

Lohnsystem als Ausdruck der Wertbetrachtung des Humankapitals

Was ist ein «guter» Lohn?

Ein modernes Lohnsystem muss mindestens drei Kriterien erfüllen: Es muss das Anforderungsniveau samt individuellem Leistungsbeitrag korrekt abbilden, zweitens die Partizipation und die Mitverantwortung des Einzelnen am Unternehmenserfolg berücksichtigen und drittens auf das Marktgeschehen reagieren können. Von Thomas Heer*



In jedem Unternehmen gibt das Thema Entlohnung monatlich Anlass zu positiven oder negativen Reaktionen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter wird unweigerlich an die Frage erinnert, ob das Management diese anspruchsvolle Aufgabe mit fortschrittlichen Instrumenten aktiv an die Hand nimmt oder eher passiv einen einmal festgelegten Geldbetrag periodisch dem Gehaltskonto überweist.

Gehaltsmanagement professionell anzugehen, ist für eine erfolgsorientierte Unternehmensleitung ein absolutes Muss, zumal

die Konjunkturzyklen als immer weniger berechenbar erscheinen und damit die Preise für die Arbeitsleistungen stets volatiler werden. Aktuell stehen die Unternehmen vor folgenden Herausforderungen: Eine grundsätzlich florierende Schweizer Wirtschaft wird gebremst durch den starken Druck auf die Leitwährungen (Dollar und Euro). Daneben trocknet der Arbeitsmarkt zunehmend aus; die Verknappung an qualifizierten Arbeitskräften und die Forderung nach höheren Löhnen stehen im Vordergrund. So prägen der Zugang ausländischer

Arbeitskräfte, die Verlagerung von Arbeitsplätzen, Teilzeitarbeit, Chancengleichheit, Mitarbeiterbindung, Talent-Management etc. die Gestaltung heutiger Konzepte.

Das Management wird mit den Forderungen verschiedenster Anspruchsgruppen konfrontiert. Diese erwarten zum einen umfassende Konzepte in Honorierungsfragen mit längerfristiger Ausrichtung, zum anderen aber auch rasche Entscheide für individuelle Lösungen. Darüber hinaus greift eine isolierte Fokussierung auf die Entlohnungsthematik zu kurz; vielmehr kommt



Endress+Hauser, Reinach

Fair-Pay basiert auf der Erkenntnis, dass eine nicht stimmige Systematik zu Unzufriedenheit führt und damit die Motivation der Mitarbeitenden ungünstig beeinflusst.

der Integration von Lösungsideen in das gesamte Human Resources Management, unterstützt durch ein umfassendes Personal-Controlling, immer grössere Bedeutung zu.

Fair Pay

Unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse erwarten die Mitarbeitenden aller Stufen, für ihre Arbeit fair resp. gerecht entschädigt zu werden. Ein «guter» Lohn ist somit trotz steigender Preise für die Arbeitsleistung in erster Linie nicht ein möglichst hoher Lohn, sondern eine faire Vergütung. Dabei stellen die Mitarbeitenden grundsätzlich drei Forderungen (s. Abb. 1):

- 1. *Interne Lohnvergleiche* zu Kolleginnen und Kollegen müssen korrekt und plausibel sein. Es wird erwartet, dass Schwierigkeitsgrad der Aufgaben, individueller Leistungsbeitrag und eingebrachte Erfahrung ausschlaggebend sind für die Höhe des Lohnes.
- 2. Im Zuge des unternehmerischen Denkens und Handelns erwarten Mitarbeitende, *am Erfolg des Unternehmens* beteiligt zu werden, im Wissen darum, dass damit auch ein finanzielles Risiko verbunden ist.
- 3. Der Vergleich der Löhne mit jenen der Mitbewerber bildet die Basis für die dritte Forderung, nämlich diejenige, dass das Unternehmen *konkurrenzfähige Gehälter* bezahlt.

