



Mitarbeitendenzufriedenheit des Staatspersonals im Kanton Solothurn

Untersuchung im Auftrag
des Solothurner Regierungsrates

Ergebnisbericht

Ruedi Niederer
Stephanie Greiwe
Guy Ochsenbein

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Grafiken	ii
Verzeichnis der Tabellen	iii
Abkürzungen	iv
Management Summary	v
1. Methodisches Vorgehen und Rücklaufbeschreibung	1
1.1. Untersuchungsauftrag und Untersuchungsvorgehen	1
1.2. Fragebogen und Methodik	1
1.3. Pretest des Fragebogens	2
1.4. Datenerhebung und Rücklaufbeschreibung	2
1.5. Statistische Auswertung	4
1.6. Workshops mit kantonalen Angestellten	4
1.7. Datenschutz	5
1.8. Projektgruppe	5
2. Überblick über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden	6
2.1. Gesamtzufriedenheit	6
2.2. Zufriedenheitstypen	7
2.3. Nochmalige Bewerbung auf die jetzige Stelle	10
3. Die Ergebnisse im Detail	12
3.1. Tätigkeit und Arbeitsinhalte	17
3.2. Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen	19
3.3. Veränderungsmanagement	23
3.4. Führung	24
3.5. Arbeitsklima und Zusammenarbeit	28
3.6. Thema Mobbing am Arbeitsplatz	31
3.7. Belastungen am Arbeitsplatz	34
3.8. Entlohnung	38
3.9. Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung, LEBO	42
3.10. Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	47
3.11. Information und Kommunikation	52
3.11.1. Beurteilung und Wichtigkeit des Erhalts von Informationen	52
3.11.2. Lesehäufigkeit von SO! und von hausinternen Zeitschriften	55
3.12. Bild der Angestellten vom Kanton als Arbeitgeber	57
3.13. Verbundenheit	59
3.14. Zusatzfragen für Lernende	62

4. Gesamtarbeitsvertrag (GAV)	64
5. Auswertung der offenen Fragen.....	67
5.1. Was stört die Angestellten am meisten?	67
5.2. Was gefällt den Angestellten am besten?	70
6. Handlungsempfehlungen.....	71
6.1. Handlungsfeld Entlohnung	72
6.2. Handlungsfeld Entwicklung und Entfaltung.....	74
6.3. Handlungsfeld Veränderungsmanagement	75
6.4. Handlungsfeld Information und Kommunikation	76
6.5. Sonstige Handlungsfelder	77
ANHANG	80

Verzeichnis der Grafiken

Grafik 1	Einschätzung der eigenen Zufriedenheit durch kantonale Angestellte.....	6
Grafik 2	Typen der Arbeitszufriedenheit beim Kanton Solothurn	8
Grafik 3	Arbeitszufriedenheitstypen aufgeschlüsselt nach Beschäftigungsgrad	9
Grafik 4	Erneute Bewerbung auf die jetzige Stelle – aufgeschlüsselt nach Departementen sowie Spital und Schulen	10
Grafik 5	Erneute Bewerbung von Spital-Angestellten aufgeschlüsselt nach Berufsgruppen.....	11
Grafik 6	Zufriedenheitsprofil der Angestellten im Kanton Solothurn – Mittelwerte*	13
Grafik 7	Beurteilung und Wichtigkeit des Veränderungsmanagements im Departementsvergleich – Mittelwerte*	14
Grafik 8	Einschätzung der Arbeitszeitbedingungen – Personen mit und ohne Dienstplan im Vergleich	21
Grafik 9	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Arbeitsklima (Mittelwerte)*	29
Grafik 10	Beurteilung des Arbeitsklimas und der Zusammenarbeit aufgeschlüsselt nach Mitarbeitendenkategorien (nur Verwaltung).....	30
Grafik 11	Zustimmung zur Aussage „Ich leide unter Mobbing durch meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte“ – aufgeschlüsselt nach Alter der Befragten.....	32
Grafik 12	Mittlere Einstufung der Belastungen durch Lehrpersonen.....	35
Grafik 13	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Entlohnung (Mittelwerte)*	39
Grafik 14	Beurteilung der Lohnfragen aufgeschlüsselt nach Lohnklasse der Angestellten (Mittelwerte)	40
Grafik 15	Beurteilung der Aussagen zur Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus	44
Grafik 16	Beurteilung von Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten im Geschlechtervergleich	48
Grafik 17	Lesehäufigkeit von So! und von hausinternen Zeitschriften	55
Grafik 18	Lesehäufigkeit von So! aufgeschlüsselt nach dem Alter der Befragten	55
Grafik 19	Lesehäufigkeit von So! aufgeschlüsselt nach Departementen	56
Grafik 20	Lesehäufigkeit von hausinternen Zeitschriften aufgeschlüsselt nach Departementen.....	56

Grafik 21	Einschätzung des Verbundenheitsgefühls unterschieden nach Angestellten mit und ohne Personalführungsverantwortung	60
Grafik 22	Einschätzung des Verbundenheitsgefühls unterschieden nach Mitarbeitendenkategorien in der Verwaltung	60
Grafik 23	Beurteilung der Einzelaussagen zum GAV im Departementsvergleich.....	64
Grafik 24	Wo sehen die kantonalen Angestellten beim GAV den grössten Verbesserungsbedarf?	65
Grafik 25	Wahrgenommener Verbesserungsbedarf beim GAV nach Departementen	66

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Rücklaufquote aufgeschlüsselt nach Departementen	3
Tabelle 2	Erneute Bewerbung auf die jetzige Stelle	10
Tabelle 3	Übersicht über die Aussagen mit der grössten Zustimmung	15
Tabelle 4	Übersicht über die Aussagen mit der geringsten Zustimmung	16
Tabelle 5	Beurteilung der Einzelaussagen zu Tätigkeit und Arbeitsinhalten.....	17
Tabelle 6	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Tätigkeit und Arbeitsinhalte (Mittelwerte)*	17
Tabelle 7	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Tätigkeit und Arbeitsinhalt“ – aufgeschlüsselt nach Departementen*	18
Tabelle 8	Beurteilung der Einzelaussagen zu Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen	19
Tabelle 9	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen (Mittelwerte)	20
Tabelle 10	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Arbeitsplatz- und Anstellungsbedingungen“ – aufgeschlüsselt nach Departementen.....	22
Tabelle 11	Beurteilung der Einzelaussagen zum Veränderungsmanagement	23
Tabelle 12	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Veränderungsmanagement (Mittelwerte)	23
Tabelle 13	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Veränderungsmanagement“ – aufgeschlüsselt nach Departementen	24
Tabelle 14	Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema Führung.....	25
Tabelle 15	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Führung (Mittelwerte).....	26
Tabelle 16	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Führung“ – aufgeschlüsselt nach Departementen	27
Tabelle 17	Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema Arbeitsklima	28
Tabelle 18	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Arbeitsklima“ – aufgeschlüsselt nach Departementen	31
Tabelle 19	Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema Mobbing	32
Tabelle 20	Beurteilung Mobbing am Arbeitsplatz – nach Departementen (Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) – Anteil derjenigen, welche mit stimmt eher (4) oder stimmt völlig (5) geantwortet haben)	33
Tabelle 21	Einschätzung der Belastungen am Arbeitsplatz	34
Tabelle 22	Anteil der Spital-Angestellten, die sich durch die jeweiligen Aspekte mittel bis sehr stark belastet fühlen – aufgeschlüsselt nach Berufsgruppen	36
Tabelle 23	Anteil der Angestellten, welche die Belastungen als mittel bis sehr stark einstufen – aufgeschlüsselt nach Departementen	37
Tabelle 24	Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema „Entlohnung“	38

Tabelle 25	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Entlöhnung“ – aufgeschlüsselt nach Departementen.....	41
Tabelle 26	Beurteilung der Einzelaussagen zur Mitarbeitendenbeurteilung, zur Zielvereinbarung und zum Leistungsbonus	43
Tabelle 27	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus	43
Tabelle 28	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus – aufgeschlüsselt nach Departementen	46
Tabelle 29	Beurteilung der Einzelaussagen im Bereich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten....	47
Tabelle 30	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten (Mittelwerte).....	48
Tabelle 31	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten – aufgeschlüsselt nach Departementen	49
Tabelle 32	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten in den Spitälern – aufgeschlüsselt nach Berufsgruppen	51
Tabelle 33	Beurteilung der Einzelaussagen zu Information und Kommunikation	52
Tabelle 34	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Information/Kommunikation (Mittelwerte)	53
Tabelle 35	Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu „Information und Kommunikation“ – aufgeschlüsselt nach Departementen.....	54
Tabelle 36	Beurteilung der Einzelaussagen zum Bild der Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber.....	57
Tabelle 37	Beurteilung und Wichtigkeit beim Bild der Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber (Mittelwerte).....	58
Tabelle 38	Das Bild der Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber im Departementsvergleich (Mittelwerte).....	58
Tabelle 39	Beurteilung der Einzelaussagen zur Verbundenheit.....	59
Tabelle 40	Beurteilung und Wichtigkeit bei der Verbundenheit (Mittelwerte).....	59
Tabelle 41	Beurteilung der Verbundenheit im Departementsvergleich (Mittelwerte)	61
Tabelle 42	Beurteilung der Einzelaussagen zur Lernenden-Ausbildung.....	62
Tabelle 43	Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich der Ausbildung (Mittelwerte)	63
Tabelle 44	Beurteilung der Einzelaussagen zum GAV	64
Tabelle 45	Zuordnung der Antworten auf die Frage „Was stört Sie an Ihrer Stelle am meisten?“ zu Antwortkategorien	68
Tabelle 46	Zuordnung der Antworten auf die Frage „Und was gefällt Ihnen an Ihrer Stelle am besten?“ zu Antwortkategorien	70

Abkürzungen in den Tabellen und Grafiken

BJD – Bau- und Justizdepartement

DBK – Departement Bildung und Kultur

Ddl – Departement des Innern

FD – Finanzdepartement

SK – Staatskanzlei

VWD – Volkswirtschaftsdepartement

MANAGEMENT SUMMARY

Im Herbst 2005 fand die erste flächendeckende Mitarbeitendenzufriedenheits-Befragung der Staatsangestellten des Kantons Solothurn statt. Ziel der Befragung war es unter anderem, die allgemeine Zufriedenheit der Angestellten mit ihrer Arbeitssituation und die Zufriedenheit mit spezifischen Bereichen sowie deren Wichtigkeit zu ermitteln. Darüber hinaus sollte die Untersuchung Felder mit Zufriedenheitsdefiziten aufzeigen, damit gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit ergriffen werden können.

Um die Befragungsergebnisse zu validieren und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, fanden nach Abschluss der Datenauswertung drei Workshops mit insgesamt 73 Angestellten der kantonalen Verwaltung, der Spitäler und der Schulen statt. In dem vorliegenden Schlussbericht sind die Ergebnisse der quantitativen Befragung und der drei Workshops zusammengefasst. Darüber hinaus wurden separate Berichte für die Departemente sowie für die Spitäler und Schulen erstellt. Jede Dienststelle erhält einen Datenband mit ihren Untersuchungsergebnissen. Aus Gründen des Datenschutzes wurde auf die Darstellung von Ergebnissen mit weniger als 5 Antwortenden verzichtet.

Beteiligung von 47%

Insgesamt beteiligten sich 3'512 Angestellte des Kantons Solothurn an der Zufriedenheitserhebung, die von der Fachhochschule Nordwestschweiz durchgeführt wurde. 2'394 Angestellte füllten den Fragebogen im Internet aus und 1'118 auf Papier. Dies entspricht einem zufrieden stellenden Rücklauf von insgesamt rund 47%. Die Beteiligung an der Befragung war damit beim Kanton Solothurn leicht höher als bei den Angestellten der Bundesverwaltung, von denen im Jahr 2004 rund 45% an einer Zufriedenheitsbefragung teilnahmen. Während die Teilnahmequote bei den Angestellten der Verwaltung im Kanton Solothurn 62% betrug, fiel sie bei den Angestellten der Spitäler und Schulen mit 39% bzw. 28% deutlich niedriger aus.

57% sind sehr zufrieden oder zufrieden

Die Untersuchungsergebnisse zeigen: Die Zufriedenheit der Staatsangestellten im Kanton Solothurn liegt im mittleren Bereich. 57% der Angestellten bezeichnen sich selbst als sehr zufrieden bzw. zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Hingegen schätzen sich 5% selbst als sehr unzufrieden und 13% als unzufrieden ein. Die mittlere Zufriedenheit der kantonalen Angestellten liegt damit auf der Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) bei einem Wert von 3.5. Bezüglich der Gesamtzufriedenheit zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Departemente; die Ergebnisse variieren zwischen 3.4 und 3.7 Punkten. Grösser ist die Spannweite der durchschnittlichen Gesamtzufriedenheit hingegen zwischen den einzelnen Dienststellen; die mittlere Zufriedenheit liegt je nach Dienststelle zwischen 2.9 und 4.2 Punkten.

Konstruktive Unzufriedenheit

Auch wenn rund 18% der kantonalen Angestellten unzufrieden bis sehr unzufrieden sind, so erwartet doch ein Grossteil dieser Personen, dass sich einiges an der gegenwärtigen Situation verbessern lässt. Insgesamt bemühen sich 68% der kantonalen Angestellten aktiv um eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation oder möchten dies in Zukunft tun.

Der Anteil der resignierten Mitarbeitenden beträgt beim Kanton Solothurn rund 10%. Im Vergleich zum Bundespersonal ist dieser Anteil sehr gering; dort wurden im Jahr 2004 rund 22% als resigniert bezeichnet. Und laut Angaben des Eidgenössischen Finanzdepartements war im Jahr 2005 fast ein Drittel der Bundesangestellten bezogen auf seine Stelle resigniert.

Die meisten würden sich erneut bewerben

82% der Angestellten des Kantons Solothurn würden sich auf ihre jetzige Stelle sicher oder wahrscheinlich noch einmal bewerben. Lediglich 7% antworten auf die Frage nach einer erneuten Bewerbung mit „nein, eher nicht“ bzw. „nein, sicher nicht“. Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass es beim Kanton Solothurn zwar einen gewissen Prozentsatz Unzufriedener gibt, diese jedoch mehrheitlich an Veränderungen glauben und sich auch erneut auf ihre jetzige Stelle bewerben würden.

Womit sind die Angestellten zufrieden? Womit weniger?

Am besten beurteilen die kantonalen Angestellten gesamthaft auf einer Skala von 1 bis 5 den Themenblock „Tätigkeit und Arbeitsinhalte“ mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 4.3, was auch im externen Vergleich ein recht guter Benchmarkwert ist. Im mittleren Beurteilungsbereich liegen die Themen „Führung“, „Anstellungs- und Arbeitsbedingungen“ und „Arbeitsklima“.

Als weniger erfüllt stufen die Befragten hingegen die Aussagen zu den Themenblöcken „Veränderungsmanagement“, „Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten“ sowie „Entlohnung“ ein. Hier erhalten die Einzelaussagen auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) eine durchschnittliche Zustimmung von 3.4.

Angestellte sehen einen Sinn in der Arbeit und fühlen sich weder über- noch unterfordert

Betrachtet man die Einzelergebnisse, so lässt sich zusammenfassend sagen: Die kantonalen Angestellten sehen grösstenteils einen Sinn in ihrer Arbeit und haben überwiegend das Gefühl, bei ihrer Arbeit genügend Freiräume zu erhalten. Positiv werden auch die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung erlebt. Ausserdem fühlen sie sich mehrheitlich durch ihre Arbeit weder über- noch unterfordert und betrachten diese als vielfältig und abwechslungsreich. Es fällt auf, dass die Angestellten die Zusammenarbeit in den Teams überwiegend als gut einschätzen und dementsprechend auch die Verbundenheit mit dem Team gross ist.

Fragt man die Angestellten ungestützt (das heisst ohne vorgegebene Antwortkategorien) danach, was ihnen an ihrer Stelle am besten gefällt, so zeigt sich folgendes Bild: Insgesamt am häufigsten positiv erwähnt werden das Arbeitsklima bzw. die Zusammenarbeit im Team. Rund 20% aller Antworten beziehen sich auf diesen Aspekt. Ganz weit vorn rangieren auch die Aspekte „abwechslungsreiche Arbeit/Vielseitigkeit“ und „Selbständigkeit“, auf die sich jeweils rund 16% der positiven Nennungen beziehen. Weitere 11% führen den Aspekt „interessante Arbeit/Tätigkeit an sich“ als positiv an. Darüber hinaus werden der Kundenkontakt (8% der Nennungen) und auch die flexiblen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten (rund 7% der Nennungen) von vielen kantonalen Angestellten als positiv erlebt.

Wenig interne Aufstiegsmöglichkeiten

Welches sind umgekehrt die Aspekte, deren Erfüllungsgrad von den kantonalen Angestellten am niedrigsten eingestuft wird? Insgesamt stimmen die Mitarbeitenden der Aussage „Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten“ am wenigsten zu; die mittlere Zustimmung liegt bei 2.5 – jedoch fällt auch die mittlere Wichtigkeitseinstufung mit 3.8 niedriger aus als bei anderen Fragen. Ebenso ist bei der Aussage „Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt“ die Ablehnung grösser als die Zustimmung. Aus Sicht der Angestellten besteht vor allem bei der internen und externen Arbeitsmarktfähigkeit Handlungsbedarf.

Kritische Haltung gegenüber dem Lohn im externen Vergleich

Ausserdem empfindet eine grosse Zahl von Mitarbeitenden das Lohnsystem als weniger gerecht, ist mit ihrem Lohn im Vergleich zu anderen Arbeitgebern weniger zufrieden und

stimmt auch der Aussage zur Transparenz des kantonalen Lohnsystems in vergleichsweise geringerem Masse zu.

Personal- bzw. Amtsführung wird von einigen als negativ erlebt

Eine grosse Mehrheit der kantonalen Angestellten hat nach eigenen Angaben ein gutes Verhältnis zu ihren Vorgesetzten. Dennoch wird bei der Frage danach, was an der Stelle am meisten stört, die schlechte (Personal-) bzw. Amtsführung insgesamt angeführt. Die Informations- und Kommunikationsflüsse werden zum Teil als unbefriedigend erlebt. So fällt denn auch die Zustimmung zur Aussage „In unserer Dienststelle herrscht ein gutes Klima“ mit 55% vergleichsweise niedrig aus.

In Veränderungsprozesse zu wenig einbezogen

Zwar kommt nach eigenen Angaben eine grosse Mehrheit (nämlich 68%) der kantonalen Angestellten mit Veränderungen in ihrer Dienststelle gut zurecht. Es fällt jedoch auf, dass nur 43% der Befragten der Aussage zustimmen bzw. eher zustimmen, in Veränderungsprozesse innerhalb ihrer Dienststelle in ausreichendem Masse einbezogen zu werden. Sogar 25% lehnen die Aussage ab. Dementsprechend fällt auch die Zustimmung zur Aussage „Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet“ mit 42% vergleichsweise gering aus.

Eine kleine Gruppe ist mit den elektronischen Arbeitswerkzeugen unzufrieden

Die Angestellten sind zwar mehrheitlich mit den elektronischen Arbeitswerkzeugen (wie PC) und dem Informatikservice zufrieden, jedoch ist auch bei diesen Aussagen eine kleine Gruppe Unzufriedener (16% bzw. 13%) zu identifizieren. In der Verwaltung beziehen sich 4% der Antworten auf die offene Frage, was an der Stelle am meisten stört, auf die Informatikinfrastruktur.

Belastung durch Zeitdruck und Bildschirmarbeit

Am stärksten belastet fühlen sich die Angestellten – unabhängig von ihrer Departementszugehörigkeit – durch Zeitdruck. 78% der Befragten stufen die Belastung durch Zeitdruck bei der Arbeit als mittel bis sehr stark ein; lediglich 1 Prozent gibt an, sich nie durch Zeitdruck belastet zu fühlen. Auch körperliche Belastungen zum Beispiel durch häufiges Sitzen, Stehen oder Heben spielen eine grosse Rolle: 47% schätzen die körperlichen Belastungen als mittel bis sehr stark ein. Darüber hinaus führen 40% der Angestellten die Bildschirmarbeit und 33% Spannungen im Arbeitsumfeld als mittlere bis sehr starke Belastung an. Durch unangenehme Kundenkontakte oder gefährliche Arbeitssituationen fühlen sich 24% bzw. 18% mittel bis sehr stark belastet.

Lehrpersonen stufen vor allem die Belastungen durch die Klassengrösse, aber auch die Belastung durch administrative schulbezogene Pflichten als sehr viel höher ein als beispielsweise die Belastungen im Arbeitsumfeld oder körperliche Belastungen.

Grosse Verbundenheit mit dem Team, geringe mit dem Departement

Am stärksten fühlen sich die Angestellten des Kantons Solothurn mit ihrem Team verbunden. 78% der Befragten stimmen der Aussage „Ich fühle mich mit meinem Team verbunden“ zu bzw. eher zu. Und immerhin 68% der Angestellten fühlen sich mit ihrer Dienststelle verbunden.

Hingegen ist die Verbundenheit mit dem Departement, welchem die Angestellten zugeordnet sind, vergleichsweise gering. Lediglich 36% der Befragten fühlen sich nach eigenen Angaben mit ihrem Departement verbunden; sogar 28% lehnen die entsprechende Aussage ab. Stärker als mit dem Departement ist das Verbundenheitsgefühl mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber – ihm fühlen sich 46% verbunden. Zu berücksichtigen ist, dass die Mitarbeitenden vor allem dem Verbundenheitsgefühl mit dem Departement und dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber eine vergleichsweise geringe Bedeutung beimessen.

Handlungsfelder für eine Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit

In der Mitarbeitendenzufriedenheits-Befragung und in den Workshops mit den kantonalen Angestellten haben sich folgende Handlungsfelder gezeigt, bei denen die Beurteilung vor allem im Vergleich zur Wichtigkeit tiefe Zufriedenheitswerte ergab.

1. Handlungsfeld „Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten“
 - Vermehrte Förderung interner Aufstiegsmöglichkeiten und Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven.
 - Stärker an den Bedürfnissen der Angestellten orientierte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
 - Die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit von kantonalen Angestellten – der Kanton Solothurn sollte sich auch stärker nach aussen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.
 - Eine stärkere Förderung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen bezüglich Karrierechancen.
2. Handlungsfeld „Veränderungsmanagement“
 - Verbesserung der Gestaltungskompetenz der Verantwortlichen in Veränderungsprozessen.
 - Stärkerer Einbezug der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse innerhalb ihrer Dienststelle.
3. Handlungsfeld „Information und Kommunikation“
 - Vermehrte Information durch vorgesetzte Stellen zu persönlich wichtigen Dingen sowie Vermittlung arbeitsrelevanter Informationen.
 - Häufigere Information durch das Personalamt.
4. Handlungsfeld „Entlohnung“
 - Verbesserung der Transparenz des Lohnsystems.
 - Erhöhung der Zufriedenheit im internen Lohnvergleich.
 - Erhöhung der Zufriedenheit im externen Lohnvergleich.
5. Handlungsfeld „Personal- und Amtsführung“
 - Verbesserte Selektion bei der Auswahl von Führungskräften.
 - Systematischere Ausbildung und Förderung von Führungskräften.

