

## *Gestaltung von Lohn- und Anreizsystemen*

*Im Spannungsfeld von Anforderungs-,  
Leistungsorientierung und sozialer Gerechtigkeit*



## Ziele und Nutzen

### **Eine Einordnung aus dem Privatbereich...**

Ihre Kinder sollen lernen mit Geld umzugehen – dabei soll die Verteilung gerecht sein sowie zwischen Ihren Kindern und im Vergleich mit anderen Kindern nicht völlig aus dem Rahmen fallen. Entsprechend möchten Sie Ihren Kindern ein Taschengeld zur Verfügung stellen. Dabei stellen sich rasch die folgenden Fragen: Geben Sie Ihren Kindern regelmässig ein fixes Taschengeld oder eher nach Bedarf? Sollen alle Kinder gleich viel erhalten oder soll nach dem Alter abgestuft werden? Soll das Kind mit dem kostspieligeren Hobby für Ausrüstung, Reisekosten, etc. mehr erhalten? Soll das Mithelfen im Haushalt zur Bedingung gemacht werden? Wenn ja, mittels fixen Vorgaben oder soll spontanes Helfen belohnt werden?

Sie informieren sich in Ihrem Umfeld wie das in anderen Familien gehandhabt wird. Auf dieser Basis legen Sie die Kriterien, die Beträge, die Verteilung des Taschengeldes fest und definieren Regeln, die Sie mit Ihren Kindern vereinbaren. So etablieren Sie eine Taschengeldlösung, die zumindest für Sie gerecht ist und Ihnen bezüglich der Beträge als angemessen erscheint. Dennoch ist klar, dass Ihre Kinder nicht mit allen Bedingungen zufrieden sein werden und es immer wieder zu Diskussionen um das Taschengeld kommen wird. Wenn Ihre Kinder älter geworden sind und sich die Rahmenbedingungen ändern, werden Sie Ihr ‚System‘ reflektieren und anpassen.

### **... und jetzt?**

Das iafob begleitet Unternehmen in den anspruchsvollen Prozessen zur Entwicklung, Anpassung und Einführung von Lohn- und Anreizsystemen. Wir unterstützen Ihr Unternehmen mit System-, Prozess- und Fachkompetenz und in der Gratwanderung zwischen verschiedenen Anforderungen wie Fairness und Objektivität, Markt- und Wettbewerbskonformität, Leistungsorientierung wie auch der Handhabbarkeit des Lohn- und Anreizsystems.

### **... und wie gestaltet man einen solchen Prozess?**

Entscheidend ist eine Prozessgestaltung bei der relevante Schritte durchlaufen und substantielle Fragen in der richtigen Reihenfolge beantwortet werden. Dazu gehören u.a. die folgenden Fragen und Meilensteine:

<p>Welche Zielsetzungen sollen mit dem neuen Lohnsystem erreicht werden?          Was soll den Mitarbeitenden mit dem neuen Lohnsystem signalisiert werden?          ✓ Formulierung von <b>Leitsätzen</b> für das neue Lohnsystem</p>
<p>Welche Komponenten sollen in dem neuen Lohnsystem mit Blick auf die formulierten Zielsetzungen und Leitsätze Berücksichtigung finden?          Was soll mit den einzelnen Komponenten erreicht werden?          Wie sollen die verschiedenen Komponenten gewichtet werden?          ✓ Formulierung eines <b>Grundkonzeptes</b> für das neue Lohnsystem</p>
<p>Wie sollen die einzelnen Komponenten des Lohnsystems festgelegt und bewertet werden?          Welche Kriterien sollen in den einzelnen Komponenten berücksichtigt werden?          ✓ Formulierung eines <b>spezifizierten Lohnsystems</b></p>
<p>Welche Regeln und Formalismen sind für die Anwendung und Handhabung des Lohnsystems im Sinne der formulierten Zielsetzungen und Leitsätze zu berücksichtigen und einzuhalten?          ✓ Formulierung eines <b>Reglements</b> für die Anwendung und Handhabung des neuen Lohnsystems</p>

Mit dieser Prozesslogik ist der Anspruch verknüpft, dass das Lohn- und Anreizsystem über eine lohnpolitische Perspektive konzipiert und konkretisiert wird und relevante Anforderungen eingelöst werden.

