

## Salärvergleiche in der Praxis Chancen und Tücken in der Anwendung

Seit einiger Zeit nimmt die Bedeutung der Salärvergleiche für die Lohnbestimmung zu. So sind es nicht mehr nur die grossen Unternehmen, sondern gerade auch die KMU's, die periodisch anhand von Vergleichen ihre Lohnsituation überprüfen. Die wachsende Anzahl an verschiedensten Produkten auf dem Markt ist ein deutlicher Beleg dafür. Doch längst nicht alle Vergleiche sind in der Lage, die Erwartungen der Unternehmen zu erfüllen. Warum dies so ist, versuchen die Autoren in diesem Beitrag im Zusammenhang mit einem Lohnsystem aufzuzeigen.

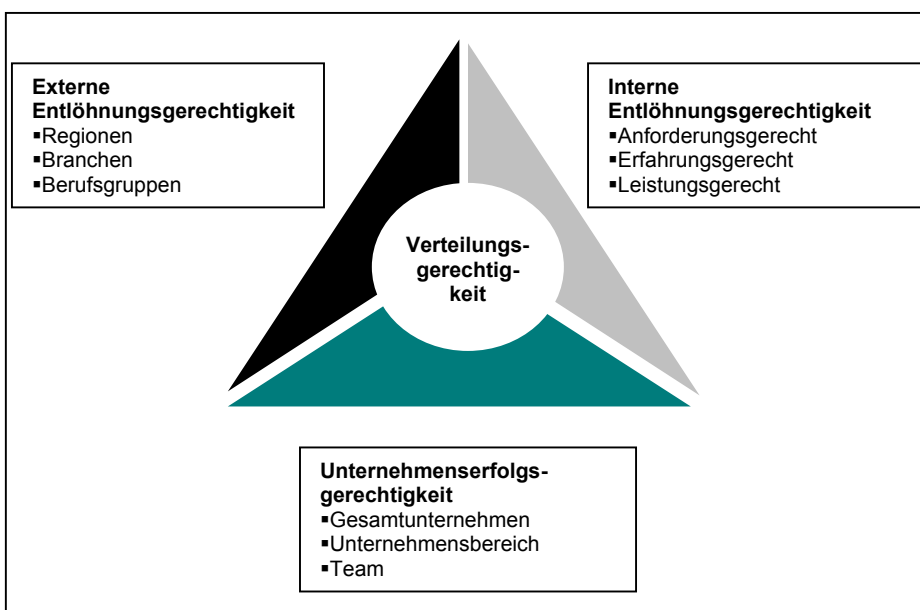
### Die drei grundlegenden Ansprüche an den Lohn

Der Lohn ist die entsprechende Entschädigung für die Aufwendungen der Mitarbeitenden an seinem Arbeitsplatz. Die körperlichen und geistigen Anstrengungen, das fachliche Wissen und die zeitliche Präsenz sind nur einige Kriterien, die bei der Bemessung berücksichtigt werden. Darüber hinaus besitzt das Gehalt eine starke symbolische Aussage, da es der Arbeit eines Einzelnen einen „Wert“ beimisst und somit direkt auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft einwirkt. Vielleicht gerade deswegen werden die Diskussionen um den Lohn – und das wissen wir aus eigener Erfahrung – allzu oft von der Frage nach der Höhe der Entschädigung beherrscht. Eine solche Sichtweise greift zu kurz und kann der oben gestellten Frage keine konstruktiven Impulse verleihen. Welches sind aber die grundsätzlichen Erwartungen eines Mitarbeitenden an „seinen“ Lohn?

- Mitarbeitende erwarten, dass ihr Gehalt eine faire „Bewertung“ ihrer Arbeit widerspiegelt. Dies bedeutet, dass die funktionsbedingten Anforderungen, ihr eigener Leistungsbeitrag und die Erfahrung in die Lohnfindung einfließen. Erst damit ergeben sich plausible interne Lohnvergleiche mit den Kolleginnen und Kollegen.
- Entscheidend für den Erfolg jedes Unternehmens sind engagierte und hoch motivierte Mitarbeitende, die „unternehmerisch“ denken und handeln, d.h. sie verlangen deshalb konsequenterweise auch eine Beteiligung an den Chancen und den Risiken
- Aufgrund der grösseren beruflichen und regionalen Mobilität (häufigerer Stellenwechsel) sind heute die Mitarbeitenden besser informiert über die Lohnsituation in ihrer Region oder Branche, d.h. die Mitarbeitenden fordern in den Lohnverhandlungen konkurrenzfähige Löhne.

