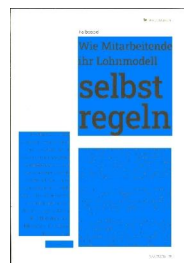




Wie Mitarbeitende ihr Lohnmodell selbst regeln

Die Digitalagentur Liip arbeitet nach agilen Prinzipien selbstorganisiert. Gleichstellung, Transparenz und Eigenverantwortung sind grundlegende Werte des Unternehmens. Diese gelten auch für die Entwicklung des Lohnsystems. Wie dies funktioniert und wie Überarbeitungen ablaufen, erklärt Nadja Perroulaz, Mitbegründerin und Lead People bei Liip.

Von Karen Heidl



Die Liip AG wurde 2007 gegründet und hat heute 220 Mitarbeitende an sechs Standorten in der Schweiz. Das Unternehmen gehört den Mitarbeitenden, die sich alle mit Aktien beteiligen können. Die meisten Mitarbeitenden sind in der Software-Entwicklung tätig. «Unsere Kultur und Organisationsform prägen auch unser Lohnsystem», sagt Nadja Perroulaz. «Wir brauchen ein Lohnsystem, das unserem Anspruch auf Selbstorganisation ohne Hierarchien in einem holokratischen Rollenmodell gerecht wird. Gleichzeitig ist uns Gleichberechtigung wichtig; da bedarf es Regeln, mit denen wir unsere Werte bewahren können.»

So funktioniert das Lohnsystem von Liip

Mitarbeitende bei Liip evaluieren sich selbst nach bestimmten Hauptkriterien: Expertise und Impact. Bei dieser Selbsteinschätzung leitet ein Fragenkatalog durch die Selbstreflexion. Eine Einordnung kann in sechs Bewertungsstufen stattfinden. Das Ganze wird im dafür erweiterten unternehmenseigenen ERP durchgeführt, in der die Selbsteinschätzungen und ihre Begründungen eingetragen werden (Ausschnitte von Beschreibungen der Kriterien und Beispiele siehe Abbildungen).

Das Kriterium Expertise zielt dabei wenig auf formale Bildungsabschlüsse, sondern auf konkretes Fachwissen und Fertigkeiten, die in die Projekte und die Arbeit in den jeweiligen Hauptrollen der Mitarbeitenden eingebracht werden. Mit dem Impact wird der Wirkungsgrad dieses Einbringens von Fachwissen, sozialen und anderen Kompetenzen beschrieben, und zwar über alle Rollen hinweg, die die Mitarbeitenden in der holokratischen Struktur einnehmen. Diese Selbsteinschätzungen münden schliesslich in eine monetäre Eingruppierung von Zu-



schlagen pro Kriterium, die sich zu einem für alle in allen Funktionen – inklusive ehemaliger Geschäftsleitung – gleiches Grundsalär addieren. Diese Selbsteinschätzungen werden von maximal fünf selbst gewählten Peers ebenfalls im elektronischen Workflow überprüft.

Das Zwischenergebnis wird dann vom Salary Determiner (Gehaltsentscheider) in die Salary Conference, die Salärkonferenz, zur abschliessenden Diskussion mitgenommen. Salary Determiner ist eine Rolle in holokratisch organisierten Unternehmen, in dem es bestimmte Circles (Kreise) und Rollen gibt (siehe Abbildung). Für das Thema Gehalt existiert der Kreis Compensation, in dem alle Rollen, die mit dem Salär zu tun haben, zusammenarbeiten.

Über diese Selbst- und Peer-Evaluation hinaus zahlen Alter und Firmenzugehörigkeit (Loyalität) auf das Salär ein. Dies, so Perroulaz, sei dem Markt und der Gleichbehandlung geschuldet, um eine Vergleichbarkeit gegen innen und aussen sicherzustellen. Diese Faktoren seien aber niedriger gewichtet. Die Lohnschere gehe in diesem System bis maximal um den Faktor drei auf. Ein Bonus wird, abhängig vom erzielten Jahresgewinn, an alle Mitarbeitenden bei Liip in gleicher Höhe als 14. Monatsgehalt ausbezahlt.