Massnahmen in diesen Handlungsfeldern werden als zentral betrachtet, um die Mitarbeitendenzufriedenheit im Kanton Solothurn nachhaltig zu erhöhen.

1. METHODISCHES VORGEHEN UND RÜCKLAUFBESCHREIBUNG

1.1. Untersuchungsauftrag und Untersuchungsvorgehen

Der Regierungsrat des Kantons Solothurn hat beschlossen, im Jahr 2005 im Rahmen des Personalcontrollings erstmals eine Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung bei sämtlichen Staatsangestellten des Kantons durchführen. Nicht befragt wurden die Angestellten der Fachhochschule Solothurn und der Pädagogischen Hochschule Solothurn. Das Institut für interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung (IWS) und das Institut für Mensch und Organisation (IMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wurden mit der Planung, Durchführung und Auswertung dieser Erhebung beauftragt.

Mit der Mitarbeitendenzufriedenheitserhebung wurden unter anderem folgende Ziele verfolgt:

- Informationen zur Verbesserungen der Personal- und der Führungsarbeit zu erhalten,
- den Departementen und Ämtern eine Standortbestimmung (Zustandserhebung, Vergleich mit Gesamtverwaltung) zu ermöglichen,
- die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeitssituation sowie Zufriedenheit und Wichtigkeit spezifischer Bereiche zu ermitteln,
- Felder mit Zufriedenheitsdefiziten aufzuzeigen, damit gezielte Massnahmen ergriffen werden können,
- soziodemographische Muster (Alter, Geschlecht, Führungsfunktion etc.) in Bezug auf die Zufriedenheit erkennen,
- das Bilden von Grundlagen für Vergleiche mit zukünftigen Ergebnissen,
- und den Mitarbeitenden die Gewissheit geben, dass sie ihre Erfahrungen sinnvoll und wirksam einbringen können.

Der Untersuchungsauftrag erfolgte im Juni 2005; der Fragebogen ging im August in die Vernehmlassung und wurde im September 2005 vom Regierungsrat genehmigt.

Die Datenerhebung begann am 24. Oktober 2005 und wurde am 25. November 2005 abgeschlossen.

1.2. Fragebogen und Methodik

Die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bildet sich durch eine komplexe Verarbeitung rationaler und emotionaler (subjektiver) persönlicher Erfahrungen im Vergleich zu den (objektiven) Leistungen eines Unternehmens (in diesem Fall der Kanton Solothurn). Die Zufriedenheit steht immer im engen Bezug zur Erwartungshaltung.

Die Grundlage des Messsystems zur Mitarbeitendenzufriedenheit bildet die Sicht der Mitarbeitenden. Diese konnten sich im Rahmen der Befragung sowohl zur Wichtigkeit als auch zum Erfüllungsgrad der untersuchten Themenbereiche äussern. Bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse das Bild der Mitarbeitenden widerspiegeln, welche diese von ihrer aktuellen Arbeits- und Anstellungssituation haben.

Der in der Erhebung eingesetzte Fragebogen umfasste geschlossene Fragen als Datenbasis für die quantitative Analyse und einige offene Fragen für die Interpretation und Validierung der Aussagen.

Die kantonalen Angestellten sollten die Wichtigkeit von 69 Einzelaussagen für ihre persönliche Arbeitssituation einstufen. Die Antwortskala reichte dabei von 1 (mir nicht wich-

tig) bis 5 (mir sehr wichtig). Zudem sollten sich die Angestellten zu ihrer Zufriedenheit mit diesen Aspekten äussern und sagen, inwieweit die Aussage auf ihre persönliche Arbeitssituation zutrifft. Die Antwortmöglichkeiten reichten dabei von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig). Darüber hinaus konnten sich die Angestellten zum Gesamtarbeitsvertrag und zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz äussern sowie die verschiedenen Belastungen am Arbeitsplatz einstufen.

Hier eine Übersicht über den Aufbau des Fragebogens:

- Frage zur Gesamtzufriedenheit
- Fragen zur Tätigkeit und zu Arbeitsinhalten
- Fragen zu Belastungen am Arbeitsplatz
- Fragen zu Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen
- Fragen zum Veränderungsmanagement
- Beurteilung des Gesamtarbeitsvertrages (GAV)
- Fragen zur Führung
- Fragen zum Arbeitsklima und zur Zusammenarbeit
- Fragen zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz
- Fragen zur Entlohnung
- Fragen zur Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und zum Leistungsbonus
- Fragen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten
- Fragen zu Information und Kommunikation
- Bild vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber
- Fragen zur Verbundenheit
- Fragen zum Zufriedenheitstyp und zur allenfalls erneuten Bewerbung auf die jetzige Stelle
- zwei offene Fragen „Was stört Sie bei Ihrer Stelle am meisten?“ und „Was gefällt Ihnen bei Ihrer Stelle am besten?“
- Angaben zur Person
- Zusatzfragen für Lernende

Die Angestellten der Schulen und Spitäler erhielten einige wenige Zusatzfragen.

1.3. Pretest des Fragebogens

Im Anschluss an das Stellungnahmeverfahren fand Anfang Oktober 2005 ein Pretest des Fragebogens statt. Ziel war es, den Fragebogen auf seine Verständlichkeit und Handhabbarkeit hin zu überprüfen. Er wurde in elektronischer Form an 77 Kantonsmitarbeitende verschickt, welche durch ein Zufallsverfahren ausgewählt worden waren.

Am Pretest beteiligten sich insgesamt 31 Kantonsangestellte, was einer Beteiligung von rund 40% entspricht. Aufgrund der Rückmeldungen der Befragten waren an dem Fragebogen nur geringfügige Änderungen nötig.

1.4. Datenerhebung und Rücklaufbeschreibung

Die Datenerhebung begann am 24. Oktober 2005 und wurde am 25. November 2005 abgeschlossen. Da angestrebt wurde, die Befragung soweit wie möglich auf elektronischem Weg durchzuführen, fand sie online im Rahmen einer internetbasierten Befragung statt.

Den Angestellten wurde ein Befragungslink, der einen direkten und persönlichen Zugang zur Internetseite mit der Zufriedenheitsbefragung ermöglichte, an ihre E-Mail-Adresse beim Kanton Solothurn gesandt.

Angestellte ohne PC-Zugang erhielten den Fragebogen in Papierform. In den Spitälern und Schulen, wo ein grosser Prozentsatz der Angestellten keinen persönlichen Internetzugang besitzt, wurde an sämtliche Angestellte ein Fragebogen in Papierform verschickt; sie konnten den ausgefüllten Fragebogen in einem vorfrankierten Antwortcouvert an die Fachhochschule Nordwestschweiz retournieren, wo die Daten manuell erfasst wurden.

Insgesamt beteiligten sich 3'512 Angestellte des Kantons Solothurn an der Zufriedenheitserhebung, davon 2'394 im Internet und 1'118 auf Papier. Dies entspricht einem zufrieden stellenden Rücklauf von insgesamt rund 47%. Die Beteiligung an der Befragung fiel damit beim Kanton Solothurn leicht höher aus als bei den Angestellten des Bundes, von denen sich im Jahr 2004 rund 45% und im Jahr 2000 etwa 44% an der Zufriedenheitsbefragung beteiligten. Deutliche Unterschiede bezüglich der Beteiligung zeigen sich zwischen den verschiedenen Departementen sowie den Spitälern und Schulen. Während beispielsweise die Beteiligung bei den Angestellten der Verwaltung 62% betrug, fiel sie in den Spitälern mit 39% und in den Schulen mit 28% deutlich geringer aus; die Ergebnisse der Spitäler und Schulen sind deshalb mit einer gewissen Vorsicht zu interpretieren.

Tabelle 1 Rücklaufquote aufgeschlüsselt nach Departementen¹

	Anzahl gültig ausgefüllter Fra- gebogen	Rücklauf in Prozent
Staatskanzlei (SK)	33	89%
Bau- und Justizdepartement (BJD)	225	58%
Departement Bildung und Kultur (DBK)	142	72%
Finanzdepartement (FD)	390	62%
Departement des Innern (Ddi)	607	63%
Volkswirtschaftsdepartement (VWD)	407	59%
Verwaltung gesamt	1'804	62%
Gerichte	81	65%
Spitäler	1'338	39%
Schulen	289	28%
Kanton gesamt	3'512	47%

¹ Die in diesem Bericht dargestellten Auswertungen auf Departementsebene basieren auf diesen neun Gruppen.

Durch die hohe Fallzahl von über 3'500 gültig ausgefüllten Fragebogen beträgt der maximale Stichprobenfehler für Auswertungen auf Kantonsebene $\pm 1.2\%$ – bei einer Vertrauenswahrscheinlichkeit von 95%. Dies bedeutet, dass beispielsweise ein ermittelter Wert von 50% im Extremfall bei 48.8% oder bei 51.2% liegen kann. Für Auswertungen auf Departementsebene reicht der maximale Stichprobenfehler von $\pm 2.1\%$ bei den Spitälern bis zu rund $\pm 6.6\%$ bei den Gerichten.

Aufgrund der niedrigen Beteiligung in den Schulen und Spitälern wurden die Daten für die Gesamtauswertung auf Kantonsebene entsprechend ihrem Anteil an der Grundgesamtheit gewichtet. Bei Auswertungen auf Departementsebene wurden ungewichtete Daten verwendet.

1.5. Statistische Auswertung

Die in der Befragung erhobenen Daten wurden zunächst deskriptiv ausgewertet (prozentuale Verteilungen; Mittelwerte); die Ergebnisse sind jeweils zu Beginn der einzelnen Unterkapitel in tabellarischer Form dargestellt.

Wichtig: Abweichungen in den Tabellen (beispielsweise Abweichungen der Gesamtsumme von 100%) sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

In einem nächsten Untersuchungsschritt wurden mittels einfaktorieller Varianzanalyse (Duncan bei Varianzgleichheit und Tamhane bei Varianzunterschieden) und Chi-Quadrat-Tests Zusammenhänge zwischen den Einzelitems und verschiedenen unabhängigen Variablen wie Geschlecht, Departementszugehörigkeit, Dauer der Beschäftigung beim Kanton sowie Höhe des Beschäftigungsgrades untersucht. Statistisch signifikante Unterschiede sind in diesem Bericht explizit erwähnt.

1.6. Workshops mit kantonalen Angestellten

Um die Befragungsergebnisse zu validieren und vor allem um Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit zu erarbeiten, wurden nach Abschluss der Datenauswertungen drei Workshops mit kantonalen Angestellten durchgeführt.

- Workshop für Angestellte der Verwaltung am 20. Februar 2006 (27 Teilnehmende)
- Workshop für Angestellte der Schulen am 22. Februar 2006 (21 Teilnehmende)
- Workshop für Angestellte der Spitäler am 24. Februar 2006 (25 Teilnehmende)

Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte durch die Departementsleitungen bzw. im Falle der Spitäler durch die Spital AG. Die jeweils halbtägigen Workshops fanden an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten statt und wurden vom Projektteam der Fachhochschule geleitet.

In den Workshops wurden den Teilnehmenden zunächst die wichtigsten Ergebnisse aus der Befragung präsentiert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse erarbeiteten die Workshop-Teilnehmenden anschliessend Handlungsempfehlungen, um die Arbeitszufriedenheit bei den kantonalen Angestellten in den als kritisch eingestuften Handlungsfeldern zu optimieren. Die in den Workshops erarbeiteten Handlungsempfehlungen fliessen in zusammengefasster Form in das Kapitel 5 dieses Ergebnisberichtes ein. Die Arbeitsanweisungen für die Workshop-Teilnehmenden sind im Anhang dargestellt.

1.7. Datenschutz

Die Daten wurden anonym erhoben, die Vertraulichkeit ist gewährleistet. Um sicherzustellen, dass bei Segmentierungen nicht auf Einzelpersonen geschlossen werden kann, werden keine Gruppenergebnisse dargestellt, die auf weniger als fünf Antwortenden basieren. Es ist deshalb nicht möglich, von den dargestellten Daten auf Einzelpersonen zu schliessen.

Auch der kantonale Datenschutzbeauftragte hat das Untersuchungsvorgehen geprüft und beurteilt die Einhaltung der Anonymität im Rahmen der Befragung als gewährleistet.

1.8. Projektgruppe

Die Mitarbeitendenzufriedenheitserhebung wurde durch eine Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern des Kantons begleitet und unterstützt. Vertreten waren in dem Projektausschuss Willfried Epprecht (Leiter Personalentwicklung und -information, Personalamt), Dr. Bruno Colpi (Kantonsschule Olten), Sylvia Fiechter (Spital AG) und Brigitte Wüthrich (Leiterin Personalprojekte, Personalamt).

Die Projektgruppe unter der Leitung des Personalamtes hatte vom Regierungsrat den Auftrag, die Befragung vorzubereiten, zu begleiten und für die Information der Mitarbeitenden zu sorgen.

2. ÜBERBLICK ÜBER DIE ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN

Dieses Kapitel gibt einen Gesamtüberblick über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden des Kantons Solothurn. Im Mittelpunkt der Befragung standen die Beurteilung und Bedeutung verschiedener Arbeits- und Anstellungsbedingungen beim Kanton Solothurn. Neben der Einschätzung der Einzelaspekte sollten sich die Mitarbeitenden zudem zu Beginn der Befragung zu ihrer Gesamtzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation äussern.

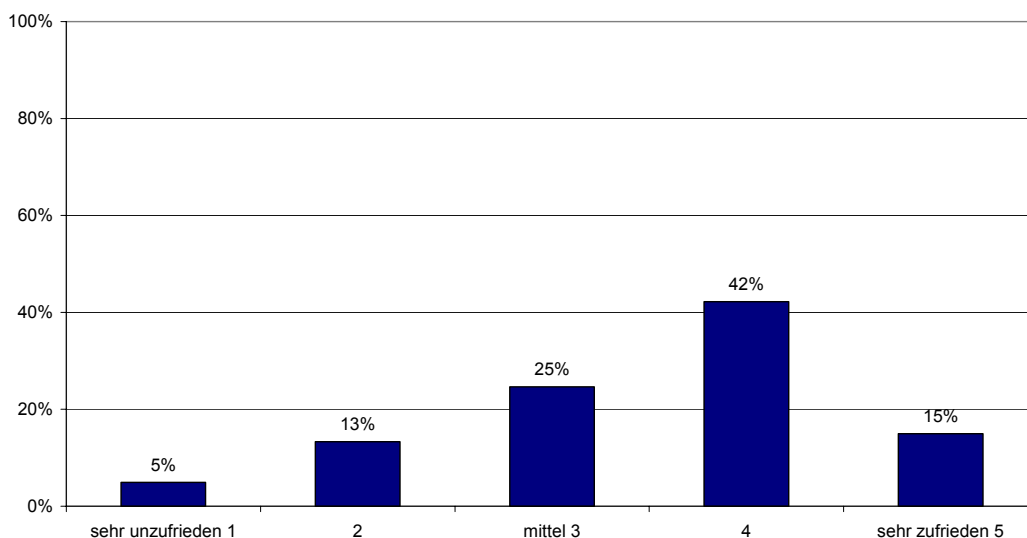
Darüber hinaus wurden die Mitarbeitenden am Schluss des Bogens danach gefragt, welcher der vorgegebenen Aussagen bezüglich ihrer Arbeitszufriedenheit sie (am ehesten) zustimmen. Dieses Verfahren ermöglicht es, die Mitarbeitenden verschiedenen Zufriedenheitstypen zuzuordnen. Ein weiterer wichtiger Indikator zur Messung der Gesamtzufriedenheit ist die Frage nach einer allfällig erneuten Bewerbung auf die jetzige Stelle. Auch diese Befragungsergebnisse sind hier dargestellt.

2.1. Gesamtzufriedenheit

57% der Angestellten des Kantons Solothurn bezeichnen sich selbst als sehr zufrieden bzw. zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Hingegen schätzen sich 5% selbst als sehr unzufrieden und 13% als unzufrieden ein.

Die mittlere Zufriedenheit der kantonalen Angestellten liegt damit auf der Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) bei einem Wert von 3.5². Bezüglich der Gesamtzufriedenheit zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Departemente; die Ergebnisse variieren zwischen 3.4 und 3.7 Punkten. Grösser ist die Spannweite der durchschnittlichen Gesamtzufriedenheit hingegen zwischen den einzelnen Dienststellen; die mittlere Zufriedenheit liegt je nach Dienststelle zwischen 2.9 und 4.2 Punkten³.

Grafik 1 Einschätzung der eigenen Zufriedenheit durch kantonale Angestellte



² Die maximale Zufriedenheit könnte 5.0 Punkte betragen.

³ Berücksichtigt sind hier nur Dienststellen, in denen sich mindestens zehn Mitarbeitende an der Befragung beteiligt haben.

Wo steht der Kanton Solothurn bezüglich der Zufriedenheit seiner Angestellten im externen Vergleich? Die Bundesverwaltung führt seit 1996 Personalbefragungen durch; letztmalig wurden im Herbst 2005 die Erhebungsergebnisse publiziert. Demnach liegt die mittlere Zufriedenheit der Bundesangestellten auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 6 (sehr zufrieden) bei 4.2 Punkten. Rechnet man dieses Ergebnis auf eine 5er-Skala (wie sie in der Mitarbeitendenbefragung im Kanton Solothurn verwendet wurde) um, so betrug die mittlere Zufriedenheit der Bundesangestellten im Jahr 2005 etwa 3.5 Punkte; sie entspricht damit exakt der mittleren Zufriedenheit der Angestellten des Kantons Solothurn.

Die Angestellten des Kantons Solothurn sind im Mittel etwas weniger zufrieden als beispielsweise die kantonalen Angestellten der Kantone Obwalden und Nidwalden. In Obwalden lag die mittlere Zufriedenheit umgerechnet auf eine 5er-Skala bei 3.7 und in Nidwalden bei 3.9 Punkten. Im Vergleich zu Benchmark-Unternehmen aus dem Privatsektor rangiert die Gesamtzufriedenheit der Angestellten des Kantons Solothurn im mittleren Bereich.

Geht man einen Schritt weiter und analysiert die Befragungsergebnisse aufgeschlüsselt nach Geschlecht, Alter, Dauer der Beschäftigung, Beschäftigungsgrad, Anstellungsverhältnis und Führungsverantwortung, so ergibt sich folgendes Bild: Männer und Frauen unterscheiden sich bezüglich der Gesamtzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation nur unwesentlich; die mittlere Zufriedenheit liegt bei männlichen Angestellten bei 3.46 Punkten und bei weiblichen Angestellten bei 3.52 Punkten.

Angestellte mit einem Beschäftigungsgrad von weniger als 50% sind im Mittel leicht zufriedener als Angestellte mit einem Beschäftigungsgrad von 90% oder mehr. Während bei der ersten Gruppe die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit bei 3.6 liegt, fällt sie bei den Vollzeitbeschäftigten mit durchschnittlich 3.4 statistisch signifikant niedriger aus.

Bezüglich der Gesamtzufriedenheit sind leichte Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen festzustellen. Am zufriedensten sind die Altersgruppen 50 bis 59 Jahre und 40 bis 49 Jahre; am wenigsten zufrieden sind die Mitarbeitenden der Altersgruppe 20 bis 29 Jahre.

Mitarbeitende mit verschiedenen Anstellungsverhältnissen (befristet-unbefristet; Monatslohn-Stundenlohn) unterscheiden sich in ihrer Gesamtzufriedenheit nicht voneinander. Auch ist kein Zusammenhang zwischen der Dauer der Beschäftigung beim Kanton Solothurn und der Gesamtzufriedenheit festzustellen. Ebenso sind Angestellte mit Führungsverantwortung im Mittel nicht zufriedener als diejenigen ohne. Es fällt auf, dass sich zwar mit 38% überdurchschnittlich viele aus der Gruppe der Departements- und Amtschefs bzw. Amtschefinnen und Departementssekretäre als sehr zufrieden bezeichnen, dass hier jedoch gleichzeitig auch die Gruppe der sehr Unzufriedenen mit 16% überdurchschnittlich hoch ist.

2.2. Zufriedenheitstypen

Die Mitarbeitenden sollten im Rahmen der Befragung sagen, welcher der in der Befragung vorgegebenen Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsaussagen sie am ehesten zustimmen; entsprechend den Antworten können die Mitarbeitenden verschiedenen Typen der Arbeitszufriedenheit zugeordnet werden. Dabei unterscheidet man progressive Arbeitszufriedenheit, stabilisierte Arbeitszufriedenheit, resignative Arbeitszufriedenheit, konstruktive Arbeitsunzufriedenheit und fixierte Arbeitsunzufriedenheit. Darüber hinaus konnten die Mitarbeitenden auch die Antwortoption wählen: „Ich bin unzufrieden und werde mich nach einer anderen Stelle umsehen“.

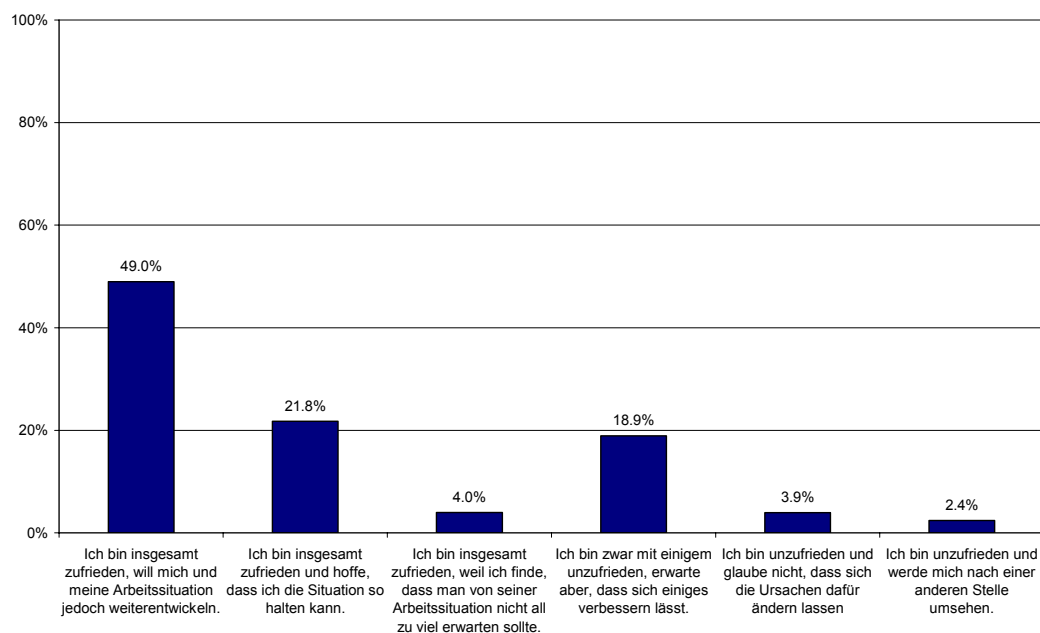
Werden die Mitarbeitenden danach gefragt, welche der verschiedenen Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsaussagen am ehesten für sie selbst zutrifft, so ergibt sich folgende

Verteilung: 49% der kantonalen Angestellten sind als progressiv zufrieden zu bezeichnen. Sie sind insgesamt zufrieden, wollen sich und ihre Arbeitssituation jedoch weiterentwickeln. Weitere 22% sind insgesamt zufrieden und hoffen, dass sie diese Situation so halten können (stabilisierte Arbeitszufriedenheit). Zwar sagen 19% der Befragten, dass sie mit einigen Dingen unzufrieden sind; jedoch bringen sie gleichzeitig die Hoffnung zum Ausdruck, dass sich einiges verbessern lässt; sie haben also nicht resigniert, sondern kommen insgesamt ebenfalls zu einem positiven SOLL-IST-Vergleich. Lediglich 4% sind nach eigenen Angaben unzufrieden und glauben nicht, dass sich die Ursachen dafür ändern lassen. Und 2% möchten sich aufgrund ihrer Unzufriedenheit nach einer neuen Stelle umsehen.

