

Gleichstellungsgesetz in der Praxis: Beispiel Limmatdruck AG

Medienexperten drehen gerechte Lohnrunden

Ein neues Führungs- und Lohnsystem gibt der Limmatdruck AG die Sicherheit, mit ihrer Lohnpolitik die Anforderungen des Gleichstellungsgesetzes zu erfüllen. Lohnrunden führt das Druck- und Medienunternehmen aus Spreitenbach bei Zürich auf der Basis einheitlicher Funktionsbewertungen durch. Eine Kombination der Personalsoftware „INEL-PERS“ mit der Lohnrunden-Software „Ro-Solution“ steuert dabei die gerechte Entlohnung.

Gleichstellung hat die Limmatdruck AG schon immer gelebt. „Wir haben auch früher Wert darauf gelegt, gleiche Leistung gleich zu bezahlen“, sagt Gabriella Stecher, Leiterin Human Resources. „Wenn eine Frau in der gleichen Funktion wie ein Mann eingestellt wurde, erhielt sie selbstverständlich dasselbe Gehalt“. Allerdings gibt es bei dem Unternehmen – beispielsweise im Geschäftsbereich Verpackungen – Funktionen, die nur von Frauen ausgeführt werden. Das macht einen direkten Vergleich unmöglich. „Die entscheidende Frage lautete deshalb: Hätte ein Mann in dieser Funktion denselben Lohn?“, beschreibt Gabriella Stecher das Dilemma.



Die Limmatdruck AG aus Spreitenbach deckt mit ihren Geschäftsbereichen Redaktionen/Verlage, Media Services und Verpackungen die ganze Bandbreite der konventionellen und elektronischen Medien ab.

Funktionen nach einheitlichen Kriterien bewertet

Die Lösung: Letztes Jahr hat man in Spreitenbach marktgerechte Löhne für alle Funktionen des Unternehmens definiert. Auslöser dafür war das Gleichstellungsgesetz. Die Migros-Gemeinschaft – zu ihr gehört auch die Limmatdruck AG – nahm es zum Anlass, ein neues Führungs- und Lohnsystem einzuführen. Erklärtes Ziel des Projekts „M-FEE“ (Mitarbeiter führen, entwickeln, entlohnen) war es, Leistung nach einheitlichen Kriterien zu bewerten und für gleichwertige Arbeit den gleichen Lohn zu zahlen. Die Medienexperten holten per Fragebogen von den Mitarbei-

tern und deren Vorgesetzten Informationen zu den einzelnen Funktionen ein. Dabei berücksichtigten sie unterschiedlichste Faktoren wie beispielsweise Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Führungs- und Beratungskompetenz, physische und psychische Beanspruchung oder Arbeitsbedingungen. Das Ergebnis der Auswertungen: Funktionsbeschreibungen vom Hilfsarbeiter bis zum Chefredakteur. Diese sind nach Funktionsstufen von 1 bis 23 eingeteilt, denen Gehaltsbänder zugeordnet wurden. Die Gehälter bei Limmatdruck setzen sich heute aus insgesamt drei Komponenten zusammen. Zusätzlich zu den festen Gehaltsbändern fließen zwei individuelle Komponenten in die Lohnrunden ein. Dies ist zum einen das Erfahrungsband, das sich aus externer und der firmenspezifischen Erfahrung der Mitarbeiter ergibt. Das Leistungsband dagegen ergibt sich aus Beurteilungen der Vorgesetzten.



Smarte bekannte und prämierte Verpackungslösungen gehören zum Dienstleistungsportfolio der Limmatdruck AG.

Zwei Computerprogramme steuern die auf diesen drei Komponenten basierende Entlohnung: die Personalsoftware „INEL-PERS“ der INEL-DATA AG, die das Unternehmen schon seit vielen Jahren für die Lohnabrechnung nutzt, sowie die Lohnrunden-Software „RoSolution“ der GFO Solution AG. Mit INEL-PERS verwaltet Limmatdruck alle Daten, die für die Lohnrunden vonnöten sind. Neben allgemeinen Informationen wie Namen oder Kostenstelle sind hier die aktuellen Löhne hinterlegt, der Stellenplan enthält die Funktionsbeschreibung, die jeweilige Funktionsstufe sowie das dazugehörige Gehaltsband. Der so genannte Eintrittscode gibt Auskunft über die firmenspezifischen und externen Erfahrungen der Mitarbeiter. Die Beurteilungen der Vorgesetzten können direkt im System durchgeführt werden und fließen ebenfalls in den Datenbestand ein. „INEL-PERS ist sozusagen die Muttersoftware, die über eine Schnittstelle die Daten mit der Lohnrunden-Software austauscht. So müssen wir nicht zwei Systeme parallel pflegen“, erläutert die Human-Resources-Chefin.

Lohnerhöhungen individuell und leistungsgerecht verteilen

Steht am Ende des Jahres eine Lohnrunde ins Haus, können die Medienexperten Lohnerhöhungen mit „RoSolution“ schnell und unkompliziert verteilen. Die Grundlage für die Compliance mit dem Gleichstellungsgesetz sind dabei die Gehaltsbänder: Das System stellt den Ist-Lohn, also den Lohn, den ein Mitarbeiter bisher erhalten hat, dem Soll-Lohn gegenüber. Letzterer ergibt sich aus dem Grundlohn, der aus der Funktionsstufe resultiert, plus Erfahrungs- und Leistungsanteil. Ausgehend von der Differenz zwischen dem Ist- und dem Soll-Lohn macht das System automatisch für jeden Mitarbeiter einen individuellen Lohnvorschlag für das nächste Jahr. Dabei lässt sich anhand unterschiedlichster Kriterien die Feinverteilung steuern: Mitarbeiter mit schlechter Leistungsbewertung erhalten keine Erhöhung, bewegen sie sich mit ihrem Ist-Lohn aber am unteren Rand des Grundgehalts oder gar darunter, erhalten sie eine kleine Lohnerhöhung. Gleichzeitig erhalten Mitarbeiter mit einer guten Leistungsbewertung eine grössere Lohnerhöhung, liegen sie am unteren Rand oder unterhalb des Grundgehalts, fällt die Erhöhung noch einmal grösser aus.