Die umfassende Erfüllung dieser Forderungen ist die Grundlage jedes modernen Gehaltskonzeptes und bestimmt somit massgeblich die Entlohnungspolitik. Der Gehaltsvergleich ist eines der drei zentralen Elemente.

Abbildung 1: Zielsetzungen eines modernen Gehaltsmanagements



## Was ist ein Gehaltsvergleich?

Einfach gesagt: ein Gehaltsvergleich setzt einen spezifischen Lohn in Relation zu einer Vergleichsgrösse, einem sogenannten „Referenzlohn“, der üblicherweise als Mittelwert oder Median angegeben wird. Zusätzlich wird meist eine prozentuale Bandbreite ausgewiesen, um die beobachteten Schwankungen um diesen „Referenzlohn“ abzubilden. Gegenstand der Betrachtung ist also der „Preis“ der für eine bestimmte Leistung (Arbeit) bezahlt wird. Über den Vergleich der eigenen Gehaltswerte mit einem definierten, aktuellen Marktwert ist eine Aussage über die „Angemessenheit“ resp. die „Konkurrenzfähigkeit“ der eigenen Lohnzahlungen möglich. Der Gehaltsvergleich ist damit ein relativ einfaches und wirkungsvolles Instrument für das Management einer Unternehmung. Die folgenden Aspekte belegen die Stärke dieses Instruments:

- **Kostenkontrolle**

Die Lohnkosten sind für einen Grossteil der heutigen Unternehmen der bestimmende Faktor auf der Ausgabenseite, nicht zuletzt im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Verlagerung der Arbeitsplätze in den tertiären Sektor. Höhere Lohnkosten im Vergleich mit der Konkurrenz können u.U. einen ausschlaggebenden Wettbewerbsnachteil bedeuten. Deshalb kann es für ein Unternehmen überlebenswichtig sein, die Lohnkosten im Vergleich zu seiner Konkurrenz zu optimieren.

- **Arbeitskräfte finden und halten**

Ein Unternehmen ist auf einem externen Arbeitsmarkt ein Nachfrager nach Arbeit unter vielen. Dieser Markt zeichnet sich durch einen hohen Grad an sog. „Unvollkommener Information“ aus. Dies bedeutet, dass sowohl Arbeitnehmer als auch Unternehmen oft nicht über genügend Informationen verfügen, um relativ sicher beurteilen zu können, dass man das erhält, was man vom anderen erwartet. Selbst sehr anspruchsvolle Rekrutierungs- und Selektionsverfahren können keine sichere Voraussagen über die Eignung des Verhandlungspartners garantieren. Deshalb ist das (erfolgreiche) Zusammenfinden von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt in hohem Mass von zusätzlicher Kommunikation abhängig. Der Gehaltsvergleich liefert der Unternehmensleitung die notwendige Wissensgrundlage, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Dies gilt natürlich auch für die bestehenden wertvollen Arbeitsverhältnisse, für die nicht zuletzt dank einer weitsichtigen Entlohnungspolitik kein Anlass besteht, aufgrund pekuniärer Interessen aufgelöst zu werden.

- **Kenntnis der Marktlandschaft - „Wissen was los ist“**

Die Umsetzung einer adäquaten Entlohnungspolitik sowie die richtige Einschätzung der Konsequenzen für das Unternehmen hängt vom Wissen über die Situation auf dem Arbeitsmarkt ab. Meist hat die verantwortliche Person für den Bereich Personal das Gefühl, aufgrund der Gespräche mit Bewerbern über ein relativ gutes Bild zu verfügen. Repräsentiert die Auswahl der Bewerber allerdings nicht das gesamte Spektrum des verfügbaren Arbeitsmarktes, kann dies zu kostspieligen Fehlbesetzungen führen. Entwicklungen und Trends auf dem Arbeitsmarkt werden u.U. verspätet wahrgenommen, spezifische Fragestellungen (z.B. Informatikerlöhne) bleiben weitgehend unbeantwortet. Die veröffentlichten Lohnerhebungen von Berufs- und Branchenverbänden sind oftmals eine gute Annäherung, doch sind sie im Ergebnis zu wenig eindeutig und ungenau, zusätzlich sind sie zudem im eigenen Zielpublikum oftmals einem Rechtfertigungsdruck unterworfen.