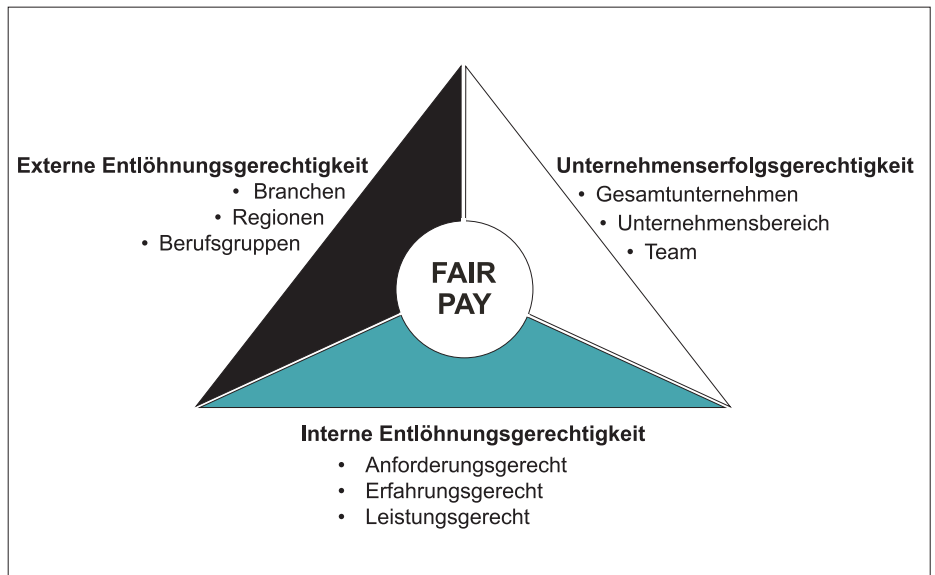


Abb. 1: Verteilungsgerechtigkeit

Wie können diese drei Forderungen in modernen Lohnsystemen berücksichtigt werden?

- Die erste Forderung hat mit korrekten Relationen innerhalb des gesamten Unternehmens zu tun: Sie basiert auf der Erkenntnis, dass eine nicht stimmige Systematik zu Unzufriedenheit führt und damit die Motivation der Mitarbeitenden ungünstig beeinflusst. In modernen Lohnsystemen wird zur Erfüllung dieser Forderung ein *individueller Lohn* definiert.
- Die zweite Forderung, d.h. diejenige nach Partizipation oder nach Mitverantwortung für den Erfolg wird durch einen variablen *Erfolgsanteil* erfüllt.

Eine integrierte, wertbasierte Gesamtkonzeption ermöglicht dem HR-Manager die Positionierung als strategischen Geschäftspartner.

- Die dritte Forderung, diejenige nach konkurrenzfähigen Löhnen, ruft nach zweierlei Massnahmen: Einmal werden Niveau und Relationen der Gesamtbezüge aufgrund von Lohnvergleichen (Benchmarks) festgelegt und periodisch überprüft. Danach wird mittels sogenannter *situativer Anteile* die Reaktionsfähigkeit in der Entlohnung erhöht.

Die drei Forderungen der Mitarbeitenden sind durch das Management simultan zu erfüllen. Die einseitige Optimierung einer einzigen Forderung führt nicht zum Ziel. Ein zeitgemässes Lohnsystem enthält daher zu jedem Zeitpunkt auch Antworten auf Fragen aller drei Forderungen. Die daraus abgeleiteten Anteile sind als Komponenten zu gestalten und deren Instrumente sorgfältig aufeinander abzustimmen (s. Abb. 2).

Wie ist ein kohärentes System aufgebaut?

Die modulare Struktur mit dem abgebildeten Aufbau ist für ein kohärentes System unabdingbar.

In der *ersten* Komponente «Individueller

	Aufbau	Instrumente
	Situative Anteile: <ul style="list-style-type: none"> • Sonderprämien • Fringe Benefits/Zulagen 	<ul style="list-style-type: none"> • gemäss speziellen Reglementen
	Erfolgsanteil: <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenserfolg • Bereichserfolg • Teamerfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung von Ergebnissen und kollektiver Zielerreichung
	Individuelles Gehalt: <ul style="list-style-type: none"> • Funktion • Leistung • Erfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsbewertung • Leistungsbeurteilung • Regelung der nutzbaren Erfahrung

Abb. 2: Gehaltsaufbau und Instrumente

Lohn» werden das funktionsbedingte Anforderungsniveau, der individuelle Leistungsbeitrag sowie die eingebrachte nutzbare Erfahrung berücksichtigt. Dieser individuelle Lohn wird in der Regel jeweils einmal jährlich unter Berücksichtigung des aktuellen persönlichen Leistungsbeitrages und der verfügbaren finanziellen Mittel des Unternehmens (Lohnbudget) angepasst. Diese Komponente bildet das Fundament jedes Lohnsystems. Ohne sie lassen sich zentrale Forderungen wie diejenige nach Gleichstellung, Systemtransparenz, Nachvollziehbarkeit, Formulierung einer eigenständigen Lohnpolitik sowie Einbettung der Entlohnung ins gesamte Human Resources-Management nicht zufriedenstellend bewerkstelligen.

