



Lohngleichheit beginnt mit Klarheit

Lohngleichheit und Transparenz gewinnen zunehmend an Bedeutung – doch viele Unternehmen scheitern an fehlenden Strukturen. Klare Funktionslandschaften sind der Schlüssel, um Rollen und Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu gestalten

■ Von Marc Pieren & Loran Lampart



Der Druck nimmt zu

In der Schweiz fanden in den letzten Jahren mehrere wichtige Aktionen zum Thema Lohngleichheit statt. Eine der grössten war der Frauenstreik im Juni 2019, an dem sich landesweit bis zu 500 000 Personen an verschiedenen Aktionen beteiligten. Für die Schweiz, in der es in der Regel nur wenige breit angelegte öffentliche Kundgebungen gibt, ist die Mobilisierung von rund 10% aller Erwerbstätigen spektakulär und gilt als bisher grösste Demonstration.

Eines der Kernanliegen war die Lohngleichheit: die verfassungsrechtliche Durchsetzung des Prinzips «gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit». Ein Anliegen, das auf den ersten Blick selbstverständlich erscheint, sich aber bei näherer Betrachtung als keineswegs trivial erweist. Denn insbesondere die Frage, welche Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens «gleichwertig» sind, ist anspruchsvoll und setzt in jedem Fall eine be-

stimmte Form der Funktionsstruktur innerhalb eines Unternehmens voraus.

Entgegen der weitverbreiteten Meinung gibt es jedoch in der Mehrheit der Schweizer Unternehmen keine klaren, strukturierenden Elemente, die eine solche Vergleichbarkeit unterschiedlicher Tätigkeiten und Bereiche nach objektiven Gesichtspunkten ermöglichen. Gesellschaftliche Entwicklungen werfen zunehmend die Frage auf, ob dies überhaupt noch vertretbar ist. In einer Zeit, in der mehr Transparenz gewünscht wird und erste Unternehmen in Stelleninseraten bereits Lohnbandbreiten angeben, wird es umso wichtiger, sich mit der Strukturierung der eigenen Funktionslandschaft auseinanderzusetzen und interne Vergleichbarkeit zu schaffen.

Ungenügende HR-Struktur: (noch) oft Praxis

Als HR-Unternehmensberatung und insbesondere auch als Anbieterin des Labels Fair-

ON-Pay für die Zertifizierung der Einhaltung der Lohngleichheit durften wir von Comp-On in den letzten Jahren Hunderte von Schweizer Unternehmen begleiten. Insbesondere im Rahmen von Lohngleichheitsanalysen erhalten wir vertiefte Einblicke in die Vergütungs- und HR-Funktionsstruktur von Unternehmen. So begleiten wir bereits über 270 Unternehmen regelmässig mit Lohngleichheitsanalysen nach dem Fair-ON-Pay-Verfahren. Das Spektrum reicht dabei über verschiedenste Branchen sowie von kleineren Unternehmen mit rund 100 bis hin zu Grosskonzernen mit mehreren Tausend Mitarbeitenden. Dabei zeigt sich ein sehr heterogenes Bild in Bezug auf die vorhandenen HR-Funktionsstrukturen. Einige wenige – vor allem grössere – Unternehmen sind vorbildlich aufgestellt und verfügen über verschiedene, sich ergänzende Strukturmerkmale (siehe Kasten).

Gängige Strukturmerkmale (sortiert vom tiefsten zum höchsten Detaillierungsgrad):

- (Plan-)Stelle
- Funktion
- Funktionsbewertung
- Funktionsfamilie
- Funktionsebene oder -stufe
- Rangstruktur
- Kaderstruktur

Eine systematische HR-Funktionsstruktur umfasst dabei mehrere, sich ergänzende Merkmale wie z.B. Funktionen auf Basis einer Funktionsbewertung mit Funktionsfamilien und Funktionsebenen.

Eine Funktionslandschaft bietet einen Rahmen für die unterschiedlichsten Tätigkeiten im Unternehmen. Eine Funktion kann von einer oder mehreren Personen ausgeübt werden. Funktionen mit ähnlichem Hintergrund, Ausbildung und Fachwissen werden zu einer Funktionsfamilie zusammengefasst. Die Funktionen werden idealerweise nach einem einheitlichen Raster bewertet, um Gleichwertigkeit und Vergleichbarkeit zu ermitteln. Die Bewertung sollte idealerweise auf voneinander unabhängigen und objektiven Kriterien beruhen, die für alle Funktionstypen geeignet sind und die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen möglichst umfassend abdecken. Dies ermöglicht auch die systematische Bildung von Funktionsstufen oder -ebenen, wobei Funktionen auf der gleichen Stufe oder Ebene ähnliche Gesamtanforderungen aufweisen.