Aus der richtigen Verwendung von Gehaltsvergleichen lassen sich also wichtige betriebswirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen generieren. Diese Erkenntnisse sind den Unternehmen bekannt und werden seit geraumer Zeit in die strategischen Überlegungen miteinbezogen. Gleichzeitig eröffnen die verbesserten technischen Möglichkeiten der Datenverarbeitung und der Kommunikation (Internet) eine breite und kostengünstigere Anwendung, so dass auch kleinere und mittlere Unternehmen zunehmend dieses Instrument einsetzen. Dies führt in der Folge zu einem sehr breiten Angebot mit unterschiedlichsten Produkten, die von Beratungsunternehmen, Verbänden und Vereinen entwickelt werden. Das Spektrum reicht von rudimentären Einzellohn-Vergleichen, die beispielsweise via Internet durchgeführt werden können bis hin zu umfangreichen und spezialisierten Expertenberichten. Eine nüchterne Betrachtung macht allerdings schnell klar, dass es unter dieser Vielfalt auch eine grosse Spanne an Qualität gibt - man hat also die „Qual der Wahl“.

### **Entscheidend: Die Qualität des Produktes**

Dies Vorweg: es gibt keine generell akzeptierten Standards um die Qualität eines Gehaltsvergleiches überprüfen zu können. Es gibt nur überzeugende und weniger überzeugende Argumente für die Qualität des jeweiligen Produktes. Gehaltsvergleiche sollten deshalb immer in einem Rahmen stattfinden, in welchem die fachliche Kompetenz des Anbieters in einem Gespräch festgestellt werden kann.

Grundlegend für einen aussagefähigen Gehaltsvergleich ist in erster Linie die Verfügbarkeit einer umfangreichen Datenbank, aus der ein repräsentativer Referenzlohn überhaupt erst errechnet werden kann. Doch die blossе Anzahl an Informationen ist nicht alleine ausschlaggebend. Die verwendete Datengrundlage muss aus korrekt klassierten Elementen bestehen (z.B. Region, Grösse der Unternehmungen, Branche, etc.) und frei von statistisch „unsauberen“ Manipulationen sein (z.B. willkürliche Selektion von Daten). Ob diese Bedingungen bei einem bestimmten Produkt erfüllt sind, ist in der Praxis meist kaum zu überprüfen. Doch es gibt einige gute Indikatoren, die eine Aussage über die qualitative Ausrichtung des Gehaltsvergleiches zulassen. Die wohl wichtigste Eigenschaft einer Datenbank ist das Ausmass an Transparenz, die dem Unternehmen gewährt wird. Deshalb ist eine möglichst genaue Beschreibung der Grundgesamtheit unabdingbar, die nebst den üblichen statistischen Angaben wie Median, Mittelwerten sowie der Standardabweichung als Streuungsmass auch detaillierte Informationen über die Herkunft und den Umfang der erhobenen Daten beinhaltet. Hier muss allerdings aus Gründen des Datenschutzes beachtet werden, dass nur die statistisch relevanten Angaben für die Identifizierung der Grundgesamtheit für den Anwender offen gelegt werden. Die Nennung der teilnehmenden Firmen muss unbedingt vermieden werden, um beispielsweise der Gefahr einer kartellähnlichen Absprachesituation vorzubeugen.

