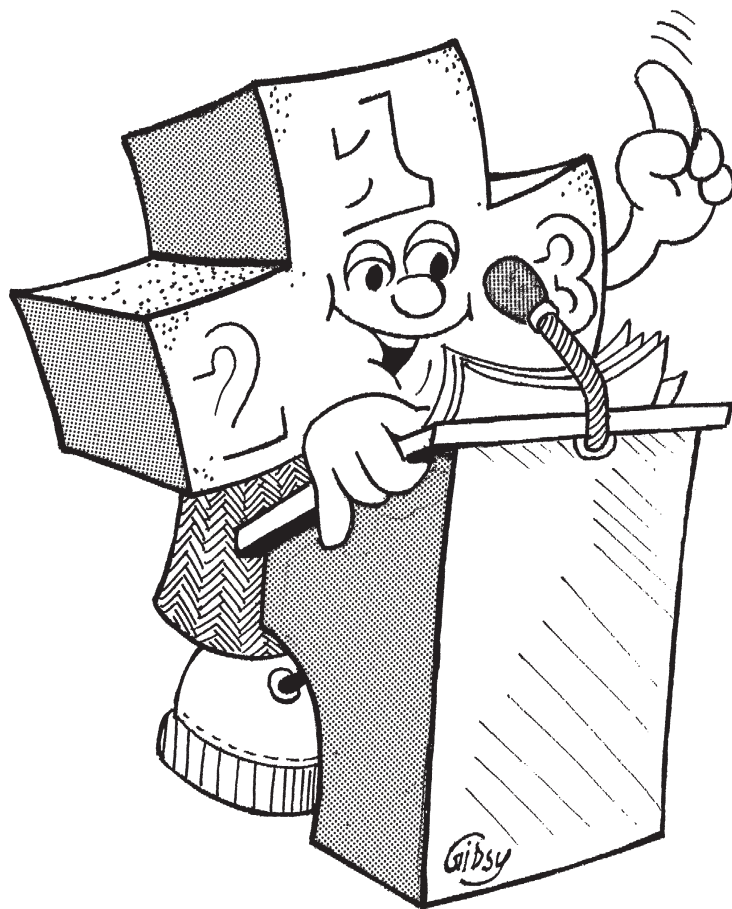


## **INCON-Entlohnungskonzept** **Orientierungsbroschüre**



Inhalt	Seite
Das Lohnsystem – Ein Relikt vergangener Zeiten oder Chance der Zukunft?	2
Das INCON-Entlohnungskonzept	4
Das INCON-Lohnsystem	5
1. Die Struktur des INCON-Lohnsystems	6
2. Die Funktionsbewertung	7
3. Die Mitarbeiterqualifikation	9
4. Das Erfolgsbeteiligungssystem	15
Die INCON-Seminare zur Praxis der Mitarbeiter-Beurteilung	16
Die INCON-Leistungslohn-Software	17

---

## **Das Lohnsystem**

### **Ein Relikt vergangener Zeiten oder Chance der Zukunft?**

---

Die Entlohnung ist ein höchstsensitives Instrument der Mitarbeiterführung. Unklare und unsystematische Lohnbestimmungsfaktoren führen dazu, dass viele Mitarbeiter ihren Lohn als ungerechtfertigte Kritik an ihrer Leistung sowie ihrem Verhalten wahrnehmen. Auf diese "subjektiv empfundene Ungerechtigkeit" werden Mitarbeiter normalerweise mit einem Leistungsabbau oder einer Kündigung reagieren. Beide Mitarbeiterreaktionen können sich in der heutigen Zeit Firmen nicht mehr leisten:

- Hohe Fluktuationsraten bedingen immer grosse Zeit- und/oder Kostenaufwände.
- Es sind meistens die guten Mitarbeiter, welche die Konsequenzen aus einer verfehlten Lohnpolitik ziehen und kündigen.
- Demotivierte, ungeeignete Mitarbeiter sind nicht nur innovationshemmend sondern auch verantwortlich für eine schlechte Arbeitsproduktivität und gefährden dadurch längerfristig die Unternehmensexistenz.

#### **Haben Lohnsysteme in der heutigen, von stetigen Veränderungsprozessen geprägten Zeit überhaupt noch ihre Berechtigung?**

JA, wenn das Lohnsystem die aktuellen Arbeitsformen und -bedingungen sowie die Arbeitsmarktsituation berücksichtigt. Nur so wird gewährleistet, dass ein Unternehmen heute und in Zukunft über jene Arbeitskräfte verfügt, die sich motiviert den neuen – an sie oder an die Unternehmung herantretenden – Herausforderungen stellen. Durch eine willkürliche oder veraltete Bewertungsgrundlage und -struktur wird die betriebliche wie die volkswirtschaftliche Personalproblematik allerdings nicht vermindert sondern verschärft.

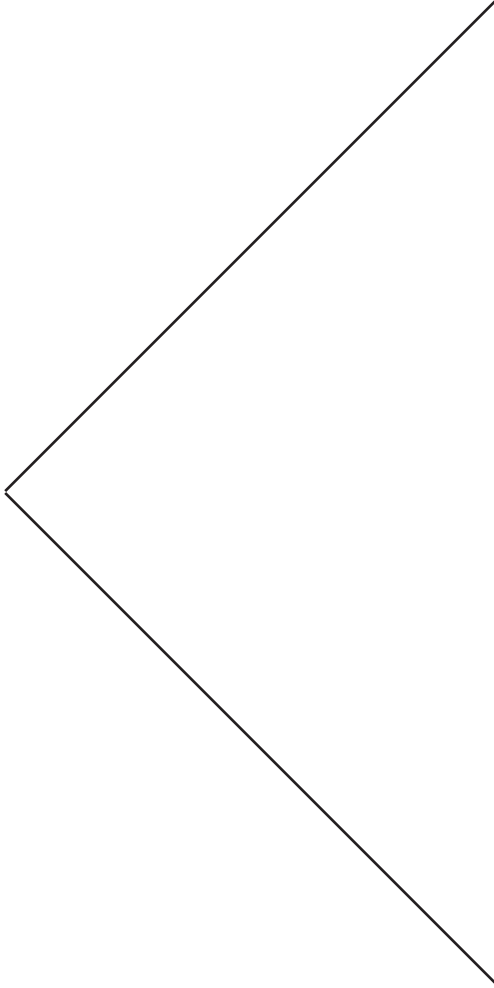
Im zunehmend globalen, dynamischen und schöpferischen Verdrängungswettbewerb sind Mitarbeiter wichtigste, zugleich aber auch sensibelste und teuerste Produktionsfaktor geworden. Um kompetente, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter zu gewinnen und zu behalten, bedarf es einer "gerechten" Entlohnung. "Gerecht" wird die Personalarbeit dann von seinen Mitarbeitern empfunden, wenn das eingesetzte Lohnsystem die folgenden drei Verteilungsziele anstrebt beziehungsweise realisiert:

- Interne Lohngerechtigkeit
- Externe Lohngerechtigkeit
- Unternehmenserfolgsorientierte Lohngerechtigkeit (vgl. die Abbildung auf Seite 2).

