

# Human Capital & anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung

17. Dezember 2009

AUSGABE 14

Sehr geehrte Damen und Herren

Noch wenige Tage und Sie feiern Weihnachten. Der Jahreswechsel steht vor der Tür und wir wünschen Ihnen bereits heute ruhige Festtage und einen guten Jahresübergang. Wir nehmen diesen letzten Newsletter des Jahres 2009 als Anlass, um Ihnen als treue Leserschaft zu danken. Zahlreiche Rückmeldungen und Fragen zu Human Capital Management zeigten uns, dass unsere Themen bei Ihnen Anklang gefunden haben und sich in jeder Unternehmenssituation Möglichkeiten zur Prozessoptimierung ergeben.

Was erwartet Sie im heutigen Newsletter?

Die Lohnrunden sind in Diskussion und schon bald werden Sie Entscheidungen über das Lohnwachstum und die Verteilung der Boni treffen. Auf welcher Basis werden Sie die Entscheide treffen? Wie weit muss die Angleichung gerecht sein? Befragungen von Mitarbeitenden beim Austrittsgespräch zu ihren Kündigungsgrund zeigen, dass die Höhe der Vergütung selten an erster Stelle angesprochen wird. Warum eine anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung trotzdem wichtig ist und auf welchen vier Säulen diese basiert, können Sie in diesem Newsletter nachlesen.

Zur Orientierung im Newsletter folgende Themen:

1. [Anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung](#)
2. [Ausblick](#)
3. [Erfolgreiche Kunden](#)
4. [Link zum p4p-Newsletter Archiv](#)

Das Inhaltsverzeichnis ist verlinkt. Mit einem Mausklick springen Sie zu den Themen

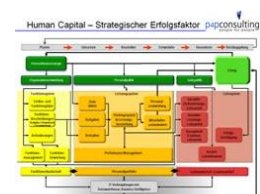
Ihr Team von p4p consulting

## Human Capital Management und die Vergütung

Welches sind die Elemente eines anforderungs- und leistungsgerechten Vergütungssystems? Wie werden die Grundelemente aufgebaut und gepflegt? Welchen Nutzen und welche Wirkung entstehen daraus?

Wie ist es möglich, dass einerseits Unternehmungen viel Geld und Zeit zum Aufbau ihrer Vergütungssysteme verwenden und es andererseits in der Praxis immer wieder zur Missachtung der erarbeiteten Standards kommt? Welche Konsequenzen entstehen daraus? Wie kann das verhindert werden?

Zum besseren Verständnis über die grundlegenden Elemente eines modernen Vergütungssystems verweisen wir auf unsere Grafik „Human Capital Process Design“ (Grafik rechts, eine höhere Auflösung finden Sie auf der letzten Seite).



## Säule I

Basis des Funktionensystems (gelb) ist die „analytische Funktionenbewertung“. Darin werden sämtliche Tätigkeiten aus den unterschiedlichsten Produktions- und Prozessschritten der Unternehmung gesammelt und nach einheitlichen Kriterien bewertet (generische Funktionen).

Diese Funktionen können in der Folge jedem einzelnen Mitarbeitenden Stellen zugeordnet werden. Auf die Unternehmung verteilt ergeben sich daraus die einzelnen Positionen. Mit diesem Funktionensystem entsteht die so genannte Funktionenlandschaft. Sie ist das Abbild der anforderungsbezogenen Hierarchisierung der Aufgaben. Die Mitarbeitenden können sich über das Funktionensystem und die Funktionenlandschaft informieren. Auf dieser Basis ruht die **erste Säule** eines „gerechten“ Vergütungssystems.

## Säule II

Die **zweite Säule** besteht darin, dass für jeden Mitarbeitenden bekannt ist, welche Voraussetzungen er für die Funktion mitbringen muss und welche Leistungen und welches Verhalten von ihm erwartet werden. Es spielt somit keine Rolle mehr in welchem Geschäftsbereich er seine Funktion ausübt. Es gelten überall die gleichen Bedingungen. Diese **Transparenz** führt zu einer weiteren Stufe der Vergütungsgerechtigkeit.