### **Gehaltsvergleiche auf Unternehmensbedürfnisse ausrichten**

Diverse Studien aus der Schweiz, den USA und anderen Ländern haben einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und dem systematischen Einsatz von modernen Instrumenten des Personalmanagements bewiesen. Ein Grossteil der erfolgreichen Unternehmen verfügt deshalb heute bei der Bemessung ihrer Gehälter über eine mehr oder weniger differenzierte Lohnsystematik, die in Lohnklassen oder Funktionsstufen die verschiedenen Anforderungsniveaus der Arbeit erfasst. In diese Systematik findet die bereits erwähnte übergeordnete Zielsetzung eines modernen Gehaltsmanagements Eingang. Hier gilt es im Besonderen zu beachten, dass die verschiedene Ansprüche an eine Verteilungsgerechtigkeit miteinander konkurrieren. Deshalb kann letztlich nur unter Berücksichtigung des gesamten Lohnsystems eine sinnvolle Überprüfung der Entlohnungspolitik und ihrer Umsetzung durchgeführt werden. In einem Gehaltsvergleich sollten deshalb nicht einzelne Löhne isoliert betrachtet, sondern die gesamte Lohnsystematik in ihrem logischen Aufbau als Lohnskala dargestellt werden. Erst damit können die drei Ebenen der Verteilungsgerechtigkeit sichtbar, und damit überprüfbar gemacht werden.

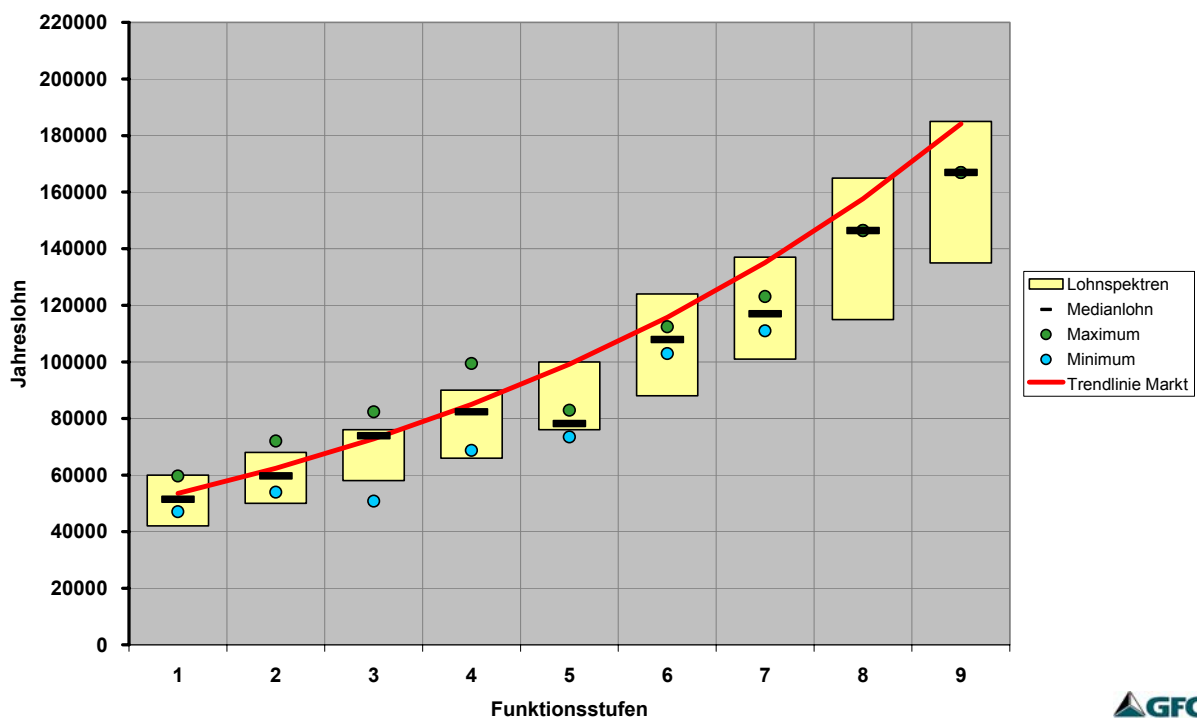
Bislang sind wir davon ausgegangen, dass der Lohn eine absolute Richtgrösse darstellt, die wir aufgrund eines Vergleiches mit einem spezifizierten Durchschnittswert auf seine „Richtigkeit“ überprüfen können. Einzig die Wahl des methodischen Ansatzes oder die technische Umsetzung waren beeinflussbare Grössen. Diese vereinfachte Perspektive lässt sich allerdings kaum mit der Realität vergleichen. Unternehmen sind komplexe Gebilde, die über die Lohnpolitik entscheiden, welchen Wert sie der Arbeit beimessen. Eine Vielzahl von Lohn-Instrumenten steht ihnen dabei zur Verfügung, deren Auswahl und Einsatz letztlich diese innere Werthaltung der Arbeit gegenüber manifestiert. So kann beispielsweise mit leistungs- und erfolgsorientierter Entlohnung gezielt der Leistungserstellungsprozess beeinflusst werden. Die Löhne sind somit innerhalb eines definierten Bandes einer deutlichen individuellen Schwankung unterworfen. Ein anderes Vorgehen richtet die Höhe der Lohnzahlungen an den marktbestimmenden Konkurrenten aus. Dem steht eine Hochlohn-Politik gegenüber, die das Ziel verfolgt, möglichst die besten Angestellten für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten.