**Gutes Personal kostet nicht.  
Gutes Personal ist eine Investition in die Zukunft!**

### Die Erfolgsgerechtigkeit

Durch dieses Lohnelement partizipiert der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung.



### Die interne Lohngerechtigkeit

- Funktionsgerechtigkeit  
"Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit", d.h., die Wichtigkeit der Stelle für das Unternehmen wird mit diesem Lohnelement abgegolten.
- Leistungs- und Verhaltensgerechtigkeit  
Mit diesem Lohnteil wird die individuelle Leistung sowie das persönliche Verhalten der Mitarbeiter bewertet.
- Soziale Gerechtigkeit  
Mit der Dienstalters- und Alterszulage (DAZ) werden die gemachten Erfahrungen der Mitarbeiter sowie die Betriebszugehörigkeit angemessen honoriert.

### Die externe Lohngerechtigkeit

- Arbeitsmarktgerechtigkeit  
Dieses Lohnelement ermöglicht marktkonforme Saläre zu bezahlen.
- Regionale Gerechtigkeit  
Regionale Unterschiede in den Arbeitsmarktverhältnissen sowie in den Lebenshaltungskosten sollen durch diesen Faktor berücksichtigt werden.

## Das INCON-Entlohnungskonzept

Das INCON-Entlohnungskonzept ist eine Weiterentwicklung des BM-Lohnsystems. Dieses wurde bereits in über 400 Betrieben erfolgreich eingeführt. Durch regelmässige Anpassungen, bei denen die Systemerfahrungen sowie die sich veränderten Arbeitsbedingungen und -werte miteinbezogen wurden, behielt das Verfahren seine Aktualität. Der modulare Aufbau ermöglicht dem Kunden einen flexiblen, bedürfnisgerechten Einstieg in unsere Dienstleistungspalette bzw. sich nur für einzelne Produkte zu entscheiden.

Folgende Dienstleistungen bieten wir Ihnen heute an:

- **Das INCON-Lohnssystem**

Es handelt sich um ein analytisch strukturiertes, systematisches und dennoch einfaches Verfahren. Durch die visuelle Bewertungs- und Vergleichsmethoden erhält das System seine Transparenz und Praktikabilität. Es überzeugt durch seine Evidenz und gewinnt dadurch die Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter.

- **Die INCON-Seminare zur Praxis der Mitarbeiterbeurteilung**

In ein- bis zweitägigen Intensivseminaren können Führungskräfte ihr Wissen im Bereich der praxisorientierten Mitarbeiterqualifikation auffrischen. Sie werden mit den modernsten Methoden und Hilfsmittel der Leistungs- und Verhaltensbewertung konfrontiert sowie in der Technik der "objektiven Beurteilung" trainiert. Da unser Kommunikationsverhalten immer Ausdruck der gesamten Persönlichkeit ist, lernen die Führungskräfte mit Hilfe von Rollenspielen, Videoaufnahmen, Referaten etc. nicht nur die Grundlagen der motivierenden Gesprächsführung kennen sondern erfahren mehr über ihre Persönlichkeitsmerkmale und deren Auswirkungen auf das Führungs- und Kommunikationsverhalten.

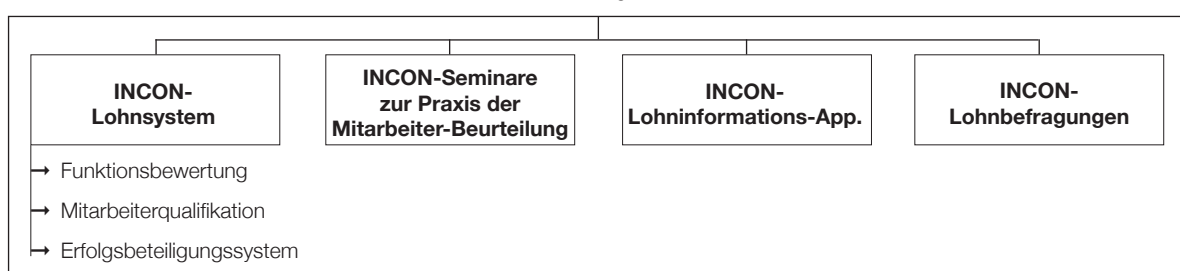
- **Die INCON-Lohninformation-Applikation**

Sie ist ein modernes Personal- und Arbeitsplatz-Informationssystem, das die administrative Handhabung aller lohnrelevanten Daten erleichtert und rationalisiert.

- **Die INCON-Mitarbeiterbroschüre**

Für jedes Unternehmen ist es von grösster Bedeutung, dass alle Mitarbeiter die betriebliche Lohngebung versteht. Nur so können Mitarbeiter all ihre Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und ausschöpfen. Aus diesem Grunde wurde in Zusammenarbeit mit unseren Kunden eine Mitarbeiterbroschüre entwickelt, die das INCON-Lohnssystem übersichtlich und dank der vielen Karikaturen leicht verständlich darstellt.