Im Rahmen der zweiten Komponente, dem «Erfolgsanteil», lassen privatwirtschaftliche Unternehmen mit Gewinnorientierung die Mitarbeitenden an den entsprechenden Ergebnissen partizipieren. Erfolgsanteile sind variabel und haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Höhe der Gesamtvergütung. Über die Zielerreichung wird in der Regel quartalsweise informiert. Die Auszahlung erfolgt dagegen lediglich jährlich oder v.a. für das Management mit verzögerter Wirkung (Sperrfristen). Für die Erfassung des Erfolgsbeitrages ist ein funktionierendes System zur Ergebnismessung Voraussetzung. In dieser Komponente wird aufgrund der materiellen Form der Beteiligung auch die Wechselwirkung zum gelebten Wertesystem (Stichworte: Mitgestaltung, Mitverantwortung, etc.) als immaterielle Form evident. Beide Formen bedingen sich gegenseitig. Die immateri-

le Beteiligung kann im weiteren Sinne nämlich auch mit «Unternehmenskultur» umschrieben werden. Eine der Unternehmenskultur angepasste Beteiligung ist daher in der aktuellen Zeit des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften eine der wirksamsten Massnahmen zur langfristigen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Um situatives Handeln zu ermöglichen, muss das Unternehmen rasch und unkom-

pliziert auf aussergewöhnliche Vorkommnisse (z.B. durch eine Sonderprämie für einen aussergewöhnlichen Einsatz) reagieren und spezielle Marktgegebenheiten (z.B. durch zeitlich befristete Zuschläge) abfedern können. Dies ermöglicht die dritte Komponente «Situative Anteile», welche eine regelmässige Beobachtung von Konkurrenz und Arbeitsmarkt erfordert. Eine adäquate Reaktion auf marktbedingte Verzerrungen bei den betroffenen Berufsgrup-

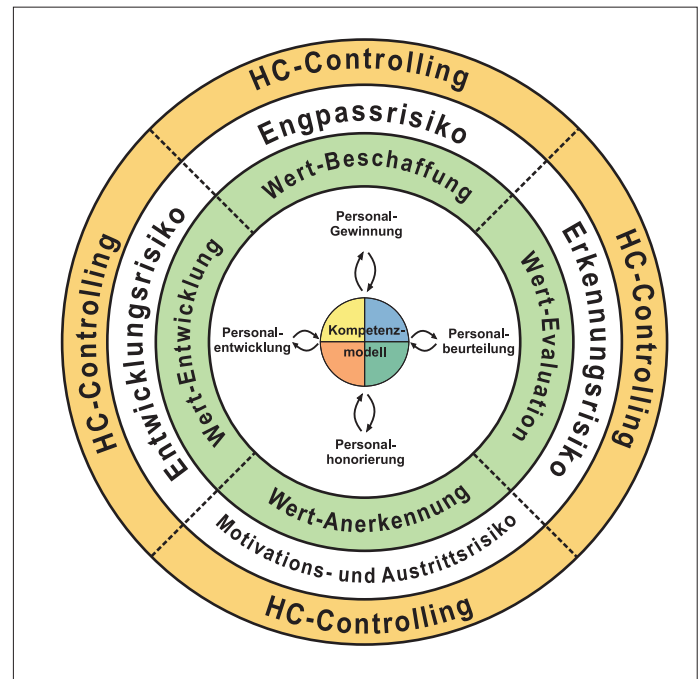


Abb. 3: Die kompetenzbasierten Anforderungsprofile eröffnen auch dem HR-Controlling neue Möglichkeiten. Neben den bekannten, quantitativen Kennzahlen werden neu durch die kompetenzbasierten Anforderungsprofile auch qualitative Kenngrößen sinnvoll operationalisierbar. Das operative Personalcontrolling wird damit zum strategischen Human-Capital-Controlling.

