

## **Lohnentwicklung in der öffentlichen Verwaltung – ein Spannungsfeld zwischen Politik und Arbeitswelt**

Romeo Minini, lic. iur. RA, Exec. MBA HSG

*Die öffentliche Verwaltung und die Medien führen die Diskussion über Lohnentwicklungen in der Verwaltung grundsätzlich kontrovers. Eine angekündigte Lohnerhöhung für das öffentliche Personal stösst oft auf Unverständnis. Teilweise hält sich die Auffassung hartnäckig, in der öffentlichen Verwaltung gebe es Jobs, die keinem besonderen Leistungsdruck ausgesetzt seien und dennoch gut entschädigt würden. Wenn also solche „Beamten“ mehr Lohn erhalten sollen, dann werden kritische Stimmen laut, die nach einem effizienteren Einsatz der öffentlichen Gelder rufen. Die Öffentlichkeit nimmt aber auch wahr, dass sich das Bild der Verwaltung stark verändert hat, und setzt heute voraus, dass die Verwaltung ihre Aufgaben kunden- und dienstleistungsorientiert erledigt. Aufgrund dieser geänderten Verhältnisse erwartet das Verwaltungspersonal einen angemessenen Lohn. Die Lohnbedingungen beeinflussen oftmals den Entscheid, ob jemand den beruflichen Weg in der Verwaltung aufnehmen oder fortsetzen will.*

Die öffentliche Verwaltung ist in ihrer gesamten Tätigkeit an die gesetzlichen Grundlagen gebunden, dieser Grundsatz betrifft auch die Umsetzung des Lohnsystems. Zu Recht stellen Personalverantwortliche fest, dass das Lohnsystem der Verwaltung starren gesetzlichen Regeln unterworfen ist und einen geringen Handlungsspielraum offenlässt. Diese pauschale Aussage ist zu erläutern. Jede Verwaltungsfunktion wird einer bestimmten Lohnklasse oder Funktionsstufe zugeordnet. Dieser Prozess erfolgt im Rahmen der Einstufung bei der Anstellung in den öffentlichen Dienst. Die Aufgaben einer Verwaltungsstelle bilden die Grundlage und sind in einem Stellenbeschrieb festgehalten. Dieser bestimmt die fachlichen Voraussetzungen bezüglich Ausbildung, beruflicher Weiterbildung und praktischer Erfahrung. Die Zuordnung zu einer Lohnklasse ist somit entscheidend für die Festlegung des Anfangslohnes. Eine Lohnentwicklung erfolgt ebenfalls im Rahmen der Lohngrenzen einer Lohnklasse. Der Gesetzgeber bestimmt die Anzahl der Lohnklassen, ihren Minimal- und Maximalbetrag und ordnet bestimmte Funktionen einzelnen Lohnklassen zu.

Ohne genügend finanzielle Mittel kann kein Lohnsystem umgesetzt werden. Daher muss das zuständige Gremium, in der Regel das Parlament, die erforderlichen finanziellen Mittel für die Lohnkosten jedes Jahr von neuem beschliessen. Die Höhe der bewilligten finanziellen Mittel bestimmt den Rahmen der Lohnentwicklung. Im politischen Alltag kann die Situation eintreten, dass das Parlament in einem Jahr finanzielle Mittel für den ordentlichen Lohnaufwand und für zusätzliche Lohnentwicklungen für das Personal beschliesst. In einem anderen Jahr kann dieses Gremium wiederum nur die absolut notwendigen finanziellen Mittel bewilligen. Diese reichen dann nicht mehr für zusätzliche Leistungen aus. Das Personal muss in einem solchen Jahr auf eine Lohnentwicklung verzichten.

