Einführung eines leistungsbetonten Lohnsystems – mit IPS leicht gemacht

Wenn Stadt- und Gemeindeverwaltungen vor der Einführung eines neuen Lohnsystems für ihr Personal stehen, setzen gewöhnlich rechtliche und politische Rahmenbedingungen enge Grenzen. Der Ruf nach Besoldungsordnungen mit einer stärkeren Betonung der Leistungskomponente ist dabei unüberhörbar und auch verständlich. Was in der Privatwirtschaft längst etabliert ist, sollte – fein abgestimmt auf die Erfordernisse und Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung – auch in Stadt- und Gemeindeverwaltungen anwendbar sein.

Leistungslohn bedingt Leistungsmessung

Eine fachgerecht durchgeführte Stellenbewertung bildet auch in den herkömmlichen Lohnmodellen der öffentlichen Verwaltung eine wichtige Grundlage für die Bemessung des Grundlohns bzw. die Zuweisung einer Stelle in eine Lohnklasse. Wenn sich aber ein wesentlicher Teil der Besoldung aus der Leistungsbewertung der Mitarbeitenden ergeben soll, ist diesem weiteren Element der Besoldungsbemessung grösste Beachtung zu schenken.

Zugegeben, auch in klassischen Lohnmodellen der öffentlichen Verwaltung wird Leistung bewertet und zum Teil in Besoldungsanpassungen umgesetzt. Problematisch ist nur die objektive Messung der Leistung und des Verhaltens unseres Personals.

Die Stadt Frauenfeld gehört seit neuestem – zusammen mit der bernischen Gemeinde Wohlen – zu den «Avantgardisten» unter den öffentlichen Arbeitgebern, die sich für ein informatikunterstütztes Besoldungssystem entschieden haben, welches dem Anspruch einer möglichst fairen Leistungsbewertung und Lohnfestsetzung gerecht wird. Bei beiden Gemeinden unterschiedlicher Grösse wird das Integrale Personalmanagement System IPS eingesetzt. Dabei handelt es sich um ein bereits bei zahlreichen grösseren und mittleren Unternehmen der Privatwirtschaft erfolgreich angewandtes Führungsinstrument.

Was ist IPS?

Wie der Name ausdrückt, verknüpft das System verschiedene Elemente des Personalmanagements, nämlich die Stellenbeschreibungen, die Stellenbewertungen, die Leistungserwartungen, die Leistungsbewertungen und die Lohnberechnung, systematisch und integral. Der Grad der Zielerfüllung durch die Mitarbeitenden bestimmt den Leistungsanteil des systemberechneten Soll-Lohns.

Obwohl das Softwareprogramm die Werte der Stellen- und Leistungsbeurteilung in Form von Profilen generiert, treffen sich Vorgesetzte und Mitarbeitende zum Gespräch am Besprechungstisch und nicht etwa am Computer. Coaching gilt als Führungsprinzip. Übertrifft ein Mitarbeiter das Stellenziel, werden seine Aufgaben erweitert, erfüllt er es nicht, erhält er entsprechende Förderung.

Die Leistungsbeurteilung erfolgt in Verknüpfung mit den Merkmalen «Umsetzung des fachlichen Wissens und Könnens», «Flexibilität», «Kommunikationsverhalten», «Teamverhalten» und wo angebracht «Führungsverhalten». Diese Merkmale sind in der Stellenbewertung individuell gewichtet und tragen so den Anforderungen an die einzelnen Stellen optimal Rechnung.

Ein wesentlicher Vorzug dieses Systems ist seine Transparenz. Alle Mitarbeitenden wissen, was von ihrer Stelle erwartet wird, und kennen die vom Vorgesetzten mit ihnen vereinbarten Leistungsstandards. Nicht die mögliche Lohnerhöhung allein wird als Motivator eingesetzt, sondern die individuelle Behandlung des Personals. Schulung und (Be-)Förderungen sind ebenbürtige Motivationselemente, die im System festgehalten und zentral kontrolliert werden.

Führungsverantwortung bleibt beim Vorgesetzten

Eine von der Behörde bezeichnete Stelle in der Organisation (in den meisten Gemeinden wird dies der Gemeindeschreiber oder die Gemeindeschreiberin sein) ist mit der Überwachung und Durchsetzung einer einheitlichen Anwendung im Gesamtunternehmen betraut; sie amtet quasi als «Systemhüterin».

Die Führungsverantwortung bleibt indes bei den jeweiligen Vorgesetzten. Sie erarbeiten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Stellenbeschreibungen und -erwartungen. Sie setzen die Leistungsziele fest und führen die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung der Mitarbeitenden durch. Sie sind es auch, welche die Fördermassnahmen mit ihren Mitarbeitenden festlegen.

Insofern ist dieses System genauso anspruchsvoll wie herkömmliche Führungsmodelle mit Zielsetzungen. Das Neue ist die Unterstützung durch ein elektronisches System, das ermöglicht, Unternehmens- oder Legislaturziele resp. politische Vorgaben, wie Sauberkeits-, Freundlichkeits- und andere Kampagnen, auf die einzelnen Stellen umzubrechen. So wird deren Umsetzung in der gesamten Stadt- oder Gemeindeverwaltung begünstigt.

System wird vom Kader getragen

Eine Systemänderung bringt in jedem Falle Unruhe und Verunsicherung für das Personal mit sich. Vor allem die Neubewertung der Stellen kann zu schwierigen Kommunikationsproblemen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen. Dieses «Gewitter» ist indes nicht von langer Dauer, wenn die Mitarbeitenden früh in den Prozess einbezogen und über den geplanten Systemwechsel informiert werden. Das Kader der Stadtverwaltung Frauenfeld hat sich spontan und überzeugt für die Einführung dieses elektronischen Hilfsmittels ausgesprochen. Es ist auch bereit, die notwendige Schulung des Personals mitzutragen und die Mehrarbeit bei der Grunderfassung aller Daten auf sich zu nehmen. Dies alles im Wissen, dass die künftige Führungsarbeit mit IPS ganz wesentlich erleichert wird.

Thomas Pallmann, Stadtschreiber Frauenfeld