



## INSIGHT



**Für das Feedback, welches wir zu unserem ersten Newsletter erhalten haben, danken wir Ihnen bestens. Es freut uns sehr, dass unsere erste Ausgabe Anklang gefunden hat.**

**Am Ende des Jahres stehen bei vielen Firmen Qualifikations- und Lohnrunden weit oben auf der Prioritätenliste. Für die Mitarbeitenden stellt sich die Frage, was das Christkind in die Lohntüte steckt...**

**Im Gegensatz zum Christkind, welches die Geschenke unbemerkt unter den Christbaum legt, ist es in manchen Firmen so, dass bei Lohnrunden zähe Verhandlungen mit den Mitarbeitenden geführt werden. Dabei wird das Ziel ausser Acht gelassen, in der Lohnrunde einigermaßen vernünftige Lohnstrukturen zu bilden oder einzuhalten. Mehr dazu im nebenstehenden Artikel.**

**Diese Gelegenheit nutzen wir auch gerne, um all jenen zu danken, welche im Jahr 2009 mit uns zusammengearbeitet haben. Es war angenehm und inspirierend!**

**Wir wünschen Ihnen viel Spass beim Lesen sowie eine angenehme und stressfreie Lohnrunden- und Weihnachtszeit.**

Manuel Wiederkehr, Geschäftsleitung

## BLICKWINKEL

### Ist Lohn Verhandlungssache?

Wir sind der Meinung, dass die Lohnfestlegung kaum Verhandlungsspielraum lässt! Wieso? Die Konsequenzen bei Verhandlungen sind nachhaltig. Verhandelt eine Firma den Lohn, signalisiert sie dem Mitarbeiter oder Kandidaten, dass kein Entlohnungssystem aktiv angewendet wird bzw. keines vorhanden ist.

### Verhandeln kriert Gewinner und Verlierer

Bei der Verhandlung von Löhnen werden automatisch Gewinner und Verlierer kriert. Wer besser verhandelt, gewinnt. Der Arbeitgeber ist jedoch oft am längeren Machthebel. Auf dieser Basis ist es schwierig, eine langfristige und auf Vertrauen basierende Beziehung aufzubauen. Mangelndes Vertrauen führt über kurz oder lang zu fehlender Loyalität. Darüber hinaus entstehen bei Firmen, welche ihre Löhne durch Verhandlung festsetzen, Lohnstrukturen mit hohen Lohndifferenzen zwischen den einzelnen Mitarbeitenden. Dies verstärkt das Misstrauen der Belegschaft zusätzlich.

Man weiss heute, dass bei einer Anstellung nicht entscheidend ist, ob ein Lohn verhandelt wird oder nicht. Der Lohn allein ist in der Regel kein Wechselmotiv. Die Motivation zum Wechsel, respektive zum Bleiben, entsteht durch das Angebot an

## THEMEN

INSIGHT	Weihnachtsgrüsse
BLICKWINKEL	Ist Lohn Verhandlungssache?
IM GESPRÄCH (RÜCKSEITE)	Mit Ronald Schlegel, Cofely AG, zur Einführung des neuen Entschädigungsmodells

spannenden Aufgaben, der Unternehmenskultur und letztendlich aufgrund der zwischenmenschlichen Beziehungen. Hierbei spielt das gegenseitige Vertrauen die zentrale Rolle.

### Vertrauen durch Klarheit

Das Gehaltsmanagement ist Sache jeder einzelnen Unternehmung. Sie legt fest, nach welchen Kriterien Löhne definiert und entwickelt werden. Die Unternehmung entscheidet auch darüber, wie die Verhältnisse zwischen Fixlohn, variablem Lohn und geldwerten Vorteilen (Fringe Benefits) auszuweisen haben. Ein für alle Parteien und Empfehlungen gerechtes Entschädigungsmodell wird es dabei nie geben.

**Wichtig ist jedoch, dass der Lohnfestlegung nicht nur Emotionen zugrunde liegen, sondern eine klare Systematik dahinter steht. Durch die Kommunikation des Systems und dessen konsequenter Anwendung wird Transparenz geschaffen, welche die Basis für den Aufbau von Vertrauen bildet.**



## IM GESPRÄCH

### Heute mit Ronald Schlegel



**Ronald Schlegel**  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung  
der Cofely AG **COFELY**  
OF SVEZ

Die **Cofely AG** (vormals Axima) entwickelt und realisiert energie- und umwelteffiziente Lösungen für den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden und Anlagen. Zur Cofely AG gehören die Unternehmen Caliqua AG und EP Electricité SA. Sie beschäftigt 1'600 Mitarbeitende.

