



# Leistung & Lohn

Mehr zu  
diesem Fokus:  
[www.penso.ch/  
fokus](http://www.penso.ch/fokus)

## Fahrplan zur Einführung eines neuen Lohnsystems

### 1. Ein Konzept für ein Lohnsystem skizzieren

Leitfragen:

- Was will man erreichen?
- Wie könnte eine Mechanik aussehen, die zum Unternehmen passt?
- Welche Werte sollen analog zur Unternehmenskultur in das Vergütungssystem einfließen?
- Welche Aussagen können in Bezug auf die Höhe der Lohnsumme gemacht werden?

### 2. Auswirkungen des Vergütungssystemwechsels detailliert simulieren

Die Konsequenzen müssen simuliert und die Auswirkungen auf die variablen Lohnanteile für die Mitarbeitenden analysiert werden.

### 3. Das Vergütungssystem muss gut beschrieben werden.

Häufig findet man zwar Anleitungen vor, aber keine fundierten Beschreibungen.

### 4. Bei der Einführung muss man Change-Management-Kompetenz mitbringen

Übergangsbestimmungen können für die Akzeptanz eines neuen Lohnmodells enorm hilfreich sein.

(Urs Klingler)

### Arbeitsrechtliche Aspekte variabler Lohnanteile

- Arbeitsverträge und damit auch Löhne müssen von Gesetzes wegen nicht schriftlich vereinbart werden.
- Je komplexer und individueller jedoch ein Vergütungsmodell ist, umso empfehlenswerter ist eine klare, schriftliche Vereinbarung.
- Werden über mehrere Jahre als freiwillig deklarierte Leistungen regelmässig ausgerichtet, so erhalten diese den Charakter von Lohn und sind geschuldet.
- Die rechtliche Regelung, das subjektive Verständnis und die HR-Praxis sollten möglichst deckungsgleich sein. Weichen sie voneinander ab, entstehen falsche Anreize, Unzufriedenheit und Streit.
- Ein Anreizsystem, das über das Lohnmodell geschaffen werden soll, muss zum jeweiligen Unternehmen passen. Eine One-size-fits-all-Lösung gibt es nicht.

(Emanuel Tschannen)

### Bonus-Systeme reflektieren Fragen

- Welches Bonus- und Zielvereinbarungssystem passt zum Geschäftsfeld?
- Was zeichnet das Geschäftsfeld aus? Ist es stabil oder schwankend, vorhersagbar oder innovationsgetrieben, etabliert oder risikoorientiert, attraktiv für Wunschbewerberinnen oder eher nicht?
- Wie planbar sind Projekt- oder Zeitziele?
- Was gilt es zu belohnen? Und in welchen Zeiträumen?
- Welche Anreize für welches gewünschte Verhalten will man setzen?
- Welche Leistungsziele sind für die Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen relevant?
- Mit welchen Anreizsystemen führt man intrinsisch motivierte Mitarbeitende effektiv zu konkreten Zielen?
- Wie sinnvoll sind Kennzahlensysteme?
- Welche Kennzahlen passen in die aktuelle Phase der Geschäftsentwicklung?
- Ist das Lohnsystem flexibel genug, um in verschiedenen Unternehmensphasen Leistungen im Verkauf zu belohnen?
- Wie wirkt sich das Provisionsmodell in Low-Performance- und High-Performance-Zeiten aus?
- Wie bindet man Menschen mit ausgeprägt extrinsischer Motivation in Krisenzeiten?
- Welche Rolle spielt Teamarbeit im Verhältnis zur Arbeit Einzelner?
- Was sind die Vergütungs-Benchmarks in der Branche?
- Wie stellt man sicher, dass realistische, gleichwohl aber herausfordernde Ziele gesteckt werden?
- Was motiviert Menschen wirklich nachhaltig jenseits des Lohnsystems?
- Was will das Unternehmen mit einem Bonussystem in wirtschaftlicher Hinsicht erreichen?
- Welche Rolle spielt das Freiwilligkeitsprinzip und was bedeutet das für die Höhe des Fixlohns?
- Welche Erwartungen der Mitarbeitenden will man erfüllen, welche nicht?

(Karen Heidl)