Einen konzeptionellen Kernpunkt stellt dabei die Frage dar, welche Komponenten und damit verbundenen Ziele sowie welche Bewertungskriterien in einem Lohn- und Anreizsystem konkret zur Anwendung kommen sollen oder anders formuliert: was, wie honoriert werden soll?

### **... warum gerade das iafob?**

Wir schauen nicht nur darauf was ‚man‘ üblicherweise macht oder andere machen – sondern vor allem auch darauf, was für Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation mit Ihren spezifischen Rahmenbedingungen Sinn macht. Als interdisziplinäres Team aus erfahrenen Organisationspsychologinnen und -psychologen, Betriebswirtschaftlerinnen und Betriebswirtschaftlern sowie Praxiskennerinnen und -kennern bringen wir die erforderliche Prozesskompetenz, das Fachwissen, die Vernetzung und die Sensibilität für ein lohnenswertes Lohnprojekt bzw. die Gestaltung eines professionellen Lohn- und Anreizsystems ein. [www.iafob.ch](http://www.iafob.ch)

## Exemplarische Komponenten und Gewichtungen für ein Lohn- und Anreizsystem

Komponenten	Relevante Ziele	Relevante Bewertungskriterien
<b>Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungsgerechte Besetzung relevanter Arbeitsfunktionen</li> <li>Gerechte Honorierung relevanter Arbeitsfunktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungen bei der Arbeit</li> <li>Belastungen bei der Arbeit</li> <li>Verantwortung bei der Arbeit</li> </ul>
<b>Erfahrung in Beruf und Funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellung von berufs- und funktionsspezifischem Know-How</li> <li>Erhalt von erfahrenen Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl Jahre in Beruf und Funktion</li> <li>Nachweislich realisierte Erfahrungsschritte</li> </ul>
<b>Einsatzflexibilität bzw. ‚Polyvalenz‘</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung der aufgaben- und rollenbezogenen Einsatzflexibilität</li> <li>Förderung der Anreize zur ‚on the Job‘-Qualifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachweisbare Kompetenz in der Erfüllung verschiedener Aufgaben, Arbeitsrollen und/oder Arbeitsprozesse</li> </ul>
<b>Individuelle Leistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von individueller Leistung</li> <li>Honorierung von und Feedback zu individuellen Leistungsunterschieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitative und qualitative Leistungskriterien</li> <li>Arbeits- und Sozialverhalten auf individueller Ebene</li> </ul>
<b>Teamerfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von interner Kooperation und Zusammenarbeit</li> <li>Förderung von Teamleistung und Teamerfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teambezogene Leistungskriterien in qualitativer und quantitativer Hinsicht</li> <li>Arbeits- und Sozialverhalten auf teambezogener Ebene</li> </ul>
<b>Bereichs-/ Unternehmenserfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von teamübergreifender Kooperation und Zusammenarbeit</li> <li>Förderung von teamübergreifender Leistung und Erfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereichs- und/oder unternehmensbezogene Leistungskriterien in qualitativer und quantitativer Hinsicht</li> </ul>

(1) Individuumsorientiertes Lohnsystem	(2) Teamorientiertes Lohnsystem	(3) Team- und bereichsorientiertes Lohnsystem
Leistung Individuum 10%	Leistung Team 15%	Leistung Bereich 15%
Erfahrung 20%	Einsatzflexibilität 25%	Leistung Team 15%
Funktion 70%	Funktion 60%	Funktion 70%

## Ein Fallbeispiel

### **Ausgangslage**

Ein schweizweit tätiges Unternehmen in der Forschung und Entwicklung von Mikro- und Nanotechnologien, Mikroelektronik und Kommunikationstechnologien hat sich zum Ziel gesetzt, sein aktuelles Lohnsystem, welches vor 15 Jahren basierend auf einem Marktvergleich eingeführt wurde, kritisch ‚unter die Lupe zu nehmen‘ bzw. zu optimieren.