Der Anteil der resignierten Mitarbeitenden beträgt beim Kanton Solothurn rund 10%. Als resigniert können Mitarbeitende bezeichnet werden, welche eine resignative Arbeitszufriedenheit bzw. eine fixierte Arbeitsunzufriedenheit aufweisen oder aufgrund ihrer Unzufriedenheit die Stelle wechseln möchten. Im Vergleich zum Bundespersonal ist der Anteil der resignierten Mitarbeitenden gering; dort wurden im Jahr 2004 rund 22% als resigniert bezeichnet und laut Angaben des Eidgenössischen Finanzdepartements war im Jahr 2005 fast ein Drittel der Bundesangestellten bezogen auf die Stelle resigniert.

Der Anteil der veränderungswilligen Mitarbeitenden ist beim Kanton Solothurn recht hoch: 68% der kantonalen Angestellten bemühen sich aktiv um eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation oder möchten dies in Zukunft tun. Es ist eine Bereitschaft zur Veränderung vorhanden.

Grafik 2 Typen der Arbeitszufriedenheit beim Kanton Solothurn



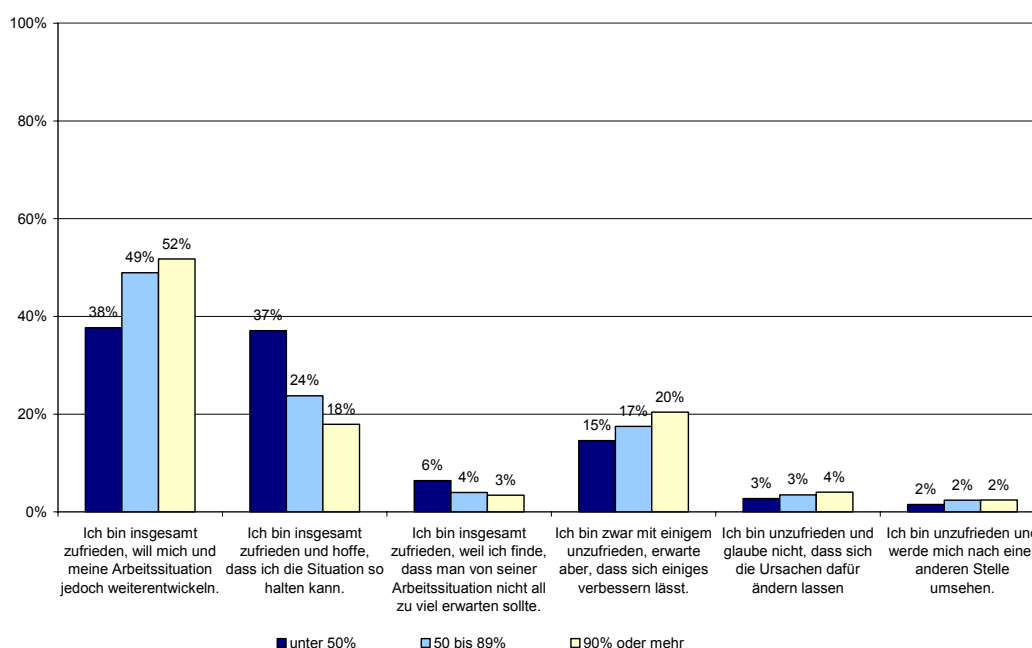
Bezüglich der Zufriedenheitstypen zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der einzelnen Departemente. Der Anteil der Resignierten reicht von 8% im Volkswirtschaftsdepartement bis zu 14% im Departement für Bildung und Kultur.

Keine Unterschiede bezüglich des Anteils resignierter Mitarbeitender sind zwischen Männern und Frauen beim Kanton Solothurn festzustellen. Jedoch ist bei den Männern der Anteil derjenigen, welche an Veränderungen bzw. Verbesserungen glauben, mit 71% grösser als bei den Frauen mit 66%. Unterschiede sind auch zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Alterskategorien festzustellen. So fällt bei den ab 60-Jährigen der

Anteil der Resignierten mit 16% signifikant höher aus, jedoch ist dieser Wert nicht grösser als in Unternehmen der Privatwirtschaft. Am grössten ist der Glaube an Veränderungen bei der Gruppe der 20- bis 29-Jährigen mit 77% und bei der Gruppe der 40- bis 49-Jährigen mit 73%.

Ausserdem fällt auf, dass mit der Dauer der Beschäftigung beim Kanton der Anteil derjenigen deutlich abnimmt, die der Aussage zustimmen: „Ich bin insgesamt zufrieden, will mich und meine Arbeitssituation jedoch weiterentwickeln.“ Hingegen ist kein statistischer Zusammenhang zwischen der Dauer der Beschäftigung beim Kanton und dem Anteil der resignierten Mitarbeitenden festzustellen. Personen mit einem Beschäftigungsgrad von weniger als 50% glauben zwar weniger häufig an Veränderungen als Personen mit einem Beschäftigungsgrad von 90% oder mehr (52% im Vergleich zu 72%); der Anteil der resignierten Mitarbeitenden liegt bei den niedrigen Beschäftigungspensen jedoch mit 11% nur unwesentlich über dem Durchschnitt.

Grafik 3 Arbeitszufriedenheitstypen aufgeschlüsselt nach Beschäftigungsgrad



75% der Angestellten mit Personalführungsverantwortung glauben an Veränderungen; der Anteil ist damit signifikant höher als bei den Angestellten ohne Führungsverantwortung, von denen 67% an Veränderungen glauben. Auch der Anteil der Resignierten fällt bei den Angestellten mit Personalführungsverantwortung mit 8% signifikant niedriger aus.

In den Departementen zeigen sich keine statistischen Unterschiede bezüglich der Zuordnung zu den Zufriedenheitstypen zwischen den verschiedenen Mitarbeitendenkategorien in der Verwaltung. Das bedeutet: Departements- und Amtschefs/chefinnen und Departementssekretäre unterscheiden sich diesbezüglich nicht von den Abteilungs- und Gruppenleitern bzw. -leiterinnen und auch nicht von den übrigen Mitarbeitenden. Hingegen sind in den Spitälern deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Berufsgruppen festzustellen. So fällt der Anteil der resignierten Mitarbeitenden beim ärztlichen Dienst mit 20% und bei den Angestellten der Verwaltung/Administration mit 16% signifikant höher aus. Bei den Mitarbeitenden des Pflegedienstes sind lediglich 8% als resigniert zu bezeichnen. Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass möglicherweise die geringe Beteiligung an der Befragung in den Schulen und Spitälern ebenfalls ein Indikator für eine resignative Haltung bei zumindest einem Teil der Angestellten sein könnte.

2.3. Nochmalige Bewerbung auf die jetzige Stelle

82% der Angestellten des Kantons Solothurn würden sich auf ihre jetzige Stelle sicher oder wahrscheinlich noch einmal bewerben. Lediglich 7% antworten auf die Frage nach einer erneuten Bewerbung mit „nein, eher nicht“ bzw. „nein, sicher nicht“. Zum Vergleich: Lediglich zwei Drittel der Bundesangestellten möchten nach eigenen Angaben in Zukunft an ihrer jetzigen Stelle tätig sein (Befragung 2004). Und bei der Personalumfrage der Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich gaben Ende 2003 81% an, dass sie sich wieder auf ihre Stelle bewerben würden.

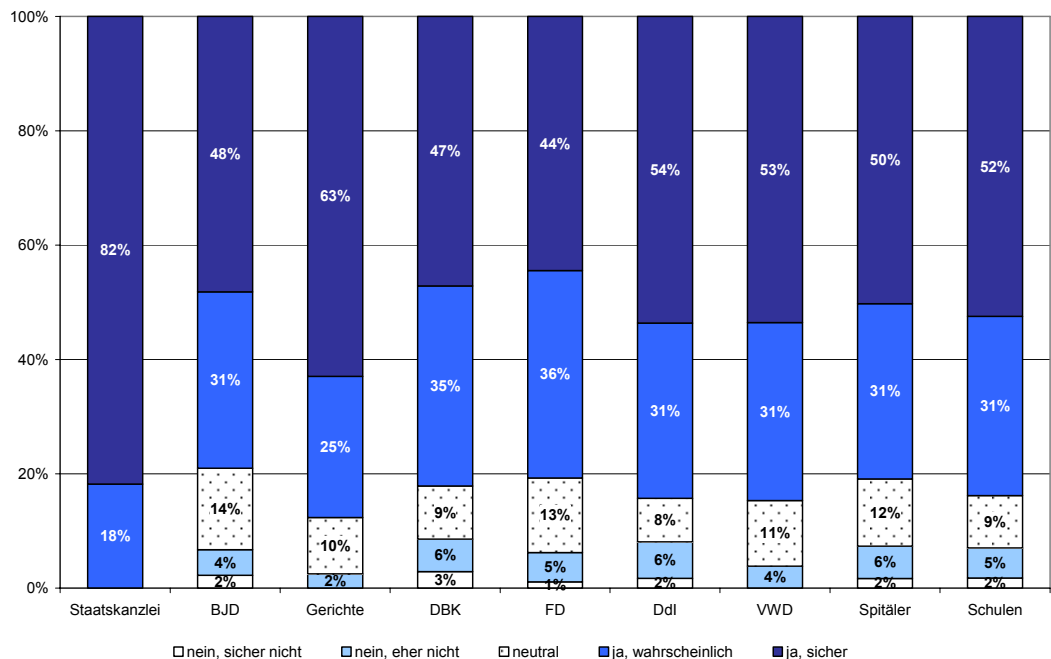
Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass es beim Kanton Solothurn zwar einen gewissen Prozentsatz Unzufriedener gibt, diese jedoch mehrheitlich an Veränderungen glauben und sich auch erneut auf ihre jetzige Stelle bewerben würden.

Tabelle 2 Erneute Bewerbung auf die jetzige Stelle

Erneute Bewerbung	Anteil
ja, sicher	51.0%
ja, wahrscheinlich	31.2%
neutral	10.9%
nein, eher nicht	5.3%
nein, sicher nicht	1.5%

Betrachtet man die Frage nach der erneuten Bewerbung aufgeschlüsselt nach Departementen, so reicht der Anteil derjenigen, die sich wahrscheinlich oder sicher erneut auf ihre Stelle bewerben würden, von 100% in der Staatskanzlei bis zu 79% im Bau- und Justizdepartement.

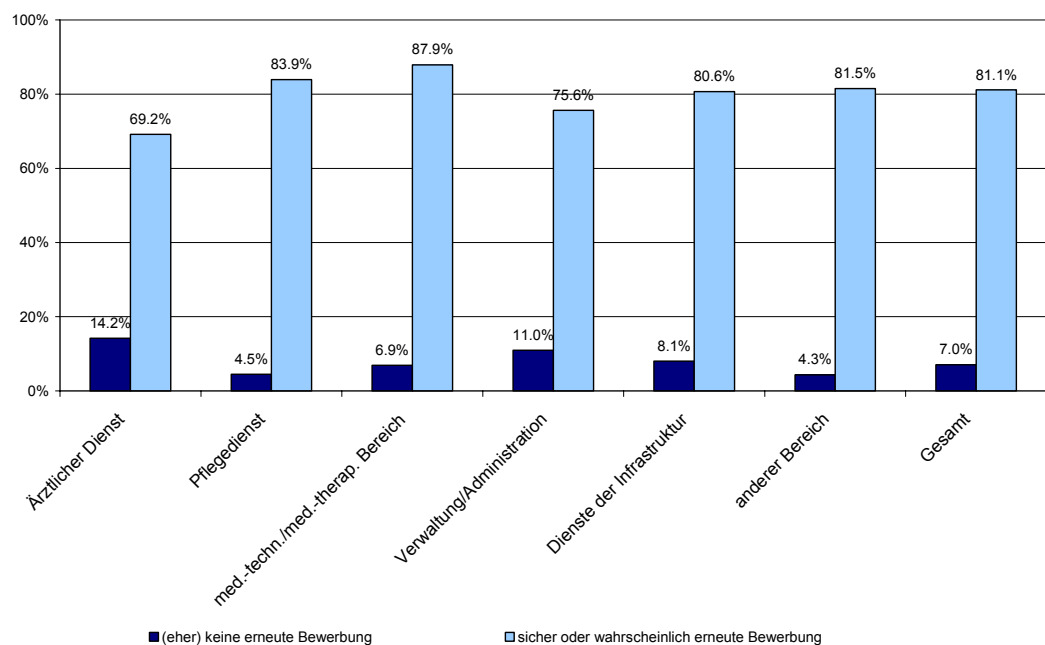
Grafik 4 Erneute Bewerbung auf die jetzige Stelle – aufgeschlüsselt nach Departementen sowie Spital und Schulen



Bezüglich der erneuten Bewerbung zeigen sich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Personen mit niedrigen Beschäftigungsgraden würden sich tendenziell eher erneut bewerben als Personen mit einem hohen Beschäftigungsgrad. Mit zunehmendem Alter nimmt auch die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Bewerbung zu; jedoch sagen Mitarbeitende, welche 60 Jahre oder älter sind, überdurchschnittlich häufig (nämlich 10%), dass sie sich (eher) nicht erneut bewerben würden.

Die grössten Unterschiede zwischen verschiedenen Mitarbeitendenkategorien bzw. zwischen Berufsgruppen zeigen sich in den Spitälern. Dort sagen 14% der Mitarbeitenden des ärztlichen Dienstes, aber nur 4% des Pflegedienstes, dass sie sich (eher) nicht erneut auf ihre jetzige Stelle bewerben würden. Auch von den Angestellten in der Verwaltung/Administration würden sich mit 11% überdurchschnittlich viele nicht erneut bewerben. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit dem höheren Anteil der resignierten Mitarbeitenden im ärztlichen Dienst und in der Administration/Verwaltung.

Grafik 5 Erneute Bewerbung von Spital-Angestellten aufgeschlüsselt nach Berufsgruppen



3. DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

Die Kantonsangestellten hatten bei der Befragung nicht nur die Möglichkeit, sich über die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit zu äussern; vielmehr wurden sie auch zur Wichtigkeit dieser Aspekte befragt. Deswegen war der Fragebogen so aufgebaut, dass sich die Mitarbeitenden in einem ersten Block dazu äussern konnten, inwieweit die jeweilige Aussage auf ihre derzeitige Arbeitssituation zutrifft (IST/Zustimmung). Die Antwortmöglichkeiten reichten dabei auf einer fünfstufigen Skala von „stimmt gar nicht“ bis „stimmt völlig“. In einem zweiten Block (Wichtigkeit) konnten sie dann ankreuzen, wie wichtig ihnen die jeweiligen Aspekte sind. Hier reichte die fünfstufige Antwort-Skala von „mir nicht wichtig“ bis „mir sehr wichtig“.

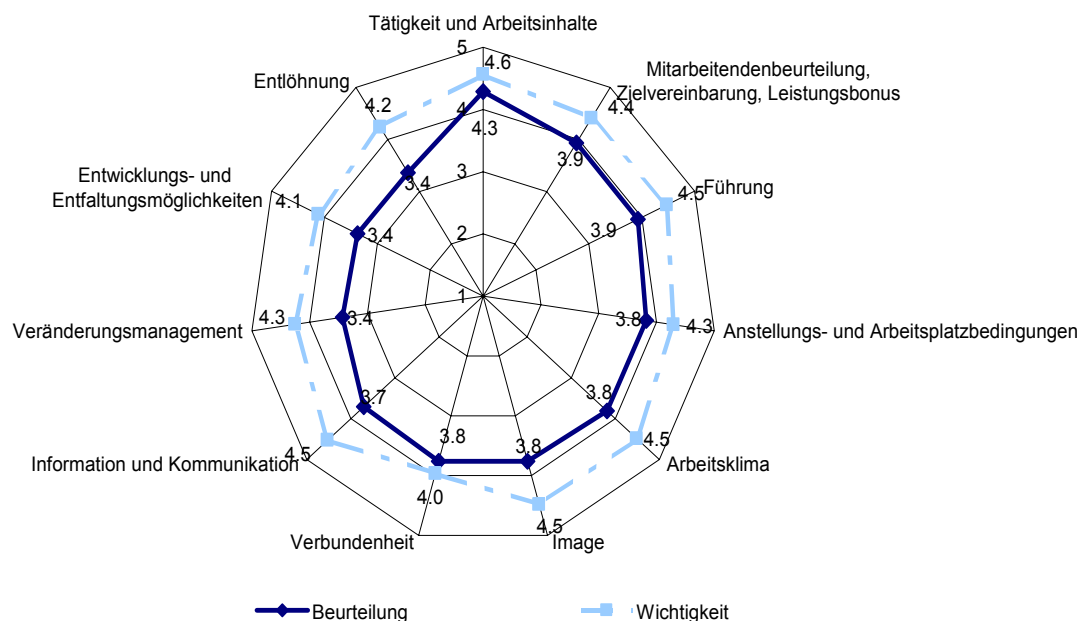
Um die Beurteilung und die Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte miteinander vergleichen zu können, wurden für die einzelnen Aussagen Mittelwerte berechnet; Ein Mittelwert kann als Minimum bei 1.0 Punkten und als Maximum bei 5.0 Punkten liegen. Je höher ein Mittelwert ist, umso stärker ist die Zustimmung der Mitarbeitenden zur jeweiligen Aussage bzw. umso wichtiger ist dieser Aspekt für die Befragten. Handlungsbedarf besteht vor allem dort, wo die Wichtigkeit eines Aspektes hoch eingestuft wird und die Beurteilung schlecht ausfällt.

Das nachfolgende Zufriedenheitsprofil der Mitarbeitenden des Kantons Solothurn gibt eine Gesamtübersicht über die Wichtigkeiten und den Erfüllungsgrad der einzelnen Themengebiete, welche für die Mitarbeitendenzufriedenheit relevant sind. Die detaillierten Auswertungen der Themenblöcke mit den Einzelauswertungen sind in den nachfolgenden Unterkapiteln zu finden. Die Rangierung im Diagramm erfolgt nach der Rangfolge der Bewertungen.

Das Gesamtzufriedenheitsprofil zeigt: Am wichtigsten sind den kantonalen Angestellten die Aspekte in den Bereichen „Tätigkeit und Arbeitsinhalte“, die mit durchschnittlich 4.6 eingestuft werden und dabei relativ nahe am maximalen Wert von 5 (sehr wichtig) liegen. Auch den Bereichen „Führung“, „Arbeitsklima“, „Image“ sowie „Information und Kommunikation“ messen die Angestellten eine hohe Bedeutung bei. Als vergleichsweise weniger wichtig (aber immer noch wichtig) stufen die Angestellten im Mittel die Bereiche „Verbundenheit“ und „Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten“ ein.

Am besten beurteilt wird gesamthaft der Themenblock „Tätigkeit und Arbeitsinhalte“ mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 4.3, was auch im externen Vergleich ein recht guter Benchmarkwert ist. Als weniger erfüllt stufen die Befragten hingegen die Aussagen zu den Themenblöcken „Veränderungsmanagement“, „Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten“ sowie „Entlöhnung“ ein; hier erhalten die Einzelaussagen auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) eine durchschnittliche Zustimmung von 3.4.

Grafik 6 Zufriedenheitsprofil der Angestellten im Kanton Solothurn – Mittelwerte*



* Beurteilung: Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

Wichtigkeit: Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig)

Wo besteht die grösste Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und der Beurteilung der einzelnen Themenbereiche? Welche Aspekte können also primär zur Unzufriedenheit von Angestellten führen? Am grössten ist der Unterschied zwischen der Wichtigkeit und dem wahrgenommenen Erfüllungsgrad beim Thema Entlöhnung, wozu Fragen des internen und externen Lohnvergleichs, der Transparenz und der Gerechtigkeit des Lohnsystems gehören. Diesen Fragen messen die Angestellten eine durchschnittliche Wichtigkeit von 4.2 zu; die mittlere Zustimmung bezüglich der Erfüllung dieser Aspekte liegt jedoch lediglich bei 3.4. Auch bei den Themen „Veränderungsmanagement“, „Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten“ sowie „Information und Kommunikation“ ist eine relativ grosse Differenz zwischen der durchschnittlichen Wichtigkeit und dem wahrgenommenen Erfüllungsgrad festzustellen.

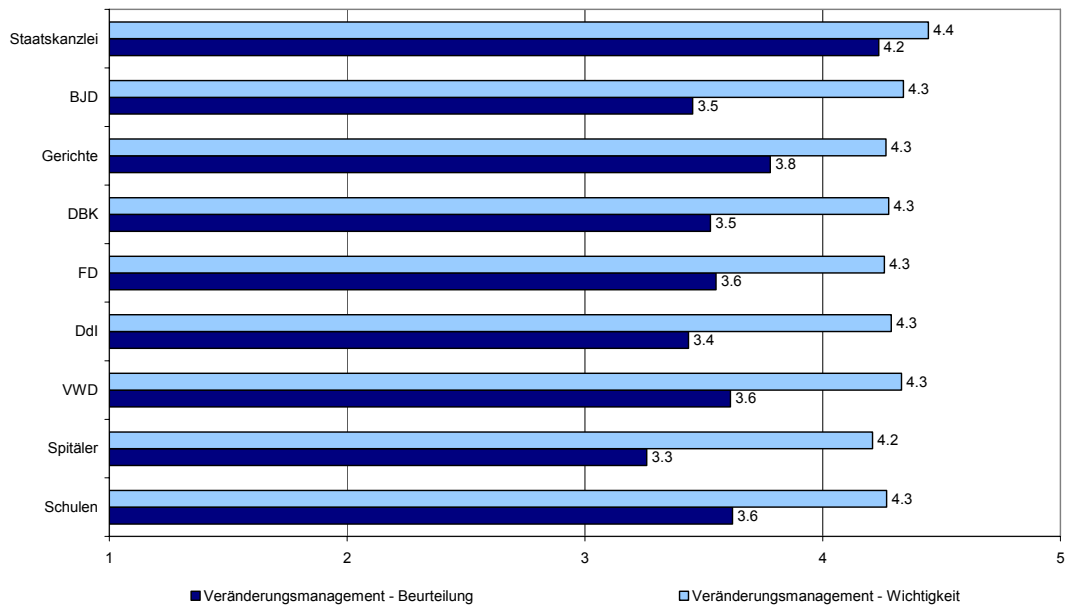
Sehr gering ist hingegen die Differenz zwischen der mittleren Wichtigkeit und der mittleren Beurteilung beim Themenblock „Tätigkeit und Arbeitsinhalte“, dem Thema also, dem die Mitarbeitenden insgesamt auch am meisten Wichtigkeit beimessen.