Neue Mitarbeitende evaluieren sich erstmals nach einer Probezeit von drei Monaten. Danach wird eine Neueinschätzung nicht etwa jährlich, sondern nach Bedarf vorgenommen, wobei aber über das Gehalt nicht verhandelt wird, da die Festlegung den fixierten Prozess durchläuft. Damit möchte man Ungleichbehandlung vermeiden. «Selbstbestimmung, Gleichstellung und Klarheit in der Entschädigung war unser Ziel. Das war nicht immer einfach zu gewichten. Aber wir haben es geschafft, ein System zu kreieren, das zur Selbstorganisation passt und die Mitarbeitenden ins Zentrum stellt», lässt sich Sergio Mendolia, Fullstack Developer and Salary Process Developer bei Liip, anlässlich der Swiss-Award-

2022-Verleihung in der Kategorie «Diversity, Inclusion, Equality» zitieren.

Agile Transformation des Lohnsystems

Während Anpassungen des Lohnsystems in traditionell operierenden Unternehmen nicht unbedingt forciert werden, da Transformationen dieses sensiblen Systems sehr aufwendig sind und Konfliktpotenzial bergen, vollzog Liip immer wieder Weiterentwicklungen. Das aktuell eingeführte System soll ein Modell, das 2010 etabliert wurde, ablösen.



Beispiele für Stufenbeschreibung mit Beispielen zum Thema Expertise

- 2** Mittleres Level Wissen und Erfahrung in Deiner Hauptrolle
- Beispiele
- Du kannst autonom an Aufgaben oder kleinen Projekten arbeiten (intern oder bei Kunden).
 - Du verstehst eine übergeordnete Vision eines Projekts oder Deiner Alltagsarbeit.
 - Du kannst unbekannte Probleme oder neue Aufgaben lösen.
 - Du kannst unter Aufsicht mit externen Kunden oder Partnern interagieren.

- 3** Fortgeschrittenes Level Wissen und Erfahrung in Deiner Hauptrolle oder mittleres Level Wissen und Erfahrung in Deiner Hauptrolle und Deiner zweiten Hauptrolle
- Beispiele
- Du bist in der Lage, das Konzept, die Architektur und den Rahmen eines Projekts zu definieren (für Kunden oder intern).
 - Du bist in der Lage, in einem interdisziplinären Team zu arbeiten, und weisst, wie Du am besten mit den verschiedenen (Projekt-)Rollen zusammenarbeitest.
 - Du kannst komplexe Probleme und Aufgaben lösen, selbst wenn diese bisher unbekannt sind.
 - Du kannst selbständig mit Kunden und externen Partnern zusammenarbeiten.

Stufenbeschreibung und Beispiele zum Thema Impact

- 3** Du hast eine mittelfristige Wirkung mit kurzer Reichweite
- Beispiele
- Du trägst aktiv zum Erfolg eines Projekts, Circles oder eines Zwecks bei.
 - Du trägst aktiv zum Wohlbefinden, zur Zufriedenheit und zur Zusammenarbeit von Mitarbeitenden in einem Circle oder Projekt bei.
 - Du trägst aktiv zur Zielerreichung von Kunden und Kundinnen bei.
 - Du triffst und begründest Entscheidungen in vorhersagbaren Situationen.
 - Du identifizierst und löst Probleme für Deine Rolle.

- 4** Du hast eine mittelfristige Wirkung mit mittlerer Reichweite
- Beispiele
- Du bist der Treiber und Motor für ein Projekt, einen Circle oder einen Purpose.
 - Du sorgst für Wohlbefinden, Zufriedenheit und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden in einem Circle oder Projekt.
 - Du bist in komplexen Situationen erfolgreich bei der Zielerreichung des Kunden.
 - Du triffst und begründest Entscheidungen in komplexen Situationen.
 - Du identifizierst und löst Probleme für das gesamte Projekt oder den gesamten Circle.



«Wir hatten vor der Einführung unseres neuen Lohnsystems ein eigenes Modell, in dem mit sieben Kriterien gearbeitet wurde. Dabei musste viel gerechnet werden. Davon haben wir uns im Wesentlichen verabschiedet», erklärt Perroulaz die Unterschiede. Im alten Modell seien die Beschäftigten von bestimmten Rolleneinhabern innerhalb des holokratischen Systems eingestuft worden, danach gab es verschiedene Reviews, unter anderem auch jährlich, bei denen man die Löhne innerhalb des Unternehmens verglichen und ggf. eine Anpassung veranlasst hat. Dazu konnten sich die Mitarbeitenden Peer-Evaluatoren wählen, die eine Neueinschätzung vorgenommen haben. «Das heutige System basiert auf Selbstevaluation, weil man sich letztlich selbst am besten einschätzen kann», so Perroulaz. Die Peer-Evaluation heute hat die Funktion, diese Selbsteinschätzung zu spiegeln. Der Prozess der Evaluation wird nicht notwendigerweise jährlich durchgeführt, sondern auf Initiative der Mitarbeitenden, die regelmässig an diese Möglichkeit erinnert werden.

