

# Glarnerland macht stark.



# Neue Lohnverordnung

Sitzung der landrätlichen Kommission Finanzen und Steuern  
vom 20. Januar 2017

# Kurzübersicht frühere Systeme und Darstellung des Handlungsbedarfs

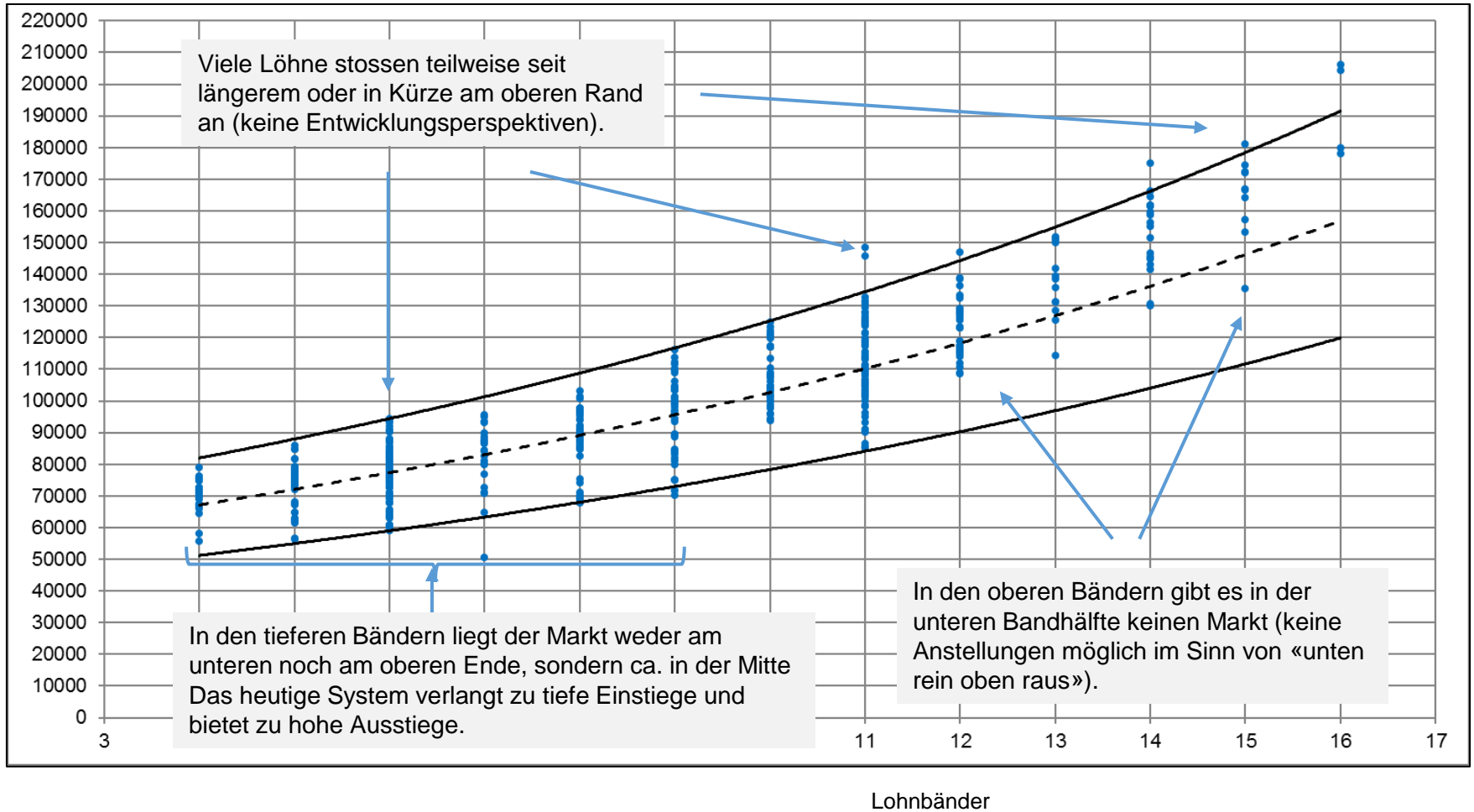
## Situation heute

- Zu tiefe Lohnbänder bei den höheren Kaderfunktionen führen zu Abwanderung von Personal mit Spezialwissen (Knowhow-Verlust).
- Tiefe Einstiege lassen nicht zu, dass die besten Mitarbeitenden rekrutiert werden sondern die günstigsten (Leistungseinbusse von Anfang an).
- Wer tief einsteigt, erwartet Lohnentwicklung (diese ist nicht garantiert).
- Wer oben anstösst, verliert trotz Treue und Verdiensten die Lohnperspektiven und die monetäre Anerkennung.
- Lohnentwicklung v.a. dort, wo es das Lohnband zulässt (Lohnbandposition).
- Das System bildet eine Art «interne Lohnrealität» ab und entwickelt sich nicht mit dem Markt der Wirtschaft.

## Ausblick

- In allen Funktionen ist die Komplexität gestiegen und steigt weiter an.
- Dazu braucht es motivierte und leistungsbereite Mitarbeitende, die mit marktkonformen Löhnen rekrutiert bzw. gehalten werden sollen.