Abgrenzung zwischen Funktionen

Eine Abgrenzung in zwei Funktionen erscheint dann sinnvoll, wenn es grosse Unterschiede gibt hinsichtlich:

- Kerninhalten/-aufgaben/-tätigkeiten und/oder
- dem geforderten Komplexitäts- & Anforderungsniveau der jeweiligen Kerntätigkeiten

Bei der Mehrheit der Unternehmen zeigt sich jedoch eher ein Bild, das an Jackson Pollock erinnert: ein chaotisches Durcheinander. Denn viele der von uns untersuchten Unternehmen verfügen kaum über eine durchgängige HR-Funktionsstruktur. So wird beispielsweise bei Weitem nicht in allen Unternehmen klar zwischen Stelle und Funktion unterschieden. Im Idealfall wird diesbezüglich zwischen (generischen) Funktionen und (Plan-)Stellen (personenbezogen, z.B. im Arbeitsvertrag oder in der Signatur) unterschieden.

Es scheint keinen allgemeingültigen Benchmark zu geben, der das optimale Verhältnis von Mitarbeitenden pro Funktion für alle Branchen und vor allem für alle Unternehmensformen definiert. Tatsache ist jedoch, dass sich bei den von uns analysierten Unternehmen mehrheitlich ein zu feingliedriges Bild zeigt. Das Verhältnis von Anzahl Mitarbeitenden pro Funktion liegt im Durchschnitt bei nur gerade 3,2. Zudem sind in mehr als der Hälfte der Unternehmen über 60% der Funktionen mit nur einer Person besetzt. Dies zeigt, wie stark die Funktionslandschaften oft personenabhängig gestaltet sind; eine Praxis, die nicht nachhaltig ist. Es sei denn natürlich, es kämen andere Strukturierungsmerkmale zum Einsatz.

Das ist aber leider nicht der Fall! In den meisten Unternehmen gibt es neben einer Funktionsliste, die oft eher einer Stellenliste gleicht, keine weiteren strukturierenden Merkmale wie Funktionsfamilien, Funktionsebenen oder -stufen, Rang- oder Kaderstrukturen. Insbesondere in KMU, die ca. 60% unserer Begleitprojekte ausmachen, stossen wir immer wieder auf ein auffälliges Muster: Es fehlt grundsätzlich an Struktur.

Vorteile einer Funktionsstruktur

Eine durchgängige Funktionsstruktur (siehe Abbildung 1) bringt nicht nur Ordnung, sondern auch Klarheit und Vergleichbarkeit in ein

Unternehmen und bildet eine solide Grundlage für verschiedene Kernaufgaben des Personalmanagements.

Personalplanung

Eine klare HR-Struktur ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Personalplanung, da sie eine systematische und vergleichbare Grundlage für zentrale Prozesse wie Nachfolgeplanung, Talentmanagement, Rekrutierung und HR-Controlling schafft. So kann beispielsweise die Nachfolgeplanung effizienter gestaltet werden, indem Anforderungen für jede Funktion standardisiert und potenzielle Nachfolger*innen anhand dieser Kriterien frühzeitig identifiziert werden.

Ein Unternehmen könnte auf Basis klar definierter Funktionsprofile gezielt Mitarbeitende fördern, die sich für Führungspositionen eignen, etwa durch individuelle Entwicklungspläne oder Mentoring-Programme. Auch die Rekrutierung profitiert enorm: Durch strukturierte Anforderungsprofile wird nicht nur der Auswahlprozess objektiver, sondern auch der «Fit»/die Passgenauigkeit neuer Mitarbeitender erhöht. Schliesslich ermöglicht die Vergleichbarkeit von Funktionen und Kompetenzen ein präzises HR-Controlling, beispielsweise zur Analyse von Fluktuationsraten oder zur Beurteilung des Verhältnisses von internen zu externen Nachbesetzungen je nach Funktionsfamilie. Unternehmen, die in naher Zukunft einen hohen Anteil an Führungspositionen neu besetzen müssen, können mit einer Funktionsstruktur proaktiv planen und handlungsfähig bleiben.

Personalentwicklung

Auch die Personalentwicklung wird durch eine klare HR-Struktur wesentlich vereinfacht, da sie Transparenz über die erwarteten und benötigten Kompetenzen bzw. Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten schafft. Dies erleichtert die Einführung eines Kompetenz- und Leistungsmanagements, das sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte unterstützt. Entwicklungsgespräche und generell Mitarbeitendengespräche können durch standardisierte Kompetenzmodelle zielführender gestaltet werden, da sie konkrete Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung liefern. Für die Mitarbeitenden wird deutlich, welche Kompetenzen sie auf- oder ausbauen müssen, um definierte Karrierepfade zu verfolgen. Führungskräfte erhalten so die notwendige Orientierung, um ihre Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein gutes Beispiel ist ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitenden transparente Laufbahnen aufzeigen kann und klar darlegt, welche Kompetenzen für den nächsten Karriereschritt erforderlich sind. Diese Struktur stärkt nicht nur die Motivation der Mitarbeitenden, sondern fördert auch die langfristige Personalbindung.