Die erwähnten, unterschiedlichen Ansätze finden ihren Niederschlag in der Höhe und der Art der Lohnauszahlungen, d.h. es existieren sehr unterschiedliche Lohnkategorien: Basis-Gehalt und Leistungsanteil (Individueller Lohn), Erfolgsanteil und die situativen Anteile wie Sonderprämien und die nichtgeldlichen Lohnbestandteile (Fringe Benefits). Dieser „Lohn-Mix“ ist in den verschiedenen

Unternehmen sehr unterschiedlich festgelegt. Daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit, dass Gehaltsvergleiche auf diese individuellen Charakteristika eines Unternehmens bezogen sein müssen. Entscheidend ist ja die Überprüfung der Marktgerechtigkeit des gesamten Lohnpakets der Mitarbeitenden. Die Berücksichtigung von weiteren, personenspezifischen Kriterien wie z.B. Dienst- und Lebensalter, Geschlecht etc. ermöglichen weitere wichtige Informationen aus der Marktanalyse für die eigene Gehaltssituation.

Der Einbezug der politischen resp. strategischen Vorgaben sowie der spezifischen Ausgestaltung der Instrumente des Gehaltsmanagements (Lohn-Mix) sind somit die zentralen Voraussetzungen für einen effizienten Gehaltsvergleich. Zusätzlich gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse unter Berücksichtigung der Gehaltssystematik des Unternehmens (Lohnklassen resp. Funktionsstufen) sichtbar – und damit begreifbar – darzustellen. Ein allfälliger Handlungsbedarf muss immer mit Blick auf den umfassenden Systemzusammenhang abgeleitet werden, um kontraproduktive Massnahmen zu vermeiden. Diese „Übersetzung“ der Marktwerte in das spezifische Raster der Unternehmung stellen allerdings nur wenige der im Markt erhältlichen Produkte zur Verfügung. Diese einfache und dabei äusserst wirkungsvolle Aufbereitung der Marktdaten lässt sich nur dann erreichen, wenn die Zuordnung der Arbeitsinhalte konsequent durch eine interne Systematik hergestellt wird (siehe Abbildung 2).

**Abbildung 2: Diagramm Marktvergleich**



### Arbeitsleistung

Diese eher technischen Grundvoraussetzungen sind auf jeden Fall zu erfüllen, doch sie bieten noch keine Garantie für eine sinnvolle Anwendung eines Gehaltsvergleiches. Das zentrale Vergleichskriterium – die Arbeitsleistung – wurde bisher noch nicht behandelt. Hier lassen sich denn auch die grössten Unterschiede in der Erhebungsmethode feststellen. Dies erklärt sich aus dem

einfachen Umstand heraus, dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, „Arbeit“ zu beschreiben und zu definieren. Insbesondere zwei Verfahren sind für die heutigen Gehaltsvergleiche wichtig:

