

«Eine faire Leistung für ein faires Salär» «Il vaut la peine de gratifier les collaborateurs»

Leistungslohn soll zu einer besseren Leistung anspornen und diese dann belohnen. Funktioniert dieses Prinzip bei Ingenieuren und Architekten? Vier Mitglieder von Swiss Engineering nehmen Stellung.

Le salaire au mérite a pour but de stimuler et récompenser une bonne performance. Est-ce que ce concept s'applique aussi aux ingénieurs et architectes ? Quatre membres de Swiss Engineering prennent position.



Geri Moll,
CEO Noser
Engineering AG

«Was bewegt Menschen zu Höchstleistungen? Die Aufgabe an sich? Anerkennung? Leistungslohn? Diese Fragen sind so alt wie die Führung selbst. Was will auf der anderen Seite die Firma mit dem Leistungslohn erreichen? Motivation? Geld sparen? «Der Ingenieur», reduziert auf sein Klischee, lässt sich durch Leistungslohn kaum motivieren. Jedoch stark durch Herausforderungen und Anerkennung. Einzig Ingenieure im Verkauf habe ich durch Leistungslohn motivierbar kennengelernt. Will eine Firma durch Leistungslohn Geld sparen, indem sie nicht den vollen Betrag zahlt, wirkt das schnell demotivierend. Ingenieure lassen sich kaum extrinsisch motivieren, aber rasch demotivieren. Will ein Unternehmen Leistungslohne bezahlen, empfehle ich, den Mitarbeitenden das volle Vertrauen auszusprechen und den Leistungslohn in das Grundsalär zu integrieren. Ab der ersten Nennung des Leistungslohns kann ich einem Mitarbeitenden nur noch etwas wegnehmen, schenken kann ich nichts mehr. Habe ich einmal etwas versprochen, hat der es Mitarbeiter dem Gefühl nach bereits erhalten. Ich glaube, dass in unserem Ingenieur-Umfeld eine faire Leistung für ein faires Salär die beste Basis ist. Ohne Leistungslohn. Ohne Wenn und Aber.»



Marc Spörri,
Dipl. Bau-
ingenieur HTL,
Emch+Berger AG

«Es kann gefährlich werden, im Engineering Leistungslohne anzuwenden. Erst einmal muss definiert werden, was Leistung in unserem Umfeld überhaupt bedeutet. Eine Lösung für ein komplexes bautechnisches Problem zu entwickeln, ist zum Beispiel eine Leistung, die es zu estimieren gilt. Es kann passieren, dass der Honorarrahmen, der im Vorfeld zur Auftragsvergabe geführt hat, überschritten und somit die «Leistung» aus buchhalterischer Sicht nicht vollständig erfüllt wird. Ergo wird der Entwickler das nächste Mal eine schnellere und einfachere Lösung suchen. Ist seine Leistung dann aber noch gleich hoch? Dieses Denken widerspricht dem Geist des Ingenieurs, der Lösungen im Sinn der Nachhaltigkeit und Verbesserung von Prozessen und Systemen sucht. Planer, die mit der einfachsten Methode dem schnellen Franken hinterherjagen, ziehen die Honorarentwicklung nach unten. Gutes Engineering wird in so einem Umfeld immer schwieriger. Leistungslohne können hier genau zum Gegenteil dessen führen, was man eigentlich will. Die technischen Lösungen werden nach unten nivelliert und gute Ingenieure verheizt. Deshalb: Leistungslohne ja, aber nur im Bereich von Entwicklungen intelligenter Lösungen für die Problemstellungen der Zukunft.»



André Berdoz,
Président Cham-
bre d'experts
Swiss Engineering
Détenteur de
Techno Projets SA

«Un collaborateur motivé peut, de par ses qualités organisationnelles, assurer une efficacité de premier ordre dans la réalisation de son mandat. Sur la durée, il faut reconnaître que c'est un défi permanent de pouvoir se mobiliser en tout temps et à bon escient. Récemment, un directeur de ressources humaines me disait devoir licencier 300 personnes au plan mondial. L'une de ses démarches a été de se séparer du personnel ayant bénéficié de récentes promotions, démarche qui a eu pour conséquence d'entraîner une baisse des performances de l'entreprise. De par mon activité de patron, je constate qu'un bon salaire de base garantit fidélité et efficacité du collaborateur au sein de l'entreprise, et que lors d'une mission ponctuelle menée à bien, il vaut la peine de gratifier au coup par coup les collaborateurs. Ce sont des récompenses qui relancent la motivation et l'esprit d'engagement. Le salaire au mérite ne doit pas être un outil de pression, mais une récompense ponctuelle, variable et renouvelable, destinée à soutenir le collaborateur dans les projets qu'il met en œuvre. J'encourage vivement chaque chef d'entreprise et responsable de ressources humaines à manifester sa reconnaissance envers les collaborateurs qui le méritent.»



Enrique
Rodriguez,
Ingénieur
Industriel

«J'ai eu 5 employeurs dans ma vie professionnelle. Le dernier était le seul à avoir une dimension « salaire au mérite ». En principe, une bonne idée: les collaborateurs sont plus motivés et travaillent plus dur pour toucher un bonus maximal. Voilà la théorie. Mais le diable est dans le détail! Pour récompenser le mérite, on doit pouvoir mesurer les résultats d'un collaborateur vis-à-vis de ses objectifs. L'effort demandé des collaborateurs et de leurs chefs pour définir de tels objectifs est énorme. Pour les évaluations, il faut assurer que les chefs agissent de façon objective, sans se laisser détourner par des liens de sympathie ou d'amitié avec certaines personnes. Il est encore plus difficile d'assurer que les objectifs de chaque collaborateur soient compatibles avec ceux de chaque collègue. Les salaires au mérite accordés de façon non-transparente ou non-équitable, ou perçus comme tels, laissent les collaborateurs avec l'impression d'avoir été trompés. Ils peuvent donc démotiver plutôt que motiver. Mon avis est donc: l'entreprise doit calculer les ressources nécessaires pour introduire et gérer le salaire au mérite avant de se lancer. Si l'entreprise ne peut pas ou ne veut pas s'en donner les moyens, il est mieux de ne pas le faire.»