

# Faire Vergütung – Entlohnung von Funktionen und nicht von Personen

Lorenz Stauffer

In den letzten Jahren sind mit der Pflicht zur Offenlegung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsvergütungen, der 1:12- und Minder-Initiative, sowie mit der Mindestlohndiskussion und der intensiven Auseinandersetzung mit Lohndiskrepanzen zwischen Frauen und Männern Vergütungsthemen in aller Munde.

Arbeitnehmervertreter wünschen eine verstärkte Einflussnahme des Staats; Arbeitgebervertreter befürworten eine Lösungsfindung über den sozialpartnerschaftlichen Dialog. Die Themen polarisieren stark; im Kern ist man sich jedoch eigentlich einig: «Löhne sollen fair sein.» Doch was sind faire Löhne und wie kommen diese zustande?

## Gesamtheitliche Betrachtung

Beim Aufbau eines Vergütungssystems lohnt es sich, die Vogelperspektive einzunehmen: Welche Werte sollen in unserem Unternehmen gelten? Welche Verhaltensweisen sind gefragt und welche nicht? Wie können die Arbeitsinhalte, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Unternehmenskultur aufeinander abgestimmt werden, damit sie in Kombination mit der Entlohnung für die Mitarbeitenden ein attraktives Gesamtpaket bilden? Bei der Beantwortung dieser Fragen gilt, dass jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden muss und entscheiden darf, wie, und auf welchen Grundwerten es sein Entlohnungssystem aufbauen will.

## Funktionsabhängige Entlohnung

In der Praxis werden nach wie vor häufig individuelle, personenbezogene Kriterien zur Lohnbestimmung herangezogen – be-

**Spätestens seit dem Enron Skandal im Jahr 2002, in dem kurz vor Niedergang des Konzerns die Manager mächtige Bonuszahlungen erhalten hatten, ist das öffentliche Interesse an fairen Vergütungen immens gestiegen.**

wusst oder unbewusst. Insbesondere die Seniorität wird in der Schweiz nach wie vor stark gewichtet. Auch hat das Geschlecht offenbar einen Einfluss auf die Lohnhöhe, obwohl selten ein Arbeitgeber diesen Unterschied absichtlich herbeiführt.

Zunehmend – und dies berechtigterweise – wird in Unternehmen der gleich hohe Lohn für die gleiche Arbeit gefordert, unabhängig von personenbezogenen Kriterien. Hier setzen moderne Entlohnungssysteme an: Mitarbeitende, die gleichartige Arbeiten erledigen, werden in einem Unternehmen gleichen Funktionen zugeordnet. Die Lohndiskussion findet anschliessend ausschliesslich über die Funktion statt. Im Grundsatz sind bei der technischen Ausgestaltung eines Lohnsystems drei Themenkreise zu bearbeiten:

1. Funktionsstruktur: In welchem Verhältnis stehen die verschiedenen Funktionen in einem Unternehmen zueinander?
2. Lohnbänder: Welche Funktion erhält welchen Lohn?
3. Lohnstruktur: In welche Komponenten ist der Lohn aufgeteilt?

### 1. Funktionsstruktur

Zur Bestimmung der Funktionsstruktur kommt der Wertigkeit der einzelnen Funktionen für die Unternehmung eine wichtige Bedeutung zu. Jede Funktion wird in Bezug auf den Wertbeitrag zur Erreichung der Unternehmensziele anhand objektiver Kriterien beurteilt und in ein Verhältnis zu allen anderen Funktionen im Unternehmen gestellt. Dadurch entsteht die gewünschte unternehmensspezifische Funktionsstruktur.

### 2. Lohnbänder

Ausgehend von der Funktionsstruktur werden Lohnbänder je Funk-

tion festgelegt. Dabei wird nebst dem unternehmensinternen Wertbeitrag auch der Arbeitsmarktwert einer Funktion berücksichtigt.

Gleicher Lohn für die gleiche Arbeit bzw. für den gleichen Wertbeitrag unterstützt die interne Lohngerechtigkeit. So wird zum Beispiel für die Funktion IT-Datenarchitekt ein Lohnband festgelegt; allenfalls wird dabei zusätzlich zwischen Junior-, Professional- und Seniorfunktionslohnbändern unterschieden. Die Abstimmung dieser Lohnbänder mit dem Arbeitsmarkt stellt sicher, dass die gesuchten Talente auf dem Arbeitsmarkt rekrutiert werden können und etablierte Mitarbeitende im Unternehmen verbleiben. Beim Arbeitsmarktwert gilt: Je grösser der Bedarf von Unternehmen an bestimmten Fachkräften und je geringer die Anzahl entsprechender Fachpersonen, desto höher ist der Arbeitsmarktwert der jeweiligen Funktion.

Da der unternehmensinterne Wertbeitrag einer Funktion sowie das allgemein gewählte Lohnniveau je Unternehmen variieren können, ist es eine natürliche Folge, dass eine Funktion in einem Unternehmen ein grösseres Lohnangebot erhält als in einem anderen Unternehmen. Diese Tatsache ist natürlich und unter Betrachtung der verschiedenen Einflussfaktoren als fair zu betrachten.

### 3. Lohnstruktur

Der Lohn lässt sich in einen fixen Grundlohn, in einen leistungsabhängigen oder variablen Anteil und in Lohnnebenleistungen gliedern. Bei der Bestimmung der Lohnkomponenten ist insbesondere die Frage der variablen Entlohnung brisant. Sollen bestimmte Verhaltensweisen mittels Bonus – kurz- oder langfristig – gesteuert werden?