## Säule III

Das **Performance Management** System (in der Grafik orange Felder) ist in einem modernen Human Capital Management System mit dem Funktionensystem (und der Stellenbewirtschaftung) dynamisch verknüpft. Die Vorgesetzten haben nicht nur einen Überblick über die Funktionen ihres Führungsbereiches, sondern sie sehen jeden einzelnen Mitarbeitenden sowie die geltenden Anforderungen und Spielregeln. Anhand einheitlicher Kriterien werden die Mitarbeiterleistungen und das Mitarbeiterverhalten mess- resp. vergleichbar. Leistungsbezogene Salärkomponenten können damit transparent gemacht werden. Die Verteilung von Boni ist zugleich resistenter gegen personenabhängige Verzerrungen (ungerechter Chef). Insofern bildet dieses Performance Management System die **dritte Säule** eines gerechten Vergütungssystems.

## Säule IV

Sämtliche Informationen eines zeitgemässen Human Capital Management Systems finden sich im **Salärsystem** (in der Grafik rote Felder). Aus der Personal- und Salärpolitik wird einerseits definiert, nach welchen Kriterien die Lohnsumme verteilt wird. Andererseits können (je nach Vergütungspolitik) die leistungs- und verhaltensbezogenen Komponenten gesteuert werden. Nicht zu letzt fliessen (Benchmark-) Daten aus dem lokalen oder internationalen Arbeitsmarkt ein, so dass im Vergütungssystem die finanzielle Attraktivität gewährleistet bleibt. In der stringenten Anwendung des Gesamtsystems und der konsequenten Umsetzung der Salärpolitik fasst die **vierte Säule** eines anforderungs- und leistungsgerechten Vergütungssystems.

Der Aufbau und die Pflege eines solchen Vergütungssystems beansprucht Zeit und ein ansehnliches Engagement der Geschäftsleitung sowie der Linienmanager. Neben dem Willen zur Umsetzung darf ein **starker Personalleiter** (mit entsprechender Erfahrung) nicht fehlen. Es braucht diesen versierten HR Businesspartner nicht nur für den Aufbau (Reorganisation) des Human Capital Management Systems – sondern noch viel mehr hat er durch seine Präsenz und sein Wirken (mit seinem Team) für die Anwendung und Einhaltung der HR-Prozesse zu sorgen.

In der Praxis zeigt es sich, dass die Vergütungspolitik häufig durch „so genannte“ Sachzwänge und Pannen eingerissen werden. So kann es vorkommen, dass ein Linienmanager während eines Bewerbungsgesprächs einem Kandidaten ein überhöhtes Salärangebot offeriert. Das ist nur möglich, wenn die HR Businesspartner umgangen werden. Ein starker HR Leiter wird Alleingänge unterbinden und durch seine Präsenz und sein starkes Engagement auf die Einhaltung der Vergütungsstandards drängen.

# In der Presse

## Rückblick 2009 Ausblick 2010

Eine weitere Gefahr liegt beispielsweise in der unterschiedlichen Beurteilungstendenz der Vorgesetzten. Einerseits werden Mitarbeitende bei Leistungs- oder Verhaltensproblemen zu milde und wenig konsequent angegangen. Andere Vorgesetzte gehen wenig empathisch vor und verpassen mögliche Entwicklungsoptionen. Werden Mitarbeitende mit gleichen Funktionen von unterschiedlichen Vorgesetzten unterschiedlich beurteilt, so ist bald Feuer im Dach der leistungsbezogenen Vergütung. Mit einem modernen HRM System lassen sich solche Tendenzen rasch erkennen und der HR Leiter wird sich in die Thematik einschalten.

Wie **tragfähig** sind Ihre vier Säulen eines anforderungs- und leistungsgerechten Vergütungssystems? Wie weit geht Ihr **Wille zur Umsetzung** einer entsprechenden Salärpolitik. Womit befasst sich Ihr Personalleiter aktuell? Darf er in Ihrer Unternehmung ein strategischer **HR Businesspartner** sein (und hat er die Voraussetzungen dazu)?