„Die Löhne, die wir unseren Mitarbeitern bezahlen, sollten auch am Schwarzen Brett hängen können.“

Gabriella Stecher, Leiterin Human Resources der Limmatdruck AG

„Das ist ein riesiger Vorteil gegenüber einer manuellen Berechnung, immerhin handelt es sich bei uns um fast 600 Mitarbeiter. Mit dem System ist die Feinverteilung einer Lohnerhöhung eine Angelegenheit von fünf Minuten, und nicht von zehn Stunden“, freut sich Gabriella Stecher. Die einzelnen Lohnvorschläge können dann von ihr akzeptiert oder abgelehnt werden. Angenommene Vorschläge fliessen wiederum direkt in INEL-PERS ein, von wo aus später die Lohnauszahlung durchgeführt wird.

Streubild zeigt „Ausreisser“

Ausser bei Lohnrunden nutzt Gabriella Stecher das System auch für Auswertungen zur Lohnpolitik. Mit einem so genannten Streubild kann

sie beispielsweise auf einen Blick feststellen, welche und wie viele Mitarbeiter ausserhalb des Gehaltsbandes liegen, das ihrer Funktionsstufe zugeordnet ist. „Es gibt immer Ausnahmen“, weiss Gabriella Stecher. „Wenn bestimmte Leute sehr gesucht sind, legt der Markt einfach höhere Preise fest. Aber die Mehrheit – etwa 99 Prozent – sollten innerhalb unserer Gehaltsbänder liegen. Die Löhne, die wir unseren Mitarbeitern bezahlen, sollten auch am Schwarzen Brett hängen können.“

Das neue Führungs- und Lohnsystem „M-FEE“ hat der Limmatdruck AG die Gewissheit gebracht, dass ihre Lohnpolitik im Sinne der Gleichstellung ist und war. „Es sorgt für mehr Transparenz, da wir jetzt bei allen Mitarbeitern nachvollziehen können, ob sie richtig eingestuft sind oder nicht, und wo noch Handlungsbedarf besteht“, so das Fazit von Gabriella Stecher. Trotzdem ist das Projekt nicht abgeschlossen. Die festgelegten Gehaltsbänder behalten ihre Gültigkeit nicht für immer und ewig. Deshalb wollen die Spreitenbacher immer im Abstand von etwa drei Jahren überprüfen, ob sie noch marktgerecht sind. Sollten im Laufe der Zeit weitere Funktionen hinzukommen, gilt es auch diese zu beschreiben und zu bewerten. „M-FEE“ hat sich als Erfolg erwiesen. Deshalb wollen sich die Medienexperten das System im nächsten Jahr nach dem Gleichstellungsgesetz zertifizieren lassen. Die eingesetzte Software INEL-PERS ist die beste Voraussetzung dafür.

Die Limmatdruck AG

Die Limmatdruck AG ist ein modernes Kompetenzzentrum für Medien. Die Geschichte des Unternehmens aus Spreitenbach bei Zürich nahm vor mehr als 60 Jahren ihren Anfang im klassischen Bereich der Druckerzeugnisse. Heute deckt die Limmatdruck mit ihren Geschäftsbereichen Redaktionen/Verlage, Media Services und Verpackungen die ganze Bandbreite der konventionellen und elektronischen Medien ab. Im Bereich Verpackungen, im Bogenoffsetdruck hergestellte Feinkartonaage, ist das Unternehmen seit dem Schulterchluss mit der Zeiler AG in der Schweiz die Nummer eins und als Mitglied der strategischen Marktallianz COPACO unter den ersten zehn in Europa. Gegen 600 Mitarbeiter erwirtschaften einen Umsatz von über 243 Millionen Schweizer Franken. (www.limmatdruck.ch)

Die INEL-DATA AG

Die INEL-DATA AG zählt seit über 25 Jahren zu den führenden Software-Herstellern und Dienstleistern im Bereich Personalmanagementsysteme. Mit INEL-PERS bietet das Unternehmen eine Lösung in den Bereichen Lohnbuchhaltung und Personalinformation an, das speziell auf Schweizer Bedürfnisse abgestimmt ist und sämtliche Geschäftsprozesse einer HR-Fachabteilung abdeckt. Dienstleistungen in den Bereichen ASP und Payrollsystem (externe Lohnverarbeitung) runden das Angebot ab. Die INEL-DATA AG sieht sich nicht nur als Software-Lieferant, sondern als Partner für ein effizientes Human Resources Management. (www.ineldata.ch)

Die GFO Solution AG

Die GFO Solution ist ein auf die Lohnsteuerung fokussiertes Software-Unternehmen. Sie ist hervorgegangen aus der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut (BWI) der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETHZ). Im Jahre 1999 wurde der Software-Bereich mit der Standardlösung RoSolution und der Vorgängerversion PolarPC verselbständigt. Anwender von RoSolution setzen sich aus allen Bereichen der Dienstleistung, des Handels, der Industrie und der Verwaltung zusammen. (www.gfosolution.ch)