

Einstufungsmodelle: Wertvernichter oder -schöpfer?

Das Zentrum für Human Capital Management an der ZHAW evaluiert in einem Forschungsprojekt ein neues Einstufungsmodell. Prof. Dr. Peter Meyer lädt Unternehmen ein, sich daran zu beteiligen und dabei eine neue Sicht auf ihr eigenes Lohnsystem zu gewinnen. Ein Gedankenanstoss.



Prof. Dr. Peter Meyer,
ZHAW School of Management and Law
Zentrum für Human Capital Management.

HR interessiert sich für viele Themen: Für Demographie, War for Talents, Gesundheitsmanagement, oder dafür, dass das Linienmanagement die Ziele der Mitarbeiter SMART formuliert. Viel weniger interessant sind dagegen offenbar die grossen betriebswirtschaftlichen Hebel: Die Steuerung der Unternehmensleistung auf der Wertschöpfungsseite und das Management der (Grund-)Löhne auf der Kostenseite, die ja im Durchschnitt immerhin mehr als die Hälfte aller Kosten der Unternehmen ausmachen.

Brachliegendes Steuerungspotenzial

Nun, ist es nicht Aufgabe der Linie, sich mit der Wertschöpfung auseinanderzusetzen? Und für die Löhne hat man ja die Comp&Ben-Verantwortlichen. Als HR-Businesspartner ist man zudem eher mit der individuellen Seite der Wertschöpfungshebel beschäftigt: mit der Einstufung von Mitarbeitenden, deren Leistungsbeurteilung und der Zuteilung der variablen Lohnkomponenten. Das ist sicher eine ehrbare Betätigung. Nur eben: Wie gross ist dabei der Einfluss von HR auf Wertschöpfung oder Kosten des Unternehmens?

Wenn die Lohnsysteme heute thematisiert werden, dann stehen in der Regel die variablen Komponenten im Zusammenhang mit der individuellen Leistung im Fokus. In diesem Artikel untersuchen wir aber, entgegen dem aktuellen Trend, die Einstufungskonzepte von Grundlöhnen, da diese ja den Grossteil der Personalkosten bestimmen und somit ein grosses betriebswirtschaftliches Steuerungspotenzial brachliegt.

Interne und externe Fairness

Einstufungskonzepte sind leider meist kompliziert und erfordern zudem einiges an Zahlenflair, was normalerweise nicht gerade Basis für eine Laufbahn im HR ist. Gemeinhin wird von einem Einstufungskonzept verlangt, dass es

- marktgerecht
- anforderungsgerecht
- leistungsgerecht
- kompetenzgerecht und
- nicht diskriminierend

sein muss, um nur die wichtigsten Anforderungen zu nennen. Das heisst, es muss interne und externe Fairness sicherstellen. Externe Berater bieten normalerweise Konzepte, welche in der Lage sind, die Komplexität der Anforderungen abzubilden. Allerdings sind diese Konzepte meist auch recht aufwendig in der Einführung und Handhabung und sie berücksichtigen die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens nur ganz selten. Grundsätzlich ist die Frage der Fairness eine interne Angele-

genheit. In Bezug auf die externe Sicht geht es im Wesentlichen darum, vergleichbare Funktionen auch vergleichbar zu entlohnen, d. h. den Markt zu berücksichtigen. Wichtiger ist allerdings die interne Fairness, da bei dieser nicht nur vergleichbare Funktionen zur Debatte stehen. Es geht darum, für alle Funktionen Kriterien und Gewichtungen zu finden, die es erlauben, eine Einstufung so vorzunehmen, dass sich die Unterschiede aus den angewandten Kriterien und ihrer Gewichtung für Mitarbeitende nachvollziehbar begründen lassen.

Was bei der Frage der Fairness aber zu kurz kommt, ist die Tatsache, dass es bei einem Lohnkonzept immer auch auf die «capacity to pay» eines Unternehmens ankommt. So ist der Handlungsspielraum etwa in der Produktion oder im Detailhandel sehr viel kleiner als in der Beratung, der Pharmaindustrie oder (vorläufig noch) bei den Banken. Diesem Aspekt wird üblicherweise im Zusammenhang mit externen Lohnvergleichen Beachtung geschenkt. Den unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten von Unternehmen bezüglich der Lohnkosten wird im Anschluss an Marktvergleiche dadurch Rechnung getragen, dass das Lohnniveau gegenüber dem

«Einstufungskonzepte sind leider meist kompliziert und erfordern einiges an Zahlenflair, was normalerweise nicht gerade Basis für eine Laufbahn im HR ist.»

(Branchen)Markt entsprechend positioniert wird. Allerdings müsste dies für die Löhne insgesamt gemacht werden, um der capacity to pay gerecht zu werden. Stellt man nämlich fest, dass nur einzelne Funktionen zu hoch oder zu tief bezahlt sind und passt dann nur diese über eine Neubewertung der Funktion an, dann korrumpiert man damit unter Umständen das gesamte Einstufungssystem, da für diese Funktionen (und nur für diese) indirekt neue Kriterien eingeführt oder alte anders gewichtet werden. Dadurch gerät die interne Fairness aus dem Lot. Die capacity to pay spielt dabei allerdings gar keine Rolle.