Jedes Jahr beurteilen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden. Dieser Bewertungsprozess wird verwaltungsintern festgelegt und entspricht den Grundsätzen einer modernen Verwaltungsführung. In jeder Verwaltungseinheit übertreffen einzelne Mitarbeitende die Anforderungen hinsichtlich Leistung und Verhalten deutlich. Diese gut oder sehr gut qualifizierten Mitarbeitenden stehen denjenigen gegenüber, welche die Ziele knapp erreichen, die Anforderungen nicht vollumfänglich erfüllen und Leistung sowie Verhalten verbessern müssen. Das Ergebnis der Beurteilung ist massgebend für eine Lohnentwicklung. Fehlen die finanziellen Mittel, gehen aber auch die gut oder sehr gut beurteilten Mitarbeitenden leer aus. Damit werden diese Angestellten lohnmässig gleichbehandelt, wie diejenigen, welche leistungs- und verhaltensmässig die Anforderungen nicht oder nur knapp erfüllen. In der öffentlichen Verwaltung tritt diese Situation nicht selten ein und Angestellte der Verwaltung suchen in solchen Fällen oftmals ausserhalb der Verwaltung eine neue berufliche Herausforderung mit attraktiveren Bedingungen. Dennoch dürfen Führungsverantwortliche nicht der Versuchung erliegen und von den gesetzlichen Vorschriften abweichende Entscheide treffen. Diese würden zwar die Wünsche der betroffenen Angestellten erfüllen, doch sie verletzen das Prinzip der Gesetzmässigkeit.

Die Attraktivität einer Stelle hängt allerdings nicht allein vom Lohn und der Lohnentwicklung ab, wie die Ergebnisse von Personalbefragungen zeigen. Neben den Möglichkeiten einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit begrüssen es die Angestellten, wenn der Arbeitgeber ein breites Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Daher kann den Angestellten anstelle einer individuellen Lohnentwicklung die Gelegenheit geboten werden, eine Weiterbildung zu besuchen oder eine zusätzliche Ausbildung zu absolvieren. Solche Leistungen können aus finanzieller Sicht für die Angestellten attraktiv sein. Dies trifft sicher immer dann zu, wenn der Arbeitgeber einen erheblichen Teil der Kosten übernimmt und dem Angestellten Arbeitszeit zur Verfügung stellt, die dieser nicht ausgleichen muss. Weiterbildungsmassnahmen schaffen zudem eine Win-win-Situation: Die Angestellten werden dadurch befähigt, zusätzliche Aufgaben oder eine Führungsfunktion innerhalb der Verwaltung zu übernehmen und können ihren Marktwert steigern. Und der Verwaltung steht vermehrt qualifiziertes Personal zur Verfügung.

Die Mitarbeitenden kritisieren die Regierung oder Verwaltungsführung oftmals wegen einer ungenügenden Kommunikation im Zusammenhang mit Lohnthemen. Informationen über das Einfrieren von Löhnen oder über Lohnsparmassnahmen sind per se unattraktiv. Daher versuchen die Kommunikationsverantwortlichen, die personalrechtliche Brisanz dieser Themen herunterzuspielen. Dieses Vorgehen widerspricht jedoch den Grundsätzen einer zeitgemässen Kommunikation. Wenn das Verwaltungspersonal die Informationen über Lohnentwicklungsmassnahmen aus den Medien erfährt, führt dies zu erheblichen Irritationen und wird zu Recht als Vertrauensbruch wahrgenommen. Heute erkennen zahlreiche Verwaltungsorganisationen den Wert und die Chancen einer offenen, transparenten Kommunikation und gewinnen aufgrund ihrer Informationspolitik das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden.

**Fazit**

Die politischen Gremien sind gut beraten, beim Thema Lohn mit gebührendem Feingefühl vorzugehen und die populistische Tendenz zu meiden, beim Verwaltungspersonal generell zu sparen. Angemessene Lohnmassnahmen tragen wesentlich zur Arbeitgeberattraktivität bei und helfen mit, dass der öffentliche Dienst gut qualifiziertes Personal einstellen und behalten kann.