Fehlt Ihnen ein solches System? Wir zeigen Ihnen gerne, wie Sie zu einem solchen integrierten und modernen Human Capital Management und wirkungsvollen Vergütungssystem kommen. Hierbei bedeutet die anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung keinen Mehraufwand.

Selbst wenn Sie bereits über ein bestehendes System verfügen, eine neutrale Aussensicht (Audit) kann Sie auf ein mögliches Verbesserungspotenzial hinweisen.

Fehlt Ihnen eventuell ein kompetenter Personalleiter? Wir sind ausgewiesene Spezialisten der Rekrutierung und Selektion von Topführungskräften. Wir beschaffen Ihnen den gewünschten HR Businesspartner.

Suchen Sie in jedem Fall das Gespräch mit unseren p4p Beratern. In einem Erstgespräch erhalten Sie bereits Hinweise und Ideen zur Umsetzung oder Verbesserung vorhandener Systeme. Gerne erwarten wir Ihren Anruf!

Wir sind für Sie erreichbar unter **+41 (0)44 808 78 78**  
oder senden Sie uns ein Email: [info@p4p consulting.ch](mailto:info@p4p consulting.ch).

### Handlungen von morgen richtig antizipieren

#### Diszipliniert und vernetzt

Der Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.

Das ist die Voraussetzung für die Disziplinierung und Vernetzung. Ein Mitarbeiter muss sich in der Lage befinden, die Aufgaben zu erledigen, die ihm zugeteilt sind. Er muss dazu in der Lage sein, sich zu disziplinieren und sich zu vernetzen.



Die Umfrage bei unseren Kunden zeigt, dass keine einheitliche Meinung zum Thema Krise abgegeben werden kann. Zum Einen spricht man in der Maschinenindustrie von 30 bis 70 Prozent Rückgang und zum Anderen hören wir aus verschiedenen Branchen von einem anhaltend hohen Niveau auf dem Level von 2008. Generell ist festzustellen, dass im 1. Semester 2009 sicherlich verhaltener an die Ausgaben und somit an Projekte herangegangen wurde. Ein Grossteil der Befragten glaubt daran, dass das Tal der Rezession erreicht wurde. Eine Bestätigung dieser Sichtweise erreicht man in einem etwas gefestigterem 2. Semester 2009. Entscheide, welche bis dahin hinausgeschoben wurden, konnten nun gefällt werden.

**„Die Zeit ist reif, um Veränderungen herbeizuführen!“** - so die Aussagen zahlreicher Unternehmensführer in der Schweizer Wirtschaft.

Der Mut zum Risiko wird sicherlich die Entwicklung 2010 beeinflussen. Zudem sind die Entwicklungen der Rohstoff- und Finanzmärkte genauso zu beachten wie die Fortschritte in den wichtigsten Industrieländern dieser Welt.

Die wichtigste Veränderung beginnt jedoch in den Köpfen jedes Einzelnen!

Eine Krise nur schönzureden hilft niemanden - doch der Glaube an sich selber und das Vertrauen in die Unternehmung resp. die Arbeitskräfte beeinflusst den Erfolg massgeblich.

Insofern empfehlen wir Ihnen das Lesen von „Kaffeesatz“ anderen zu überlassen. Packen Sie 2010 mit einem grossen Stück Mut und Motivation an, um die Resultate positiv zu gestalten!

