

## Gehaltscontrolling

# Schluss mit „Lohnopoly“

**Nachholbedarf im Handlungsbereich Gehaltsmanagement ortet Gerd Ulmer, Gesellschafter der BWI Unternehmensberatung GmbH. Die generell ausgehandelten und in Kollektivverträgen festgeschriebenen Lohnrunden sind gerade nur Rahmenwerk und Mindestvorgabe, nach der sich Arbeitgeber zu richten haben. Mit Ausnahme der dienstaltersbedingten Biennalsprünge vergessen oder versäumen viele Unternehmen leider darüber hinaus individuell zu handeln, individuell bis zu den einzelnen Mitarbeitenden.**



Gerd Ulmer ist Gesellschafter der BWI Unternehmensberatung GmbH in Dornbirn und Autor des Buches „Gehaltssysteme erfolgreich gestalten“.

Was über vorgegebene Lohn- und Gehaltsreaktionen hinaus zusätzlich verteilt wird, ist oft Resultat zufälliger Überlegungen. Mit im Spiel ist Bauchgefühl, auch Nachgeben auf hartnäckiges Drängen mutiger, vorlauter Mitarbeiter. Oder das Resultat ergibt sich aus Diskussionen der Führungskräfte, die für ihre Mitarbeiter möglichst viel herausholen möchten. Nachdem hier Glück und Pech mit im Spiel sind, auch Bluff und Tricks, erinnert das Game an Monopoly. Bei den Betroffenen kommt das nicht gut an. Werden bemerkenswerte Unterschiede in der Qualifikation und im Leistungsverhalten der Arbeitnehmer nicht oder unzureichend honoriert, nivelliert der Leistungsstarke seine Anstrengungen – hin zum Schwächeren. Seine Motivation und das Bedürfnis weiter zu kommen wird sich in Grenzen halten. Denn, es lohnt sich ja nicht. Hier liegt für das Unternehmen Potenzial brach.

Die Auseinandersetzung um die Verteilung der Mittel erfordert faires, objektives Abwägen der wesentlichen Fakten rund um Lohn und Gehalt: Die Einordnung des Arbeitsplatzes, der Stelle nach Anforderungsniveau, die Bewertung des Leistungsverhaltens oder des erzielten Erfolgs nach verständlichen, transparenten Regeln oder Verfahren, die persönliche Gehaltssituation im Vergleich zum Sollgehalt. Eingehend kommuniziert in mindestens jährlicher Standortbestimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Unternehmen mit geeignetem Lohn-/Gehaltssystem kennen das situative Soll. Unternehmen ohne Entgeltsystem fehlt ein Navigationsinstrument.

Ein Schiff, dessen Jahreskosten sich samt Mannschaft auf viele Millionen Euro belaufen, mit einem Wald- und Wiesenkompass auszustatten und ohne Radar auf Fahrt zu schicken, wäre fahrlässig. Viele Unternehmer tun dies mit ihrem Unternehmen dennoch. Auf der Reise durch den mitunter stürmischen Arbeitsmarkt fehlt ihnen der einfache Kompass. Dabei sind solche Instrumente als Standardlösungen am Markt erhältlich, speziell angepasst an KMU-Bedürfnisse: mit enthalten sind definierte, bewertete Stellenprofile, fertig eingerichtete Leistungsbewertungstools und vorgeschlagene Entgeltkurven zur Berechnung der Sollgehälter und Prämienvorschläge. Die Einführung erfolgt mit Experten in wenigen Projekttagen. Bei erheblichen Differenzen soll es nicht an Mut fehlen, sie in ver-

nünftiger Frist angemessen zu bereinigen. Davor haben viele Angst: Betriebsräte, die größtes Interesse an Fairness und Angemessenheit in der Lohnstruktur zeigen sollten, haben hier oft ihren blinden Fleck.

Unternehmer und Personalchefs bekommen häufig weiche Knie, wenn sie fällige Maßnahmen durchsetzen sollen. Dabei ist von radikalen „Sofort-Reparaturen“ abzuraten. Anpassungen sollen schrittweise und auf die besondere Situation des Mitarbeiters bedacht erfolgen. Oft hilft dabei die Personalentwicklung mit: der Mitarbeiter wächst von selbst in anspruchsvolle Position und erhält dabei nur eine geringe Anpassung des Istgehalts. Oder er legt leistungsmäßig zu, ohne nennenswerte Gehaltsreaktion. So egalisieren sich über die Zeit eventuelle Überzahlungen. Außerdem können Abweichungen innerhalb von Bandgrenzen auch akzeptiert werden, sie sollten jedoch bekannt und bewusst sein.

Das Mitarbeitergespräch erfordert eine reife Unternehmenskultur, vom Vorgesetzten mehr Führungspersönlichkeit als Managementkompetenz. Die Einstufung in der Stellenlandschaft, das Stellenprofil wie auch das Leistungsprofil ist mit dem Mitarbeiter in einem persönlichen Bilanzgespräch eingehend zu erörtern und auf Chancen/Risiken einer Weiterentwicklung auszuloten. Die Perspektiven der Entgeltentwicklung runden das Gespräch ab. Gerade hier gilt: Fördern und Fordern!

Mitarbeiter am Erfolg beteiligen ist für viele Unternehmer kein Thema, weil sie meinen, dies in Form von Anteilscheinen am Unternehmen (Aktien) umsetzen zu müssen – mit komplizierten rechtlichen, bürokratischen Formalismen und Eigentumsabtretung. Dabei ist es tatsächlich einfach den Unternehmens- oder Teamerfolg als Gradmesser für die Bonusbemessung heranzuziehen und Mitarbeitern etwas vom Unternehmenserfolg zu überlassen, nicht von der Unternehmenssubstanz. Und es wird nicht unverhältnismäßig in die Anhebung von Fixlöhnen investiert. Das allein erfordert Mut zur Transparenz und Kommunikation, zahlt sich jedoch aus, denn so werden Mitarbeiter zu Mitunternehmern gemacht, zu Mitverantwortlichen am Erfolg. Es gibt kaum ein besseres Motivationsinstrument.