# Kurzübersicht bestehendes System und Darstellung des Handlungsbedarfs



## Die neue Philosophie

**Das neue System ist nicht eine Technik sondern eine Philosophie.**

**Dafür wurden vom Regierungsrat 10 Grundsätze festgelegt.  
Die Lohngestaltung darf diesen nicht zuwider laufen.**

1. Die Lohnpolitik diskriminiert niemanden.
2. Die Löhne sind arbeitsmarktfähig.
3. Der Lohn folgt der Funktion.
4. Die Lohngestaltung berücksichtigt die Diversität der Funktionen.
5. Das Lohnsystem ist Teil eines Gesamtführungskonzepts.
6. Die Lohnentwicklung richtet sich nach den finanziellen Möglichkeiten des Kantons.
7. Leistung ist ein wesentlicher Faktor für die individuelle Lohnentwicklung.
8. Besondere Leistungen werden honoriert.
9. Die nutzbare Erfahrung wird bei der Festlegung des Einstiegslohns berücksichtigt.
10. Die Lohnfestlegung ist Führungsaufgabe.

## Was ist im neuen System anders?

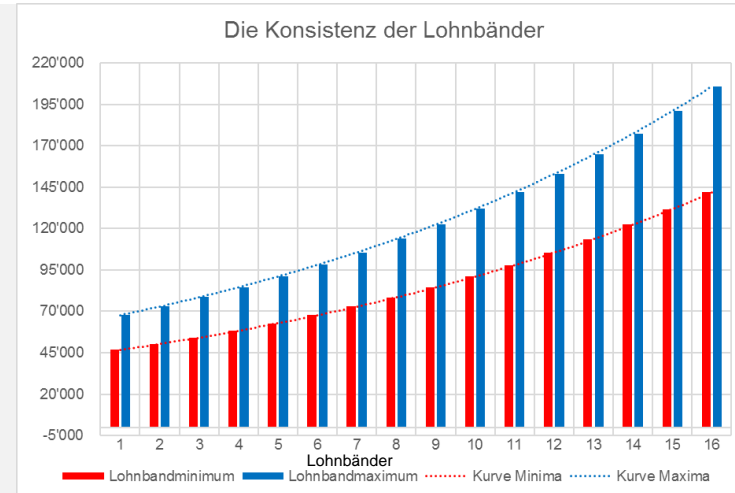
- Das Lohnsystem ist marktkonform und entwickelt sich mit dem Markt.
- Es gibt weder Einstieg unten noch Ausstieg oben und impliziert somit keinerlei Automatismen.
- Die Lohnsummensteuerung wird nicht durch das System sondern durch den Landrat bestimmt.
- Der Aspekt der Leistung wird einbezogen, aber ohne direkte Berechnung und direkt berechnete Lohnfolgen.
- Nutzbare Erfahrung wird mit einbezogen.

## Was ist im neuen System anders?

- Lohnfestlegung ist Führungsaufgabe und berücksichtigt die interne Gerechtigkeit.
- Löhne neuer Mitarbeitender sind nicht unten in einem Band sondern marktkonform verhandelt im Band.
- Das ganze System verläuft in sich «harmonisch» und bietet keinerlei Diskriminierungsmöglichkeit.
- Die Differenz von Band zu Band beträgt 1 Monatslohn (7.7 %).
- Das System ist sozial und der Glarner Kultur entsprechend.
- Der höchst mögliche Lohn ist 4.4 mal höher als der tiefst mögliche.
- Das Maximum ist immer 3 mal höher als das Minimum pro Lohnband.

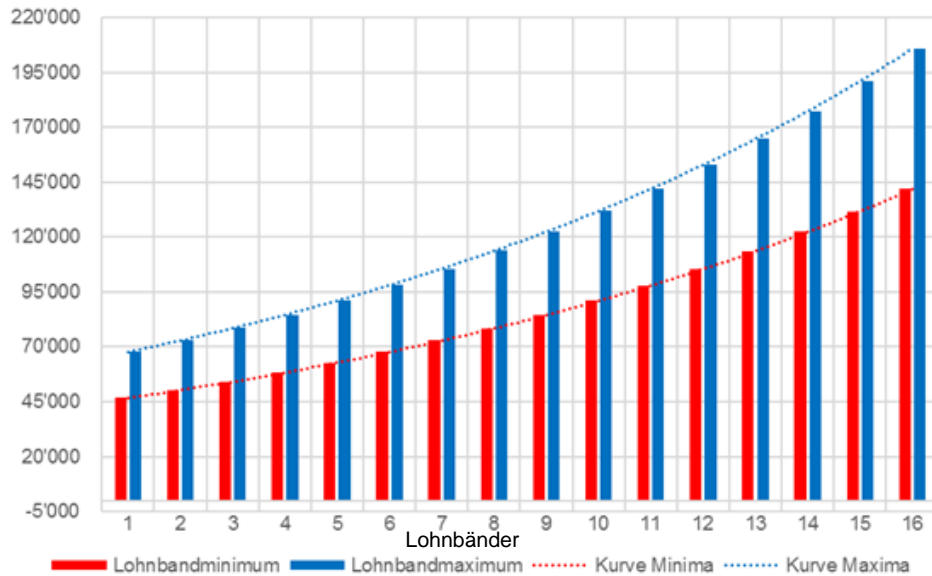
## Eckwerte für die Gestaltung des neuen Lohnsystems

- Keine Ansatzpunkte für Diskriminierung.  
→ Gleichmässigkeit ohne Brüche
- Marktkonformität (zu tief oder zu hoch im Markt ist ebenfalls diskriminierend).
- Sozial und kantonsverträglich: der höchst mögliche Lohn ist 4.4 mal höher als der tiefst mögliche Lohn.
- Das theoretische Maximum eines Lohnbands ist immer 3 mal höher als das theoretische Minimum.
- Der Abstand von Band zu Band beträgt 1 Monatslohn (7.7 %).
- Die Bänder sind überlappend.
- Die Zuteilung der Bänder erfolgt aufgrund der analytischen Funktionsbewertung.



