

Seite: 31
 Ressort: Karriere & Management

Nummer: 12
 Auflage: 109.525 (gedruckt) ¹ 140.139 (verkauft) ¹
 142.276 (verbreitet) ¹

Mediengattung: Zeitschrift/Magazin

¹ IWW 4/2019

Gerechte Gehälter generieren

Firmenkultur: Verhandlungen für Lohnerhöhung sind Mitarbeitern oft ein Graus. Firmen greifen auf Tools zurück, um faire Beurteilungen zu ermöglichen. Von Sabine Philipp

Den meisten ist es schlicht peinlich. Aus diesem Grund fragen nur vier von zehn Arbeitnehmern regelmäßig nach einer Gehaltserhöhung. Zu diesem Ergebnis kommt die StepStone-Studie „Gehaltsverhandlungen in Deutschland“. Dabei würden der Studie zufolge zwei Drittel der Befragten gerne mehr verdienen. Eine Gehaltserhöhung gäbe es aber oft nur, wenn man sie aktiv einfordere. Ein solches Arbeitsumfeld möchte Timoor Taufiq in seinem Unternehmen erst gar nicht etablieren. Der Mitgründer und CEO des Software-as-a-Service (SaaS)-Anbieters für die Chatsoftware Userlike hat einen Gehaltsrechner entwickelt, der helfen soll, ein möglichst faires Gehalt für jeden Mitarbeiter zu ermitteln. Der Gehaltsrechner basiert auf vor allem auf drei Werten: Der Wert Ownership bezieht sich Taufiq zufolge auf die Bereitschaft, sich mit Problemen auseinanderzusetzen und deren Lösung anzustreben, unabhängig davon, ob diese Herausforderung in den Bereich der eigentlichen Stellenbeschreibung der Mitarbeiter fällt oder nicht. Der Wert Working Style enthält Parameter wie die Arbeitsweise, die Strukturiertheit und das Einhalten von Deadlines. Beim Wert Growth Mentality hingegen ist die Lernbereitschaft der entscheidende Faktor.

„Wer neue Qualifikationen erwirbt, sollte dafür belohnt werden.“ Das meint auch Ian Karcher, Director Human Capital Solution bei Aon Zentraleuropa. Und: „Nicht jeder Mitarbeiter strebt eine Managementfunktion an. In vielen Betrieben ist das aber der einzige Weg, um in eine höhere Gehaltsklasse zu gelangen.“ Das Beratungsunternehmen hat aus diesem Grund sogenannte kompetenzbasierte Vergütungssysteme für seine Klienten entwickelt.

„Ein solches Vergütungssystem könnte z. B. so aufgebaut sein, dass alle Mitarbeiter einer Gehaltsgruppe das gleiche Grundgehalt erhalten. Und je nach Qualifikation zusätzliche Gehaltspunkte dazugewinnen können, die jeweils mit einem Eurobetrag verbunden sind“, erläutert Karcher. Wer eine neue Programmiersprache lernt, könne so drei Punkte erhalten, und für die Anwendung zwei weitere.

In einem solchen System müsste das Unternehmen zunächst erfassen, über welche Qualifikationen die Mitarbeiter verfügen, und in welchen Projekten sie diese einsetzen. Etwa durch Fragebögen oder Tests. In einem zweiten Schritt müsste das Unternehmen analysieren, welche Qualifikationen es aktuell und in Zukunft benötigen wird.

„Es ist natürlich wenig sinnvoll, das Vorhandensein von Qualifikationen mit einem Bonus zu unterstützen, die nicht mehr benötigt werden, wie etwa die Programmiersprache Cobol“, so Karcher. Ein Mitarbeiter, der Cobol gelernt habe, könne aber eine andere Sprache wie Python lernen und dafür einen neuen Bonus erhalten. „Ganz nebenbei gewinnt das Unternehmen einen Überblick darüber, welche Qualifikationen inhouse vorhanden sind, welche zugekauft werden müssten und welche es durch Schulung seiner Mitarbeiter dazugewinnen könnte“, erklärt Karcher.

Nun könnte man vermuten, dass in den Betrieben dann ein Hauen und Stechen um die Weiterbildungsmaßnahmen beginnt. Karcher kann das aber nicht bestätigen. „Die Praxis zeigt, dass es genügend Menschen gibt, die einfach nur ihren Job machen und keine neuen Aufgaben übernehmen möchten.“ Eine faire Gehaltserhöhung könnte hier in Form eines regelmäßigen Inflationsausgleichs stattfinden, wobei die Bedingungen für alle Mitarbeiter gleich sein müssten. Sonst würden neue Ungerechtigkeiten geschaffen.

„Lohngerechtigkeit ist ein wichtiger Faktor in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit.“ Die Leute möchten wissen, nach welchen Kriterien ein Gehalt zustande kommt, und ob derjenige, der diese Entscheidung trifft, konsistent handelt“, meint dazu Christian Jaster. Der Psychologe hat im Rahmen seiner Masterarbeit das Tool „MotivSORT“ entwickelt. „Mit dem Tool werden die Mitarbeiter zu 15 Arbeitsbedingungen, z. B. zur Arbeitszeitgestaltung, befragt, die sie als unterschiedlich wichtig und unterschiedlich gegeben bewerten können. Daraus entsteht ein sogenannter Fit, der besagt, wie gut die Bedürfnisse des Mitarbeiters und die Gegebenheiten im Betrieb zusammenpassen“, so Jaster. Dieser Fit sei ganz entscheidend für die Mitarbeiterzufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen. Aktuell nutzen die Betriebsberater der Handwerkskammern in Rheinland-Pfalz das Tool, um den Fit und die Mitarbeiterzufriedenheit ihrer Mitgliedsunternehmen zu messen.

Ab Mitte 2020 soll es als App einer breiten Masse zugänglich gemacht werden. „Das Tool setzt vor einer möglichen Gehaltsverhandlung an und kann zeigen, ob es in diesem Bereich Unstimmigkeiten gibt“, erklärt Jaster. Die Vergütung ist nicht der häufigste Kritikpunkt, wie eine erste Auswertung der Ergebnisse der Handwerkskammern gezeigt hat. Das Thema rangierte im mittleren Bereich. Kollegialität und ein regelmäßiges Feedback durch den Vorgesetzten waren wichtiger. „In Unternehmen, in denen Kritik nicht gerne gesehen wird, macht der Einsatz eines solchen Tools wenig Sinn“, so Jaster. Eine Führungskraft müsse verstehen, dass auch weniger schmeichelhafte Aussagen wertvoll seien. So ließen sich Schief lagen frühzeitig erkennen und der Betrieb würde nicht von einer Kündigung überrascht werden.

Abbildung:

Hey, Boss, ich brauch' mehr Geld: Wichtig ist es, die Skills der Mitarbeiter im Blick zu haben. Foto: PantherMedia / domencolja