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
8027 Zürich
Tel. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis CHF 180.– pro Monat (CHF 2'160.– pro Jahr) sind Lunch-Checks von Sozialabgaben (AHV/IV/EO/ALV/NBU) befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

pen ist nur möglich, wenn in der Komponente «Individuelles Gehalt», aufbauend auf einer Funktionsstruktur, eine auf Lohnvergleichen basierende, firmeneigene Skala gebildet worden ist. Damit schliesst sich der Kreis zur ersten Komponente, in dem auf die dynamischen Elemente des Marktes mittels situativer Anteile nur sinnvoll reagiert werden kann, wenn eben die erste Komponente auf soliden Füßen steht. Hier zeigt sich z.B. die Stärke der Schweizer Industrie, welche bereits seit Jahrzehnten mit dem oben aufgezeigten Konzept arbeitet und der Komponente «Individueller Lohn» einen adäquaten Stellenwert einräumt. Um den währungsbedingten Druck auf die Kosten abzufedern (beachte: Lohnkosten als überwiegend höchster Kostenblock) bietet das Management die Wahl, entweder vor-

Ein «guter» Lohn ist in erster Linie nicht ein möglichst hoher Lohn, sondern eine faire Vergütung.

übergehend die Arbeitszeiten zu erhöhen oder die Löhne zu reduzieren. Beide Massnahmen sind schmerzhaft, jedoch transparent und in der Durchführung nachvollziehbar. Dagegen kennt die Finanzbranche nur das radikale Mittel des Stellenabbaus.

Wertbetrachtung im Mittelpunkt

Generell kommt der Komponente «Individueller Lohn» und insbesondere der Funktionsstruktur im Rahmen des integrierten

Personalmanagements eine immer grössere Bedeutung zu. Nur Unternehmen, welche bei der Erarbeitung der Funktionsstruktur auf Kompetenzkriterien aufbauen, gelingt eine integrale Nutzung der generierten Anforderungsprofile für die Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung. Dies kann auch bedeuten, dass Unternehmensleitungen aufgefordert sind, zueinander nicht kompatible, historisch gewachsene Teilsysteme zugunsten eines einheitlichen und integrativen Modells zu eliminieren. Das Ziel muss sein: Eine kompetenzbasierte Funktionsstruktur (competency grid) soll von allen Anspruchsgruppen (Management, Mitarbeitende, Vorgesetzte, Personalvertretungen, Personalfachleute) genutzt werden. Darin

Viele Industrieunternehmen arbeiten seit Jahrzehnten mit einem Drei-Komponenten-Lohnmodell, das kurzfristige, situative Anpassungen erlaubt.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Macht und Status in Gruppen und Organisationen

Change trifft Teams – Die Changetagung

«Macht ist die Fähigkeit, nichts mehr lernen zu müssen.» (Karl Deutsch)

Macht korrumpiert. Macht bedeutet Dominanz, Herrschaft und Gewalt. Die gleichwertigen Bedeutungen des Könnens, Vermögens und der Einflussnahme erscheinen bedeutungslos – ist dem so? Dienen die Konzepte Selbststeuerung und Selbstmanagement tatsächlich der Machtverschleierung? Bringt uns harte Konkurrenz weiter als Kooperation und Empathie? Ist Wissen nach wie vor Macht oder macht Nichtwissen auch nichts?

Am 19./20. Januar 2012 findet «Change trifft Teams – Die Changetagung» zum dritten Mal in Basel statt.

Wir bieten Ihnen:

Acht hochkarätig besetzte Keynotes, u.a. Prof. Dr. Arno Gruen, Dr. Oliver König, Prof. Dr. Stefan Kühl, Arno Luik, PD Dr. Peter Schneider; Prof. Dr. Gerhard Vinnai;
22 Workshops und 2 Panels zur aktiven Bearbeitung des Themas Macht und Status in Führung, Management und Beratung; Networking mit Personen aus Wissenschaft und Praxis, aus der Schweiz, Österreich und Deutschland.