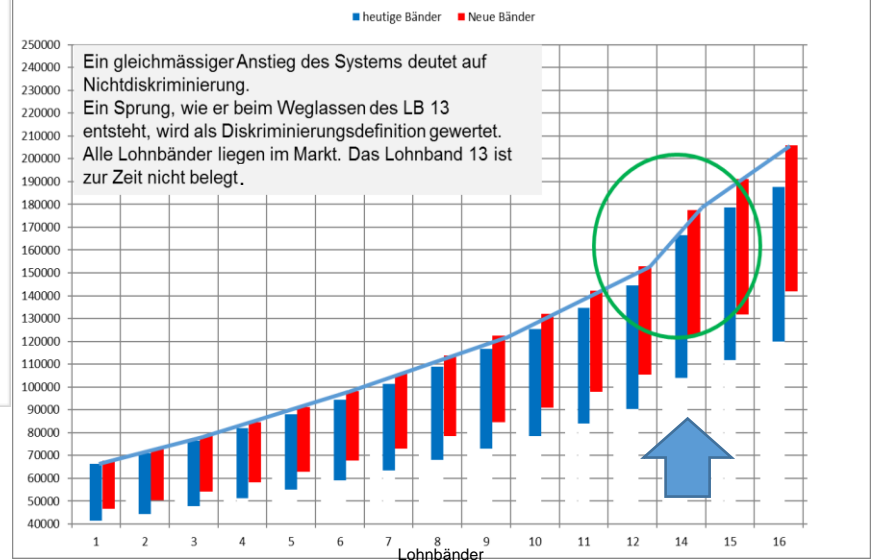
# Eckwerte für die Gestaltung des neuen Lohnsystems

Die Konsistenz der Lohnbänder



Konsistenz und Gleichmässigkeit verhindert Diskriminierung

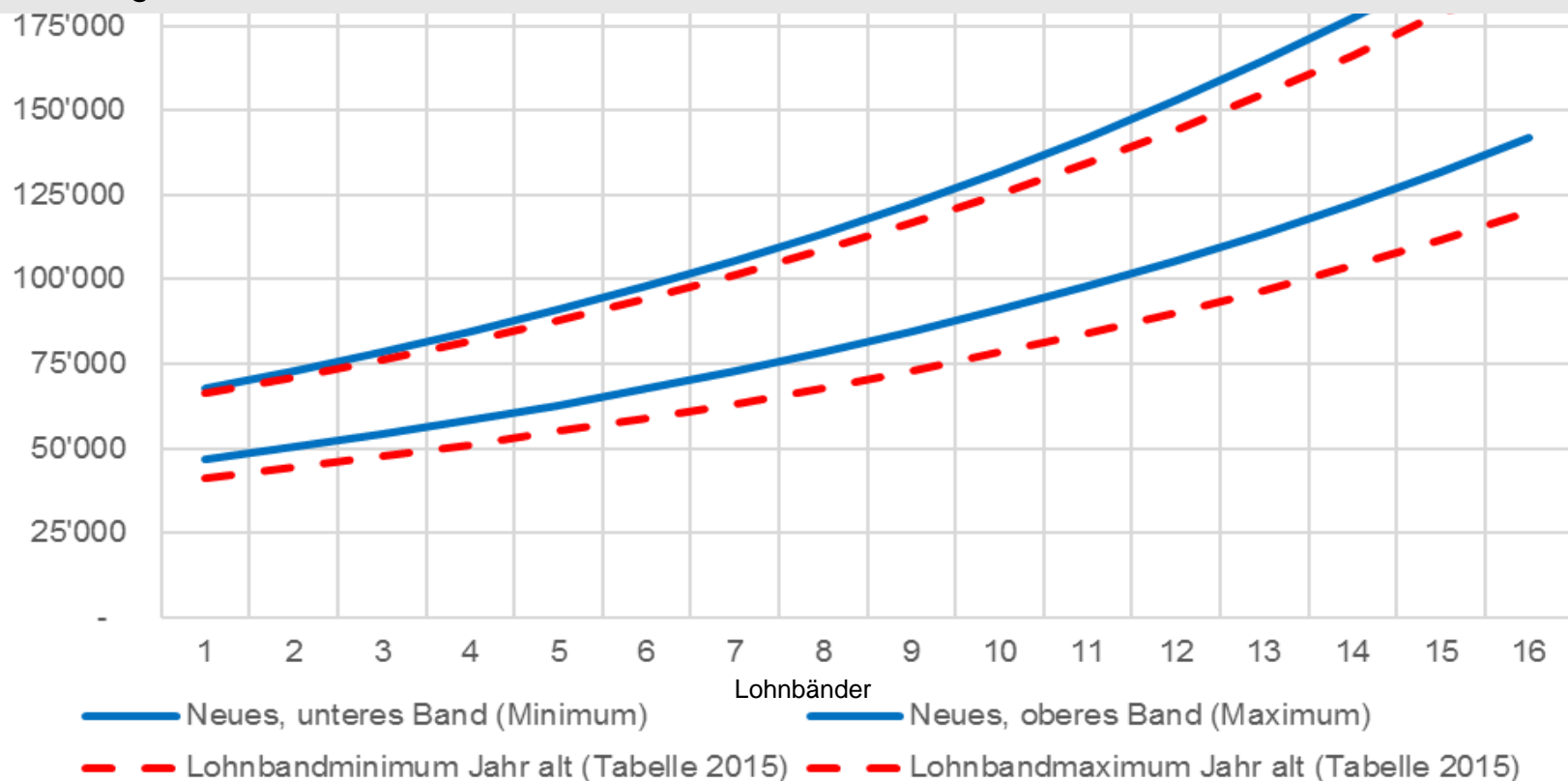
Lohnbänder neu



Brüche z.B. infolge Weglassung von LB 13

## Vergleich der alten und neuen Lohnbänder

- Die neuen Lohnbänder sind marktkonform und weniger breit (kein unten rein und oben raus mehr).
- Das alte Lohnband 1 ist weggefallen, deshalb ist das alte Lohnband 2 neu Lohnband 1.
- Das geht bis altes Lohnband 13. Ab LB 14 ist es identisch wie bisher.