### INCON-Lohnsystematik



---

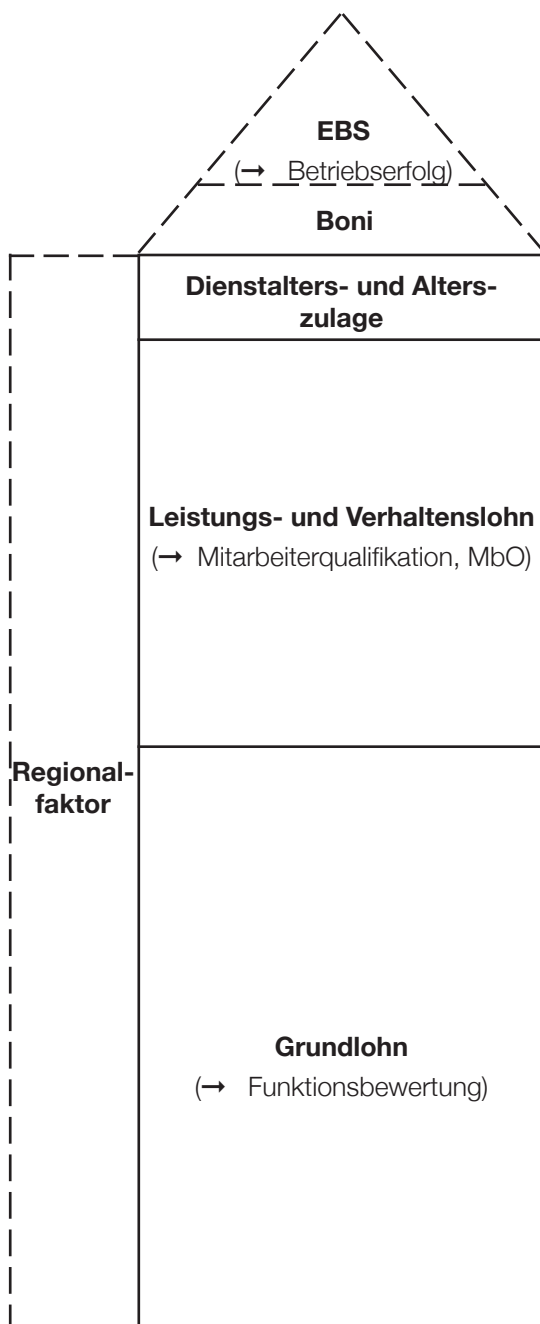
## Das INCON-Lohnsystem

---

Das INCON-Lohnsystem erfüllt alle Grundsätze, die heute an ein modernes Entgeltsystem gestellt werden.

1. Es ermöglicht objektivere und somit gerechtere Lohnentscheidungen, da:
  - es einheitlich für alle Arbeitsplätze (ausser der direktorialen Funktionen) im Betrieb anwendbar ist;
  - transparente Beurteilungskriterien dafür garantieren, dass alle Inhaber vergleichbarer Positionen nach einheitlichen Massstäben beurteilt werden;
  - die Mitarbeiter anforderungs- sowie leistungs- und verhaltensgerecht eingestuft, bewertet und entlohnt werden;
  - visuelle Quervergleiche sowie das formalisierte Qualifikationsverfahren eine höchstmögliche Objektivität gewähren;
  - die Alters- und Dienstalterszulagen entsprechend der firmenspezifischen Sozialpolitik bestimmt werden;
  - betriebsexterne Faktoren im Lohn mitberücksichtigt werden.
  
2. Durch das INCON-Lohnsystem erhält der Vorgesetzte ein Führungsmittel, das ihm die Mitarbeiterführung erleichtert, da:
  - durch die Leistungsanerkennung sowie aber auch durch eine "sachliche und konstruktive" Kritik der Arbeitnehmer zu weiteren Leistungen motiviert werden kann. (Nichts vermag bekanntlich mehr zu beflügeln als der Erfolg selbst!)
  - es als Informationsinstrument eingesetzt werden kann: Der Mitarbeiter erfährt, wie er selbst sowie seine Leistung im Unternehmen eingeschätzt und was von ihm erwartet wird.
  - so die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmer verbessert wird. Durch das Beurteilungsgespräch erfährt der Vorgesetzte die persönlichen Ziele und Wünsche seiner Mitarbeiter. Mit Hilfe von gezielten Mitarbeiterförderungen und/oder Verbesserungen der Arbeitsbedingungen kann so die Effizienz der Aufgabenausführung erhöht werden.
  - Ziele gesetzt und deren Erreichung honoriert werden können.
  
3. Das INCON-Lohnsystem kann als Grundlage für die Personalplanung, -rekrutierung und -entwicklung sowie bei der Zeugniserstellung hilfreich eingesetzt werden.
  
4. Durch die Transparenz und die leichte Handhabung des Verfahrens gewinnt das INCON-Lohnsystem die Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter.
  
5. Der modulare Aufbau des INCON-Lohnsystems erlaubt jederzeit die Einführung eines firmenspezifisch angepassten Erfolgsbeteiligungssystems. Unabhängig von den übrigen INCON-Systemkomponenten kann es als selbständiger Anreizfaktor (für die gesamte Belegschaft oder ausschliesslich für die Kader- und/oder Verkaufsfunktionen) in Ihr bestehendes Lohnsystem integriert werden.

## 1. Die Struktur des INCON-Lohnsystems



### Die Erfolgsbeteiligung/Bonus

Mit der Erfolgsbeteiligung partizipieren Mitarbeiter am Produktivitätsfortschritt und am gesteigerten Unternehmens- bzw. Betriebserfolg.

Boni dienen der Honorierung individueller Leistungen (evtl. auch Teams oder Abteilungen).

### Die Dienstalters- und Alterszulage (DAZ)

Diese Zulage honoriert einerseits die Betriebstreue und berücksichtigt andererseits das Alter (Erfahrung) des Mitarbeiters.

### Der Leistungs- und Verhaltenslohn (MbO)

Dieser Salärbestandteil belohnt das individuelle Leistungsergebnis (Qualität und Quantität, Zielerreichung) sowie das Arbeitsverhalten des Arbeitnehmers. Er wird mit Hilfe der Mitarbeiterqualifikation ermittelt.

### Der Grundlohn

Dieser Salärbestandteil entspricht dem "Lohnrahmen" eines Arbeitsplatzes. Er zeigt die Bedeutung eines Arbeitsplatzes für die Gesamtleistungsfähigkeit der Unternehmung auf – unter Berücksichtigung der spezifischen Arbeitsbedingungen. Er entspricht der Anforderungsgerechtigkeit und wird im Rahmen der analytischen Funktionsbewertung bestimmt.

### Der Regionalfaktor

Mit diesem Faktor soll den differenzierten Arbeitsmarktverhältnissen sowie den unterschiedlichen Lebenshaltungskosten der Regionen Rechnung getragen werden.

---

## 2. Die Funktionsbewertung – Basis für die Grundlohnberechnung

---

### Die Funktionsbewertungsmerkmale und die Qualifikationsstufen

Im Rahmen der analytischen Arbeitsplatz- bzw. Funktionsbewertung werden die Funktionsanforderungen ermittelt und bestimmen so den Arbeitsplatzwert. Diese Werte dienen als Grundlage für die Festlegung des Grundlohnes (Lohnsatzdifferenzierung).