- **Die beschreibende Methode:** Mit Hilfe von Titelvergleichen oder teilweise umfangreichen Tätigkeitsbeschreibungen lassen sich die Arbeitsinhalte der Unternehmung mit den Referenzpositionen des Marktes zur Deckung bringen. Dieses Verfahren wird insbesondere für den Vergleich von einzelnen Stellen angewandt. Der Vorteil hier ist die relativ einfache Handhabung, die es auch weniger erfahrenen Personen ermöglicht, Vergleiche herzustellen. Dennoch müssen die Grenzen der sprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten bedacht werden. Was bedeutet z.B. die Angabe, dass eine Person in dieser Referenzposition in der Lage ist, „schwierige Verhandlungen“ zu führen? Wo ist die Abgrenzung zu den „weniger schwierigen Verhandlungen“? Die überwiegende Mehrzahl der Gehaltsvergleiche, die auf dieser Basis operieren, beziehen ihre Grundinformationen direkt aus Unternehmen, die aufgrund dieser standardisierten Beschreibungen ihre entsprechenden Lohndaten an die Datenbank rückmelden. Somit müssen diesen Lohndaten aufgrund der unterschiedlichen Interpretationen grössere Schwankungsbreiten unterstellt werden, als dies in der Realität tatsächlich zu beobachten ist.
- **Der systematische Ansatz:** Ergänzend zur Umschreibung des Arbeitsinhaltes werden die Erkenntnisse aus der Arbeitsanalyse und anschliessend der Arbeits- resp. Funktionsbewertung gezielt für die Belange des Gehaltsvergleiches genutzt. Die Bewertung des Arbeitsinhaltes erfolgt – stets im Quervergleich - anhand einer Reihe von dokumentierten Kriterien und führt im Endergebnis zu einer inhärenten Funktionsstruktur. In diesem sog. Funktionsraster sind einzelne Kategorien klar voneinander unterscheidbar. Sie entsprechen beispielsweise einem definierten Set von unterschiedlichen Anforderungen, die für die erfolgreiche Bewältigung der Stellenaufgaben entscheidend sind. Durch diese systematische und nachvollziehbare Methodik weist dieses Verfahren gegenüber einer reinen Beschreibung wesentliche Vorteile auf. Die Arbeitsinhalte können auf diese Weise auch in ihren unterschiedlichen Ausprägungen exakt erfasst werden, so dass Fehlzuordnungen aufgrund von sprachlichen Interpretationsspielräumen verhindert werden. Damit entsteht die für den Vergleich ausschlaggebende „Eichung“ der Datenbasis. Erst diese Eichung ermöglicht einen verlässliche Vergleich der unternehmensspezifischen Gehaltsinformationen mit den Marktwerten: man vergleicht hier also tatsächlich „Äpfel mit Äpfel“!

#### **Fazit:**

*Salärvergleiche sind ein notwendiges und sehr wirkungsvolles Instrument eines modernen Gehaltsmanagements. Damit aber die Resultate eines Vergleichs auch tatsächlich dem Unternehmen den erwarteten Nutzen bringen, sollten die folgenden Erfolgsfaktoren beachtet werden:*

- *Die Verteilungsgerechtigkeit ist die zentrale Zielsetzung in einem zeitgemässen Gehaltsmanagement, d.h. bei der Bestimmung des Lohnes müssen die Anforderungen der internen und externen Lohngerechtigkeit sowie der Ausrichtung am Unternehmenserfolg berücksichtigt werden. Erst in einer integrierten Lohnsystematik wird die Balance dieser konkurrierenden Teilaspekte gefunden.*
- *Die wichtigste Aufgabe eines Salärvergleiches ist die Identifizierung von Abweichungen zwischen dem Lohnniveau eines Unternehmens und einem definierten Referenzwert. Notwendige Anpassungen und Korrekturen müssen immer unter Beachtung der zugrundeliegenden Entlohnungspolitik und der spezifischen Ausgestaltung der Gehaltsinstrumente vorgenommen werden.*
- *Die Vergleichbarkeit der Arbeitsinhalte ist das zentrale Gütekriterium für einen Salärvergleich. Ein gültiger Vergleich kann allerdings erst dann hergestellt werden, wenn die Arbeitsinhalte sowohl beim Unternehmen wie auch beim Salärvergleich aufgrund gemeinsamer Kriterien strukturiert sind.*