## Weshalb die Um-Nummerierung?

- Ab Lohnband 14 bestanden seit langem deutliche Marktprobleme mit Abgängen und Rekrutierungsproblemen.
- Die unteren Lohnbänder dagegen waren oben zu hoch und auf diese Weise nicht marktkonform.
- Die Lohnbänder 1 bis 3 wurden nicht gebraucht, weil keine Funktionen enthalten waren.
- Das alte Lohnband 1 fällt nun weg, das neue Lohnband 1 ist im Moment leer, aber es ist nötig, dass es für zur Zeit nicht integrierte Funktionen reserviert bleibt.
- Das alte Lohnband 13 ist im Moment leer, weil die Funktionen in LB 12 gehen und von LB 14 nichts nachkommt.

## Berücksichtigt bei der Um-Nummerierung

- Bei der Umteilung wurden immer alle Funktionen eines Bandes zusammengehalten, damit die bestehende Einreihungsordnung beibehalten bleibt.
- Die bisherige Zahl von 16 Lohnbändern soll bestehen bleiben, weil die Zukunft damit mutmasslich sehr lange abgedeckt werden kann.
- Das Weglassen von Lohnbändern kann nur zuunterst oder zuoberst zugelassen werden, weil sonst das ganze System in sich unstimmig würde (Systembrüche mit Diskriminierungscharakter).

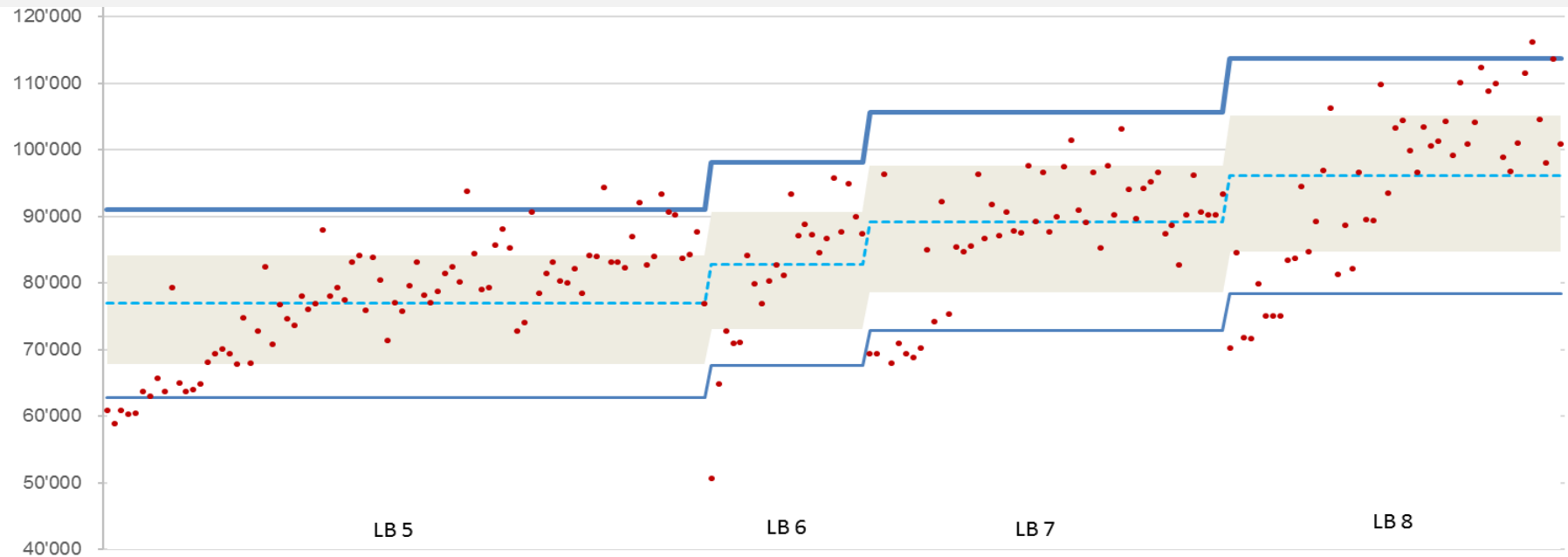
### **Ergebnis der Analyse:**

- Die tiefere Einreihung und das gleichzeitig neu definierte Konzept bringen keine Schlechterstellung.
- Das neue System fängt alle unternehmerisch wichtigen Bedürfnisse auf und respektiert alle Löhne, bzw. bietet marktbezogen die nötigen Perspektiven.
- Lohnperspektiven sind nicht höhere Löhne, sondern Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die Marktorientierung.