Vergütung

Auch bei der Vergütung zeigt sich, wie wertvoll eine klare HR-Struktur sein kann. Sie ermöglicht es, die Frage der «Gleichwertigkeit» systematisch zu beantworten und Vergütungsstrategien effektiv umzusetzen. Sie ermöglicht auch die strukturierte Erhebung von Vergütungsvergleichsdaten (interne Ver-

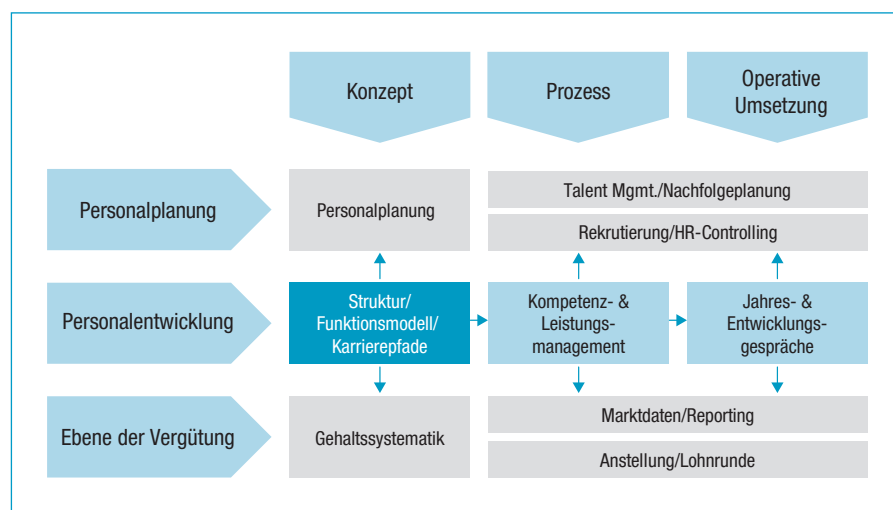


Abbildung 1: Beispiel Funktionsstruktur

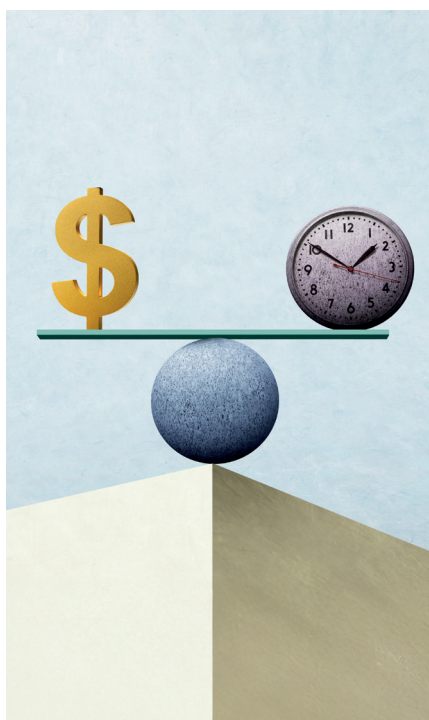


gleiche sowie externe Markt-Benchmarks), die als Grundlage für die Entwicklung von Lohnbändern pro Funktion oder Funktions-ebene dienen können und damit einen Rahmen bilden, der interne Gerechtigkeit und externe Wettbewerbsfähigkeit gleichermaßen fördert. Zudem ermöglicht ein strukturiertes Vergütungssystem ein sauberes Monitoring und Reporting, was die Entscheidungsfindung bei Rekrutierungen oder Lohnrunden erleichtert. Die Führungskräfte profitieren von der professionellen Unterstützung des HR-Teams, das durch strukturierte Prozesse die Entscheidungsfindung wesentlich erleichtert. Ein Beispiel dafür ist ein Unternehmen, das Lohnbänder eingeführt hat und durch regelmässige interne und externe Vergleiche sicherstellt, dass die Vergütung sowohl intern fair als auch marktgerecht ist. Dies führt neben effizienten Prozessen auch zu einer Stärkung des Vertrauens der Mitarbeitenden in die Vergütungspolitik des Unternehmens.

Was kann das HR tun?

