

Die flexible Entlohnung - ein Erfolgsfaktor

Ein wichtiger Trend stösst auf Widerstand

Die Veränderung der Entlohnungsmethoden in Richtung variabler, resultatsabhängiger Formen ist ein wichtiger Trend zur Unterstützung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Hier wie dort regt sich Widerstand gegen diese Neuerungen, manchmal mit beträchtlichem Echo in den Medien. Die Opposition der Neuenburger – wie auch schon der Zürcher – Lehrer ist ein gutes Beispiel und zeigt auch deutlich auf, wie viele Missverständnisse hier noch bestehen.

Grundsätzlich soll die leistungsabhängige, oder ganz generell die variable Entlohnung ja nicht eine Bestrafung der "Schlechten", sondern eine Belohnung der "Guten" mit sich bringen. Idealerweise soll jeder Zugang zur Kategorie der "Guten" finden und sich dort halten können. Mit dem variablen Salär will man bewirken, dass möglichst viele Personen dieses Ziel anstreben. Daher hat ein System mit 90% Belohnten nichts Stossendes an sich, vorausgesetzt es wird ehrlich und ohne Gefälligkeiten gehandhabt. Demgegenüber bringt ein traditionelles System eine rein altersabhängige Lohnentwicklung. Wenn es vielleicht auch übertrieben ist, von einer Prämierung der Faulen zu sprechen, führt ein solches System jedenfalls kaum zu einer Verbesserung der beruflichen Leistungen.

Eine gute Illustration ist die Zuteilung der Klassen zu Beginn des Schuljahres. Viele Lehrkräfte haben es miterlebt, dass sogenannte schwierige Klassen den jungen Lehrern zugeteilt werden, die ihre ersten Sporen abverdienen, während die langjährigen Lehrer sich ihre Klassen aussuchen dürfen. Die "Leistung" der bewährten Lehrkräfte sollte doch gerade darin bestehen, dass sie die schwierigsten Klassen übernehmen.

Ähnliche Beispiele lassen sich ohne Probleme auch in anderen Tätigkeitsfeldern finden. Ein Entlohnungssystem, das der guten beruflichen Leistung Rechnung trägt, ist doch wünschenswert, für Lehrer wie für alle Berufsgruppen. Selbstverständlich muss es, um wirksam zu sein, mit grosser Sorgfalt konzipiert und betrieben werden, unter aktiver Teilnahme der Betroffenen.

In den vergangenen Jahren haben wir von Cepec zahlreiche Projekte für die Einführung neuer Entlohnungskonzepte unterstützen dürfen – in aller Regel von solchen mit einer Erfolgsbeteiligung und mit aktivem Involvement der Mitarbeitenden bei der Zielvereinbarung und Leistungsbewertung.

Die Artikel 9.4, 9.5 und 9.6 des Cepec Handbuch Salärmanagement sind verschiedenen Beispielen betreffend die Einführung solcher variablen Systeme gewidmet.