die situativen Anteile sind speziell geregelt und können im Allgemeinen weder unmittelbar mit dem Schwierigkeitsgrad der Funktion, noch mit der Leistungsbeurteilung oder dem erreichten Erfolg begründet werden.

Dies sind die konzeptionellen und systematischen Aspekte, welche die Gehaltsfindung bereits heute, jedoch noch vermehrt in der Zukunft prägen werden. Der präsentierte ganzheitliche Lösungsansatz für die Honorierung ist bewusst modular aufgebaut und lässt damit auch passende Lösungsvarianten zu. Darüber hinaus ist er bzgl. Ausgestaltung der drei Hauptmodule sehr flexibel und erfüllt damit u.a. die folgenden zentralen Forderungen an ein modernes Honorierungskonzept, nämlich jene nach Anschlussfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit und Dauerhaftigkeit.

Gehaltskonzepte sollten zudem auch übergeordnete Forderungen an die Gehaltsfindung erfüllen, wie diejenigen der Gleichstellung, der Unterstützung des HRM, der Personalkostenoptimierung und der Sicherstellung der 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 dann, wenn sich Leistungs- und Erfahrungsbeitrag ebenfalls entsprechen. Die Gleichwertigkeitsbetrachtung darf sich nicht bloss auf die Funktionsinhalte beschränken.

Funktionsbewertung (Arbeitsplatzbewertung) 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. Kenntnisse über Kompetenzprofile (bzgl. Anforderungen und Fähigkeiten) sind für die Gewinnung und Entwicklung des Personals fundamental. In diesem Sinne lassen sich lohnrelevante Instrumente und Methoden personalführungswirksam und integriert anwenden und nutzen.

Das Gehaltsmanagement muss zwingend mit der Personalkostenbudgetierung gekoppelt sein, um diesen bedeutenden Kostenblock in den zahlenmässig zunehmenden, dienstleistungsorientierten Unternehmen optimal bewirtschaften zu können. Es sind daher „controllingfreundliche“ Konzepte gefragt.

Anwendung und Betreuung moderner Gehaltsinstrumente sind so zu gestalten, dass die Verantwortung und Kompetenz in der für die Personalführung verantwortlichen Linie investiert und verstärkt werden. Zudem soll die Aktualisierung und Entwicklung des Gehaltsmanagements dank kompetenten Spezialistinnen und 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.