

Jobholder Value

Wege zur Lohnfindung – VPA-Fachtagung in Luzern

Viele Unternehmen stehen vor der Entscheidung, leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnungsmodelle einzuführen. Die Aufgabe, Leistung gerecht zu honorieren, rückt auch den Wert der Human Resources – Mitarbeitende als Jobholders – stärker ins Bewusstsein.

Hinter dem Unternehmenserfolg steht die Leistung der einzelnen Mitarbeitenden. Eine Tatsache, die umso mehr Gewicht erhält, wenn die erbrachte Leistung in ganz konkreten Zahlen, sprich Franken, ausgedrückt werden muss. Flexible Entlohnungsmodelle – vom Leistungslohn über die Gewinnbeteiligung bis zur Aktienoption – erhitzen zum Teil die Gemüter, wenn es um die gerechte Lohnverteilung geht.

Die Besucher der Fachveranstaltung des Verbandes der Personal- und Ausbildungsfachleute (VPA) vom 14. September 1999 interessierten sich für – neue – Möglichkeiten und Systeme der Salarierung. Im Hotel Monopol in Luzern referierte Christian H. Fravi, selbständiger Trainer und Berater, über «Jobholder Value – Wege zur Lohnfindung».



Christian H. Fravi (links) sieht im gerechten Lohn und Betriebsklima zentrale Erfolgsfaktoren

Foto: Juliet Haller

gebot und Nachfrage), politische Voraussetzungen (Macht der Gewerkschaften, Mindestlöhne) und branchenbedingte Faktoren (Branchenkonjunktur usw.). Zu den betriebsexternen Bedingungen kommen interne hinzu, etwa das Betriebsklima, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

bekannt und verbreitet ist das so genannte Rangfolgeverfahren (engl. Ranking). Das Rangfolgeverfahren stuft die einzelnen Stellen in einem Unternehmen nach bestimmten Kriterien gegeneinander ab. Jeder Stelle werden so genannte Arbeitswertpunkte zu-

stimmt der Lohn nicht, kommt schnell Unzufriedenheit auf, die zu Demotivation und Leistungsabfall führt. Für die Zufriedenheit spielen selbstverständlich auch andere Faktoren wie die Art der Tätigkeit, Teamwork, Kommunikation und weitere eine grosse Rolle.

«Die Einführung neuer Lohnmodelle stösst bei Mitarbeitenden oft auf Skepsis», gab Fravi zu bedenken. Neue Salarierungssysteme sollten daher nicht von heute auf morgen implementiert werden, sondern brauchen eine gewisse Zeit der Vorbereitung und Information. «Zuerst muss eine bestimmte Unternehmenskultur entstehen, damit neue Lohnmodelle in die Praxis umgesetzt werden können»,

bekräftigte der Berater. Haben die Mitarbeitenden kein Vertrauen in das neue System, wird es auch nicht funktionieren. Im mittleren bis oberen Kaderbereich sind variable Gehaltsanteile neben einem Basisgehalt häufiger verbreitet und werden auch

Von der individuellen Leistung

«Die Bedeutung der Leistungs- und Erfolgsvergütung wird in einer globalen Wettbewerbswirtschaft stark zunehmen», war Christian H. Fravi überzeugt und stellte gleich den Mitarbeitenden als Leistungserbringer in den Mittelpunkt. Der Jobholder Value sei noch viel zu wenig bekannt, meinte Fravi. Die Mitarbeitenden – und die Unternehmen – müssten sich des Wertes der Jobholders noch viel bewusster werden. Für die Angestellten bedeutet dies, dass sie sich der Verantwortung gegenüber sich selbst im Klaren sind und ihren Wert entsprechend erhalten. Ein hohes Selbstmanagement ist angesagt. Dazu gehört die Gesundheitspflege durch Bewegung und richtige Ernährung, mentale Stärke, d.h. ein positives Selbstbild, sowie die Bereitschaft zur Weiterbildung.

