



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)