**«Herr Schlegel, Sie haben in Zusammenarbeit mit Integralis ein neues Entschädigungskonzept entwickelt und eingeführt. Was waren die Gründe dafür?»**

**RS:** «Unser bisheriges Modell war zu kompliziert und in der Anwendung sehr aufwändig. Zudem war unseres Erachtens das Gewicht des variablen Anteils zu hoch.»

**«Was sind die wesentlichen Eckpunkte des neuen Entschädigungskonzeptes?»**

**RS:** «Mit der Einführung des neuen Lohnsystems wollten wir den fixen Anteil zu Lasten des variablen Anteils erhöhen. Mit dem variablen Anteil wollten wir vor allem die individuellen Leistungen der Mit-

arbeitenden besser honorieren. Trotzdem musste das neue Modell kostenneutral eingeführt werden.»

**«Wie sieht das System konkret aus?»**

**RS:** «Für die Mitarbeitenden besteht die Entlohnung aus einem Fixgehalt und einem so genannten Cofely-Bonus, der einzig vom Resultat der Gesamtunternehmung abhängig ist und für alle Mitarbeitenden gleich hoch ist. Für besondere Leistungen werden unter dem Jahr individuelle Prämien entrichtet.

Im Lohnsystem für unsere Kader wird neben dem Fixlohn je nach Kaderstufe ein maximaler Bonus von 10 bis 50% des Jahreseinkommens bezahlt. Dieser Bonus ist wiederum abhängig vom Resultat der Gesamtunternehmung und der individuellen Zielerreichung der zu Beginn des Jahres vereinbarten Ziele.»

**«Was versprechen Sie sich vom neuen Entschädigungskonzept?»**

**RS:** «Durch das einfachere Modell wesentlich mehr Transparenz. Dadurch steigt die Akzeptanz stark. Die individuellen Prämien, die jeder Zeit gesprochen und ausbezahlt werden können, bringen viel für die Motivation der Mitarbeitenden, da sie unmittelbar wirken. Wir sind durch die bessere Balance zwischen Fix und Variabel am Arbeitsmarkt attraktiver geworden.»

**«Wo liegen aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen bei der Umsetzung eines Entschädigungsmodells?»**

**RS:** «Die Kommunikation der Ziele muss sorgfältig erfolgen und der Zeitraum für die Einführung muss gross genug bemessen sein. Besonders die Information des Kadern spielt eine Schlüsselrolle bei der Kommunikation und Einführung des Lohnsystems.»

**«Inwieweit ist aus Ihrer Sicht Lohn eine Verhandlungssache?»**

**RS:** «Ein Lohnsystem muss passende Modelle für die Festlegung des Lohns liefern und muss sicherstellen, dass der Lohn der Qualifikation des Mitarbeitenden und den Anforderungen der Arbeit entspricht. Natürlich gibt es einen gewissen Verhandlungsspielraum. Es sollte aber nicht so sein, dass die Höhe des Lohns zu stark vom Verhandlungsgeschick des Mitarbeitenden abhängt.»

**«Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit Integralis erlebt?»**

**RS:** «Die Zusammenarbeit war sehr kompetent und professionell. Auch unter grossem Zeitdruck waren die Ergebnisse tadellos. Integralis hat wesentlich zum Erfolg unseres Projektes beigetragen.»

**«Herr Schlegel – vielen Dank für das Interview»**

### UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- Personalgewinnung
- Vertrags- und Personaldossierverwaltung
- Lohnverwaltung
- Salärrevision
- Führungsinstrumente
- Führungs- und Mitarbeiterberatung
- Mitarbeiteraustritt
- Mitarbeiterbefragung

### Ihre Fragen und Anregungen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# integralis

Tel. 043 205 20 55 | Integralis Personal Treuhand AG  
Fax 043 205 20 45 | Fälländerstrasse 6a  
info@integralis-ag.ch | 8124 Maur ZH  
www.integralis-ag.ch

© Integralis  
750 • 12-09 • ks



Ausgabe 2 | Dezember 09