

CASE STUDY SCHINDLER AUFZÜGE AG

Erfahrungen mit dem Personal- und Entlöhnungssystem PES aus Sicht von Dr. Armin Gallati, Mitglied der Geschäftsleitung, Personal und Ausbildung



Wie schätzen Sie die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitenden und dem Kader ein?

Das System hat sehr schnell eine hohe Akzeptanz gefunden. Es ist – insbesondere für die Linienchefs – nicht mehr wegzudenken.

Was hat sich nach der Einführung des Systems verändert?

Das Mitarbeitergespräch konnte qualitativ sprunghaft verbessert werden. Die Entlöhnung erfolgt seither weitgehend nach objektiven Kriterien.

Welchen konkreten Nutzen bringt das System?

Es ist für uns eine tragende Basis für die Personal- und Entlöhnungsfragen (inkl. Rekrutierung, Beförderungen und Personalentwicklung). Es hat uns auch erlaubt, zusätzlich ein Bonussystem für alle Mitarbeitenden einzuführen.

In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen?

Der Einführungsaufwand ist gross. Die jährlichen Anpassungsarbeiten sind relativ gering.

Welche Empfehlungen würden Sie zur Einführung einer neuen Systematik abgeben?

Die Einführung muss professionell erfolgen. Die Vorgesetzten sind zu schulen und alle Mitarbeitenden sollten gut informiert werden. Geschäftsleitung und Personalvertreter müssen voll hinter dem System stehen.

Ausgangslage

Die Schindler Aufzüge AG in Ebikon (mit regionalen Geschäftsstellen in der ganzen Schweiz), arbeitete mit einem BWI-Personalführungs- und Entlöhnungssystem aus den 70er Jahren, welches fast ausschliesslich auf den Teil der Salarierung ausgerichtet war. Weitergehende Führungs- und HR-Prozesse (Personalrekrutierung, Personalentwicklung) wurden praktisch nicht unterstützt. Der bestehende Funktionsraster hatte einen sehr hohen Differenzierungsgrad mit insgesamt 27 Stufen, welche der damaligen Arbeitsteilung (sehr fein strukturierte Arbeitsprozesse, insbesondere in der Produktion) entsprach. Die Mitarbeiterbeurteilung richtete sich stark auf pauschale Leistungsmerkmale wie Arbeitsqualität und -quantität aus und besass eine vorgegebene Gewichtung. Die Festsetzung des Lohns basierte auf der Funktionsstufe, dem Dienstalter sowie der individuellen Leistung. Für die jährlichen Lohnanpassungen wurden pro Organisationseinheit Lohnprozente gutgeschrieben, welche durch den Vorgesetzten auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt wurden.

Absicht

Aufgrund der einseitigen Ausrichtung des ehemaligen Lohnsystems auf die blosser Salarierung der Mitarbeitenden verlangte die Geschäftsleitung eine Überprüfung der bestehenden Grundlagen. Zwei Elemente standen bei der Revision im Vordergrund:

1. Verbindung der Entlöhnung mit den Führungs- und HR-Prozessen durch eine integrierte Systematik.
2. Konsequente Ausrichtung der Entlöhnung mittels Benchmarking auf die definierten Marktverhältnisse (insbesondere im Kaderbereich).

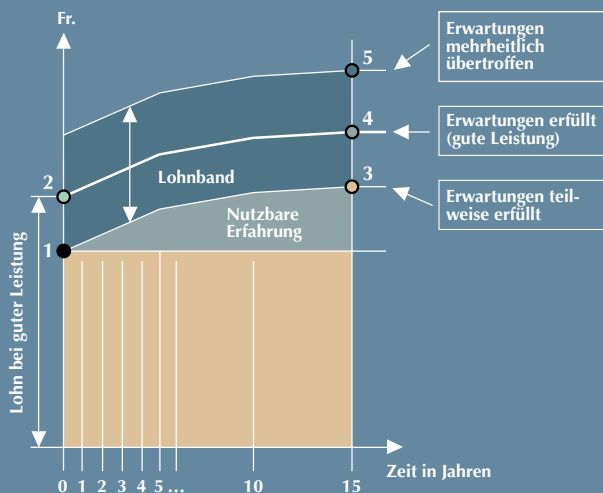
Für die Schindler Aufzüge AG war dabei sehr wichtig, in einem ersten Schritt gemeinsam mit den Mitarbeitenden, den Vorgesetzten und den Sozialpartnern ein Bild über die Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten. Mittels Situationsanalyse sollten zudem der Projektumfang sowie die nötigen Massnahmen geklärt werden.