Wert erhaltende und fördernde Massnahmen führen letztlich zu verbesserten Leistungen, und bei flexibler Entlohnung wirkt sich das natürlich auch auf das Gehaltskonto aus.

Arbeitgebende werden dann mit der Frage konfrontiert, welches die Messkriterien sind, nach denen Leistung honoriert bzw. der Unternehmensgewinn verteilt wird.

zum unternehmensweiten Modell

Verschiedene Einflüsse wirken sich auf die Lohnfestsetzung aus: globale Faktoren, wie beispielsweise das weltweite Arbeitskräfteangebot, volkswirtschaftliche Faktoren (An-

die Wertschöpfung mitbestimmt, das Kostenmanagement und die Ertrags- bzw. Gewinnsituation. Individuelle Faktoren wie Ausbildung und Erfahrung, Leistungsfähigkeit und Sozialverhalten müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

Alle Ansätze, die versuchen, Gerechtigkeit beim Lohn als Preis für die Arbeit zu schaffen, beruhen auf Wertungsfragen, die mehr oder weniger objektiv bzw. subjektiv sind. In der betrieblichen Lohnfestlegung

geordnet. Kriterien für die Zuordnung der Arbeitswertpunkte sind beispielsweise die Ausbildung, geistige Fähigkeiten, Verantwortung, Selbständigkeit, Arbeitsvermögen, Geschicklichkeit und Umgebungseinfluss. Die Kriterien werden für jede einzelne Stelle gewichtet und bewertet. Der individuelle Lohn resultiert am Schluss aus der Summe der jeweils zugeordneten Arbeitswertpunkte.

«Lohngerechtigkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor», erklärte Christian H. Fravi.

eher begrüsst als auf unteren Hierarchiestufen. Auf der Ebene Sachbearbeiter sei eine längere Gewöhnungszeit angebracht.

Führungskräfte, die unsicher sind, ob und wie sie ein flexibles Entgeltsystem einführen wollen, sollten es bleiben lassen, betonte der Berater Christian H. Fravi. Denn die Chancen, dass die Umstellung von Erfolg gekrönt ist, müssten eindeutig höher eingestuft werden als die Möglichkeit des Misslingens. CK

ÜBERSICHT DER LEISTUNGS- UND ERFOLGSVERGÜTUNGEN (ZUSÄTZLICH ZUM BASISGEHALT)

Art der Vergütung	Vorteile	Nachteile
Leistungslohn (nur mit klaren Zielvereinbarungen und Beurteilungskriterien)	Motivation, Leistungssteigerung, Kundenorientierung	Beurteilungsproblematik (bestehende Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden werden hier weitergeführt), Widerstand, Demotivation
Gewinnbeteiligung	Ertrags- und Kostenbewusstsein, Identifikation, Motivation	Giesskannensystem, Kostenfaktor
Umsatzbeteiligung	Umsatzfördernd, Motivation, verkäuferisches Denken	Umsatzbolzerei, Konkurrenzdenken statt Zusammenarbeit
Provision	Beteiligung am vermittelten bzw. abgeschlossenen Geschäft	Vernachlässigung anderer Hauptaufgaben
Gruppenerfolg	Gruppenzusammenhalt, Engagement jedes Einzelnen	Gruppendruck, Neid, evtl. Mobbing bei ungenügender Einzelleistung
Profit Center	Unternehmerisches Denken und Handeln	Unternehmen im Unternehmen, Gruppendruck
Fringe Benefits (z.B. Arbeitgebender übernimmt die Kosten für die ganze 2. Säule, Geschäftswagen usw.)	Sehr guter Einkommenseffekt, Bindung ans Unternehmen	Wird zur Selbstverständlichkeit, goldene Fessel
Beteiligung am Unternehmenskapital	Mitarbeitende können zum Mitunternehmenden werden, Identifikation	Mitarbeitende nicht bereit bzw. soweit, in KMU oft kaum möglich
Aktioptionen	Erfolgsorientierung in der Zukunft, Identifikation	Setzt AG voraus, eher kompliziert umzusetzen