Die Arbeitsplatzbewertung vollzieht sich in zwei Schritten. In einem ersten Vorgang werden alle betrieblichen Funktionen (ausser den direktorialen) in einen Arbeitskatalog aufgenommen und eindeutig beschrieben. Anschliessend werden alle in diesem Katalog erfassten Funktionen anhand eines Funktionsbewertungsschemas miteinander verglichen und eingestuft. Dabei gelten für alle Arbeitsplätze die gleichen Anforderungskriterien (= Bestimmungsmerkmale für die Arbeitsschwierigkeit) und Bewertungsstufen. Mit Hilfe eines Koordinatensystems werden die Bewertungsachsen eines jeden Kriteriums dargestellt und erleichtern dadurch die funktionsvergleichende Bewertung.

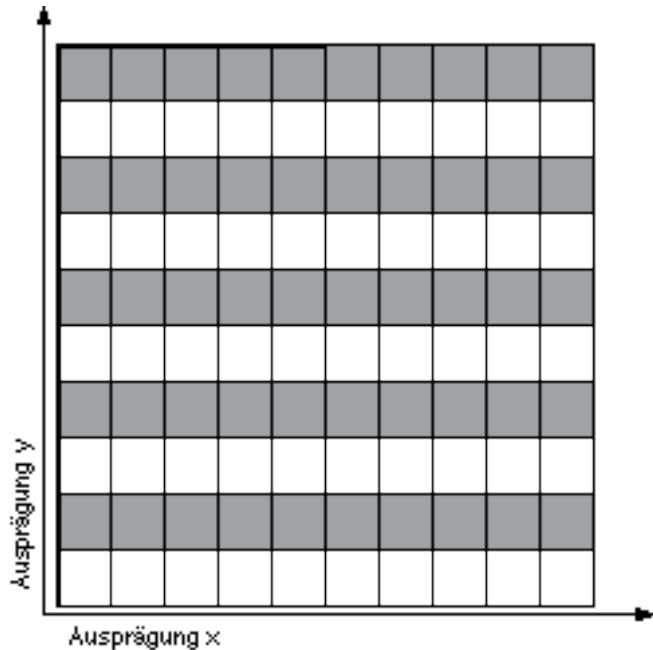
Mit den folgenden vier Merkmalsgruppen ist eine zeitgemässe und handhabbare Grundlohndifferenzierung realisierbar, die den verschiedenen Arbeitsanforderungen und -beanspruchungen Rechnung zollt:

- |                                        |                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kenntnisse &amp; Fertigkeiten:</b>  | → Geistige Voraussetzungen sowie spezielle Fertigkeiten zur Ausübung der Funktion                                                                                                              |
| <b>(Fach- &amp; Methodenkompetenz)</b> | (Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse, Geschicklichkeit)                                                                                                                                          |
|                                        | → Weiterbildungsbedarf während des Arbeitsverhältnisses (keine ... regelmässig; Weiterbildung "on the job" ... Besuch von Fachseminaren und Lehrgängen)                                        |
| <b>Aufgabenstruktur 1:</b>             | → Aufgabenstruktur und Selbständigkeitsgrad (minimale Selbständigkeit ... hohe Selbständigkeit; repetitive Einzeltätigkeiten ... unstrukturierter Probleme; Budget- und Führungsverantwortung) |
| <b>(psychologische Komponente)</b>     | → Aufgabenkomplexität (detaillierte Anweisungen ... generelle Zielvorgaben; keine Kontrollfunktion ... hohe Verantwortung; konkrete und detaillierte Vorgaben ... hohe Abstraktion)            |
| <b>Aufgabenstruktur 2:</b>             | → Soziale Anforderungen (soziale Führungs- und/oder Zusammenarbeitskompetenz, Kontrollspanne, Gruppenhomogenität)                                                                              |
| <b>(soziale Komponente)</b>            | → Soziale Belastungen (Kontakte intern ... extern; Kontaktintensität)                                                                                                                          |
| <b>Körperliche Beanspruchung:</b>      | → Körperliche Beanspruchungen und Anforderungen (Sinnesorgane, Bewegungsfreiheit, Haltung, Gewichte)                                                                                           |
|                                        | → Arbeitszeit ("nine to five" ... Schichtbetrieb; regelmässig ... unregelmässig)                                                                                                               |

**Raster und Merkmale zur Funktionsbewertung**

**Bewertungsraster**

Nebenstehende Abbildung stellt das grundsätzliche Bewertungsschema für die Funktionsbewertung dar. Jedes Merkmal wird mittels zwei korrelierenden Ausprägungen untersucht. Aufgrund der Analyse von Anforderungen und Belastungen einer Funktion, ergibt sich ein Rasterpunkt. Jedes Quadrat entspricht einem Buchstaben (E1 ... A14). Die Bewertungen werden anschliessend mittels gewichteter Umrechnungstabellen in Punkte umgerechnet. Die Summe aller Merkmalspunkte ergibt den Funktionswert. Dieser wiederum dient als Basis für die Kalkulation des Grundlohnes.



**Merkmale**

Beim INCON Lohnsystem werden sämtliche Funktionen anhand von vier Hauptmerkmalen analytisch untersucht. Untenstehende Übersicht zeigt die Merkmale sowie deren Ausprägungen.

<b>Merkmal (Erklärung)</b>	<b>Ausprägung y (-) Ausprägung y (+)</b>	<b>Ausprägung x(-) Ausprägung x(+)</b>
Kenntnisse (Fach- & Meth.komp.)	Ausbildung/Erfahrung/Einarbeitung ohne spezifische Ausbildung (-) Doppelstudium/Fremdsprachen (+)	Weiterbildung keine (-) regelmässig (+)
Aufgabenstruktur I (psych. Komponente)	Aufgabenkomplexität Einzeltätigkeiten unter Anleitung (-) Gesamtgebiet mit Führungsverantw. (+)	Struktur ausführend (-) konzeptionell (+)
Aufgabenstruktur II (soz. Komponente)	Kontrollspanne/Homogenität/Führung 0 (-) >5 (+)	Kooperation/ideelle Verantw. keine Zusammenarbeit (-) interne + externe anspr. ZsA (+)
Körp. Beanspruchung (phys. Komponente)	Arbeitsplatz gleicher AP mit Bewegung (-) versch. AP/int. Reisen (+)	Arbeitszeit „nine to five“ (-) unregelmässig/Nacharbeit (+)

**Gewichtung**

Der maximale Funktionswert beträgt 100 Punkte. Die detaillierte Gewichtung erfolgt firmenspezifisch.