Information und Anmeldung

www.changetagung.ch

Anke Rupp-Walter, T +41 61 337 27 68, anke.rupp@fhnw.ch
Prof. Dr. Olaf Geramanis, T +41 61 337 27 88, olaf.geramanis@fhnw.ch

RÉSUMÉ

Qu'est-ce qu'un salaire «adéquat»?

Une direction d'entreprise qui vise le succès doit bénéficier d'une politique salariale professionnelle, d'autant plus que les cycles conjoncturels sont toujours plus imprévisibles. Actuellement, les défis des entreprises sont les suivants: une économie suisse fondamentalement florissante est freinée par la pression qui s'exerce sur les monnaies étrangères de référence (dollar et euro). Le marché suisse de l'emploi est confronté à l'ouverture au personnel étranger, aux délocalisations et au travail à temps partiel. De nos jours, égalité des chances, fidélisation du personnel, gestion des talents, besoin de transparence, tout cela influence les concepts de rémunération.

Quelles que soient la branche d'activité et la taille d'une entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques, les collaborateurs s'attendent à une rémunération adéquate.

Les comparaisons de salaire internes, de collègue à collègue, doivent être correctes et plausibles.

Le salaire doit être déterminé tant par le degré de la difficulté de la tâche que par la performance individuelle et par l'expérience. Dans la mesure où ils se sentent liés à l'entreprise et en veulent le succès, les salariés tiennent à prendre part à sa réussite.

La comparaison des salaires avec ceux de la concurrence constitue la base pour une troisième exigence, notamment celle d'une rémunération compétitive.

Pour pouvoir satisfaire toutes les exigences, un système cohérent des salaires doit être conçu de façon modulaire. Le premier élément, le «salaire individuel», tiendra compte des exigences du poste lui-même, de la performance individuelle, ainsi que de l'expérience du salarié. Dans le cadre du deuxième élément, la «participation aux résultats», les entreprises privées qui visent la rentabilité font profiter leur personnel des résultats atteints. À une époque où le personnel qualifié est difficile à trouver, une participation – adaptée au mieux à la culture d'entreprise – est un élément essentiel pour la fidélisation des collaborateurs à long terme.

Si elle veut s'adapter à la situation, l'entreprise doit faire face rapidement aux imprévus et il est essentiel qu'elle soit prête à affronter les réactions des marchés. C'est là qu'intervient le troisième élément, la part «conjoncturelle». L'expérience démontre que l'industrie suisse travaille depuis des décennies avec un système cohérent et que, par conséquent, elle est à même de trouver des réponses flexibles à la crise. Pour amortir la pression des devises sur les coûts, la gestion d'une entreprise industrielle offre la possibilité de travailler davantage ou de diminuer les salaires pendant une période limitée. Deux mesures douloureuses, mais transparentes. La finance, par contre, n'utilise que la méthode radicale de la suppression des emplois.



*Thomas Heer, lic. iur., lic. oec. HSG, Vorsitzender der Geschäftsleitung der GFO Unternehmensberatung AG, Spezialist in der Gestaltung und

Umsetzung von integrierten Führungs- und Honorierungskonzepten und Human Capital Management.

t.heer@gfo.ch

lassen sich auch Fach- und Führungskarrieren abbilden, die mögliche Karrierepfade aufzeigen. Die Funktionsbewertung mittels Kompetenzen eröffnet dem Personalmanagement zudem eine neue, strategische Dimension. Es mutiert gleichsam zum umfassenden Human Capital Management, das im wertschöpfenden Sinne neu die Wertbetrachtung in den Mittelpunkt stellt. Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung werden so zu Wertbeschaffung, -evaluation, -anerkennung und -entwicklung transformiert (s. Abb. 3).

Die Überarbeitung der aktuellen Entlohnungssysteme in Richtung der oben beschriebenen Konzeption ist zwar ein anspruchsvolles Unterfangen, eröffnet dem HR-Manager dafür die Positionierung als strategischen Geschäftspartner und die Betreuung von wertschöpfendem Human-Capital-Leadership.

**Lynxx Business Solutions SA**

Solutions professionnelles pour la gestion des ressources humaines et des salaires



info@lynxx.ch <http://www.lynxx.ch>

Tél. +41 27 324 48 10
Fax. +41 27 324 48 19

Place du Midi 30
1950 Sion - Switzerland

NorthgateArinso
partner