# Keine negativen Folgen infolge der Um-Nummerierung

## Veranschaulichung am Beispiel der Lohnbänder 5 bis 8.

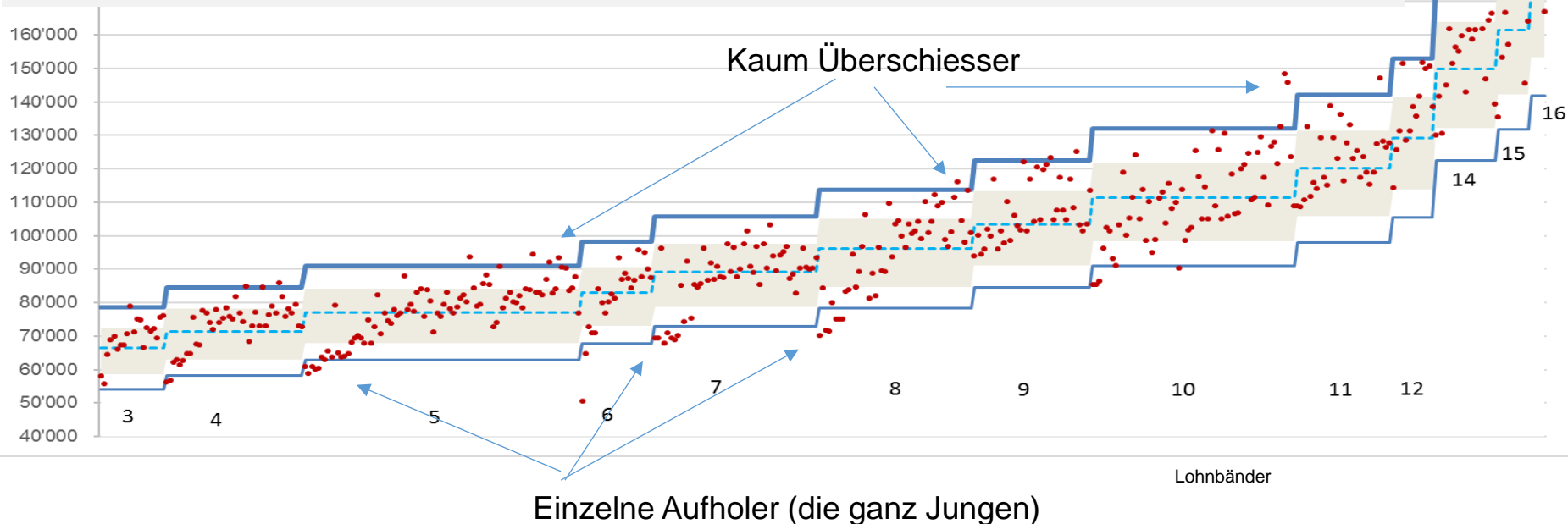
- Das eingefärbte Band ist der Platz für «Gute bis sehr gute Leistungen».
- Das eingefärbte Band ist breit, damit die nutzbare Erfahrung differenziert werden kann (Markt = 20 % im Alter von 25 J. bis Pensionierung).
- Im eingefärbten Band werden die Neuanstellungen bei Erfüllung der Anforderungen platziert.
- Nach ungefähr Alter 40 bis 45 wird der Lohn in der oberen Bandbreite erwartet (Erfahrung).  
→ Die Analyse zeigt, dass die heutige Situation dem mehrheitlich gut entspricht.
- Innerhalb eines Lohnbands sind die Personen nach Alter von links (jung) nach rechts (älter) dargestellt.



# Keine negativen Folgen infolge der Um-Nummerierung

## Gesamtschau: Die bestehenden Löhne im neuen System nach der Um-Nummerierung.

- Die bestehenden Löhne finden im neuen Lohnband Platz und zwar mehrheitlich im Bereich von «Gute bis sehr gute Leistung».
- Wenige Personen sind Überschiesser (höher als Oberste Grenze), das waren sie aber bereits heute).
- Für die allermeisten Personen ist bis zum Erreichen der Obergrenze für «Gute bis sehr gute Leistung» Potenzial (insbesondere auch, weil das System mit dem Markt geht (steigt)).
- Die jungen Mitarbeitenden haben aus dem alten System herrührend einen Aufholbedarf, weil sie noch in der Heranführung sind (Punkte links im Lohnband).