Bezüglich der Wichtigkeit und vor allem der Einschätzung des Erfüllungsgrades der einzelnen Themen gibt es zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der einzelnen Departemente. Exemplarisch sei an dieser Stelle der Bereich „Veränderungsmanagement“ betrachtet. Dazu gehörten die Teilaussagen „Mit Veränderungen in meiner Dienststelle komme ich gut zurecht“, „Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse einbezogen“ und „Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet“.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Angestellten der verschiedenen Departemente sowie der Schulen und Spitäler den Aspekten des Veränderungsmanagements eine ähnliche Bedeutung beimessen. Während jedoch die Mitarbeitenden der Staatskanzlei den Erfüllungsgrad der Aussagen mit durchschnittlich 4.2 recht hoch einstufen und hier nur eine geringe Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung auszumachen ist, beträgt die mittlere Zustimmung zu den Aussagen bezüglich des Veränderungsmanagements bei den Mitarbeitenden der Spitäler lediglich 3.3. Vor allem den Miteinbezug in die Verände-

rungsprozesse und die Gestaltung der Veränderungsprozesse selbst beurteilen die Spital-Angestellten (eher) kritisch.

Grafik 7 Beurteilung und Wichtigkeit des Veränderungsmanagements im Departmentsvergleich – Mittelwerte*



* Beurteilung: Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

Wichtigkeit: Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig)

Die folgende Tabelle zeigt die Einzelaussagen, welche von den Mitarbeitenden des Kantons Solothurn die grösste Zustimmung erhalten haben. Aufgeführt sind die Aussagen, bei denen die mittlere Zustimmung über 4.0 Punkte liegt und die damit von einem grossen Teil der Angestellten als erfüllt eingestuft werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die kantonalen Angestellten grösstenteils einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, dass sie überwiegend das Gefühl haben, bei ihrer Arbeit genügend Freiräume zu erhalten, dass sie die Arbeit weder über- noch unterfordert und sie diese als vielfältig und abwechslungsreich betrachten. Positiv werden auch die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung und die Beurteilungen selbst erlebt. Die Angestellten empfinden die Beurteilung mehrheitlich als gerecht und nachvollziehbar begründet. Es fällt auf, dass die Angestellten die Zusammenarbeit in den Teams überwiegend als gut einschätzen und dementsprechend auch die Verbundenheit mit dem Team gross ist.

Tabelle 3 Übersicht über die Aussagen mit der grössten Zustimmung

Rang	Aussage	Mittlere Zustimmung*
1	Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit.	4.4
2	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte lässt mir bei meiner Arbeit genügend Freiräume.	4.4
3	Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	4.4
4	Meine Arbeit überfordert mich nicht.	4.3
5	Meine Tätigkeit ist vielfältig und abwechslungsreich.	4.3
6	Bei der Ferienplanung werden meine persönlichen Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.	4.3
7	Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner direkten Vorgesetzten.	4.3
8	Ich kann meine Arbeit selbstständig erledigen.	4.3
9	Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	4.2
10	Bei meiner Tätigkeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen.	4.2
11	Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	4.2
12	Ich fühle mich mit meinem Team verbunden.	4.2
13	An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu.	4.1
14	Meine Arbeit unterfordert mich nicht.	4.1
15	Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden.	4.1
16	Die Zusammenarbeit in unserem Team ist gut.	4.1

* Mittelwerte auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

Welches sind umgekehrt die Aspekte, deren Erfüllungsgrad von den kantonalen Angestellten am niedrigsten eingestuft wird? In der nachfolgenden Tabelle sind die 15 Aussagen aufgeführt, denen die Angestellten am wenigsten stark zustimmen. Zu berücksichtigen ist, dass lediglich zwei Aussagen im negativen Bereich liegen, also nur bei diesen

Aspekten der Anteil der negativen Beurteilungen grösser ist als der Anteil der positiven Beurteilungen.

Insgesamt stimmen die Mitarbeitenden der Aussage „Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten“ am wenigsten zu; die mittlere Zustimmung liegt bei 2.5 – jedoch fällt auch die mittlere Wichtigkeitseinstufung mit 3.8 niedriger aus als bei anderen Fragen. Ebenso ist bei der Aussage: „Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt“ die Ablehnung grösser als die Zustimmung.

Ausserdem empfindet eine grosse Zahl von Mitarbeitenden das Lohnsystem als weniger gerecht, ist mit ihrem Lohn im Vergleich zu anderen Arbeitgebern weniger zufrieden und stimmt auch der Aussage zur Transparenz des kantonalen Lohnsystems vergleichsweise wenig zu.

Tabelle 4 Übersicht über die Aussagen mit der geringsten Zustimmung

Rang	Aussage	Mittlere Zustimmung*
69	Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	2.5
68	Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.	2.9
67	Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht.	3.0
66	Ich fühle mich mit meinem Departement verbunden.	3.1
65	Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig.	3.1
64	Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden.	3.2
63	Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse miteinbezogen.	3.2
62	Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet.	3.2
61	Das vom Kanton Solothurn angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht meinen Bedürfnissen	3.3
60	Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden.	3.3
59	Die Lohnnebenleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen (Entschädigung für Nachtdienst, Pikettdienst etc.)	3.3
58	In unserem Departement herrscht ein gutes Klima.	3.4
57	Frauen und Männer haben beim Kanton Solothurn die gleichen Karrierechancen.	3.4
56	Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist transparent.	3.4
55	Meinen Lohn empfinde ich im Vergleich zum Lohn meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht.	3.5

* Mittelwerte auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

3.1. Tätigkeit und Arbeitsinhalte

Die grösste Zustimmung bei der Beurteilung der aktuellen Tätigkeit und der Arbeitsinhalte erhält von den kantonalen Angestellten die Aussage: „Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit“. 89% der Befragten stimmen dieser Aussage zu, lediglich 4% lehnen sie ab. Ebenso wird bei der Datenanalyse deutlich, dass sich die Mitarbeitenden des Kantons Solothurn durch ihre Arbeit mehrheitlich weder über- noch unterfordert fühlen.

Tabelle 5 Beurteilung der Einzelaussagen zu Tätigkeit und Arbeitsinhalten

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Meine Tätigkeit ist vielfältig und abwechslungsreich.	1%	2%	13%	33%	51%	84%	3%
Bei meiner Tätigkeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen.	1%	3%	16%	34%	46%	80%	4%
Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit.	0%	2%	9%	31%	59%	89%	2%
Ich kann meine Arbeit selbstständig erledigen.	1%	2%	15%	35%	47%	82%	2%
Meine Arbeit überfordert mich nicht.	1%	2%	11%	35%	51%	87%	3%
Meine Arbeit unterfordert mich nicht.	3%	5%	18%	29%	46%	74%	8%

Die grösste Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung der Aspekte zu Tätigkeit und Arbeitsinhalt besteht bei der Aussage „Bei meiner Tätigkeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen.“, die geringste Differenz bei der Aussage „Meine Arbeit überfordert mich nicht.“ Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass sämtliche Aspekte mehrheitlich positiv bewertet wurden und der Bereich „Tätigkeit und Arbeitsinhalte“ von den Angestellten insgesamt als am besten beurteilt wurde.

Tabelle 6 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Tätigkeit und Arbeitsinhalte (Mittelwerte)*

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz ⁴
Meine Tätigkeit ist vielfältig und abwechslungsreich.	4.3	4.6	0.3
Bei meiner Tätigkeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen.	4.2	4.6	0.4
Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit.	4.4	4.7	0.3
Ich kann meine Arbeit selbstständig erledigen.	4.3	4.5	0.3
Meine Arbeit überfordert mich nicht.	4.3	4.4	0.1
Meine Arbeit unterfordert mich nicht.	4.1	4.4	0.4

* Beurteilung: Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

Wichtigkeit: Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig)

Bei der Beurteilung der Tätigkeit und Arbeitsinhalte gibt es kaum geschlechtsspezifische Unterschiede. Frauen stimmen lediglich der Aussage „Ich kann meine Arbeit selbstständig erledigen“ etwas weniger stark zu als Männer (4.2 zu 4.3).

Je älter die Mitarbeitenden sind, als desto abwechslungsreicher empfinden sie die Arbeit. Bei den unter 20-Jährigen liegt die mittlere Zustimmung zu dieser Aussage bei 4.0, bei

⁴ Abweichungen sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.

den über 50-Jährigen bei 4.4. Auch den übrigen Aussagen stimmen die Älteren in stärkerem Masse zu. Das gleiche gilt für die Dauer der Beschäftigung: Je länger jemand beim Kanton Solothurn arbeitet, desto stärker stimmt er/sie den verschiedenen Aussagen zu.

Das Antwortverhalten von Personen mit unterschiedlichem Beschäftigungsgrad unterscheidet sich vor allem bei dem Aspekt: „Meine Tätigkeit ist vielfältig und abwechslungsreich.“ Personen mit niedrigem Beschäftigungsgrad stimmen der Aussage weniger stark zu als Personen mit höherem Beschäftigungsgrad.

Betrachtet man die Befragungsergebnisse auf Departementsebene, so fällt auf, dass die Mitarbeitenden der Staatskanzlei den Erfüllungsgrad sämtlicher die Tätigkeit und den Arbeitsinhalt betreffenden Aspekte am höchsten einschätzen. Darüber hinaus zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den übrigen Departementen. Es fällt lediglich auf, dass die Mitarbeitenden, welche dem Finanzdepartement zugeordnet sind, ihre Tätigkeit seltener als vielfältig und abwechslungsreich bezeichnen als die übrigen Mitarbeitenden.

Tabelle 7 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Tätigkeit und Arbeitsinhalt“ – aufgeschlüsselt nach Departementen*

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spi-täler	Schu-len	Ge-samt
Meine Tätigkeit ist vielfältig und abwechslungsreich.	4.6	4.4	4.3	4.3	4.1	4.3	4.3	4.4	4.4	4.3
Bei meiner Tätigkeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen.	4.6	4.1	4.3	4.1	4.1	4.1	4.2	4.2	4.4	4.2
Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit.	4.8	4.3	4.4	4.4	4.3	4.3	4.4	4.5	4.6	4.4
Ich kann meine Arbeit selbstständig erledigen.	4.6	4.2	4.4	4.2	4.3	4.3	4.4	4.2	4.5	4.3
Meine Arbeit überfordert mich nicht.	4.7	4.4	4.5	4.4	4.3	4.4	4.5	4.3	4.4	4.3
Meine Arbeit unterfordert mich nicht.	4.4	3.9	4.2	4.0	4.0	4.0	4.1	4.1	4.3	4.1

* Beurteilung: Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

3.2. Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen

Die Aussagen zum Themenbereich Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen reichten von der Einrichtung des Arbeitsplatzes über den Informatikservice und die Dienstleistungen des Personalamtes bis hin zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Am stärksten stimmen die kantonalen Angestellten der Aussage zu: „Bei der Ferienplanung werden meine persönlichen Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.“ 85% zustimmenden Äusserungen stehen nur 4% ablehnende Äusserungen gegenüber. Zudem ist ein Grossteil der Angestellten mit seinen Möglichkeiten, die Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden – rund 76% stimmen der entsprechenden Aussage zu. Etwas weniger deutlich fällt die Zustimmung zur Aussage aus „Ich habe die Möglichkeit, mein Pensum meinen persönlichen Bedürfnissen anzupassen“, der zwar 56% zustimmen, die jedoch immerhin 20% der Befragten ablehnen.

Zwar sind die Angestellten mehrheitlich mit den elektronischen Arbeitswerkzeugen (wie PC) und dem Informatikservice zufrieden, jedoch ist auch bei diesen Aussagen eine kleine Gruppe Unzufriedener (16% bzw. 13%) zu identifizieren.

Tabelle 8 Beurteilung der Einzelaussagen zu Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Mein Arbeitsplatz ist zweckmässig eingerichtet.	3%	8%	32%	36%	22%	58%	11%
An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich wohl (Licht, Lärm etc.).	2%	7%	27%	40%	24%	64%	9%
Mit den elektronischen Arbeitswerkzeugen (PC usw.) bin ich zufrieden.	6%	10%	25%	34%	25%	59%	16%
Mit den übrigen Arbeitswerkzeugen bin ich zufrieden.	1%	4%	23%	49%	23%	72%	5%
Mit dem Informatikservice bin ich zufrieden.	4%	9%	25%	40%	23%	62%	13%
Mit den Dienstleistungen des Personalamtes bin ich zufrieden.	3%	7%	23%	44%	23%	67%	10%
Bei der Ferienplanung werden meine persönlichen Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.	1%	3%	12%	33%	52%	85%	4%
Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden.	2%	5%	17%	34%	41%	76%	7%
Ich kann Beruf und Familie/Freizeit so vereinbaren, dass es für mich stimmt.	2%	6%	20%	36%	37%	72%	8%
Ich habe die Möglichkeit, mein Pensum meinen persönlichen Bedürfnissen anzupassen.	10%	10%	24%	29%	27%	56%	20%

Wo besteht bei den Arbeitsplatz- und Anstellungsbedingungen die grösste Differenz zwischen der Wichtigkeit und dem wahrgenommenen Erfüllungsgrad? Sie ist bei der Aussage „An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich wohl (Licht, Lärm etc.)“ festzustellen, bei der die mittlere Wichtigkeit mit 4.5 recht hoch ausfällt, der Erfüllungsgrad aber im Mittel nur mit 3.8 eingestuft wird. Auch bezüglich der Zweckmässigkeit der Arbeitsplatzeinrichtung gibt es deutliche Differenzen zwischen der Wichtigkeit und der Beurteilung. Hier sehen

die Angestellten des Kantons Solothurn also tendenziell Handlungsbedarf. Ebenso zeigt sich, dass die Möglichkeiten der Pensumsanpassung nicht überall so eingeschätzt werden, wie es sich die Mitarbeitenden wünschten.

Hingegen ist die Differenz zwischen der Wichtigkeit und der Beurteilung bei der Einschätzung der Dienstleistungen des Personalamtes und bei der Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse bezüglich der Ferienplanung sehr gering.

Tabelle 9 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Mein Arbeitsplatz ist zweckmässig eingerichtet.	3.6	4.4	0.7
An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich wohl (Licht, Lärm, etc.).	3.8	4.5	0.8
Mit den elektronischen Arbeitswerkzeugen (PC usw.) bin ich zufrieden.	3.6	4.2	0.5
Mit den übrigen Arbeitswerkzeugen bin ich zufrieden.	3.9	4.2	0.3
Mit dem Informatikservice bin ich zufrieden.	3.7	4.0	0.3
Mit den Dienstleistungen des Personalamtes bin ich zufrieden.	3.8	4.0	0.2
Bei der Ferienplanung werden meine persönlichen Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.	4.3	4.5	0.2
Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden.	4.1	4.4	0.4
Ich kann Beruf und Familie/Freizeit so vereinbaren, dass es für mich stimmt.	4.0	4.6	0.6
Ich habe die Möglichkeit, mein Pensum meinen persönlichen Bedürfnissen anzupassen.	3.5	4.3	0.8

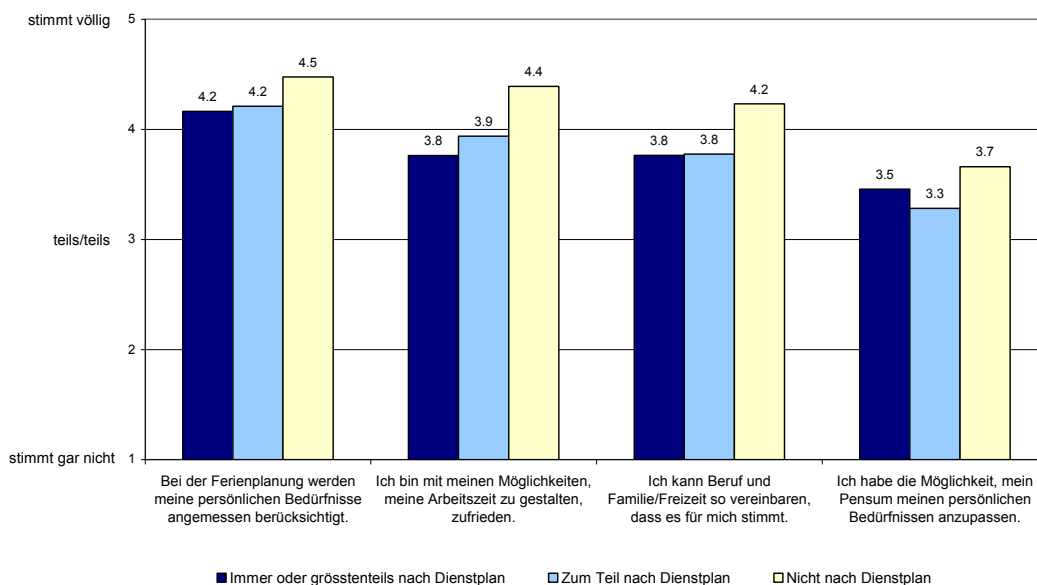
Männer zeigen sich bei der Beurteilung der Arbeitsplatz- und Anstellungsbedingungen tendenziell kritischer als Frauen; so sind die männlichen Angestellten sowohl mit den elektronischen Arbeitswerkzeugen als auch mit dem Informatikservice signifikant weniger zufrieden als ihre Kolleginnen; Männer bewerten beide Aspekte durchschnittlich mit 3.4; Frauen mit 3.8; die Wichtigkeit stufen Männer und Frauen gleich ein. Auch den Dienstleistungen des Personalamtes stehen die Männer mit einer durchschnittlichen Beurteilung von 3.6 kritischer gegenüber als Frauen, bei denen die mittlere Zustimmung 3.9 beträgt. Es kritisieren dabei tendenziell eher Führungskräfte den Informatikservice und die Dienstleistungen des Personalamtes als die übrigen Mitarbeitenden.

Auffällig ist darüber hinaus, dass die 30 bis 39-Jährigen die Arbeitsplatz- und Anstellungsbedingungen jeweils am kritischsten und die unter 20-Jährigen am positivsten beurteilen. Personen, die bereits länger beim Kanton arbeiten, schätzen die Aspekte „Ferienplanung“, „Arbeitszeitgestaltung“ und „Pensenanpassung“ jeweils positiver ein. Zudem beurteilen Angestellte mit niedrigen Pensen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Möglichkeit der Pensenanpassung positiver.

Insgesamt erhält die Aussage „Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden“ von den kantonalen Angestellten eine hohe Zustimmung; auch bei der Auswertung der offenen Frage, was den Mitarbeitenden an ihrer Stelle besonders gefällt, wird häufig das flexible Arbeitszeitsystem des Kantons angeführt. Betrachtet man die Haltung gegenüber dieser Aussage aufgeschlüsselt danach, ob jemand nach einem

Dienstplan arbeitet oder nicht, zeigt sich ein differenziertes Bild. So liegt die mittlere Zustimmung bei Personen, die immer oder grösstenteils nach einem Dienstplan arbeiten (das sind beim Kanton Solothurn etwa 42%), bei lediglich 3.8. Hingegen stimmen Angestellte ohne Dienstplan der Aussage „Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden“ sehr viel stärker zu (Mittelwert 4.4). Ebenso fällt bei den Angestellten, welche grösstenteils nach einem Dienstplan arbeiten, die Zustimmung zur Aussage „Ich kann Beruf und Familie/Freizeit so vereinbaren, dass es für mich stimmt“ mit durchschnittlich 3.8 signifikant niedriger aus als bei den Angestellten ohne Dienstplan.

Grafik 8 Einschätzung der Arbeitszeitbedingungen – Personen mit und ohne Dienstplan im Vergleich



Betrachtet man die Befragungsergebnisse auf Departementsebene, so fällt auf, dass die Mitarbeitenden der Staatskanzlei wiederum zu den positivsten Beurteilungen neigen. Lediglich die Zufriedenheit mit dem Informatikservice und den zur Verfügung stehenden elektronischen Werkzeugen ist vergleichsweise niedrig.

Die Angestellten der Schulen und des Departements für Bildung und Kultur stehen den Arbeitsplatzbedingungen am kritischsten gegenüber. Sie finden am wenigsten, dass ihr Arbeitsplatz zweckmässig eingerichtet sei, und zeigen sich weniger zufrieden mit den ihnen zur Verfügung stehenden elektronischen Arbeitswerkzeugen. Dabei stimmen in den Schulen die Lehrpersonen am wenigsten der Aussage zu: „Mein Arbeitsplatz ist zweckmässig eingerichtet.“ Dem Informatikservice gegenüber am kritischsten eingestellt sind auf kantonaler Ebene die Angestellten des Bau- und Justizdepartements, wo die mittlere Zustimmung zur Zufriedenheit mit dem Informatikservice bei 3.3 Punkten liegt.

Mit den Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung sind die Mitarbeitenden der Verwaltung am zufriedensten; kritischer wird dieser Aspekt vor allem von Spital-Angestellten, die überwiegend nach Dienstplänen arbeiten, aber auch von den Angestellten der Schulen und denjenigen des Departements des Innern gesehen.

Tabelle 10 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Arbeitsplatz- und Anstellungsbedingungen“ – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Mein Arbeitsplatz ist zweckmässig eingerichtet.	4.0	3.7	3.7	3.5	3.8	3.8	3.9	3.6	3.5	3.6
An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich wohl (Licht, Lärm etc.).	4.2	3.8	3.9	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.7	3.8
Mit den mir zur Verfügung stehenden elektronischen Arbeitswerkzeugen (PC usw.) bin ich zufrieden.	3.5	3.4	3.3	3.2	3.2	3.6	3.7	3.9	3.2	3.6
Mit den übrigen Arbeitswerkzeugen bin ich zufrieden.	4.1	3.8	3.9	3.9	3.9	3.9	4.0	3.9	3.7	3.9
Mit dem Informatikservice bin ich zufrieden.	3.5	3.3	3.4	3.4	3.4	3.6	3.8	3.8	3.6	3.7
Mit den Dienstleistungen des Personalamtes bin ich zufrieden.	4.3	3.8	3.7	3.7	3.8	3.7	3.8	3.8	3.7	3.8
Bei der Ferienplanung werden meine persönlichen Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.	4.6	4.4	4.5	4.4	4.5	4.4	4.5	4.2	-	4.3
Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden.	4.5	4.3	4.5	4.3	4.5	4.1	4.5	3.9	4.0	4.1
Ich kann Beruf und Familie/Freizeit so vereinbaren, dass es für mich stimmt.	4.6	4.1	4.4	4.2	4.4	4.0	4.3	3.8	3.8	4.0
Ich habe die Möglichkeit, mein Pensum meinen persönlichen Bedürfnissen anzupassen.	3.8	3.6	3.4	3.6	3.7	3.4	3.7	3.5	3.5	3.5

3.3. Veränderungsmanagement

Eine grosse Mehrheit (nämlich 68%) der kantonalen Angestellten kommt mit Veränderungen in ihrer Dienststelle nach eigenen Angaben gut zurecht. Lediglich 5% der Befragten lehnen die entsprechende Aussage denn auch ab.