Im Idealfall kann HR durch die Einführung einer analytischen Funktionsbewertung eine klare und durchgängige Funktionsstruktur schaffen. Die analytische Funktionsbewertung ist ein wirksames Instrument zur Herstellung von Vergleichbarkeit zwischen Funktionen und verschiedenen Unternehmensbereichen. Sie folgt einem einheitlichen und nachvollziehbaren Massstab, der eine gemeinsame Grundlage für personalpolitische Entscheidungen schafft. Die Funktionsbewertung ermöglicht es, Klarheit über die erforderlichen Qualifikationen und Anforderungen aller Funktionen zu gewinnen, Entwicklungspfade systematisch zu gestalten und auch direkt systematische Funktionsbeschreibungen zu erarbeiten.

Die Bewertung ist nicht nur ein technischer Prozess, sondern auch ein Führungs- und Organisationsinstrument: Sie schafft Transparenz über die Aufgaben und erleichtert die Zuordnung von Funktionen innerhalb von Funktionsfamilien. Ein zentraler Aspekt der Funktionsbewertung ist die Einbindung der Führungskräfte in Form von Workshops. Dieser kooperative Ansatz stellt sicher, dass die Ergebnisse der Bewertung von allen Beteiligten akzeptiert werden und die Führungskräfte aktiv an der Gestaltung der Struktur mitwirken. Ein typisches Ergebnis einer solchen



Bewertung ist ein Funktionsraster, das alle Funktionen eines Unternehmens nach ihrer Gesamtkomplexität und ihrem Anforderungsgrad kategorisiert und gruppiert. Ein solches Raster bietet neben der Transparenz auch die Möglichkeit, die Position einer Funktion im Unternehmen objektiv zu erklären und zu begründen.

Entgegen einer weitverbreiteten Befürchtung im HR-Umfeld muss eine Funktionsbewertung nicht zwangsläufig mit grossem Aufwand verbunden sein. Mit professioneller externer Begleitung können Unternehmen den Prozess sehr effizient gestalten. Je nach Methode können an einem Tag durchaus 50 Funktionen bewertet werden. Ein mittelgros-

ses Unternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitenden kann so in weniger als einer Arbeitswoche seine gesamte Funktionslandschaft strukturiert bewerten (siehe Praxisbeispiel im Kasten).

Für Kleinunternehmen mit nur einigen Dutzend Mitarbeitenden, die die Kosten für eine externe Begleitung (noch) scheuen, gibt es einen kostenlosen pragmatischen ersten Schritt hin zu einer Funktionsstruktur. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) stellt nämlich seit Kurzem mit Logib Modul 2 ein kostenloses Online-Tool für Kleinfirmen zur Verfügung, in welchem eine vereinfachte analytische Funktionsbewertung selbstständig durchgeführt werden kann. Damit kann sich eine Kleinfirma erstmals mit einer systematischen Funktionsstruktur auseinandersetzen und eine Basis für die so wichtige Gleichwertigkeit in Bezug auf Lohnungleichheit, aber auch für weiterführende HR-Prozesse schaffen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmen mit der Einführung einer systematischen Funktionsstruktur ein wertvolles und vielseitiges Instrument an die Hand bekommen, das nicht nur eine Grundlage für die interne Lohngerechtigkeit und die gesetzliche Einhaltung der Lohnungleichheit schafft, sondern darüber hinaus langfristig zu mehr Effizienz und Transparenz in vielen wichtigen HR-Prozessen beiträgt.

BEISPIEL

Effizienter Aufbau einer Funktionsstruktur mit professioneller Hilfe

Ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden, das sich auf die Einführung von Lohnbändern vorbereitet, hat mit Comp-On innerhalb von vier Tagen über 150 Funktionen bewertet. Dank der klaren Struktur und der Resultate der Funktionsbewertung konnte das Unternehmen schlussendlich nicht nur ein faires Lohnsystem einführen, sondern auch die Grundlage für die interne Entwicklungs- und Nachfolgeplanung schaffen. Dies zeigt, dass eine analytische Funktionsbewertung kein monatelanges Grossprojekt sein muss, sondern bei guter Planung und professioneller Unterstützung schnell und zielführend umgesetzt werden kann.



AUTOREN



Marc Pieren und **Loran Lampart**, Founding Partners der Comp-On AG, begleiten Firmen in der Etablierung von fairen, verständlichen und praxisnahen Vergütungskonzepten. Daneben fungieren sie u.a. als Lohnungleichheitsexperten für Fair-On-Pay-Analysen sowie für das EBG im Rahmen von Lohnungleichheitskontrollen im Beschaffungswesen und bilden zusammen mit EXPERTsuisse Revisor:innen für die «formelle Überprüfung der Lohnungleichheit» aus.

Der «Fair-On-Pay Report 2024» mit Erkenntnissen aus Hunderten von Lohnungleichheitsanalysen ist kostenlos unter www.comp-on.ch abrufbar.