## Weshalb steigt die Lohnsumme nicht wegen des Systems?

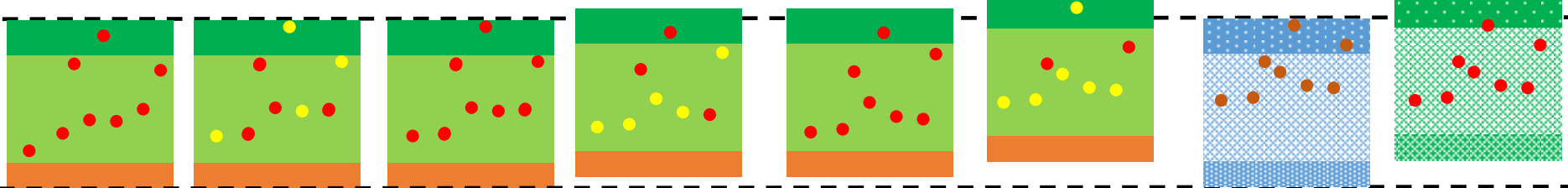
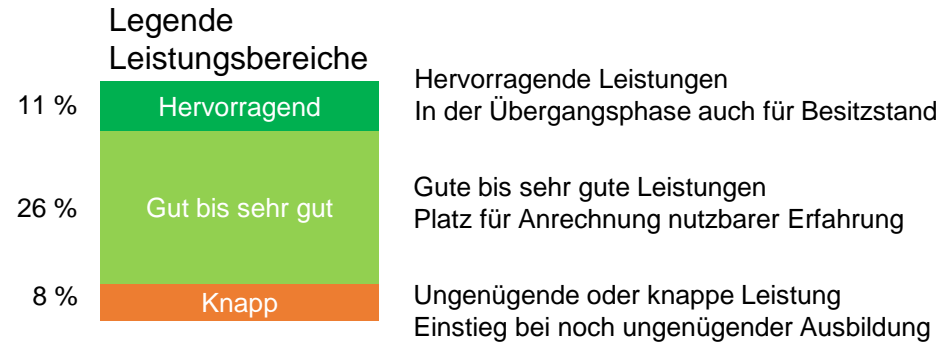
- Es gibt keinerlei Automatismen, die kostenwirksam werden.
- Alle bestehenden Aufholer waren auch schon im alten System Aufholer.
- Alle künftigen Lohnbedürfnisse werden nach Bedarfsweldern einzeln und marktorientiert beantragt.
- Wenn nur eine Teilbewilligung der beantragten Mittel durch den Landrat erfolgt, werden die Entwicklungen und Schwerpunkte angepasst.
- Der Landrat bleibt Hüter der Lohnsumme.
- Es sind im System keine Regeln definiert, welche direkte Anpassungen zur Folge haben.
- Auch die nutzbare Erfahrung erfolgt nicht nach festen Regeln sondern nach einer allgemein formulierten Absicht, die sich nach den vorhandenen Mitteln zu richten hat.

## Weshalb steigt die Lohnsumme nicht wegen des Systems?

- Die einzige systematische Anpassung ist die Heranführung der unter 25jährigen an den Markt (Lehrabgänger). Diese Mittel werden jährlich ermittelt und dürften nicht verwehrt werden zur Sicherstellung der adäquaten Entwicklung.
- Grundsätzlich sind heute die meisten Löhne in Ordnung und akzeptiert, es ist aber das bestehende System, welches keine marktfähige und ökonomische Entwicklung zulässt.
- Wenn sich der Markt bewegt, bewegt sich das System, nicht die Löhne.
- Die Löhne bewegen sich basierend auf Anträgen und vorhandenen Mitteln.
- Geändert werden nicht die Löhne, sondern das System wird in eine Zukunftsfähigkeit gebracht.

# Das System folgt dem Markt

## Demo-Beispiel an drei Lohnrunden



Löhne Vorjahr

Löhne Vorjahr

**Ausgangslage**

**Markt bewegt sich nicht**

Lohnrunde innerhalb des gleichen Markts  
(gelb = Erhöhung erhalten)

**Markt bewegt sich**

Effekt der Anpassung: Potenzial wächst mit Markt

Lohnrunde im neuen Markt  
(gelb = Erhöhung erhalten)

**Markt bewegt sich wieder**

Effekt der Anpassung: Potenzial wächst mit Markt

Lohnrunde im neuen Markt  
(gelb = Erhöhung erhalten)

**Im alten System (blau)**

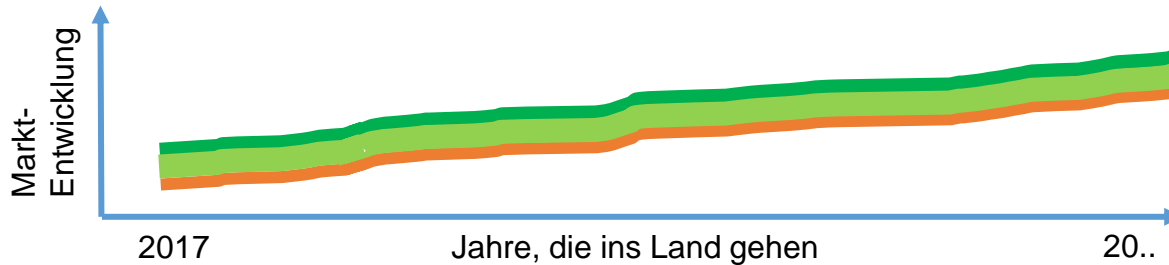
- wachsen die Löhne an den oberen Rand. Dieser folgt nicht dem Markt.

**Im neuen System**

- Löhne haben sich verändert.
- Löhne haben noch Potenzial und wachsen nicht oben aus.
- Das System bleibt dank der Markt-anpassung funktionsfähig.

# Geändert wird das System nicht die Löhne

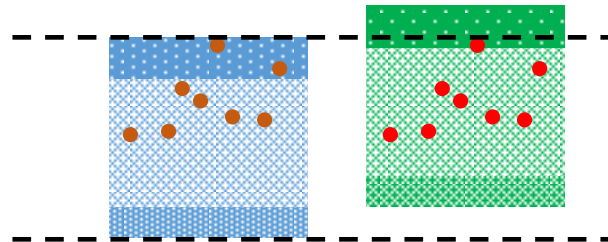
Das neue System folgt dem Markt und bleibt damit für die Zukunft tragfähig.



Die Systemanpassung an den Markt ermöglicht, dass das «Innenleben» der Lohnbänder kompakt bleibt.  
→ marktgerecht  
→ leistungs- und erfahrungsgerecht  
→ anforderungsgerecht

## Der Systemvergleich

Heutiges System (blau)  
→ Löhne stossen oben an

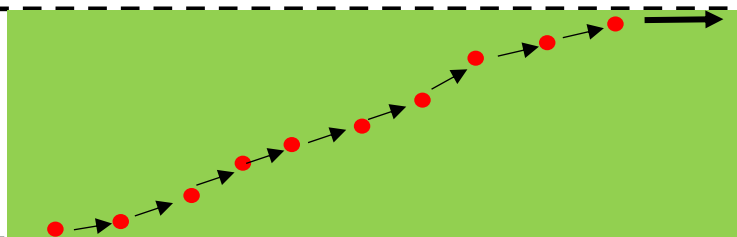


Neues System (grün)  
→ Perspektiven verbleiben,  
weil sich das System mit  
dem Markt entwickelt.