Vertreter der Verhaltensökonomie legen plausibel dar, dass gezielte monetäre Anreize die Leistung von einzelnen Mitarbeitenden und von ganzen Unternehmen steigern können. Die Definition der richtigen Leistungsindikatoren sowie ein stabiler, transparenter und objektiver Zielbeurteilungsprozess sind bei der Ausgestaltung eines solchen Vergütungssystems zentral. Zudem hat die Praxis gezeigt, dass eine obere Bonuslimite zur Risikobegrenzung hilfreich ist. Typische Verkaufs- oder Tradingfunktionen eignen sich zum Einsatz von leistungsabhängigen Lohnanteilen, da Leistungsindikatoren (z. B. Umsatz) relativ einfach und objektiv zu bestimmen sind.

Vertreter der klassischen Motivations-theorien stehen Boni eher kritisch gegenüber. Sie weisen darauf hin, dass falsche Leistungsindikatoren und das in Aussicht gestellte Geld den eigentlichen Fokus auf die Arbeitsinhalte verdrängen (Crowding-out-Effekt) und dass schlussendlich häufig nicht das gewünschte Verhalten im Sinne der Unternehmung gezeigt würde. Als leistungssteigernd gelten vielmehr sinnstiftende Arbeitsinhalte, ein möglichst grosser Handlungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten sowie insbesondere die erlebte Wertschätzung – all dies bei einer angemessenen fixen Entlohnung. So werden High Performern anstelle von Bonuszahlungen zum Beispiel grössere und komplexere Projekte mit entsprechend grösserem Handlungsspielraum und Verantwortungsbereich zugewiesen, oder als Wertschätzung werden sie in Fach- und Entscheidungsgremien aufgenommen, was ihren Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit steigern kann.

Lohnnebenleistungen wie z. B. Mobiltelefon und vergünstigte ÖV-Abonnemente werden bezüglich ihres gezielten Anreizes im Sinne der Unternehmung eher nebensächlich behandelt. Viele Firmen verzichten zunehmend auf diese sogenannten Fringe Benefits und konzentrieren sich aus Transparenz- und Einfachheitsgründen auf den fixen Grundlohn sowie allenfalls auf die variable Entlohnung. Schlussendlich ist auch bei der Ausschüttung von Lohnnebenleistungen das gewünschte Verhaltensziel aus Sicht der Unternehmung entscheidend. Werden Fringe Benefits gezielt eingesetzt, können sie aufgrund ihres inhaltlichen



emotionalen Werts bei verhältnismässig kleinem Aufwand eine vergleichsweise grosse Wirkung erzielen.

## Lohnentwicklung

Traditionelle Lohnsysteme sehen häufig eine kontinuierliche Lohnentwicklung über mehrere Jahre oder sogar Jahrzehnte vor. Argumentiert wird mit der Berufserfahrung, die erst über eine längere Zeitspanne gewonnen werden könne. In diversen Firmen ist gar keine gezielte Entwicklung vorgesehen und der Lohn kommt eher zufällig zustande – wer besser verhandelt, wird besser bezahlt.

Solche Lohnentwicklungen (und Lohnsysteme) kommen vor dem Hintergrund knapper finanzieller Ressourcen und dem steigenden Fachkräftemangel zunehmend an ihre Grenzen. Insbesondere bei Informatikberufen ist das neuste State-of-the-Art-Know-how zentral für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung. Viele junge Informatiker bringen die relevanten Fähigkeiten und das wesentliche Know-how mit, um Informatikprojekte erfolgreich umzusetzen. Eine klassische Lohnentwicklung wird diesem Fakt entweder nicht gerecht oder die dringend gesuchten Spezialisten können nicht rekrutiert werden. Moderne Lohnsysteme sehen keine vordefinierte Lohnentwicklung in einer Funktion vor. Es werden Funktionen mit entsprechenden Funktionslöhnen definiert. Bringt ein Mitarbeitender das Know-how und die Fähigkeiten, eine Funktion auszu-

üben, so wird der entsprechende Lohn bezahlt – unabhängig davon, wie alt sie oder er ist. Das heisst mit anderen Worten, dass die Lohnentwicklung über den Antritt einer höher eingestuftten Funktion erfolgt. Lohnerhöhungen in ein und derselben Funktion sind nur innerhalb des vorgesehenen Lohnbandes möglich.

## Fazit

Ausgangspunkt jedes Vergütungssystems ist die bewusste Auseinandersetzung mit dem gewünschten Ziel, das mit der Vergütung erreicht werden soll. Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer – auf die Unternehmensziele und Unternehmenswerte ausgerichteten – Vergütungsstrategie bessere finanzielle Resultate erzielen als solche ohne. Dies ist Grund genug, Vergütungssysteme bewusst und gezielt in jedem Unternehmen aufzubauen.

Werden die Ansatzpunkte einer funktionslohnbasierten Lohngestaltung berücksichtigt, ist das Fundament für eine faire Entlohnung gelegt. Es gibt jedoch keine absolute Fairness beim Lohn, da Fairness ein Ergebnis aus sehr subjektiven Wertvorstellungen und Bewertungen darstellt. Unternehmen sind angehalten, durch eine objektive, transparente und nachvollziehbare Lohnbestimmung und -umsetzung die Grundlage zu schaffen, dass Mitarbeitende sich fair behandelt fühlen können: Die wahrgenommene Gerechtigkeit und Fairness tritt in den Vordergrund! ■