Es fällt jedoch auf, dass nur 43% der Befragten der Aussage zustimmen bzw. eher zustimmen, in Veränderungsprozesse innerhalb ihrer Dienststelle in ausreichendem Masse einbezogen zu werden. Sogar 25% stimmen der Aussage nicht oder gar nicht zu. Dementsprechend fällt auch die Zustimmung zur Aussage: „Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet“ mit 42% vergleichsweise gering aus.

Ob die Mitarbeitenden sich in ausreichendem Masse in Veränderungsprozesse einbezogen fühlen, hängt dabei sehr stark damit zusammen, wie gut sie sich durch vorgesetzte Stellen über persönlich wichtige Dinge informiert fühlen. Und je besser sich jemand informiert fühlt, desto positiver beurteilt sie/er auch die Gestaltung der Veränderungsprozesse durch die Verantwortlichen.

Tabelle 11 Beurteilung der Einzelaussagen zum Veränderungsmanagement

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Mit Veränderungen in meiner Dienststelle komme ich gut zurecht.	2%	3%	28%	47%	21%	68%	5%
Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse miteinbezogen.	12%	13%	32%	29%	14%	43%	25%
Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet.	8%	15%	36%	30%	13%	42%	22%

Noch deutlicher wird die zum Teil kritische Haltung gegenüber dem Veränderungsmanagement im Kanton Solothurn, wenn man die gewünschte Soll-Situation mit der wahrgenommenen Situation vergleicht. So beträgt die Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung des Einbezugs in Veränderungsprozesse 1.0 Punkte und die entsprechende Differenz bei der Einschätzung der kompetenten Gestaltung von Veränderungsprozessen sogar 1.1 Punkte – dies ist insgesamt nach der Frage zur Gerechtigkeit des Lohnsystems und zu den internen Aufstiegsmöglichkeiten die grösste Differenz. Die kantonalen Angestellten sehen also vor allem hier Handlungsbedarf.

Tabelle 12 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Veränderungsmanagement (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Mit Veränderungen in meiner Dienststelle komme ich gut zurecht.	3.8	4.3	0.4
Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse miteinbezogen.	3.2	4.2	1.0
Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet.	3.2	4.3	1.1

Frauen fühlen sich bei Veränderungsprozessen insgesamt leicht weniger miteinbezogen (Mittelwert von 3.2 zu 3.3 bei den Männern). Am kritischsten bezüglich des Themenblocks Veränderungsmanagement äussern sich die 30- bis 39-Jährigen; sie fühlen sich weniger miteinbezogen (Mittelwert 3.1) und finden weniger stark, dass die Veränderungsprozesse von den Verantwortlichen kompetent gestaltet werden. Während Angestellte mit Führungsfunktion ihren Einbezug in Veränderungsprozesse positiver bewerten, zeigen sich diesbezüglich keine Unterschiede zwischen Angestellten der verschiedenen Beschäftigungsgrade. Die Beurteilung des Themenblocks Veränderungsmanagement hängt sehr stark mit der Zugehörigkeit der Angestellten zu den Departementen zusammen. Während die mittlere Zustimmung zur Aussage: „Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse miteinbezogen.“ bei den Angestellten der Staatskanzlei auf der Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) bei 4.3 Punkten liegt, beträgt der entsprechende Wert bei den Spital-Angestellten lediglich 3.0 Punkte; diese sind zurzeit auch in stärkerem Masse von Veränderungen betroffen. Ebenfalls gering fällt die Zustimmung im Departement des Innern mit durchschnittlich 3.2 aus.

Auch bei der Einschätzung der kompetenten Gestaltung der Veränderungsprozesse zeigen sich die Angestellten der Spitäler, aber auch die Angestellten des Departements des Innern vergleichsweise kritisch. In den Spitälern sind es vor allem die Mitarbeitenden des ärztlichen Dienstes, die sich weniger stark in die Veränderungsprozesse einbezogen fühlen und die Gestaltung der Veränderungsprozesse durch die Verantwortlichen auch als weniger kompetent einstufen. In den Schulen fühlen sich vor allem Angestellte, die vorwiegend in der Administration tätig sind, weniger in Veränderungsprozesse einbezogen als die übrigen Mitarbeitenden.

Tabelle 13 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Veränderungsmanagement“ – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Mit Veränderungen in meiner Dienststelle komme ich gut zurecht.	4.2	3.8	4.0	3.9	4.0	3.9	4.0	3.7	3.8	3.8
Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse miteinbezogen.	4.3	3.4	3.7	3.3	3.4	3.2	3.5	3.0	3.5	3.2
Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet.	4.2	3.3	3.7	3.4	3.3	3.2	3.4	3.1	3.5	3.2

3.4. Führung

Eine grosse Mehrheit der kantonalen Angestellten hat nach eigenen Angaben ein gutes Verhältnis zu ihrer, ihrem direkten Vorgesetzten und erhält durch die Vorgesetzten für die Arbeit genügend Freiräume. Den jeweiligen Aussagen stimmen 84% bzw. 86% der kantonalen Angestellten zu, nur ein geringer Prozentsatz lehnt sie ab. Ebenso haben jeweils rund drei Viertel der Angestellten das Gefühl, von den direkten Vorgesetzten unterstützt zu werden, um bei der Arbeit erfolgreich zu sein, und dass die direkten Vorgesetzten gute Leistungen anerkennen.

Hingegen fällt die Zustimmung zur Aussage „Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) fördert gezielt mein arbeitsplatzbezogenes Wissen und Können“ mit 57% deutlich geringer aus. Und auch der Aussage, der bzw. die Vorgesetzte unterstütze die berufliche Weiterentwicklung, stimmen nur 62% der Befragten zu; jeweils 17% lehnen die beiden Aussagen ab.

Tabelle 14 Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema Führung

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner direkten Vorgesetzten.	2%	3%	12%	29%	54%	84%	5%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, damit ich bei meiner Arbeit erfolgreich bin.	3%	6%	19%	29%	43%	73%	9%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) lässt mir bei meiner Arbeit genügend Freiräume.	1%	3%	11%	30%	56%	86%	4%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) führt über klare Zielvorgaben.	5%	8%	25%	34%	29%	62%	13%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) fördert gezielt mein arbeitsplatzbezogenes Wissen und Können.	7%	11%	26%	33%	24%	57%	17%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt meine berufliche Weiterentwicklung.	7%	10%	21%	31%	32%	62%	17%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) hat angemessen Zeit für mich.	3%	7%	22%	33%	34%	68%	11%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) anerkennt gute Leistungen.	3%	6%	17%	31%	42%	73%	9%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) spricht Fehlverhalten und Mängel taktvoll an.	6%	8%	21%	33%	33%	66%	13%
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) geht auf Meinungen anderer ein.	4%	9%	24%	33%	31%	63%	13%

Vergleicht man Wichtigkeit und Beurteilung der Einzelaspekte im Bereich Führung, so zeigt sich aus Sicht der Mitarbeitenden der grösste Handlungsbedarf ebenfalls bei der gezielten Förderung des arbeitsplatzbezogenen Wissens und der Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung durch direkte Vorgesetzte. Hier beträgt die Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung jeweils rund 0.7 Punkte. Ein weiterer Handlungsbedarf ergibt sich bei den kommunikativen Fähigkeiten von direkten Vorgesetzten. Die Angestellten des Kantons Solothurn messen den Aussagen „Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) spricht Fehlverhalten und Mängel taktvoll an“ und „Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) geht auf Meinungen anderer ein“ mit einer mittleren Wichtigkeit von 4.5 eine hohe Bedeutung bei, schätzen den Erfüllungsgrad jedoch mit durchschnittlich 3.8 Punkten deutlich niedriger ein.

Wenig Handlungsbedarf besteht hingegen bei den Freiräumen, welche die direkten Vorgesetzten den Mitarbeitenden lassen. Diese werden sowohl als wichtig eingestuft als auch als weitgehend genügend beurteilt.

Tabelle 15 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Führung (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner direkten Vorgesetzten.	4.3	4.7	0.4
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, damit ich bei meiner Arbeit erfolgreich bin.	4.0	4.6	0.5
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) lässt mir bei meiner Arbeit genügend Freiräume.	4.4	4.7	0.3
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) führt über klare Zielvorgaben.	3.7	4.3	0.6
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) fördert gezielt mein arbeitsplatzbezogenes Wissen und Können.	3.6	4.3	0.7
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt meine berufliche Weiterentwicklung.	3.7	4.4	0.7
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) hat angemessene Zeit für mich.	3.9	4.3	0.4
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) anerkennt gute Leistungen.	4.0	4.5	0.5
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) spricht Fehlverhalten und Mängel taktvoll an.	3.8	4.5	0.7
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) geht auf Meinungen anderer ein.	3.8	4.5	0.7

Bei der Beurteilung der Aspekte im Bereich Führung gibt es nur geringe geschlechtsspezifische Unterschiede; Frauen stimmen etwas stärker den Aussagen zu „Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) führt über klare Zielvorgaben“ (3.8 zu 3.6), „Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) fördert gezielt mein arbeitsplatzbezogenes Wissen und Können“ (3.6 zu 3.5) und „Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt meine berufliche Weiterentwicklung“ (3.8 zu 3.6).

Jüngere Angestellte fühlen sich stärker durch Vorgesetzte unterstützt (vor allem die unter 20-Jährigen), hingegen gibt es nur einen geringen Zusammenhang zwischen der Dauer der Beschäftigung und der Beurteilung der verschiedenen Aspekte im Bereich Führung. Ob jemand selbst Führungsverantwortung besitzt oder nicht, hat ebenfalls keinen Einfluss auf die durchschnittliche Beurteilung der Führungsaspekte.

Insgesamt am positivsten schätzen die Angestellten der Staatskanzlei das Verhältnis zu ihren direkten Vorgesetzten ein. Zwischen den Angestellten der übrigen Departemente sind bei der Beurteilung des Führungsverhaltens der direkten Vorgesetzten keine grossen Unterschiede festzustellen. Zwar fällt das Urteil der Angestellten im Bau- und Justizdepartement bezüglich des Kommunikationsverhaltens, der Anerkennung guter Leistungen und der angemessenen Zeitnahme durch direkte Vorgesetzte leicht kritischer aus, diese Unterschiede sind jedoch nicht statistisch signifikant und bewegen sich im Zufallsbereich.

Bei Aspekten, welche sich auf die Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Weiterqualifizierung beziehen, fällt das Urteil der Schul-Angestellten negativer aus als das der übrigen Angestellten. In den Schulen schätzen Lehrpersonen wie auch administrative Mitarbeitende die arbeitsplatzbezogene Förderung und die Förderung bei der beruflichen Weiterentwicklung insgesamt sehr ähnlich ein.

Tabelle 16 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Führung“ – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner direkten Vorgesetzten.	4.7	4.3	4.5	4.3	4.3	4.3	4.4	4.3	4.4	4.3
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich, damit ich bei meiner Arbeit erfolgreich bin.	4.3	4.1	4.4	4.2	4.1	4.1	4.1	4.0	4.0	4.0
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) lässt mir bei meiner Arbeit genügend Freiräume.	4.8	4.3	4.5	4.4	4.4	4.4	4.5	4.3	4.5	4.4
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) führt über klare Zielvorgaben.	4.3	3.6	3.9	3.8	3.9	3.7	3.9	3.7	3.6	3.7
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) fördert gezielt mein arbeitsplatzbezogenes Wissen und Können.	4.1	3.6	3.7	3.6	3.7	3.7	3.7	3.6	3.2	3.6
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt meine berufliche Weiterentwicklung.	4.0	3.7	3.8	3.8	3.7	3.8	3.9	3.7	3.6	3.7
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) hat angemessen Zeit für mich.	4.4	3.7	4.1	3.9	3.9	3.9	4.1	3.8	4.0	3.9
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) anerkennt gute Leistungen.	4.5	3.9	4.2	4.2	4.0	4.0	4.0	4.0	4.1	4.0
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) spricht Fehlverhalten und Mängel taktvoll an.	4.4	3.7	4.0	4.0	3.8	3.8	3.9	3.7	3.9	3.8
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) geht auf Meinungen anderer ein.	4.3	3.7	4.0	3.9	3.7	3.7	3.8	3.7	3.9	3.8

3.5. Arbeitsklima und Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit und das Klima in den Teams (also bei den Angestellten, die direkt zusammenarbeiten) sind aus Sicht der grossen Mehrheit (76% bzw. 75%) der kantonalen Angestellten gut. Dementsprechend fürchten auch 74% der Befragten keine Konsequenzen, wenn sie sich im Team frei äussern. Leicht kritischer wird hingegen die gerechte Arbeitsverteilung im Team beurteilt. Der Aussage „Die Arbeitsverteilung in unserem Team ist gerecht“ stimmen mit 68% jedoch noch mehr als zwei Drittel der Kantonsangestellten zu; 10% stehen der Aussage ablehnend gegenüber.

Kritischer als die Zusammenarbeit im Team wird die teamübergreifende Zusammenarbeit eingeschätzt, 61% stimmen der Aussage zu „Die teamübergreifende Zusammenarbeit ist gut.“ Und 55% der Angestellten bejahen die Aussage, dass in ihrer Dienststelle ein gutes Klima herrsche. Diese Aussage wird von 12% abgelehnt.

Am wenigsten Zustimmung bringen die Mitarbeitenden folgender Aussage entgegen: „In unserem Departement herrscht ein gutes Klima.“ Ihr stimmen zwar immer noch 45% zu, jedoch beträgt der Anteil derjenigen, welche die Aussage verneinen, 14%.

Tabelle 17 Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema Arbeitsklima

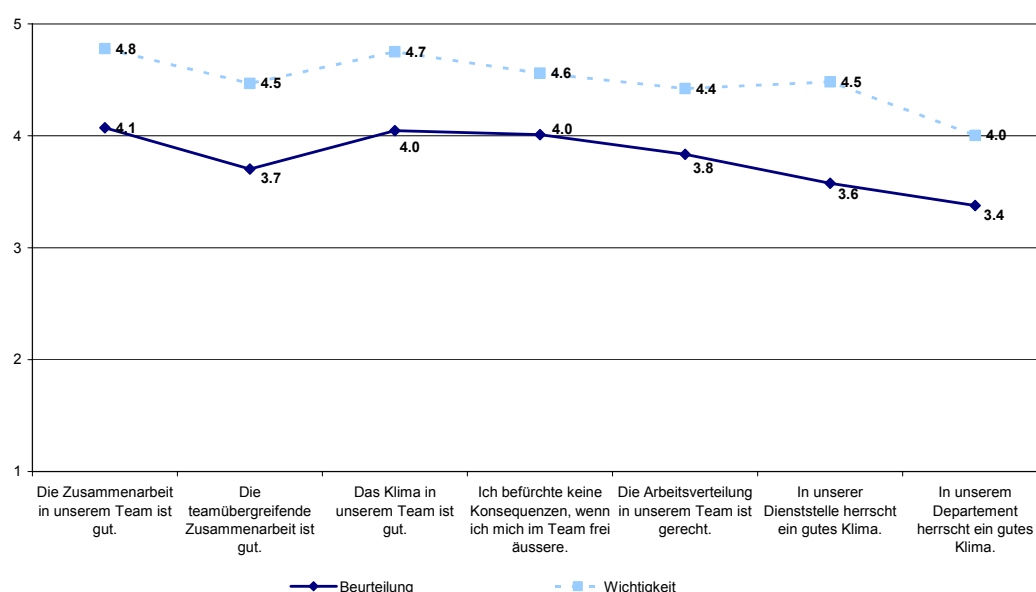
	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Die Zusammenarbeit in unserem Team ist gut.	1%	3%	20%	40%	37%	76%	4%
Die teamübergreifende Zusammenar- beit ist gut.	2%	6%	32%	42%	19%	61%	8%
Das Klima in unserem Team ist gut.	2%	4%	20%	37%	37%	75%	6%
Ich befürchte keine Konsequenzen, wenn ich mich im Team frei äussere.	5%	5%	17%	32%	42%	74%	10%
Die Arbeitsverteilung in unserem Team ist gerecht.	3%	6%	22%	40%	28%	68%	10%
In unserer Dienststelle herrscht ein gutes Klima.	4%	8%	33%	35%	20%	55%	12%
In unserem Departement herrscht ein gutes Klima.	4%	10%	42%	34%	11%	45%	14%

Zwar fällt die Beurteilung der Zusammenarbeit im Team insgesamt eher positiv aus, doch berücksichtigt man, dass für die Mitarbeitenden diese Aspekte besonders wichtig sind, so zeigt sich auch im Bereich der Zusammenarbeit und des Teamklimas durchaus Handlungspotenzial.

Die grössten Differenzen zwischen Wichtigkeit und dem wahrgenommenen Erfüllungsgrad bestehen bei der teamübergreifenden Zusammenarbeit und auch beim Klima innerhalb der Dienststelle. Dieses quantitative Ergebnis wird durch die Antworten auf die offene Frage danach bestätigt, was die Befragten an ihrer Stelle am meisten stört. Dort beziehen sich die Unzufriedenheitsnennungen zu einem grossen Teil auch auf ranghöhere Vorgesetzte oder auf Mitarbeitende anderer Teams.

Das Klima im Departement wird zwar am kritischsten beurteilt, jedoch messen die Mitarbeitenden diesem Aspekt auch viel weniger Bedeutung bei.

Grafik 9 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Arbeitsklima (Mittelwerte)*



* Beurteilung: Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

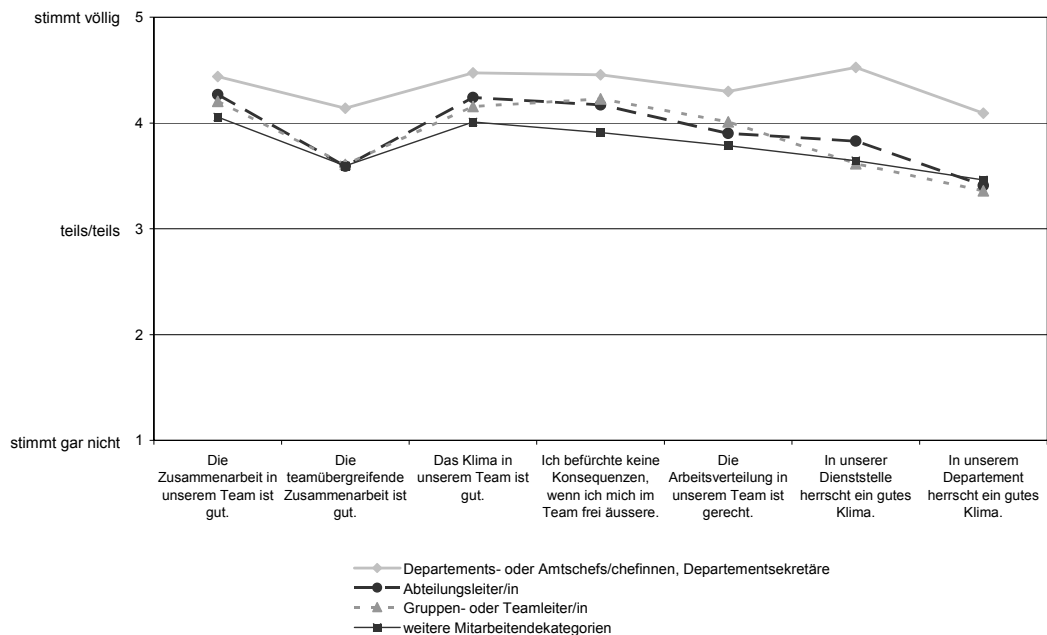
Wichtigkeit: Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig)

Frauen schätzen die teamübergreifende Zusammenarbeit leicht positiver ein als Männer (3.8 zu 3.6). Unter 20-Jährige beurteilen sämtliche Aspekte positiver als die übrigen Befragten. Die einzige Ausnahme bildet dabei die Aussage: „Ich befürchte keine Konsequenzen, wenn ich mich im Team frei äussere.“ 30 bis 39-Jährige sind wiederum tendenziell kritischer. Angestellte mit einem Beschäftigungsgrad von weniger als 50% stehen der Aussage „Die Arbeitsverteilung in unserem Team ist gerecht“ leicht zustimmender gegenüber als Angestellte mit einem Beschäftigungsgrad von 90% oder mehr (3.9 zu 3.8).

Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Dauer der Beschäftigung beim Kanton Solothurn und der Beurteilung des Arbeitsklimas? Am kritischsten beurteilen Angestellte, welche zwischen 5 und 9 Jahren beim Kanton Solothurn arbeiten, das Arbeitsklima.

Deutliche Unterschiede bezüglich der Einschätzung des Arbeitsklimas werden zwischen den Angestellten der verschiedenen Mitarbeitendekategorien in der Verwaltung sichtbar. So schätzen die Departements- und Amtschefs/chefinnen sowie Departementssekretäre vor allem die teamübergreifende Zusammenarbeit, das Klima innerhalb ihrer Dienststelle und auch innerhalb ihres Departements deutlich positiver ein als die Angestellten der übrigen Kategorien.

Grafik 10 Beurteilung des Arbeitsklimas und der Zusammenarbeit aufgeschlüsselt nach Mitarbeitendekategorien (nur Verwaltung)



Bei der Einschätzung der Zusammenarbeit und des Klimas im Team gibt es zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Departemente nur sehr geringe Unterschiede. Jedoch stehen die Mitarbeitenden des Bau- und Justizdepartements und der Schulen der Aussage „Die Arbeitsverteilung in unserem Team ist gerecht“ kritischer gegenüber als beispielsweise die Mitarbeitenden der Staatskanzlei. Während in der Staatskanzlei die durchschnittliche Zustimmung 4.5 beträgt, fällt sie im Bau- und Justizdepartement und bei den Schulen mit 3.7 statistisch signifikant niedriger aus. Zudem fürchten Angestellte der Staatskanzlei und des Departements für Bildung und Kultur, wenn sie sich im Team äussern, seltener Konsequenzen als Angestellte des Finanzdepartements, des Bau- und Justizdepartements und des Departement des Innern.

Am schlechtesten stufen die Angestellten der Schulen die teamübergreifende Zusammenarbeit ein (sie messen ihr aber auch eine geringere Wichtigkeit bei), am besten diejenigen der Staatskanzlei. Bei den Schulangestellten liegt die mittlere Zustimmung zur Aussage „Die teamübergreifende Zusammenarbeit ist gut“ bei 3.5, in der Staatskanzlei bei 4.0. In den Spitälern wird die teamübergreifende Zusammenarbeit vergleichsweise als gut eingestuft.