## Der Systemvergleich

### Situation bisheriges System

- Nur ganz Junge können unten einsteigen, ältere sind teurer.
- Leistung spielt beim Aufstieg kaum eine Rolle.
- Oben angelangt ist fertig.
- Das System bleibt stehen und zementiert die Obergrenze.
- Es gibt eine Aufstiegstheorie, die nicht eingehalten werden konnte.
- Die Mittel werden vom System gefordert ohne Marktbezug.



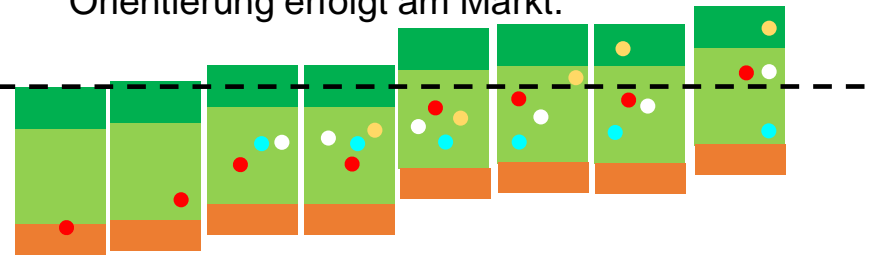
20 30 40 50 Pens.

● = gute bis sehr gute Leistung, steigt jung unten ein und wandert durch (sofern Mittel vorhanden)

● = kommt hoch rein, nur knappe Leistung, wird intern angeglichen

### Situation neues System

- Einstieg erfolgt marktkonform.
- Bei Einstellung wird Erfahrung angerechnet.
- Entwicklung beinhaltet Erfahrung.
- Leistung wird berücksichtigt.
- System folgt dem Markt und blockiert sich nicht selbst.
- Das System selbst fordert keine Mittel, die Orientierung erfolgt am Markt.



20 30 40 50 Pens.

● = gute bis sehr gute Leistung (wandert aufgrund Erfahrung mit dem System nach oben)

● = kommt mit nutzbarer Erfahrung und wandert dank hervorragender Leistung und mit dem System nach oben

○ = kommt hoch rein, gute bis sehr gute Leistung, wird intern angeglichen

## Entlöhnung Regierungsrat

- Die Löhne der Regierungsräte stellen weiterhin die Spitze der kantonalen Lohnpyramide dar.
- Wie bisher wird der Jahreslohn in Prozenten des Maximums des Lohnbandes 16 berechnet.
- Neu ist die Entwicklung des Jahreslohnes in den ersten vier Jahren der Amtstätigkeit abhängig vom Dienstalter:
  - Dienstjahr 105 Prozent des Lohnmaximums in Lohnband 16.
  - Jährliche Steigerung bis zum Maximum im vierten Dienstjahr.
- Die prozentualen Zulagen für den Landammann und den Landestatthalter sind unverändert.
- Anpassungen bei Landrat resp. Regelung Entlöhnung Landrat ist Sache des Landrates.

## Zwei Lohnmodelle

- a) Normalsituation Verwaltung
- b) Modell für Lehrpersonen

### Gründe

- Die Berufe für Lehrpersonen finden in einem eigenen Lohnmarkt statt.
- Der Arbeitsmarkt ist berufsspezifisch abgegrenzt von den andern Berufen und nicht durchlässig.
- Die Berufsentwicklung für Lehrberufe verläuft anders und orientiert sich mehrheitlich an der Absolvierung von Zusatzausbildungen und Zusatzfunktionen.
- Lehrpersonen verbleiben ein Berufsleben lang in der gleichen Funktion, im Bereich der Verwaltung wird die Funktion gewechselt.
- Lösungsweg für bestehende Diskriminierungsproblematik (Frauenberuf).
- Klärung der bestehenden Unsicherheit bezüglich Kompetenzen von Gemeinden und Kanton (Art. 74 Bildungsgesetz: Landrat regelt die Besoldung der Lehrpersonen).

# Analytische Funktionsbewertung Lehrberufe

## Bewertungskriterien

- Fachliche Anforderungen (Ausbildung).
- Kommunikationsanforderungen (Kommunikation in Lehrberufen).
- Führungsanforderungen (Unterrichts- und Klassenführung).
- Schwierigkeitsgrad der Aufgaben (Durchführung von Lehraufträgen im Schulwesen).
- Verantwortungsrahmen (Unterrichtsverantwortung im Schulwesen).
- Handlungsspielraum (Freiraum bei der Unterrichtsgestaltung im Schulwesen).