**Prognosen sind eine schwierige Sache. Vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen. (Mark Twain, 1835 – 1910)**

Wir stellen vor

Erfolgreiche Kunden – Erco Lighting AG Schweiz - [www.erco.com](http://www.erco.com)

**ERCO** Die ERCO GmbH ([www.erco.com](http://www.erco.com)) ist ein innovatives und leistungsstarkes deutsches Familienunternehmen mit weltweit 700 Mitarbeitenden. Eine hochmoderne, äusserst flexible Produktion in Lüdenscheid/DE garantiert die hohe Qualität und Termintreue in der Lieferung der Produkte. Neue, prozessorientierte Strukturen verbunden mit einer fokussierten Kundenorientierung führen zur Gründung der ERCO Lighting AG. Für die neue Schweizer Vertriebsorganisation suchen wir an unserem Standort in Zürich motivierte

**Lichtdesigner**  
Licht – die 4. Dimension der Architektur

**Ihre Herausforderung:**  
Sie sind der Lichtprofil Aufgrund von Anforderungen des Aussendienstes und der Kunden entwerfen Sie Lichtkonzepte und planen Beleuchtungsansätze. Die Planung auf modernen CAD-Belegern wird mit speziellen Lichtprogrammen (Dialux) unterstützt. Nach der Planungsphase und dem Erstellen der Projektdokumentation kalkulieren Sie die Angebote und sind mit den Aussendienstmitarbeitern in die Differenzierung eingebunden. Langjährige Kunden schätzen Sie als direkten Ansprechpartner. Regelmässig begleiten Sie den Aussendienst für Präsentationen von komplexen Projekten.

**Ihre Kompetenzen und Erfahrungen:**  
Sie sind Architekt oder Hochbauzeichner/Elektroplaner/Elektriker mit entsprechender Weiterbildung. Im Idealfall verfügen Sie über einen Abschluss als Lichtdesigner SÜG. In Ihrem bisherigen beruflichen Werdegang konnten Sie sich bereits intensiv mit Beleuchtungsprojekten auseinandersetzen. Die Arbeit mit CAD-Anlagen beherrschen Sie, von Vorteil verfügen Sie bereits über Erfahrungen mit Lichtrechnungsprogrammen wie Dialux, Relux etc. Selbstständigkeit, Kommunikationsstärke, genaues und strukturiertes Arbeiten sind Persönlichkeitsmerkmale, welche Sie besonders auszeichnen. Als international agierendes Unternehmen erwarten wir Englischkenntnisse oder die Verpflichtung, mit Unterstützung, zu lernen. Im Idealfall sprechen Sie Französisch, für die Betreuung unserer Westschweizer Kunden. Interessiert Sie als versierter Planungsfachmann die unternehmerische Tätigkeit des Lichtdesigners eines innovativen Leuchtenherstellers? Wir bieten Ihnen einen erfolgreichen Einstieg.

**Unsere Leistungen:**  
Moderne Büros mit einem weltweit Identischen, architektonisch gestalteten Showroom-Konzept, ermöglichen das Arbeiten in einer inspirierenden Umgebung. Als Tochterunternehmung profitieren wir von der vollumfänglichen Werkzeuggestützung. Eine professionelle, kompetente Schulung im Mutterhaus in Deutschland bereitet Sie optimal auf die Aufgabe vor. Unsere qualitativ hochwertigen Produkte und unser Image als Lichtprofil ermöglichen Ihnen die Arbeit in den lokarischen und interessierten Bauobjekten der Schweiz. Ihre Flexibilität, Ihren überdurchschnittlichen Einsatz sowie Ihre Identifikation mit unseren Produkten und unserer Unternehmung vergüten wir mit einem attraktiven Salär und überzeugenden Rahmenbedingungen.

Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen per E-Mail an [info@p4p-consulting.ch](mailto:info@p4p-consulting.ch) mit dem Vermerk CH-808/404 oder an [p4p-consulting@erco.com](mailto:p4p-consulting@erco.com)  
Thurgauerstrasse 105, 8152 Glattbrugg

Gerne geben wir Ihnen weitere Informationen unter 044 808 78 78.

**p4p consulting**  
people for people

Abmelden

Wünschen Sie in Zukunft keine weiteren Newsletter?

Klicken Sie den Link [newsletter@p4p-consulting.ch](mailto:newsletter@p4p-consulting.ch)

„Vermerk - bitte keine Newsletter mehr“ um den Dienst abzumelden.

Archiv Newsletter



Hier gelangen Sie zu unseren bereits erschienen Newsletter.