---

### 3. Die Mitarbeiterqualifikation – Basis für die Berechnung des Leistungs- und Verhaltenslohnes

---

Die Mitarbeiterqualifikation ist sicherlich noch heute eines der umstrittensten Instrumente des Personalwesens – obwohl es sich in den letzten Jahren immer stärker (sogar in kantonalen und staatlichen Bereichen) als Führungsinstrument durchgesetzt hat. Beurteilungen dürfen heutzutage nicht mehr als “Abrechnung mit dem Mitarbeiter” gesehen werden, sondern müssen als Instrumentarium eingesetzt werden, das die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters erfassen und fördern hilft.

#### Der Aufbau der Mitarbeiterqualifikation

Die Grundzüge der Mitarbeiterbeurteilung stimmen weitgehend mit denjenigen der Funktionsbewertung überein. Auch hier kennt man einerseits Merkmalsgruppen, Merkmalsstufen, Merkmalsgewichte sowie Stufenwerte und andererseits gilt auch hier das beschriebene Qualifikationssystem für alle Mitarbeiter des Gesamtunternehmens; ausgenommen der Mitglieder des obersten Kaders.

Um eine möglichst objektive und konstruktive Mitarbeiterbeurteilung sicherzustellen, wird ein dreistufiges Qualifikationsverfahren angewendet.

#### Stufe 1: (Fakultative) Selbstbeurteilung

Aus Fairnessgründen sollte jeder zu beurteilende Mitarbeiter den Qualifikationsbogen sowie die Qualifikationskriterien kennen. Damit hat der Mitarbeiter einerseits die Chance, sich optimal auf das Beurteilungsgespräch vorzubereiten – bzw. sich selbst zu bewerten – und andererseits können so möglichst alle leistungsrelevanten Sachverhalte während des Gesprächs diskutiert werden. Dadurch wird nicht nur die Systemakzeptanz erhöht, sondern der Vorgesetzte braucht seine Mitarbeiter nicht von Leistungs- und Verhaltensmängeln zu überzeugen, die diese bereits selbst an sich festgestellt haben. Zusätzlich wird ein vorbereiteter Mitarbeiter sich konstruktiver an der Lösung für eine erforderliche Verhaltens- und/oder Leistungsänderung beteiligen und durch diese aktive Beteiligung die vorgeschlagenen Veränderungen auch leichter akzeptieren.

#### Stufe 2: Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten

Jede Beurteilung ist stets ein zweiphasiger Erkenntnisprozess:

1. *Die Beobachtungsphase:* Sie umfasst den gesamten Zeitraum der Beurteilungsperiode. Dabei entsteht aus einer Vielzahl von Wahrnehmungen ein mehr oder minder klares und strukturiertes Bild des Mitarbeiters. Um dieses Bild in der Bewertungsphase nicht durch Wahrnehmungs- und/oder Beurteilungsfehler zu verzerren, sollte der Vorgesetzte für jeden Mitarbeiter eine Rubrik “Leistungsbeurteilung” anlegen und systematisch über die Qualifikationsperiode führen. Darin werden nur die ausserordentlichen

Ereignisse festgehalten, d.h. Vorgänge, in welchen der Mitarbeiter von den an ihn gerichteten Erwartungen in positiver oder negativer Weise abweicht. Durch diese "Methode der besonderen Ereignisse" erhält der Vorgesetzte die – für eine objektive und zuverlässige Mitarbeiterqualifikation – notwendige Datensammlung, ohne dass er dafür zeitlich zu stark beansprucht wird.

Mitarbeiter-Beobachtungsblätter können bei uns bezogen werden!

2. *Die Bewertungsphase:* In dieser Phase hält der unmittelbare und/oder mittelbare Vorgesetzte schriftlich fest, in welchem Masse der Mitarbeiter die Erwartungen, die an ihn an seinem Arbeitsplatz gestellt sind, erfüllt, nicht erfüllt oder übertroffen hat. Mit Hilfe der regelmässigen Notizen sowie des Qualifikationsbogens wird dabei der Mitarbeiter nicht nur so sachobjektiv wie möglich beurteilt, sondern der Vorgesetzte ist auch für die richtige Bewertungsrelation der Mitarbeiter seiner Abteilung verantwortlich. Qualifikationen, von denen der Mitarbeiter keine oder nur ungenügend Kenntnis erhält, sind für die Mitarbeiterführung und -förderung zwecklos. Deshalb müssen in einem institutionalisierten, seriös vorbereiteten Qualifikationsgespräch anschliessend die Bewertungsergebnisse mit dem Mitarbeiter besprochen, seine "Stärken" und "Schwächen" mit ihm erörtert, Verbesserungsmöglichkeiten mit dem Mitarbeiter erarbeitet werden etc.

### **Stufe 3: Beurteilung des Mitarbeiters durch den Lohn-Verantwortlichen**

Der Lohnsystem-Verantwortliche ist für die richtigen Bewertungsrelationen über sämtliche Unternehmensbereiche zuständig, da sich bei der Leistungs- und Verhaltensqualifikation immer wieder Schwierigkeiten durch die unterschiedlichen Massstäbe der Beurteiler ergeben. Zur Reduzierung dieses Fehlers haben sich in der Praxis sogenannte "Harmonisierungskonferenzen der Vorgesetzten" bewährt, bei denen die Führungskräfte die Bewertungen ihrer Mitarbeiter miteinander vergleichen. Auch hier verhelfen die Bewertungstabellen zu richtigen, abteilungsübergreifenden Bewertungsrelationen. Der Systemverantwortliche sorgt für eine Anpassung der unterschiedlichen Beurteiler-Massstäbe, ohne dass er in die Einzelbewertungen eingreift. Durch diese "Qualifikationskontrolle" fällt das Vorschreiben einer Gauss'schen Bewertungspunkte-Verteilung dahin.

### **Die Mitarbeiterqualifikationsmerkmale und die Qualifikationsstufen**

Der Auswahl dieser Merkmale ist besonders Aufmerksamkeit zu schenken, da die Mitarbeiterqualifikation nicht nur der Lohnfindung, sondern vor allem auch der Führung und der Förderung der Mitarbeiter zur effizienteren Leistungserstellung dient. Deshalb wurden die Bewertungskriterien so ausgewählt, dass:

- nicht nur Leistungs- (das "WAS"), sondern auch Verhaltensmerkmale (das "WIE") bei der Mitarbeiterqualifikation berücksichtigt werden;
- eine sachliche Beurteilung möglich ist, da nur erfassbare Gegebenheiten bewertet werden;
- sie für jedermann verständlich sind.