## Lohnmodell Lehrpersonen

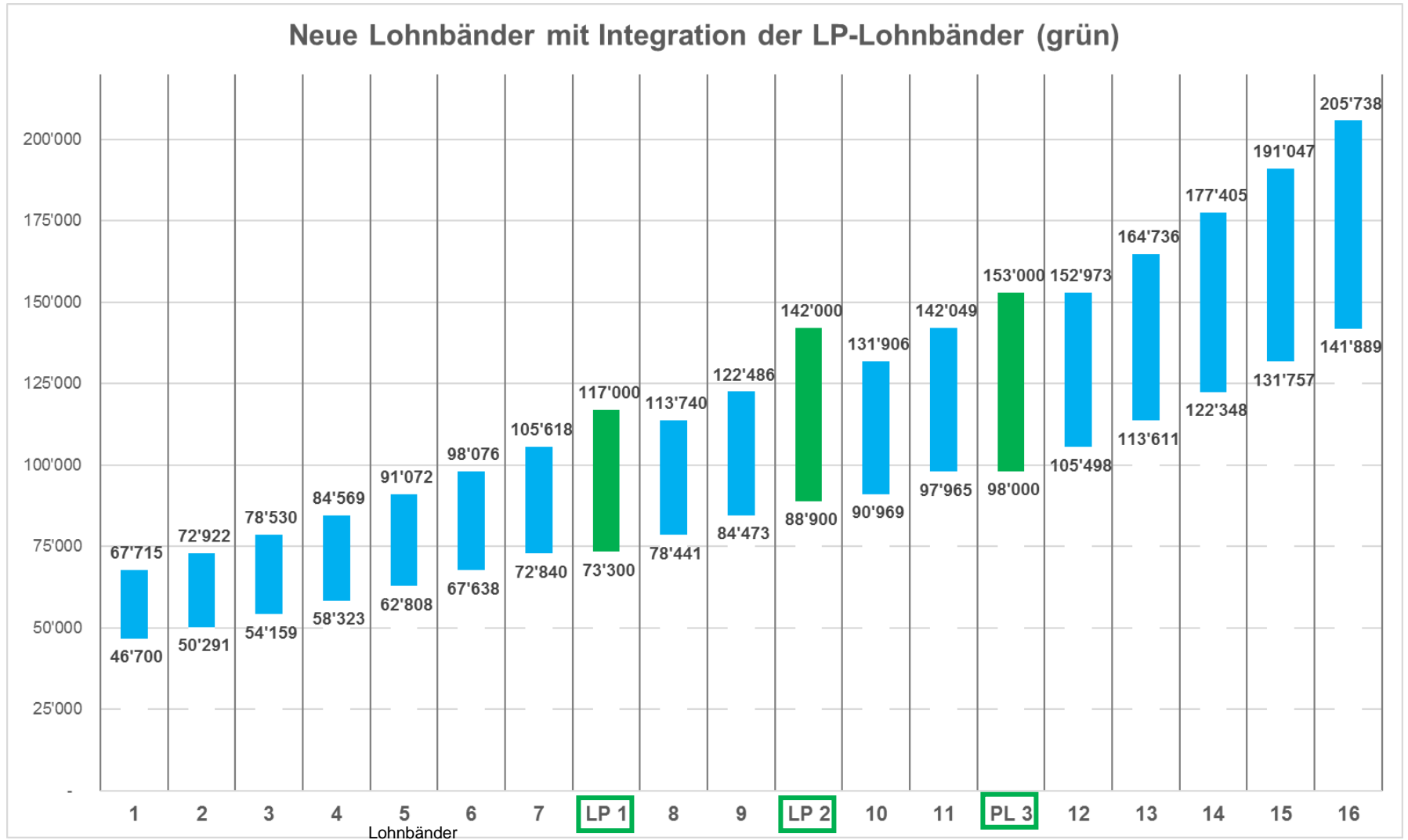
- Die Unterschiede in der Funktionsbewertung sind geringer als gemäss bisherigem Funktionsraster (Einstufung von Lohnband 8 bis Lohnband 13).
- Die Bandbreite aller Lohnbänder beträgt weiterhin 60 Prozent.
- Ausgestaltung als einheitliche Vorgaben für Lehrpersonen von Gemeinden und Kanton.
- Bisher unterschiedlich eingereihte Funktionen können dem gleichen Lohnband zugeordnet werden, bestehende Diskriminierung wird beseitigt.
- Mehr Platz im Lohnband ergibt grössere Flexibilität, der Spielraum für die Anstellungsinstanz wird grösser (bzw. bleibt gleich gross).

## Zwei Lohnmodelle

### In beiden Modellen gleich

- Die anrechenbare Erfahrung wird gleich behandelt wie in den übrigen Verwaltungsberufen.
- Die Systementwicklung erfolgt gleich (marktkonform).
- Es gibt keinerlei Automatismen.
- Die Steuerung der Lohnsumme erfolgt durch die Mittelsprechung und bleibt in der Kompetenz der Behörden.

## Zwei Lohnmodelle in einem Bild



## Zusammenfassung

- Das bisherige System stösst an Grenzen, weil der Meccano «unten rein oben raus» nicht mehr anwendbar ist.
  - Die Minima sind zu tief und nicht anwendbar.
  - Der Durchmarsch ist in der heutigen Zeit keine Option mehr (reine System- nicht Marktkosten).
  - Die «Systemversprechen» können nicht eingehalten werden, senden falsche Botschaften und schaffen Unzufriedenheit.
- Das neue Lohnsystem stellt die Marktfähigkeit her und hält den Kanton Glarus als Arbeitgeberin attraktiv (weniger Abwanderung, bessere Rekrutierungschancen).
- Das System wird geändert, nicht aber die Löhne, deshalb kostet es per se nicht mehr.
- Die Neu-Nummerierung der Lohnbänder bringt keine Nachteile (s. Analyse).
- Zwei Lohnmodelle sind aufgrund der besonderen Situation der Lehrfunktionen notwendig.
- Das neue System hat in der Grundmechanik eine unbeschränkte Lebensfähigkeit.
- Das neue System ist die Philosophie des Kantons, nicht eine Technik.