Vom Kostenbeeinflussungshebel ...

Demgegenüber lässt sich diese aber durchaus in Bezug auf einzelne Funktionen berücksichtigen, wenn wir eine weitere Überlegung anstellen: Gerade Unternehmen mit geringem finanziellem Spielraum müssten nicht nur darauf achten, dass sie insgesamt nicht zuviel bezahlen, sondern dass sie auch möglichst nicht für die falschen Kriterien zu viel (oder zu wenig) bezahlen. Ihr Lohnsystem kann nur für jene Funktionen höhere Löhne bezahlen, welche auch einen grossen Wertschöpfungs- oder Kostenbeeinflussungshebel haben (und letztlich auch nur, wenn der Hebel richtig betätigt wird). Und nur in diesen Fällen können Korrekturen gegenüber dem Markt auch finanziert werden.

Aber gerade diesen Aspekt berücksichtigen die gängigen Einstufungsmodelle oftmals nur am Rande. Im Zentrum stehen stattdessen die Anforderungen an die

- physischen oder geistig/psychischen Kräfte,
- Fähigkeiten (einerseits die Ausbildungsabschlüsse und andererseits die Kompetenzen, die oft in aufwendigen Kompetenzmodellen zu beschreiben sind), und
- Verantwortung (für Budget, Mitarbeiterführung und nur selten für den Wertschöpfungsbeitrag in meist indirekter Form).

Zudem ist dieser letzte Punkt meist nur relativ gering gewichtet. Man könnte also behaupten, dass zwar die Fairness bei den Löhnen zwischen den verschiedenen Mitarbeiterkategorien berücksichtigt wird, dass aber die genuinen Interessen des Unternehmens an einer wertschöpfungsrelevanten (nicht zu verwechseln mit leistungsorientierten) Entlohnung im Bereich der Grundlöhne von den heutigen Konzepten nicht genügend berücksichtigt wird.

... zum Wertschöpfungshebel

Ein gutes Beispiel für diese Problematik bieten die Metzgereiabteilungen bei Grossverteilern. Sie bestimmen durch die Qualität des Fleisches, der Bedienung und Beratung den Gesamtumsatz von Filialen überproportional, da Kunden im positiven Fall zwar wegen den Metzgereiprodukten in die Filiale kommen, aber gleich noch alle weiteren benötigten Produkte ebenfalls dort kaufen. Die Filiale hätte also ein grosses Interesse

daran, zu verhindern, dass Metzger kündigen, weil sie anderswo mehr verdienen. Das aber ist nun in der Praxis nicht möglich, weil damit die Metzger mehr verdienen würden als andere Mitarbeitende des Detailhändlers, die in derselben

«Das neue Modell legt das Hauptgewicht auf den Wertschöpfungs- oder Kostenhebel einer Funktion.»

Lohnklasse eingestuft sind. Dies würde zudem zu Gleichheitsklagen führen, da in dieser Klasse mehrheitlich Frauen sind (sie machen bei Detailhändlern rund 75 % der Belegschaft aus), der Metzgerberuf aber fast ausschliesslich von Männern ausgeübt wird.

Wo liegt das Problem? Die LohnEinstufung erfolgt nach anderen Kriterien als nach jenen, die eigentlich für den Detailhändler interessant sind. In ihr kommt der Wertschöpfungshebel nicht vor und kann deshalb auch nicht berücksichtigt werden.

Natürlich sind Einstufungskriterien wie Anforderungen an die Fähigkeiten und die körperlichen und geistigen Kräfte durchaus relevant, aber sie entfalten in unterschiedlichen Jobs unterschiedliche Wertschöpfungshebel und könnten deshalb in verschiedenen Jobs auch unterschiedlich bezahlt werden.

Genau da setzt nun ein neues Einstufungs-

modell an, das vom Autor entwickelt wurde. Es berücksichtigt durchaus die Anforderungen an eine Stelle, macht deren Bewertung aber sehr einfach und legt das Hauptgewicht auf den Wertschöpfungs- oder Kostenhebel einer Funktion. Es zwingt die Einstufer die betriebswirtschaftlichen Hebel genauer zu analysieren und zu bestimmen und nicht, sich mit einem Haufen Details über Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auseinanderzusetzen, die nicht direkt mit der Wertschöpfung des Unternehmens oder den Kosten von Nonprofit-Organisationen zu tun haben. Der Einsatz dieses Modells soll es HR ermöglichen, einen nicht unerheblichen Beitrag zur Optimierung der Wertschöpfung seines Unternehmens zu realisieren. ■

Peter Meyer

Einladung

Das im Beitrag erwähnte neue Einstufungsmodell wird in den kommenden Monaten in einem Forschungsprojekt des Zentrums für Human Capital Management an der ZHAW evaluiert. Interessierte Unternehmen sind eingeladen, sich daran zu beteiligen und dabei eine neue Sicht auf ihr eigenes Lohnsystem zu gewinnen.

Kontakt: Prof. Dr. Peter Meyer (ZHAW School of Management and Law, Zentrum für Human Capital Management); meyp@zhaw.ch; Tel. 058 934 79 26