Die Befragten konnten sich auch zu der Aussage äussern: „In unserer Dienststelle herrscht ein gutes Klima.“ Die mittlere Zustimmung liegt bei 3.6. Dabei sind jedoch statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Departemente festzustellen. Die grösste Zustimmung erhält die Aussage von den Angestellten

der Staatskanzlei (Mittelwert 4.4), während sie bei den Spital-Angestellten im Mittel mit 3.4 deutlich niedriger ausfällt. Auch von den Angestellten des Departements des Innern, des Volkswirtschaftsdepartements, des Finanzdepartements und des Bau- und Justizdepartements wird das Klima innerhalb der Dienststelle negativer eingeschätzt als von den Angestellten in der Staatskanzlei und in den Gerichten.

Bei der Einschätzung des Klimas innerhalb des Departements sind drei Gruppen auszumachen: Die Angestellten der Staatskanzlei schätzen das Klima in ihrem Departement signifikant positiver (mittlere Zustimmung 4.0) und diejenigen der Schulen signifikant negativer (mittlere Zustimmung 3.0) ein als die Angestellten der übrigen Departemente. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch bei der Einschätzung der Verbundenheit mit dem Departement wider, welche bei den Angestellten der Staatskanzlei mit 4.1 auch sehr viel höher ausfällt als bei den Schul-Angestellten mit 2.5. Angestellte mit niedrigen Beschäftigungsgraden beurteilen die Zusammenarbeit signifikant besser.

Tabelle 18 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Arbeitsklima“ – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	DdI	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Die Zusammenarbeit in unserem Team ist gut.	4.3	4.0	4.5	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.0	4.1
Die teamübergreifende Zusammenarbeit ist gut.	4.0	3.6	4.0	3.6	3.6	3.6	3.6	3.8	3.5	3.7
Das Klima in unserem Team ist gut.	4.2	4.0	4.5	4.2	4.1	4.0	4.1	4.0	4.1	4.0
Ich befürchte keine Konsequenzen, wenn ich mich im Team frei äussere.	4.5	3.9	4.1	4.3	3.9	3.9	4.1	4.0	4.1	4.0
Die Arbeitsverteilung in unserem Team ist gerecht.	4.5	3.7	4.3	3.9	3.8	3.8	3.9	3.9	3.7	3.8
In unserer Dienststelle herrscht ein gutes Klima.	4.4	3.6	4.3	3.8	3.7	3.6	3.6	3.4	3.8	3.6
In unserem Departement herrscht ein gutes Klima.	4.0	3.5	3.6	3.4	3.5	3.4	3.5	3.4	3.0	3.4

3.6. Thema Mobbing am Arbeitsplatz

Jeweils 3% der kantonalen Angestellten stimmen den Aussagen zu bzw. grösstenteils zu, unter Mobbing durch Vorgesetzte oder durch Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen zu leiden.⁵ 86% verneinen die Frage nach dem Mobbing durch Vorgesetzte eindeutig, 83% die Frage nach Mobbing durch Arbeitskolleginnen und -kollegen. Fasst man alle Antworten zusammen, die einer der drei Aussagen zum Thema Mobbing zustimmen, so sind es rund 5% der Angestellten des Kantons Solothurn, welche gemäss eigenen Angaben unter Mobbing leiden. Rechnet man diese Angaben auf die Gesamtheit der Angestellten hoch, so fühlen sich ca. 370 Angestellte beim Kanton Solothurn von Mobbing durch Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen oder durch Unterstellte betroffen.

Es fällt auf, dass sich lediglich 27% der Befragten sicher sind, das Beratungsangebot zum Thema Mobbing, das im Solothurner Mitarbeitenden-Handbuch publiziert ist, zu

⁵ Mobbing wurde im Fragebogen wie folgt definiert: „Von Mobbing wird gesprochen, wenn eine Gruppe oder Einzelpersonen systematisch eine bestimmte Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter über längere Zeit schikanieren, wenn Gerüchte verbreitet, Fallen gestellt oder offene Aussprachen verhindert werden.“

kennen. Hier könnte der Bekanntheitsgrad noch deutlich erhöht werden – zumal, wenn man berücksichtigt, dass auch von den Angestellten, die nach eigenen Angaben unter Mobbing leiden, nur knapp ein Drittel die Frage nach der Bekanntheit des Beratungsangebotes eindeutig bejaht.

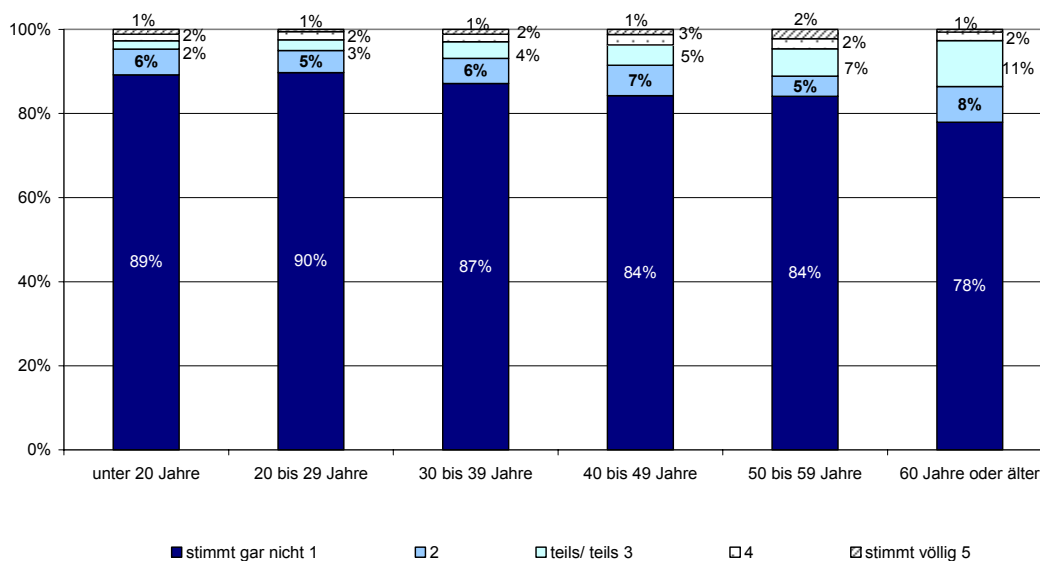
Tabelle 19 Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema Mobbing

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Ich leide unter Mobbing durch meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte.	86%	6%	5%	2%	1%	3%	92%
Ich leide unter Mobbing durch Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen.	83%	10%	5%	2%	1%	3%	93%
Ich leide unter Mobbing durch unterstellte Mitarbeitende.	92%	5%	2%	1%	1%	2%	97%
Ich kenne das Beratungsangebot zum Thema Mobbing, das im SOMIHA (Solothurner Mitarbeitenden-Handbuch) publiziert ist.	28%	9%	22%	14%	27%	40%	37%

Es gibt keine geschlechterspezifischen Unterschiede bezüglich der Einschätzung von Mobbing am Arbeitsplatz. Personen mit niedrigem Beschäftigungsgrad fühlen sich weniger häufig von Mobbing betroffen. Angestellte der Lohnklassen 1 bis 18 fühlen sich etwas stärker vom Mobbing durch Arbeitskollegen betroffen als Angestellte höherer Lohnklassen.

Die Einschätzung, unter Mobbing durch Vorgesetzte oder Arbeitskolleginnen zu leiden, nimmt mit dem Alter leicht zu, wie die folgende Grafik illustriert.

Grafik 11 Zustimmung zur Aussage „Ich leide unter Mobbing durch meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte“ – aufgeschlüsselt nach Alter der Befragten



Bei der Einschätzung von Mobbing am Arbeitsplatz gibt es geringe Unterschiede zwischen den Angestellten der Departemente: Angestellte der Gerichte und des Departements für Bildung und Kultur haben signifikant seltener das Gefühl, unter Mobbing durch Arbeitskollegen zu leiden, als die Angestellten im Bau- und Justizdepartement.

Weiter fällt auf, dass bei den Angestellten der Schulen das Beratungsangebot des Kantons zum Thema Mobbing mit 27% sehr viel weniger bekannt ist als bei den übrigen Angestellten.

Tabelle 20 Beurteilung Mobbing am Arbeitsplatz – nach Departementen (Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) – Anteil derjenigen, welche mit stimmt eher (4) oder stimmt völlig (5) geantwortet haben)

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spi-täler	Schulen	Gesamt
Ich leide unter Mobbing durch meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte.	3%	5%	0%	1%	4%	4%	3%	4%	2%	3%
Ich leide unter Mobbing durch Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen.	3%	5%	0%	0%	3%	3%	2%	3%	2%	3%
Ich leide unter Mobbing durch unterstellte Mitarbeitende.	3%	2%	0%	0%	2%	2%	1%	2%	1%	2%
Ich kenne das Beratungsangebot zum Thema Mobbing, das im SOMIHA (Solothurner Mitarbeitenden-Handbuch) publiziert ist.	53%	47%	33%	43%	48%	40%	49%	41%	27%	40%

3.7. Belastungen am Arbeitsplatz

Wodurch fühlen sich die kantonalen Angestellten an ihrem Arbeitsplatz bzw. bei ihrer Arbeit am stärksten belastet? Die Mitarbeitenden sollten im Rahmen der Befragung angeben, wie sehr sie sich durch verschiedene Aspekte belastet fühlen. Dabei reichten die Einstufungsmöglichkeiten von „kommt nicht vor“ über „sehr gering“ bis zu „sehr stark“.

Am stärksten belastet fühlen sich die Angestellten durch Zeitdruck. 78% der Befragten stufen die Belastung durch Zeitdruck bei der Arbeit als mittel bis sehr stark ein; lediglich 1 Prozent gibt an, sich nie durch Zeitdruck belastet zu fühlen. Auch körperliche Belastungen zum Beispiel durch häufiges Sitzen, Stehen oder Heben spielen eine grosse Rolle; 47% schätzen die körperlichen Belastungen als mittel bis sehr stark ein. Darüber hinaus führen 40% die Bildschirmarbeit und 33% Spannungen im Arbeitsumfeld als mittlere bis sehr starke Belastung an. Durch unangenehme Kundenkontakte oder gefährliche Arbeitssituationen fühlen sich 24% bzw. 18% mittel bis sehr stark belastet.

Tabelle 21 Einschätzung der Belastungen am Arbeitsplatz

	kommt nicht vor	sehr gering		mittel		sehr stark	mittlere bis sehr starke Belastung
Belastung durch Zeitdruck	1%	11%	10%	36%	30%	12%	78%
Belastung durch ungünstige Arbeitszeiten	22%	33%	14%	17%	9%	4%	30%
Belastung durch Bildschirmarbeit	11%	31%	18%	23%	11%	6%	40%
Körperliche Belastungen (wie viel Sitzen, Stehen, Heben etc.)	10%	27%	16%	24%	16%	7%	47%
Belastung durch Verhältnis zu Arbeitskollegen	22%	45%	15%	12%	4%	2%	19%
Belastung durch Verhältnis zu Vorgesetzten	23%	38%	13%	13%	8%	4%	25%
Belastung durch Spannungen im Arbeitsumfeld	14%	34%	19%	18%	10%	5%	33%
Belastung durch unangenehme Kundenkontakte	16%	39%	21%	17%	6%	1%	24%
Belastung durch gefährliche Arbeitssituationen	37%	32%	12%	12%	5%	1%	18%

Frauen schätzen (fast) sämtliche Belastungen am Arbeitsplatz als weniger stark ein als ihre männlichen Kollegen. Ausnahmen: Die Belastungen durch Bildschirmarbeit sowie die Belastung durch das Verhältnis zum Vorgesetzten schätzen sie als ähnlich stark ein wie Männer, die Belastungen durch körperliche Arbeit sogar leicht höher.

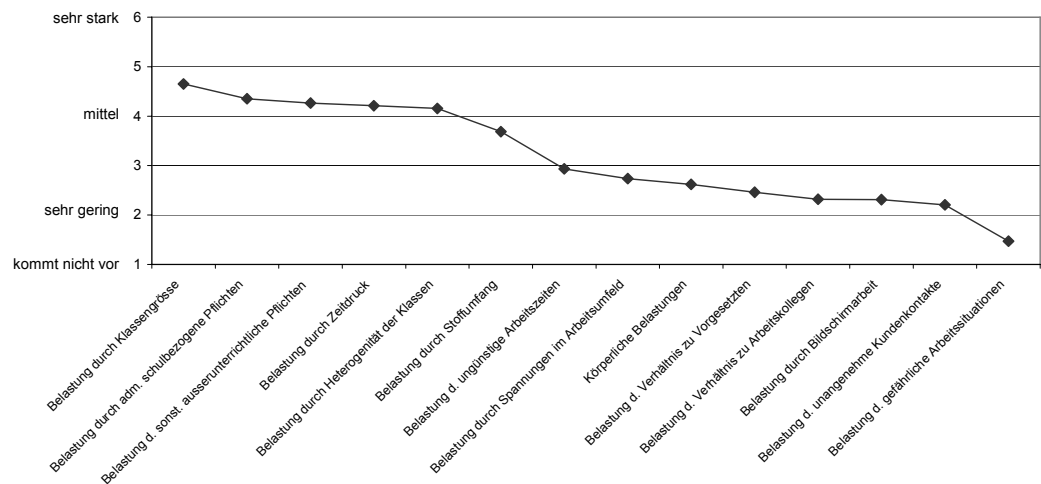
Die unter 20-Jährigen fühlen sich durch sämtliche abgefragten Aspekte weniger stark belastet als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen; auch über 60-Jährige schätzen die Belastungen im Mittel als leicht weniger stark ein.

Je höher der Beschäftigungsgrad, desto stärker die wahrgenommenen Belastungen. Personen mit einem Beschäftigungsgrad von unter 50% fühlen sich lediglich leicht stärker durch ungünstige Arbeitszeiten belastet als Angestellte mit höheren Beschäftigungsgraden.

Personen, die nach einem Dienstplan arbeiten, schätzen die Belastungen durch ungünstige Arbeitszeiten als sehr viel höher ein als Personen ohne Dienstplan. Diese arbeiten vor allem beim Departement des Innern, bei den Spitälern und bei den Schulen.

Die Angestellten der Schulen sollten sich zudem zu ihren Belastungen durch Klassen gröss, Heterogenität der Klassen, Stoffumfang, administrative schulbezogene und ausserunterrichtliche Pflichten äussern. Die Datenanalyse zeigt, dass die Lehrpersonen vor allem die Belastungen durch die Klassengrösse, aber auch die Belastung durch administrative schulbezogene Pflichten als sehr viel höher einstufen als beispielsweise die Belastungen im Arbeitsumfeld oder körperliche Belastungen.

Grafik 12 Mittlere Einstufung der Belastungen durch Lehrpersonen⁶



⁶ Für die Datenauswertung wurde die im Fragebogen ausgewiesene Skala von 0 bis 5 auf eine Skala von 1 bis 6 umkodiert.

Auch die Angestellten der Spitäler bezeichnen mehrheitlich den Zeitdruck als mittlere bis sehr starke Belastung am Arbeitsplatz. So geben beispielsweise 84% der Mitarbeitenden des Pflegedienstes und 83% derjenigen des medizinisch-technischen bzw. medizinisch-therapeutischen Bereichs an, durch Zeitdruck mittel bzw. sehr stark belastet zu sein. Aber auch ungünstige Arbeitszeiten machen jeweils mehr als der Hälfte der Angestellten im ärztlichen Dienst und im Pflegedienst zu schaffen. Durch Spannungen im Arbeitsumfeld fühlen sich vor allem die Angestellten des ärztlichen Dienstes sowie diejenigen der Dienste der Infrastruktur mittel bis sehr stark belastet. Es fällt zudem auf, dass sich über 31% der Angestellten des Pflegedienstes durch gefährliche Arbeitssituationen belastet fühlen.

Tabelle 22 Anteil der Spital-Angestellten, die sich durch die jeweiligen Aspekte mittel bis sehr stark belastet fühlen – aufgeschlüsselt nach Berufsgruppen

	Ärztlicher Dienst	Pflegedienst	med.-techn./med.-ther. Bereich	Verwaltung/Administration	Dienste der Infrastruktur	anderer Bereich
Belastung durch Zeitdruck	80%	84%	83%	72%	78%	68%
Belastung durch ungünstige Arbeitszeiten	58%	51%	35%	10%	28%	19%
Belastung durch Bildschirmarbeit	36%	35%	30%	51%	21%	26%
Körperliche Belastungen (wie viel Sitzen, Stehen, Heben etc.)	32%	69%	50%	40%	60%	50%
Belastung durch Verhältnis zu Arbeitskollegen	20%	18%	20%	20%	30%	25%
Belastung durch Verhältnis zu Vorgesetzten	36%	25%	28%	32%	32%	21%
Belastung durch Spannungen im Arbeitsumfeld	46%	35%	40%	38%	45%	34%
Belastung durch unangenehme Kundenkontakte	21%	24%	24%	16%	12%	16%
Belastung durch gefährliche Arbeitssituationen	20%	31%	19%	4%	20%	19%

Die Belastung durch Zeitdruck wird von einem Grossteil der Angestellten unabhängig von ihrer Departementszugehörigkeit als mittel bis sehr stark eingeschätzt. Hingegen schätzen die Mitarbeitenden der Spitäler, der Schulen und des Departements des Innern die Belastungen durch ungünstige Arbeitszeiten höher ein als die Angestellten der übrigen Departemente. Dies ist darauf zurückzuführen, dass dort die Arbeitszeit überdurchschnittlich häufig nach einem Dienstplan organisiert ist.

Durch Bildschirmarbeit fühlen sich die Angestellten der Staatskanzlei, der Gerichte und des Finanzdepartements in sehr viel stärkerem Masse belastet als die Angestellten der Schulen und der Spitäler.

Gerichtsangestellte schätzen die Belastungen durch unangenehme Kundenkontakte als sehr viel höher ein als die Angestellten der übrigen Departemente; Angestellte des Departements des Innern, der Spitäler, des Bau- und Justizdepartements und der Gerichte stufen auch die Belastungen durch gefährliche Arbeitssituationen als sehr viel höher ein.

Tabelle 23 Anteil der Angestellten, welche die Belastungen als mittel bis sehr stark einstufen – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	DdI	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Belastung durch Zeitdruck	82%	80%	81%	79%	78%	70%	73%	80%	81%	78%
Belastung durch ungünstige Arbeitszeiten	12%	22%	5%	19%	8%	31%	13%	40%	32%	30%
Belastung durch Bildschirmarbeit	64%	54%	58%	46%	64%	48%	51%	35%	18%	40%
Körperliche Belastungen (wie viel Sitzen, Stehen, Heben etc.)	52%	44%	51%	41%	47%	45%	44%	55%	27%	47%
Belastung durch Verhältnis zu Arbeitskollegen	12%	21%	9%	21%	18%	19%	17%	20%	16%	19%
Belastung durch Verhältnis zu Vorgesetzten	9%	27%	11%	20%	23%	29%	23%	27%	22%	25%
Belastung durch Spannungen im Arbeitsumfeld	12%	29%	13%	32%	27%	33%	30%	37%	27%	33%
Belastung durch unangenehme Kundenkontakte	12%	32%	43%	21%	31%	35%	28%	21%	14%	24%
Belastung durch gefährliche Arbeitssituationen	6%	22%	19%	6%	8%	29%	11%	23%	4%	18%

3.8. Entlöhnung

Den Themenbereich „Entlöhnung“ beurteilen die kantonalen Angestellten gesamthaft betrachtet am kritischsten. Zwar messen die Angestellten den Aspekten im Bereich „Entlöhnung“ im Hinblick auf ihre Arbeitszufriedenheit weniger Bedeutung bei als beispielsweise den Aspekten im Bereich „Tätigkeit und Arbeitsinhalt“, doch ist die durchschnittliche Wichtigkeit mit 4.2 Punkte immer noch recht hoch.

Welche Aspekte schätzen die Angestellten dabei besonders kritisch ein? Lediglich 33% der Befragten stimmen der Aussage zu bzw. grösstenteils zu „Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht“. 25% stehen der Aussage ablehnend gegenüber. Ebenso herrscht eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Lohn beim Kanton Solothurn im Vergleich zu dem Lohn anderer Arbeitgeber. Dementsprechend stimmen 43% der Aussage zu: „Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden.“, 27% sagen, dass die Aussage gar nicht oder zu grossen Teilen nicht stimme. Zwar bezeichnet mit 56% Zustimmung eine Mehrheit der Befragten die Löhne im Vergleich zu Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht, doch fällt auch hier der Prozentsatz der ablehnenden Haltung mit 19% vergleichsweise hoch aus. Dagegen findet eine grosse Mehrheit (nämlich 73%) die Sozialleistungen beim Kanton Solothurn angemessen.

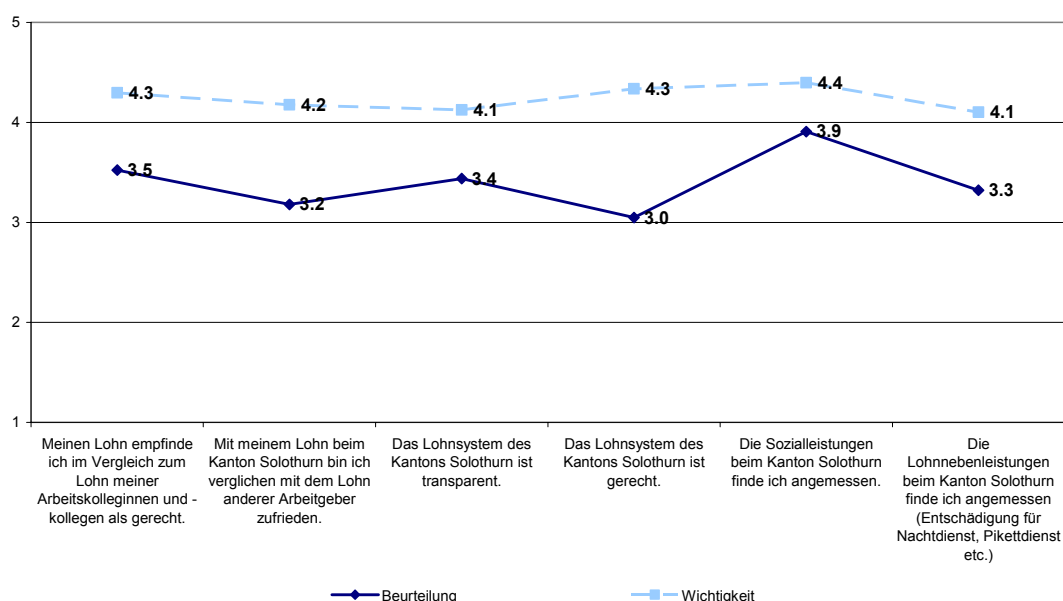
Tabelle 24 Beurteilung der Einzelaussagen zum Thema „Entlöhnung“

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Meinen Lohn empfinde ich im Vergleich zum Lohn meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht.	9%	10%	26%	31%	25%	56%	19%
Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden.	12%	15%	30%	29%	14%	43%	27%
Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist transparent.	6%	11%	32%	34%	17%	51%	18%
Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht.	10%	15%	42%	25%	8%	33%	25%
Die Sozialleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen.	2%	4%	21%	49%	25%	73%	6%
Die Lohnnebenleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen (Entschädigung für Nachtdienst, Pickettdienst etc.).	9%	12%	31%	34%	14%	48%	21%

Die Einschätzung, ob das Lohnsystem als gerecht empfunden wird, hängt dabei nicht primär damit zusammen, wie gerecht der Lohn im internen Vergleich eingeschätzt wird. Die stärkste Korrelation ist mit den Aussagen „Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden“ ($r=0.65$) und „Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist transparent“ ($r=0.63$) festzustellen. Die kantonalen Angestellten beurteilen das Lohnsystem also als weniger gerecht, da sie die im externen Vergleich niedrigen Löhne und die fehlende Transparenz kritisieren.