Die nachfolgend aufgeführten Merkmalsgruppen genügen in der Regel, die Leistungen sowie das Verhalten des Mitarbeiters ausreichend zu bewerten:

<b>Produktivität:</b>	→ Leistungsmenge, Zeitbedarf, wirtschaftliche Ausnützung der Produktionsmittel sowie Arbeitsorganisation
<b>Qualität:</b>	→ Fehlerhäufigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit, Selbständigkeit sowie Kreativität
<b>Ordnung:</b>	→ Sauberkeit, Absenzen und Pünktlichkeit, Einhalten von Vorschriften und Vereinbarungen sowie Sorgfalt mit Produktionsmitteln und ideellen Gütern
<b>Versetzbarkeit / Vielseitigkeit:</b>	→ Spezialkenntnisse, Einsetzbarkeit, Verfügbarkeit und Weiterbildungsinitiative
<b>Beeinflussung des Arbeitsklimas:</b>	→ Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und gegenüber der Firma sowie Initiative

Sobald die Führungsaufgabe bei der Tätigkeit des Mitarbeiters eine dominierende Rolle spielt, müssen bei der Qualifikation zusätzliche Kriterien berücksichtigt werden:

<b>Mitarbeiterbezogene Führung:</b>	→ Setzen von Zielen, Mitarbeiterkontrolle, -motivation und -entwicklung
<b>Sachbezogene Führung:</b>	→ Planung, Entscheidung, Organisation und Delegation
<b>Information:</b>	→ Sprachlicher Ausdruck sowie Sammlung, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen

Für alle Merkmalsgruppen der Mitarbeiterqualifikation gelten die gleichen Bewertungsstufen:

- A:** Ausgezeichnet; Leistungsergebnis liegt deutlich höher als die vereinbarte Stellenanforderung
- B:** Sehr gut: Leistungsergebnis liegt über der vereinbarten Stellenanforderung
- C:** Gut: Leistungsergebnis entspricht der vereinbarten Stellenanforderung
- D:** Befriedigend: Leistungsergebnis liegt teilweise unter der vereinbarten Stellenanforderung
- E:** Ungenügend: Leistungsergebnis liegt deutlich tiefer als die vereinbarte Stellenanforderung

### ***Die textliche Umschreibung der Bewertungsstufen der Leistungs- und Verhaltenskriterien***

Wie schon bei den Arbeitsplatz-Bewertungsstufen erwähnt, müssen die Beurteilungskriterien von jedermann verstanden und einwandfrei interpretiert werden können. Nur so kann eine möglichst objektive Beurteilung durchgeführt werden. Deshalb sind auch hier drei Bewertungsstufen (A, C, E) von jedem einzelnen Qualifikationskriterium textlich genau umschrieben. Auf die textliche Umschreibung der zwei Zwischenstufen (B, D) wird dabei verzichtet.

Beispiel einer textlichen Beschreibung:

<b>Produktivität</b>	
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitet konzentriert und gut; rationelle Arbeitsausführung</li> <li>• Meistens regelmässiger Leistungsrhythmus; wenig vermeidbare Zeitverluste und Arbeitsunterbrechungen</li> <li>• Gute quantitative Ausnützung der ihm anvertrauten Produktionsmittel (der Maschinen- oder/und Anlagenkapazität)</li> <li>• Zufriedenstellende Arbeitsorganisation; setzt sich für die Wirtschaftlichkeit der Gruppe (der Unternehmung) aktiv ein</li> </ul>

### ***Die Gewichtung der einzelnen Bewertungsmerkmale***

Auch bei der Mitarbeiterqualifikation wird die Gewichtung der einzelnen Merkmalsgruppen betriebsspezifisch bestimmt; sie sind aber für alle zu bewertenden Mitarbeiter verbindlich.

**Das Vorgehen bei der Mitarbeiterqualifikation**

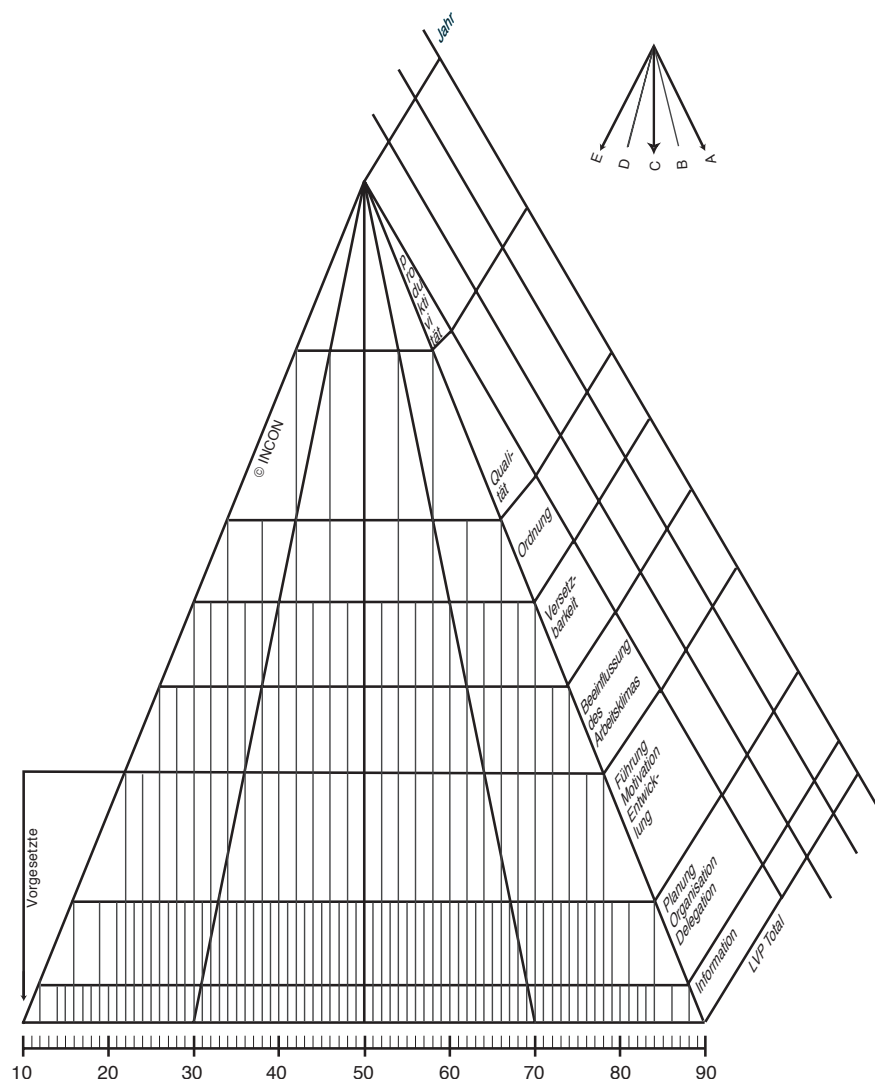
Für die Mitarbeiterqualifikation stehen dem Vorgesetzten Bewertungspyramiden zur Verfügung. Diese Methode ist nicht nur leicht handbar, sondern bietet zusätzlich den Vorteil, dass:

- das Beurteilungsergebnis für den Mitarbeiter einfacher zu verstehen ist und dadurch das Qualifikationsgespräch erleichtert.

Die Gewichtung wird nicht durch Punkte oder Multiplikatoren den einzelnen Kriterien zugeordnet, sondern wird visuell durch die Höhe der Pyramidenabschnitte dargestellt. Deshalb ist für den Mitarbeiter die Bedeutung des einzelnen Merkmals auf das Gesamtergebnis optisch ersichtlich – und somit auch verständlich.

- die Auswertung der Mitarbeiterqualifikationen vereinfacht wird.

Die einzelnen Kriterienbewertungen müssen nicht mehr in Leistungs- und Verhaltenspunkte umgerechnet, addiert sowie in Prozente des Grundlohnes umgewandelt werden, da das Beurteilungsergebnis am Fusse der Pyramide (beim Endpunkt des Qualifikationsstreckenzeuges) ablesbar ist.



### ***Die Umrechnung der Leistungs- und Verhaltenspunkte in den persönlich beeinflussbaren Lohn***

Die Leistungs- und Verhaltenspunkte werden anschliessend in Prozente des Grundlohnes umgewandelt. Diese lohnwirksame Erfassung der Tüchtigkeit bzw. der Untüchtigkeit eines Mitarbeiters wird durch dieses Vorgehen in ein direktes Verhältnis zur Funktionswichtigkeit – im Grundlohn verankert – gesetzt. Dadurch wird berücksichtigt, dass sich der Einsatz von Mitarbeitern höherer Chargen auf die Gesamtwirtschaftlichkeit des Unternehmens wesentlich stärker auswirkt als ein äquivalentes Leistungsverhalten von Mitarbeitern tieferer Positionen.

Durch dieses Verfahren wird zusätzlich die Lohnberechnung und somit auch die Anpassung der Löhne in nomineller und realer Hinsicht vereinfacht.

#### **3.1 Die Bestimmung der Dienstalters- und Alterszulage (DAZ)**

Das dritte Lohnelement wird – eventuell mittels EDV – automatisch aus den Personaldaten der Mitarbeiter bestimmt, indem die Anzahl der Dienstjahre sowie das Lebensalter berechnet und anschliessend der entsprechende Wert aus einer Tabelle übernommen wird.

Die Tabelle wird der betriebsspezifischen Sozialpolitik angepasst.

#### **3.2 Soll-Ist-Lohn-Vergleich**

In Graphiken und Tabellen werden die berechneten Soll-Löhne den tatsächlich ausbezahlten Löhnen gegenübergestellt. Die Soll-Ist-Lohndifferenzen sind somit nicht nur graphisch ersichtlich, sondern die absoluten und relativen Werte können exakt aus der Tabelle abgelesen werden. Die Logik oder Unlogik einzelner Saläre oder der gesamten innerbetrieblichen Lohn-Hierarchie wird so aussagefähig veranschaulicht.

---

## 4. Erfolgsbeteiligungssystem

---

Mit wachsender Intensität des Wettbewerbs auf den nationalen und internationalen Märkten steigt der Bedarf der Unternehmen an Lohnsystemen mit variablen Komponenten. Vor allem in Betrieben mit einem hohen Personalkostenniveau – in vielen schweizerischen Unternehmen betragen heute die Personalaufwände bereits 40 bis 70 Prozent der Gesamtkosten – haben ergebnisorientierte und flexible Entgeltkomponenten eine speziell wichtige Funktion.

Die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter verfolgt aber nicht nur das Ziel eines flexibleren Personalaufwandes, sondern erhöht auch die Arbeitszufriedenheit und die Betriebsloyalität Ihrer Mitarbeiter. Kompetente und motivierte Mitarbeiter zu haben und auch halten zu können, ist für Ihr Unternehmen heute und in Zukunft existenzsichernd.

In Theorie und Praxis existieren heute eine Vielzahl von erfolgsabhängigen Lohnformen:

- Einfache Methoden: Sie bemessen den Zuschlag nach der Höhe einer bestimmten Bemessungsgrundlage (z.B.: des Umsatzes, Cash-Flows, discounted free cash-flows etc.) und verteilen den berechneten Betrag gleichmässig auf alle beteiligungsberechtigten Mitarbeiter; oder
- Äusserst komplexe Ansätze: Sie vergüten den individuellen Leistungsbeitrag, gemessen an jährlichen Etappenzielen sowie an einer Beteiligung am zukünftig erwarteten Erfolg, unter Berücksichtigung der Bezüge in konkurrierenden Unternehmen (evtl auch EVA-Konzepte).

Die Güte eines Erfolgsbeteiligungssystem sollte ausschliesslich daran gemessen werden, wie gut es den betriebsspezifischen Besonderheiten entspricht. Deshalb handelt es sich beim INCON-Erfolgsbeteiligungssystem nicht um ein fertiges Entlohnungssystem, sondern es wird im Verlaufe einer Beratung in Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung und Berater gemeinsam entwickelt. Nur durch ein solches Verfahren können die unternehmensspezifischen Bedingungen einzeln abgeklärt und in die erfolgsabhängige Lohnkomponente integriert werden.

Erfolgsbeteiligungssysteme ergänzen feste oder variable Mitarbeitersaläre (z.B. den Prämienlohn) mit einer flexiblen – dem wirtschaftlichen Erfolg Ihres Betriebes entsprechenden – Lohnkomponente. Das INCON-Erfolgsbeteiligungssystem ist somit nicht an das INCON-Lohnkonzept gebunden; lässt sich aber mit diesem optimal kombinieren.