Obwohl das System intern gut akzeptiert ist und sich als wettbewerbsfähig erweist, zeigt sich, dass einzelne Prozesse im Bereich der variablen Lohnanteile, nicht im Sinne der ursprünglich definierten Lohnpolitik zur Anwendung kommen. Der CEO hat vor diesem Hintergrund dem iafob den Auftrag erteilt, eine systematische Analyse des Systems, inklusive Benchmark durchzuführen. Deren Ergebnisse sollten als Basis für gezielte Systemanpassungen dienen.

Als Prämissen wurden zu Beginn definiert, dass die Grundsätze der Transparenz, der Lohngerechtigkeit und der Konkurrenzfähigkeit sichergestellt werden müssen.

### **Formulierung der Leitsätze für die Anpassungen**

Die Ergebnisse der Analyse zeigten, dass das Grundlohnsystem als gerecht und transparent beurteilt wird und in diesem Sinne auch gut funktioniert. Beim Kaderlohnsystem ergab sich dagegen eine hohe Komplexität der variablen Lohnanteile sowie Dysfunktionalitäten in der Anwendung des Bonussystems, wie beispielsweise eine pauschale und nicht individualisierte Bonusausschüttung. Auf dieser Basis hat die Geschäftsleitung - mit Blick auf verschiedene Vorschläge des iafob - Leitsätze für die Anpassung des Systems formuliert. Diese beinhalten insbesondere die Reduktion der Komplexität des variablen Lohnanteils, eine Reduktion von inadäquaten Automatismen und eine Fokussierung der variablen Entlohnung auf die kollektive Ebene der Gesamtunternehmung.

Gleichzeitig wurde definiert, dass die Anpassung keine signifikante Reduktion oder Erhöhung der Gesamtlohnsumme mit sich bringen soll bzw. sich die einzelnen Löhne nicht massiv verändern sollen.

### **Formulierung des Grundkonzeptes des angepassten Systems**

Eine durch das iafob begleitete interne Arbeitsgruppe hat die besprochenen Leitsätze konkretisiert und einen Konzeptvorschlag erarbeitet, wie das angepasste System zukünftig gestaltet und wie die Transformation ziel führend vollzogen werden kann. So wurde der Basislohnanteil erhöht und der variable Lohnanteil wird neu kollektiv ausgeschüttet - in Abhängigkeit von der Zielerreichung des Unternehmens bzw. vom Geschäftsergebnis. Um herausragende Leistungen von Einzelnen oder Teams dennoch spezifisch zu honorieren, wurde das System um ein Prämiensystem (individuell oder kollektiv für Teams) ergänzt.

Das Konzept wurde schliesslich Vertreterinnen und Vertretern der Personalkommission und ausgewählten Mitgliedern des Kaders präsentiert und um deren Inputs ergänzt. Die Geschäftsleitung erteilte im Anschluss daran grünes Licht für die Umsetzung.

### **Spezifizierung und Umsetzung**

Im Rahmen der Spezifikation wurden die neuen Prozesse und die Mechanismen des angepassten Systems detailliert definiert und mit Hilfe von Simulationen die Effekte der Überführung auf die Gesamtlohnsumme einerseits und auf die individuellen Löhne andererseits überprüft. Um zu grosse Differenzen zu den bisherigen Löhnen zu vermeiden, wurden in Abhängigkeit von den Anforderungen und den langfristigen Leistungen einzelne Löhne vor der Überführung ins neue System angepasst.

Als weitere zentrale Umsetzungsmassnahmen wurden ein Kommunikationskonzept erarbeitet, Schulungen zur Anwendung realisiert, ein Reglement formuliert sowie die technisch-administrative Umsetzung detailliert geplant.

### **Fazit**

Das systematische Vorgehen, die Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens im Hinblick auf ihre Arbeitnehmenden und ihr Marktumfeld sowie der aktive Miteinbezug der Mitarbeitenden ermöglichte eine fokussierte und akzeptierte Optimierung des Lohn- und Anreizsystems in einem schlanken und zugleich zielführenden Prozess.

**Das Lohn- und Anreizsystem eines Unternehmens repräsentiert dessen Organisationsverständnis und die im Unternehmen vorherrschenden Menschenbilder.**