Die Gerechtigkeit des Lohnsystems ist der Aspekt, bei dem innerhalb der Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung die grösste Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung festzustellen ist. Die kantonalen Angestellten messen einem gerechten Lohnsystem mit einer durchschnittlichen Einstufung von 4.3 auf einer Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig) eine hohe Bedeutung bei, die mittlere Zustimmung zur Aussage „Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht“ liegt jedoch nur bei 3.0, so dass diesbezüglich aus Sicht der Angestellten Handlungsbedarf besteht. Ebenfalls eine grosse Differenz zwischen der Beurteilung und Wichtigkeit besteht beim internen und externen Lohnvergleich – dies sind Aspekte, die erfahrungsgemäss von Mitarbeitenden kritisch eingestuft werden.

Grafik 13 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Entlöhnung (Mittelwerte)*



* Beurteilung: Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig)

Wichtigkeit: Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig)

Frauen und Männer schätzen die interne Lohngerechtigkeit sehr ähnlich ein. Männer äussern sich über ihren Lohn verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber jedoch weniger zufrieden als Frauen (Mittelwertvergleich 3.0 zu 3.3). Auch die Sozialleistungen und die Lohnnebenleistungen beurteilen sie im Mittel leicht negativer.

Generell äussern sich unter 20-Jährige am zufriedensten bezüglich der Lohnfragen. Tendenziell am kritischsten bezüglich der Lohngerechtigkeit im Vergleich zu Arbeitskolleginnen und -kollegen sind die 20- bis 29-Jährigen; die Unterschiede zu den übrigen Gruppen sind jedoch nicht statistisch signifikant. Auch beim externen Lohnvergleich fällen die 20- bis 29-Jährigen das negativste Urteil. Weiter fällt auf, dass die Angestellten ab 60 Jahren sich signifikant positiver über die Lohnnebenleistungen beim Kanton Solothurn äussern.

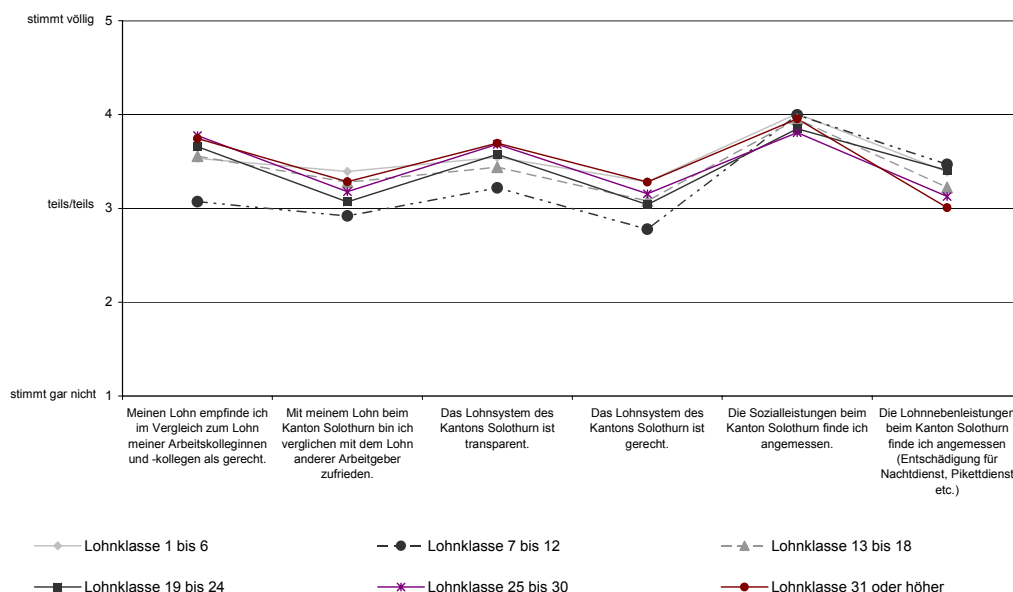
Personen mit einem Beschäftigungsgrad von unter 50% sind sowohl im internen als auch im externen Lohnvergleich statistisch signifikant zufriedener als Personen mit einem Beschäftigungsgrad von 90% oder mehr; sie äussern sich auch statistisch signifikant zustimmender zur Aussage „Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht.“

Angestellte mit der Lohnklasse 7 bis 12 äussern sich statistisch signifikant negativer über ihren Lohn im Vergleich zu ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen. Auch mit ihrem Lohn im Vergleich zum Lohn anderer Arbeitgeber sind sie sehr viel weniger zufrieden als die Angestellten der Lohnklassen 1 bis 6 und der Lohnklassen 13 bis 18. Angestellte der

Lohnklassen 7 bis 12 stufen auch die Transparenz und die Gerechtigkeit des Lohnsystems signifikant tiefer ein als die Angestellten der übrigen Lohnklassen.

Wer sind die Angestellten der Lohnklassen 7 bis 12? Es handelt sich um überdurchschnittlich viele 20- bis 29-Jährige und überdurchschnittlich häufig um Administrationsmitarbeitende; im Volkswirtschaftsdepartement, in den Gerichten und in der Staatskanzlei sind sie stärker vertreten als in den übrigen Departementen.

Grafik 14 Beurteilung der Lohnfragen aufgeschlüsselt nach Lohnklasse der Angestellten (Mittelwerte)



Während es in der Verwaltung keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich der Beurteilung der Lohnfragen zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Kategorien gibt, werden solche Unterschiede in den Spitälern zwischen den verschiedenen Berufsgruppen sichtbar. Vor allem bezüglich der Beurteilung der internen und externen Lohngerechtigkeit gibt es bei den Spital-Angestellten eine Mitarbeitendengruppe (nämlich Verwaltung/Administration), welche sämtliche Aspekte negativer einstuft als die übrigen Mitarbeitenden. Verwaltungs-/Administrationsangestellte stimmen vor allem den Aussagen „Meinen Lohn empfinde ich im Vergleich zum Lohn meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht“ und „Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden“ in sehr viel geringerem Masse zu als beispielsweise Angestellte des Pflegedienstes.

Zudem fällt auf, dass die Angestellten des medizinisch-technischen bzw. medizinisch-therapeutischen Bereichs mit ihrem Lohn im externen Vergleich sehr viel weniger zufrieden sind als Pflege-Angestellte. Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes beurteilen vor allem die Lohnnebenleistungen negativer als die übrigen Angestellten.

Auch bezüglich der Einschätzung der Entlöhnung sind statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Angestellten der verschiedenen Departemente festzustellen. So empfinden die Angestellten des Bau- und Justiz-Departements, des Departements Bildung und Kultur und des Finanzdepartements ihren Lohn im Vergleich zu Kollegen als weniger gerecht als beispielsweise die Angestellten der Spitäler und Schulen, bei denen die Zustimmung zur Aussage „Meinen Lohn empfinde ich im Vergleich zum Lohn meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht“ deutlich höher ausfällt.

Auch beim externen Lohnvergleich unterscheiden sich die Beurteilungen zwischen Angestellten der verschiedenen Departemente. Spital- und Staatskanzlei-Angestellte sind

diesbezüglich deutlich zufriedener als die Angestellten des Departements für Bildung und Kultur und des Finanzdepartements.

Die Zustimmung zur Aussage „Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht“ fällt mit durchschnittlich 3.0 insgesamt recht niedrig aus. Die geringste Zustimmung erhält die Aussage von den Angestellten des Bau- und Justizdepartements, der Gerichte und des Departements für Bildung und Kultur, also derjenigen Departemente, in denen die Angestellten auch den externen Lohnvergleich negativer einstufen.

Tabelle 25 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen im Bereich „Entlöhnung“ – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spi-täler	Schu-len	Ge-samt
Meinen Lohn empfinde ich im Vergleich zum Lohn meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht.	3.5	3.2	3.6	3.2	3.2	3.4	3.4	3.6	3.7	3.5
Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden.	3.4	2.9	2.9	2.8	2.9	3.0	3.0	3.4	3.0	3.2
Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist transparent.	3.6	3.2	3.3	3.4	3.3	3.4	3.3	3.5	3.6	3.4
Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht.	3.2	2.8	2.8	2.8	2.9	3.0	2.9	3.2	3.0	3.0
Die Sozialleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen.	4.1	3.8	3.9	3.8	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9
Die Lohnnebenleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen.	3.6	3.2	3.5	3.5	3.5	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3

3.9. Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung, LEBO

Für rund 87% der kantonalen Angestellten hat in den zwölf Monaten (bei den Schulen: 24 Monate) vor der Mitarbeitendenzufriedenheits-Befragung mindestens ein Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch stattgefunden. Kein Beurteilungsgespräch hatten vor allem Mitarbeitende, welche weniger als ein Jahr beim Kanton Solothurn angestellt waren, und überdurchschnittlich häufig Angestellte der Gerichte und der Schulen.

Die Angestellten, bei denen ein Beurteilungsgespräch stattgefunden hat, wurden gesondert zum Themenblock Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus befragt. Die Angestellten im Kanton Solothurn kommen dabei zu einem positiven Urteil über die Mitarbeitendenbeurteilungsgespräche. Eine grosse Mehrheit (nämlich 85%) findet, dass die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit den Vorgesetzten offen und ehrlich geführt werden. Jeweils 80% fühlen sich durch ihre Vorgesetzten gerecht beurteilt und halten die Gesamtbeurteilung für nachvollziehbar begründet.

Etwas weniger deutlich fällt mit 67% die Zustimmung zur Aussage aus „Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.“ Jedoch lehnt mit 11% nur ein geringer Prozentsatz die entsprechende Aussage ab. Grundsätzlich ist jedoch zu berücksichtigen, dass bei diesem Aspekt die Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung mit 0.7 Punkten recht gross ist und die Mitarbeitenden sich eine differenzierte Rückmeldung wünschen.

Die Höhe ihres Leistungsbonus wird von zwei Drittel der Angestellten als gerecht beurteilt, jedoch fällt die Zustimmung zur Aussage „Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut.“ mit 62% weniger deutlich aus. Ihr stehen rund 21% ablehnend gegenüber. Besonders kritisch stehen die Angestellten dem Leistungsbonus-System als solchem gegenüber; rund 29% halten das System nicht bzw. eher nicht für zweckmässig. In diesem Punkt zeigen sich denn auch die grössten Differenzen zwischen durchschnittlicher Wichtigkeit (3.9) und durchschnittlicher Zustimmung zum Erfüllungsgrad (3.1).

Fazit: Die Prozesse im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung laufen aus Sicht der Angestellten gut; jedoch stellt rund ein Viertel das Leistungsbonus-System grundsätzlich in Frage.

Tabelle 26 Beurteilung der Einzelaussagen zur Mitarbeitendenbeurteilung, zur Zielvereinbarung und zum Leistungsbonus

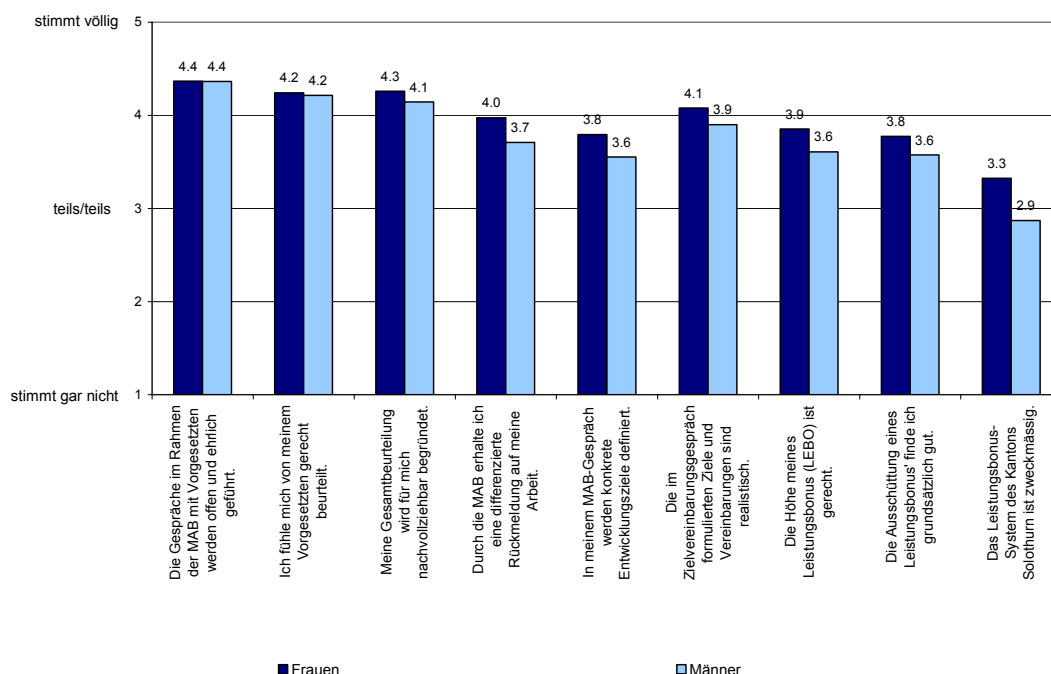
	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	2%	2%	12%	27%	57%	85%	4%
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	3%	3%	14%	29%	51%	80%	6%
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	3%	4%	13%	29%	51%	80%	7%
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	5%	7%	22%	31%	36%	67%	11%
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	6%	9%	23%	32%	30%	62%	15%
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	3%	5%	18%	35%	39%	74%	8%
Die Höhe meines Leistungsbonus (LEBO) ist gerecht.	7%	7%	20%	34%	32%	66%	14%
Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut.	14%	7%	17%	21%	42%	62%	21%
Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig.	18%	11%	29%	23%	20%	42%	29%

Tabelle 27 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	4.4	4.8	0.4
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	4.2	4.8	0.6
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	4.2	4.7	0.5
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	3.9	4.5	0.7
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	3.7	4.3	0.6
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	4.0	4.5	0.5
Die Höhe meines Leistungsbonus (LEBO) ist gerecht.	3.8	4.4	0.6
Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut.	3.7	3.9	0.2
Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig.	3.1	3.9	0.7

Frauen beurteilen den Prozess der Mitarbeitendenbeurteilung, der Zielvereinbarung und der Ausschüttung eines Leistungsbonus insgesamt positiver als ihre männlichen Kollegen. So fällt beispielsweise die Zustimmung zur Aussage „Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit“ mit durchschnittlich 4.0 deutlich höher aus als bei den Männern mit 3.7. Auch empfinden Frauen die Höhe des LEBO tendenziell als gerechter. Sie stimmen sowohl der Aussage „Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut“ als auch der Aussage „Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig“ in signifikant höherem Masse zu. Vor allem bei der Aussage „Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig“ fällt ihre Zustimmung mit durchschnittlich 3.3 signifikant höher aus als die Zustimmung der Männer mit 2.9. Untersucht man dieses Ergebnis auf Departementsebene, so manifestieren sich die geschlechterspezifischen Unterschiede lediglich bei den Spitälern und beim Departement des Innern. Dort äussern sich Männer gegenüber dem Leistungsbonus-System kritischer.

Grafik 15 Beurteilung der Aussagen zur Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus



Departements- und Amtschefs/chefinnen sowie Departementssekretäre stimmen der Aussage „Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut“ in deutlich stärkerem Masse zu als die anderen Mitarbeitenden.

In den Spitälern stufen Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes sämtliche Aspekte im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung, der Zielvereinbarung und des Leistungsbonus negativer ein als Mitarbeitende des Pflegedienstes; jedoch ist bei ihnen die Akzeptanz des Leistungsbonus-Systems sehr ähnlich wie bei den Mitarbeitenden der übrigen Berufsgruppen.

Vergleicht man die Einschätzungen zur Mitarbeitendenbeurteilung, zur Zielvereinbarung und zum Leistungsbonus auf Ebene der Departemente, fällt insgesamt auf, dass die Angestellten der Staatskanzlei – mit Ausnahme der Gesamtakzeptanz der LEBO-Ausschüttung – sämtliche Aspekte positiver beurteilen. Die Angestellten von Staatskanzlei, Spitälern und Departements für Bildung und Kultur beurteilen die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung signifikant positiver als die Angestellten des Departements des Innern.

Angestellte der Schulen beurteilen die Definition von konkreten Entwicklungszielen signifikant schlechter als die Angestellten der Staatskanzlei, des Finanzdepartements, des Volkswirtschaftsdepartements und der Spitäler. Die Angestellten des Finanzdepartements finden auch die Höhe des Leistungsbonus weniger gerecht als die Angestellten der Spitäler.

Die Angestellten der Schulen stimmen der Aussage „Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut“ in einem sehr viel geringeren Masse zu als die übrigen Angestellten; während die mittlere Zustimmung hier 3.0 beträgt, fällt sie beispielsweise im Finanzdepartement und bei den Gerichten mit 3.9 deutlich höher aus. Auch die Zweckmässigkeit des LEBO-Systems beurteilen die Angestellten der Schulen mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2.4 sehr viel kritischer (insgesamt lehnt mehr als die Hälfte der Befragten die Aussage ab) als beispielsweise die Angestellten der Spitäler, bei denen die durchschnittliche Zustimmung zur Aussage „Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig“ 3.4 beträgt.

Tabelle 28 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	4.8	4.4	4.5	4.5	4.4	4.3	4.4	4.4	4.5	4.4
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	4.7	4.2	4.3	4.3	4.2	4.1	4.2	4.2	4.4	4.2
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	4.7	4.2	4.3	4.3	4.2	4.1	4.2	4.2	4.3	4.2
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	4.5	3.8	4.1	4.0	3.9	3.7	3.9	3.9	3.6	3.9
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	4.3	3.6	3.5	3.7	3.7	3.6	3.8	3.8	3.3	3.7
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	4.6	3.9	4.1	4.0	4.0	3.9	4.0	4.0	3.9	4.0
Die Höhe meines Leistungsbonus (LEBO) ist gerecht.	3.9	3.6	3.9	3.6	3.6	3.7	3.6	3.9	3.6	3.8
Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut.	3.7	3.5	3.8	3.6	3.9	3.5	3.9	3.8	3.0	3.7
Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig.	3.5	2.6	3.3	2.9	3.2	3.0	3.2	3.4	2.4	3.1

3.10. Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten

Neben der Entlohnung und dem Veränderungsmanagement beurteilen die Angestellten des Kantons Solothurn die Aussagen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten am kritischsten. 74% der Angestellten finden zwar, dass sie an ihrem Arbeitsplatz immer wieder Neues dazulernen, jedoch fällt die Zustimmung zur Aussage „Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ mit 59% bereits deutlich niedriger aus.

41% sagen, dass das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm ihren Bedürfnissen entspreche. Dem stehen immerhin 22% gegenüber, die dieser Aussage widersprechen. Durch das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm fühlen sich die unter 20-Jährigen und die ab 50-Jährigen in stärkerem Masse angesprochen als die übrigen Altersgruppen; zudem spricht es stärker die Mitarbeitenden der Verwaltung als diejenigen der Spitäler, Schulen und auch der Gerichte an.

Vor allem die internen Aufstiegsmöglichkeiten werden von einem Grossteil der Befragten – nämlich 52% – kritisch eingeschätzt. Zudem beurteilen viele Angestellten ihre externen Arbeitsmarktchancen kritisch. 32% sagen denn auch, dass sie der Aussage „Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt“ nicht bzw. eher nicht zustimmen; der Anteil der Zustimmenden fällt mit 29% niedriger als der Anteil der Ablehnenden aus.

Tabelle 29 Beurteilung der Einzelaussagen im Bereich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu.	1%	4%	21%	34%	40%	74%	5%
Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	5%	8%	27%	34%	25%	59%	14%
Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende entspricht meinen Bedürfnissen.	8%	14%	38%	27%	14%	41%	22%
Was ich an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen lerne, kann ich an meinem Arbeitsplatz auch umsetzen.	3%	6%	36%	37%	19%	56%	8%
Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	30%	22%	25%	16%	7%	23%	52%
Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.	15%	18%	39%	20%	8%	29%	32%
Frauen und Männer haben beim Kanton Solothurn die gleichen Karrierechancen.	8%	11%	35%	29%	18%	47%	19%

Die grösste Differenz zwischen der Wichtigkeit und der Beurteilung der Aspekte im Bereich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten besteht bei den internen Aufstiegsmöglichkeiten. Deren Wichtigkeit wird zwar mit 3.8 auf einer Skala von 1 (mir nicht wichtig) bis 5 (mir sehr wichtig) vergleichsweise niedrig eingestuft; die Beurteilung fällt mit durchschnittlich 2.5 jedoch von sämtlichen in der Erhebung beurteilten Aspekten am negativsten aus. Berücksichtigt man, dass auch zwischen der Wichtigkeit und der Beurteilung der externen Arbeitsmarktchancen eine grosse Differenz besteht, so wird deutlich, dass aus

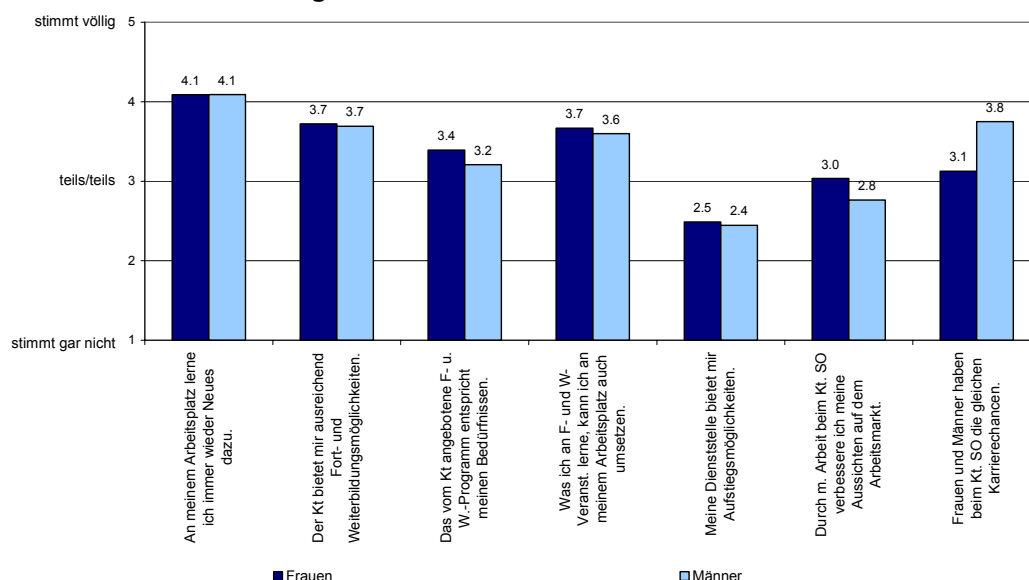
Sicht der Angestellten vor allem bei der internen und externen Arbeitsmarktfähigkeit Handlungsbedarf besteht. Hier kommt auch dem Fort- und Weiterbildungsprogramm des Kantons Solothurn eine gewisse Bedeutung zu, zumal die Differenz zwischen Beurteilung und Wichtigkeit dieses Programms mit 0.8 Punkten vergleichsweise hoch ausfällt.

