

Nr. 37

# HRM-Dossier

Thomas Heer

## Honorierung

Fair Pay mit modernen Instrumenten

SPEKTRAmédia und **jobindex media ag**



**Thomas Heer**

lic. iur., lic. oec. HSG  
GFO Unternehmensberatung  
Kurvenstrasse 17/Postfach  
CH-8021 Zürich  
Tel. + 41 (0)44 365 99 22  
Fax + 41 (0)44 365 99 01  
t.heer@gfo.ch, www.gfo.ch

Thomas Heer ist selbstständiger Unternehmensberater und Vorsitzender der Geschäftsleitung der GFO Unternehmensberatung AG, welche 1996 als Nachfolgeorganisation aus der Stiftung BWI ETHZ hervorgegangen ist. Das Team von GFO Unternehmensberatung umfasst zehn Fachspezialistinnen und -spezialisten.

GFO Unternehmensberatung ist ein auf «Gehaltsmanagement», «Führung» und «Organisation» spezialisiertes Unternehmen. Die Honorierungskonzepte basieren dabei auf dem Prinzip des integrierten Personalmanagements. Ausgangspunkt sind dabei Anforderungsprofile (Kompetenzprofile), die neben der Honorierung auch für die Gewinnung, Beurteilung und Personalentwicklung genutzt werden können.

GFO Unternehmensberatung berät Unternehmen aller Branchen und Grössen bei der Gestaltung, Konkretisierung und Umsetzung von integrierten Führungs- und Honorierungskonzepten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was erwartet Sie in diesem Dossier?</b> .....	<b>6</b>
<b>Anforderungen an ein modernes Gehaltssystem</b> .....	<b>7</b>
Fair Pay .....	7
Weitere Forderungen.....	9
<b>Gestaltungsprinzipien</b> .....	<b>11</b>
Prinzip des modularen Aufbaus .....	11
Prinzip der eigenständigen Lohnpolitik.....	12
Prinzip der Systemtransparenz .....	13
Prinzip der anforderungsgerechten bzw. kompetenzbasierten Entlohnung .....	13
Prinzip der nutzbaren Erfahrung .....	14
Prinzip der leistungsorientierten Entlohnung .....	14
Prinzip der moderaten Lohnsteuerung .....	15
Prinzip der Erfolgspartizipation .....	15
Prinzip der raschen Reaktionsfähigkeit.....	15
<b>Funktionsbewertung</b> .....	<b>16</b>
Bewertungskriterien .....	16
Gewichtung der Bewertungskriterien .....	19
Vorgehen bei der Funktionsbewertung .....	20
Chancengleichheit und Gender-Aspekte .....	22
Funktionsraster .....	23
Funktionsumschreibungen.....	26
Zuordnung der Stellen .....	27
<b>Nutzbare Erfahrung</b> .....	<b>29</b>
<b>Leistungsbeurteilung mit leistungsorientierter Entlohnung</b> .....	<b>32</b>
Beurteilungskonzept .....	32
Beurteilungsinstrument .....	38
Leistungsorientierte Lohnsteuerung .....	42
<b>Erfolgsbeteiligung</b> .....	<b>48</b>
Beteiligungskonzept.....	48
Typische materielle Beteiligungsmodelle .....	49
Erfolgsbeteiligungen im engeren Sinne .....	50
Kapitalbeteiligung .....	51
Kombinationen.....	52
Bonus-System .....	53
<b>Situative Anteile</b> .....	<b>58</b>
<b>Gehaltsvergleich und Ableitung der eigenen Lohnskala</b> .....	<b>60</b>
<b>IT-Unterstützung</b> .....	<b>65</b>
<b>Projektmanagement</b> .....	<b>68</b>
<b>Fazit</b> .....	<b>70</b>

# Honorierung

## **Fair Pay mit modernen Instrumenten**

Gehaltsmanagement professionell anzugehen, ist für eine fortschrittliche Unternehmensleitung ein absolutes Muss. Unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse erwarten die Mitarbeitenden aller Stufen, für ihre Arbeit nach dem Grundsatz des «Fair Pay» entlohnt zu werden. In diesem HRM-Dossier werden Einflussfaktoren wie Funktion, nutzbare Erfahrung und Leistung auf die Entlohnung beleuchtet. Ausserdem spielen Unternehmenserfolg und Branchenmarkt eine wichtige Rolle. Das Gehaltsmanagement kann nur dann kompetent und erfolgreich gestaltet werden, wenn all diese Komponenten berücksichtigt werden. Nur so wird die Honorierung von den Mitarbeitenden als wichtigste Zielgruppe als fair empfunden und trägt schliesslich zum Erfolg des Unternehmens bei.

*Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.*

*Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia bzw. jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal «HR-TODAY» oder als Einzelexemplar erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich, [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)  
jobindex media ag, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich, [www.jobindex.ch](http://www.jobindex.ch)*