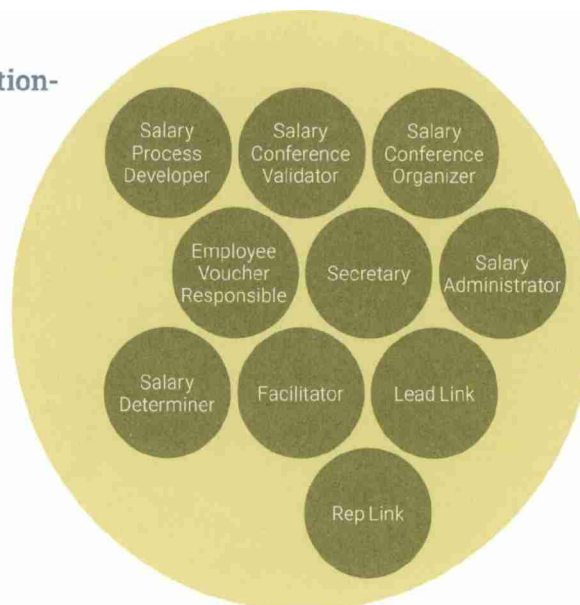
Der Prozess der Weiterentwicklung des Lohnsystems vollzog sich in einem Zeitraum von ca. einem Jahr. Die Projektgruppe setzte sich aus einem gemischten Team aus dem gesamten Unternehmen zusammen, einschliesslich eines Mitglieds des Verwaltungsrats, und einem externen Experten. Das System wurde zwischenzeitlich mit kleinen Gruppen getestet und laufend den daraus gewonnenen Erkenntnissen angepasst. Simuliert wurden die Effekte des Lohnsystems mit verschiedenen digitalen Tools, in dem die Analyseergebnisse auch visualisiert wurden. Gesamtkosten und individuelle Abweichungen durch den Wechsel des Lohnsystems können so einfach ermittelt und transparent gemacht werden.

Dokumentation

Das Lohnsystem wird in einem Wiki erläutert. Darüber hinaus existieren Handbücher (Manuals) für die Selbstevaluation, für die Peer-Evaluation, für die

Gehaltsentscheidungen und für die Gehaltskonferenz sowie Tipps, wie man am besten Peers auswählt. Die Mitarbeitenden sehen im unternehmenseigenen ERP neben ihren Arbeitszeitkonten ihre gesamte Lohnhistorie, alle Reviews (immer mit Begründung) und den Status der Lohnentscheidung. Alle Mitarbeitenden können die gesamte Lohnliste einsehen, ebenso die Kommentare zu den Reviews. «Dies erleichtert einiges: Das Maximum an Transparenz sorgt für eine hohe Akzeptanz», resümiert Perroulaz.

Rollen im Compensation-Circle



Holokratie – Begriffe und Konzepte

- **Circle und Rolle:** Aufgaben im Unternehmen werden in selbstorganisierten Kreisen wahrgenommen, in denen die Beteiligten wiederum bestimmte Rollen übernehmen. Die Mitglieder in Kreisen und Rolleneinhabenden werden gesetzt («best fit») oder gewählt. Einige dieser Rollen sind standardisiert, beispielsweise Rep-Link, Lead-Link oder Facilitator. Kreise können übergeordnete Kreise haben. Ein Kreis ohne übergeordneten Kreis ist ein Ankerkreis.
- **Purpose** beschreibt den übergeordneten Zweck eines Unternehmens, an dem sich alle Aktivitäten ausrichten.
- **Lead-Link:** In dieser Rolle laufen die Aktivitäten eines Kreises zusammen. Der Link ist häufig auch für den Austausch mit anderen Kreisen zuständig; dafür kann aber auch ein **Rep-Link** bestimmt werden.
- **Facilitator:** Führt Sitzungen durch.



Von links: Zahida Huber, Sergio Mendolia, Nadja Perroulaz und Pascal Helfenstein bei der Entgegennahme des Swiss HR Awards 2022 in der Kategorie «Diversity, Inclusion, Equality».