Lösungskonzept und Ergebnis

Funktionsraster

Das Instrument, welches Anforderungen und Kompetenzen in Form von Funktionsketten darstellt, war gänzlich neu zu erstellen. Mittels Referenzfunktionen wurde eine Bewertung durchgeführt, welche die Eichung der Funktionsketten ermöglichte. Jede Funktionskette ist mit Umschreibungen dokumentiert. Der Raster umfasst statt bisher 27 neu 14 Stufen (= Anforderungsniveaus) und enthält sämtliche Funktionen exklusive Direktion.

Lohnband – zur leistungsabhängigen Steuerung der Löhne



Leistungsband

Ausgangspunkt 2 entspricht einer guten Leistung

Beispiel:
Funktionsstufe 5
Punkt 2: Fr. 50 000.–
Punkt 5: Fr. 66 125.–

▲	● 5	Punkt 5 = 132.25%
▲	○ 4	Punkt 4 = 115%
▲	○ 3	Punkt 3 = 97.75%
▲	○ 2	Punkt 2 = 100%
▲	● 1	Punkt 1 = 85%

Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung

Das Konzept ist primär auf die Mitarbeiterentwicklung ausgerichtet. Es basiert auf 3 Phasen:

- I Zielvereinbarungen im «MbO»-Verfahren
- II Leistungserbringung mittels Unterstützung durch die Vorgesetzten und allfälligen Korrekturmassnahmen in periodischen Standortbestimmungen
- III Beurteilung der Mitarbeitenden mit Hilfe von Leistungsmerkmalen, die sich auf die Kriterien der Anforderungsprofile beziehen; Selbstbeurteilung und Beurteilung der Führungswirksamkeit durch den Mitarbeitenden. Festlegen von Entwicklungsmassnahmen und Besprechung allfälliger Potenziale

Entlohnung

Die Festlegung der Lohnhöhe erfolgt über 3 Einflussgrössen.

1. Über die Funktionsstufe entsprechend der Zuordnung im Funktionsraster
2. Über die nutzbare Erfahrung, welche in der ausgeübten Funktion effektiv genutzt bzw. umgesetzt werden kann
3. Über eine leistungsabhängige Steuerung des Lohns in einem Lohnband

Die Verteilung der Mittel, die für die leistungsabhängige Steuerung zur Verfügung gestellt werden, geschieht nach folgendem Prinzip: Ermittlung der Differenz zwischen Ist-Lohn und Ziellohn (Lohn gemäss Leistungsbeurteilung); Hochrechnung und Vornahme einer Lohnrundensimulation mit allen Mitarbeitenden. Partizipation an den zur Verfügung gestellten Mitteln proportional zur Höhe der ermittelten Differenz. D.h. je höher die Differenz zwischen Ist- und Ziellohn, desto höher ist die individuelle Lohnanpassung.

Die Lohnskala wurde mittels Gehaltsvergleichen neu positioniert. Auf diese Weise kann die Balance zwischen interner Lohngerechtigkeit und dem «Marktlohn» sichergestellt werden. Die Lage der Lohnskala wird periodisch überprüft.

Projektorganisation

Die Projektleitung war dem HR-Leiter übertragen. Die Geschäftsleitung fungierte als Auftraggeber. Es wurden 2 Projektgruppen eingesetzt, eine für die Funktionsbewertung und eine für das Mitarbeiterbeurteilungskonzept sowie die Entlohnung. GFO Unternehmensberatung spielte eine aktive Rolle in beiden Projektgruppen im Sinne des Prozessowners, Fachbegleiters und Moderators. Sie stand zudem der Geschäftsleitung und der Projektleitung für fach- und projektspezifische Fragen zur Verfügung und begleitete die Umsetzung während der Schulung.

Weitergehende Informationen erhalten Sie bei:

GFO Unternehmensberatung AG

Kurvenstrasse 17

CH-8006 Zürich

Tel. +41 (0)44 365 99 00

Fax +41 (0)44 365 99 01

www.gfo.ch

Nachfolgeorganisation Stiftung **BW**ETHZ

GFO

Unternehmensberatung

TONANGEBEND IM GEHALTS- UND KOMPETENZENMANAGEMENT