## **Die INCON-Seminare zur Praxis der Mitarbeiter-Beurteilung**

---

Neben der Einführung wirft auch die spätere Handhabung des Lohnsystems eine Reihe von kleineren und grösseren Problemen auf. Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist vor allem der Bereich der Mitarbeiterqualifikation. Dieses Instrument so einzusetzen, dass damit die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit erfasst sowie gefördert werden können, birgt nicht nur für den Neueingetretenen, sondern auch für die bereits routinierten Vorgesetzten zahlreiche Schwierigkeiten. Es ist erforderlich, dass die Beurteiler das Lohnsystem mit all seinen Komponenten verstehen und akzeptieren sowie in der Beurteilungs- und Gesprächstechnik geübt sind. Nur so wird gewährleistet, dass das INCON-Lohnsystem die Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter gewinnt und zu einem Erfolg wird!

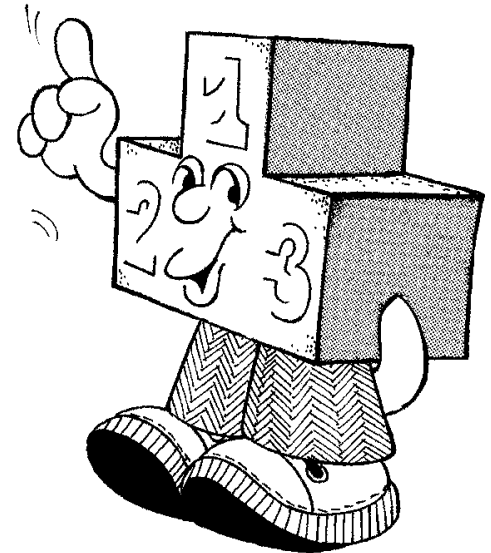
(Bei Interesse senden wir Ihnen gerne unsere detaillierten Seminar-Unterlagen zu!)



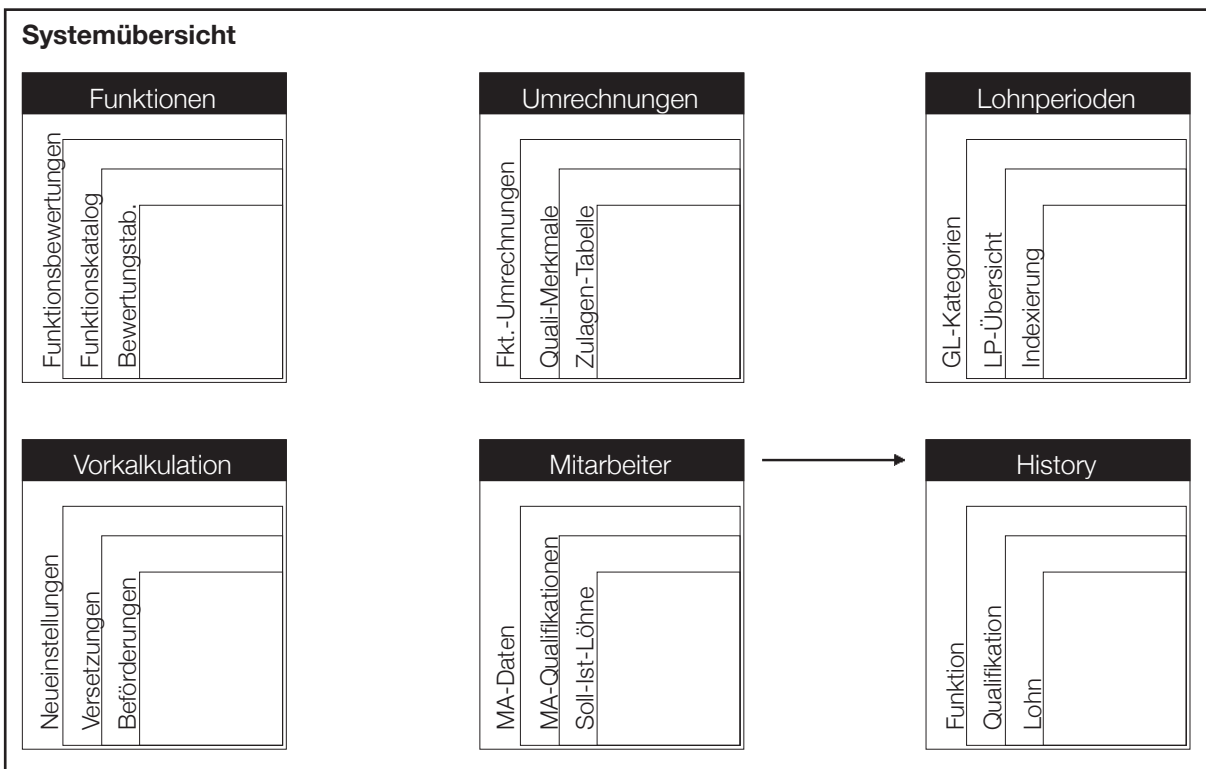
## Die INCON-Lohn-Software (ILS)

Die ILS ist ein modernes Personal- und Arbeitsplatz-Informationssystem, das der administrativen Handhabung aller leistungslohn-relevanten Daten dient.

Das Programm wurde auf der Datenbank "FileMaker" entwickelt und läuft auf IBM-kompatiblen Computern unter Microsoft Windows sowie auf Apple Macintosh. Die Bedienung ist dank der modernen Fenster-Technik einfach und effizient. Aufgrund der Netzwerkfähigkeit von FileMaker lässt sich die Applikation auf allen gängigen (auch gemischten) PC-Netzwerken einsetzen.



- Die ILS dient primär der
- Führung des Funktionskataloges
  - Erfassung der Funktionsbewertungs-Ergebnisse
  - Erfassung von Mitarbeiterdaten und -qualifikationen
  - Berechnung der Soll-Löhne
  - Kontrolle über die Lohnsummenveränderungen über mehrere Berechnungsperioden
  - Vorkalkulation des Lohnes bei Neueinstellungen oder Versetzungen
  - Übersicht über die Mitarbeiter-Entwicklung über mehrere Lohnperioden



**Systemvoraussetzungen**

Windows: Windows XP (mit SP 3) oder höher, Intel Pentium oder höher, 1 GB RAM  
 Macintosh: System 10.4.8 oder neuer, G4-Prozessor oder neuere Hardware, 1 GB RAM  
 Netzwerk: Auf Anfrage