Tabelle 30 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu.	4.1	4.5	0.4
Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	3.7	4.2	0.6
Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende entspricht meinen Bedürfnissen.	3.3	4.0	0.8
Was ich an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen lerne, kann ich an meinem Arbeitsplatz auch umsetzen.	3.6	4.3	0.7
Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	2.5	3.8	1.3
Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.	2.9	3.8	0.9
Frauen und Männer haben beim Kanton Solothurn die gleichen Karrierechancen.	3.4	4.2	0.8

Frauen und Männer unterscheiden sich bezüglich der Beurteilung der Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten nur in geringem Masse. Frauen zeigen sich leicht zufriedener mit dem kantonalen Fort- und Weiterbildungsprogramm und stimmen der Aussage „Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt“ etwas stärker zu als Männer. Während ein Grossteil der Männer jedoch die Gleichberechtigung von Männern und Frauen bezüglich der Karrierechancen beim Kanton Solothurn verwirklicht sieht, kommen die Frauen diesbezüglich zu einem kritischeren Urteil. So stimmen nur 9% der Männer, jedoch 26% der Frauen der Aussage bezüglich gleicher Karrierechancen nicht bzw. eher nicht zu.

Grafik 16 Beurteilung von Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten im Geschlechtervergleich



Während es bezüglich der Aussage „An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu“ nur geringe Unterschiede zwischen den Angestellten der verschiedenen Departemente gibt, stimmen die Angestellten der Gerichte, Schulen und Spitäler der Aussage „Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ in deutlich geringerem Masse zu als beispielsweise die Angestellten des Bau- und Justizdepartements, des Finanzdepartements, des Departements des Innern und des Volkswirtschaftsdepartements.

Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende spricht die Angestellten der Staatskanzlei, des Bau- und Justizdepartements, des Finanzdepartements, des Departements des Innern und des Volkswirtschaftsdepartements in stärkerem Masse an als die Mitarbeitenden der Spitäler und vor allem der Schulen (welche ihm jedoch mit durchschnittlich 3.6 auch eine geringere Wichtigkeit beimessen). Bezüglich der Umsetzungsmöglichkeiten des Gelernten gibt es dagegen nur geringe Unterschiede zwischen den Angestellten der verschiedenen Departemente.

Vor allem die Mitarbeitenden des Departements für Bildung und Kultur und des Bau- und Justizdepartements schätzen ihre Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Dienststelle deutlich niedriger ein als beispielsweise die Angestellten des Departements des Innern und der Spitäler. Der Aussage „Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt“ widersprechen die Schul-Angestellten am stärksten.

Die Angestellten des Bau- und Justizdepartements, aber auch die Angestellten der Spitäler und des Departements für Bildung und Kultur haben weniger als die Angestellten des Finanzdepartements und der Gerichte den Eindruck, dass Frauen und Männer beim Kanton die gleichen Karrierechancen haben.

Tabelle 31 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu.	4.4	4.0	4.1	4.0	4.1	4.1	4.1	4.1	4.0	4.1
Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	4.0	3.9	3.4	3.7	3.8	3.9	4.1	3.5	3.4	3.7
Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende entspricht meinen Bedürfnissen.	3.7	3.5	3.1	3.3	3.5	3.5	3.5	3.2	2.8	3.3
Was ich an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen lerne, kann ich an meinem Arbeitsplatz auch umsetzen.	3.6	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6	3.7	3.7	3.6	3.6
Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	2.4	2.1	2.3	1.9	2.5	2.6	2.3	2.6	2.2	2.5
Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.	3.1	2.8	2.8	2.8	2.9	3.0	2.9	3.0	2.5	2.9
Frauen und Männer haben beim Kanton Solothurn die gleichen Karrierechancen.	3.5	3.2	3.6	3.3	3.6	3.4	3.4	3.3	3.5	3.4

Bei der Beurteilung der Aussagen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten zeigen sich in den Spitälern deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Berufskategorien. Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes, des Pflegedienstes und des medizinisch-technisch/medizinisch-therapeutischen Bereichs stimmen der Aussage „An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu“ in signifikant stärkerem Masse zu als die Mitarbeitenden der übrigen Kategorien; während den Mitarbeitenden der Dienste der Infrastruktur dieser Aspekt auch weniger wichtig ist, messen Mitarbeitende aus der Verwaltung/Administration ihm genauso viel Bedeutung bei wie die übrigen Mitarbeitenden.

Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes haben in geringerem Masse den Eindruck, dass der Kanton ihnen genügend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten biete. Während bei ihnen die mittlere Zustimmung zur Aussage „Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ 3.2 Punkte auf einer Skala von 1 (stimmt gar nicht) bis 5 (stimmt völlig) beträgt, fällt die Zustimmung bei den Mitarbeitenden des Pflegedienstes mit 3.7 Punkten deutlich höher aus.

Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes fühlen sich auch in signifikant geringerem Masse vom Fort- und Weiterbildungsprogramm des Kantons angesprochen. Die mittlere Zustimmung zur Aussage „Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende entspricht meinen Bedürfnissen“ beträgt 2.7 Punkte, während die Zustimmung bei den Mitarbeitenden des Pflegedienstes immerhin bei 3.4 Punkten liegt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes dem kantonalen Programm auch weniger Wichtigkeit beimessen. So liegt bei ihnen die mittlere Wichtigkeit des Fort- und Weiterbildungsprogramms bei 3.8, bei den Mitarbeitenden des Pflegedienstes bei 4.2 Punkten.

Zwar schätzen Spital-Angestellte gesamthaft die internen Aufstiegsmöglichkeiten in ihrer Dienststelle besser ein als die übrigen Kantonsangestellten, jedoch gibt es bei der Einschätzung wiederum signifikante Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Berufsgruppen. So schätzen vor allem Verwaltungs- und Administrationsmitarbeitende sowie Mitarbeitende des medizinisch-technisch/medizinisch-therapeutischen Bereichs die internen Aufstiegsmöglichkeiten geringer ein als beispielsweise Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes; diese beurteilen ihre internen Aufstiegsmöglichkeiten zwar kritisch, ihre mittlere Zustimmung liegt mit 2.5 Punkten jedoch genau beim kantonalen Durchschnittswert aller Mitarbeitenden.

Als kritischste Gruppe insgesamt erweisen sich die Mitarbeitenden der Verwaltung/Administration. Sie schätzen die internen Aufstiegsmöglichkeiten am niedrigsten ein und glauben am wenigsten, dass sie durch ihre Arbeit beim Kanton ihre Aussichten auf dem Arbeitsmarkt verbessern.

Tabelle 32 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten in den Spitälern – aufgeschlüsselt nach Berufsgruppen

	Ärztlicher Dienst	Pflegedienst	med.-techn./med.-ther. Bereich	Verwaltung/Administration	Dienste der Infrastruktur	anderer Bereich
An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu.	4.2	4.2	4.2	3.9	3.9	4.0
Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	3.2	3.7	3.4	3.6	3.5	3.4
Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende entspricht meinen Bedürfnissen.	2.7	3.4	3.0	3.2	3.1	3.2
Was ich an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen lerne, kann ich an meinem Arbeitsplatz auch umsetzen.	3.6	3.8	3.8	3.4	3.4	3.6
Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	2.5	3.0	2.3	2.2	2.4	2.4
Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.	2.9	3.2	3.0	2.7	3.0	3.0
Frauen und Männer haben beim Kanton Solothurn die gleichen Karrierechancen.	3.5	3.4	3.1	2.9	3.5	3.3

Mitarbeitende der Schuladministration stimmen der Aussage: „Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ in sehr viel stärkerem Masse zu als Mitglieder der Schulleitung und Lehrpersonen, die zum grossen Teil dieser Aussage widersprechen. Auch durch das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsangebot fühlen sich Schulleitungen und Lehrpersonen weniger angesprochen als Administrationsmitarbeitende. Die mittlere Zustimmung zur Aussage „Das vom Kanton angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeitende entspricht meinen Bedürfnissen“ liegt mit 2.7 Punkten deutlich unter dem kantonalen Durchschnittswert von 3.3.

Lehrpersonen und Administrationsmitarbeitende sehen innerhalb ihrer Dienststelle nur geringe Aufstiegsmöglichkeiten. Auch die externen Arbeitsmarktchancen schätzen vor allem Lehrpersonen eher negativ ein.

3.11. Information und Kommunikation

Die Angestellten des Kantons Solothurn hatten im Rahmen der Mitarbeitendenzufriedenheitserhebung die Möglichkeit, sich neben der Beurteilung des Informationserhalts durch vorgesetzte Stellen und durch das Personalamt auch zur Lesehäufigkeit von SO!, der Zeitschrift für kantonale Angestellte, und von hausinternen Zeitschriften zu äussern. Die Befragungsergebnisse zu diesem Themenbereich sind in folgenden Unterkapiteln dargestellt. In den Gesamtindikator zur Beurteilung und Wichtigkeit des Themenblocks „Information und Kommunikation“ fliessen nur die Ergebnisse zum Erhalt von Informationen ein.

3.11.1. Beurteilung und Wichtigkeit des Erhalts von Informationen

Zwei Drittel der kantonalen Angestellten haben den Eindruck, alle Informationen zu erhalten, welche für ihre tägliche Arbeit wichtig sind, und von den vorgesetzten Stellen über alle für sie persönlich wichtigen Dinge informiert zu werden. 9% bzw. 11% stimmen den entsprechenden Aussagen nicht bzw. eher nicht zu. Etwas geringer fällt mit 58% die Zustimmung aus zur Aussage „Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge“. 13% lehnen die entsprechende Aussage ab.

Tabelle 33 Beurteilung der Einzelaussagen zu Information und Kommunikation

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Ich erhalte alle Informationen, die für meine tägliche Arbeit wichtig sind.	3%	6%	28%	40%	24%	63%	9%
Meine vorgesetzten Stellen informieren mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	3%	8%	25%	37%	28%	64%	11%
Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	4%	9%	29%	39%	19%	58%	13%

Betrachtet man jedoch die Beurteilung im Vergleich zur Wichtigkeit, so fällt auf, dass aus Sicht der kantonalen Angestellte nicht primär Handlungsbedarf bei der Informationsvermittlung durch das Personalamt besteht. Vielmehr fällt die Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung der Aussagen „Ich erhalte alle Informationen, die für meine tägliche Arbeit wichtig sind“ und „Meine vorgesetzten Stellen informieren mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge“ mit 0.9 Punkten deutlich höher aus. Dies ist innerhalb der gesamten Mitarbeitendenzufriedenheitserhebung nach den Einzelitems zum Lohn, Veränderungsmanagement und zu den Aufstiegsmöglichkeiten die grösste Differenz.

Tabelle 34 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich Information/Kommunikation (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Ich erhalte alle Informationen, die für meine tägliche Arbeit wichtig sind.	3.8	4.7	0.9
Meine vorgesetzten Stellen informieren mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	3.8	4.6	0.9
Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	3.6	4.3	0.7

Welche Unterschiede bezüglich der Einschätzung der Information und Kommunikation gibt es bei Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts, Alters oder Beschäftigungsgrades? Frauen fühlen sich durch das Personalamt bzw. durch den Personaldienst besser informiert als Männer (3.7 zu 3.5). Unter 20-Jährige beurteilen den Bereich Information und Kommunikation positiver als die übrigen Altersgruppen. Die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen schätzt die Information durch das Personalamt negativer ein als die übrigen Altersgruppen – und zwar unabhängig von der Departementszugehörigkeit.

Es fällt zudem auf: Personen mit einem niedrigen Beschäftigungsgrad fühlen sich gegenüber Angestellten mit einem hohen Pensum bezüglich der Informationsvermittlung nicht benachteiligt. Ganz im Gegenteil – Personen mit einem hohen Beschäftigungsgrad fühlen sich durch die vorgesetzten Stellen und durch das Personalamt weniger gut informiert. So liegt bei den Personen mit einem Beschäftigungsgrad von über 90% die Zustimmung zur Aussage „Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge“ bei 3.5, bei den Personen mit einem Beschäftigungsgrad von unter 50% hingegen bei 3.7.

Angestellte der Lohnklassen 7 bis 12 fühlen sich weniger gut über Dinge informiert, welche für ihre tägliche Arbeit wichtig sind, und stimmen der Aussage „Meine vorgesetzten Stellen informieren mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge“ in geringerem Masse zu als die Mitarbeitenden der übrigen Lohnklassen.

Auch zwischen den Angestellten der verschiedenen Mitarbeitendenkategorien gibt es statistisch signifikante Unterschiede: Departements- und Amtschefs/chefinnen sowie Departementssekretäre fühlen sich besser informiert als die Angestellten der übrigen Mitarbeitendenkategorien. Lediglich vom Personalamt fühlen sich die Mitarbeitenden der verschiedenen Kategorien etwa ähnlich informiert.

Mitarbeitende der Administration und der übrigen Kategorien an Schulen haben weniger das Gefühl, alle für ihre tägliche Arbeit wichtigen Informationen zu erhalten als Schulleitungsmitglieder und Lehrpersonen. Jedoch stimmen die Mitarbeitenden der Schuladministration der Aussage „Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge“ in stärkerem Masse zu.

In den Spitälern stimmen der ärztliche Dienst und die Verwaltungs- und Administrationsmitarbeitenden sämtlichen Aussagen zur Kommunikation/Information in geringerem Masse zu als die Mitarbeitenden der übrigen Berufsgruppen.

Bei der Beurteilung des Bereichs Information und Kommunikation gibt es nur geringe Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Departemente. So beurteilen die Mitarbeitenden der Staatskanzlei sämtliche Aspekte (Informationen für die tägliche Arbeit, Information durch vorgesetzte Stellen und durch das Personalamt) positiver als die übrigen kantonalen Angestellten.

Ausserdem fällt auf, dass ein Grossteil der Befragten sich über für sie persönlich wichtige Dinge durch vorgesetzte Stellen ähnlich gut wie durch das Personalamt informiert fühlt. Lediglich die Mitarbeitenden im Volkswirtschaftsdepartement und in den Schulen stufen die Information durch vorgesetzte Stellen deutlich besser ein.

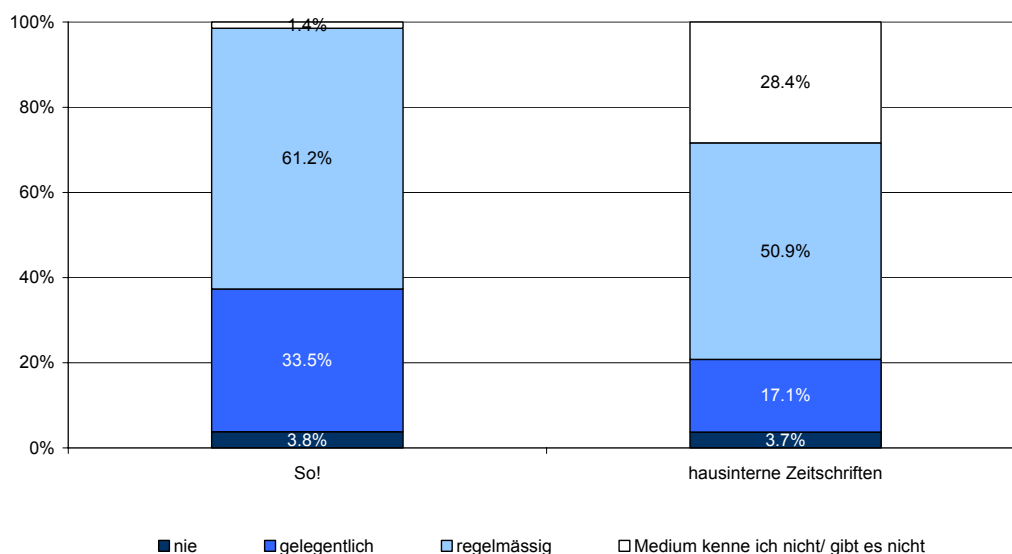
Tabelle 35 Durchschnittliche Zustimmung zu den Aussagen zu „Information und Kommunikation“ – aufgeschlüsselt nach Departementen

	SK	BJD	Ge- richte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitä- ler	Schu- len	Ge- samt
Ich erhalte alle Informationen, die für meine tägliche Arbeit wichtig sind.	4.2	3.7	4.0	3.7	3.7	3.7	3.9	3.7	3.8	3.8
Meine vorgesetzten Stellen informieren mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	4.5	3.7	3.9	3.7	3.7	3.6	3.9	3.7	4.0	3.8
Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	4.3	3.7	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6

3.11.2. Lesehäufigkeit von SO! und von hausinternen Zeitschriften

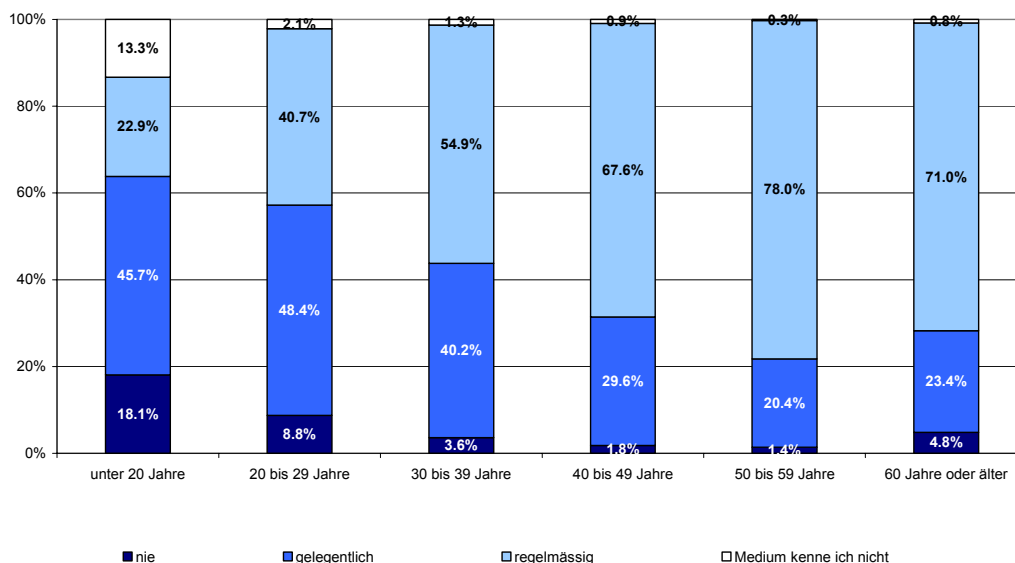
Eine grosse Mehrheit, nämlich 95% der kantonalen Angestellten, liest regelmässig oder zumindest gelegentlich So!, die Mitarbeitendenzeitschrift des Kantons Solothurn, die alle drei Monate erscheint. 61% geben sogar an, sie regelmässig zu lesen. Lediglich 4% lesen die Zeitschrift nach eigenen Angaben nie und weitere 1% sagen, sie nicht zu kennen. 61% der Angestellten informieren sich neben dem So! noch über hausinterne Zeitschriften. Dort, wo solche vorhanden sind, werden sie von den Angestellten noch regelmässiger gelesen als So!. Jedoch ist dort auch der Anteil derjenigen höher, welche die hausinterne Zeitschrift nie lesen.

Grafik 17 Lesehäufigkeit von So! und von hausinternen Zeitschriften



Bei der Lesehäufigkeit von So! gibt es keine geschlechterspezifischen Unterschiede. Die Zeitschrift wird von älteren Mitarbeitenden häufiger gelesen als von jüngeren. So lesen sie 78% der 50- bis 59-Jährigen, aber lediglich 41% der 20- bis 29-Jährigen regelmässig. Insgesamt nimmt die Lesehäufigkeit mit der Dauer der Beschäftigung beim Kanton Solothurn zu.

Grafik 18 Lesehäufigkeit von So! aufgeschlüsselt nach dem Alter der Befragten

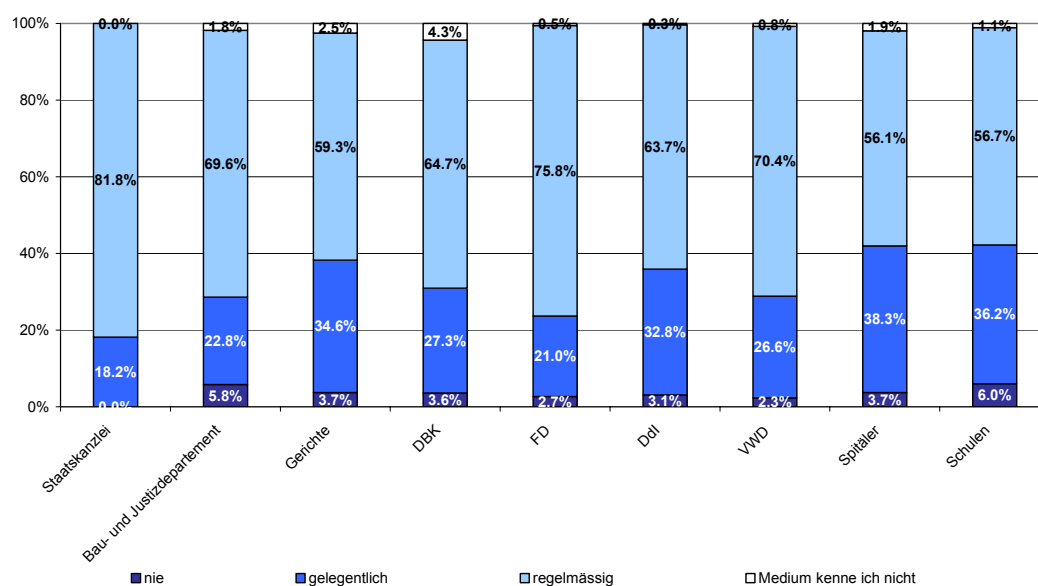


Mitarbeitende der Lohnklassen 1 bis 6 lesen SO! weniger regelmässig; zwischen den Angestellten der übrigen Lohnklassen gibt es keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich der Lesehäufigkeit.

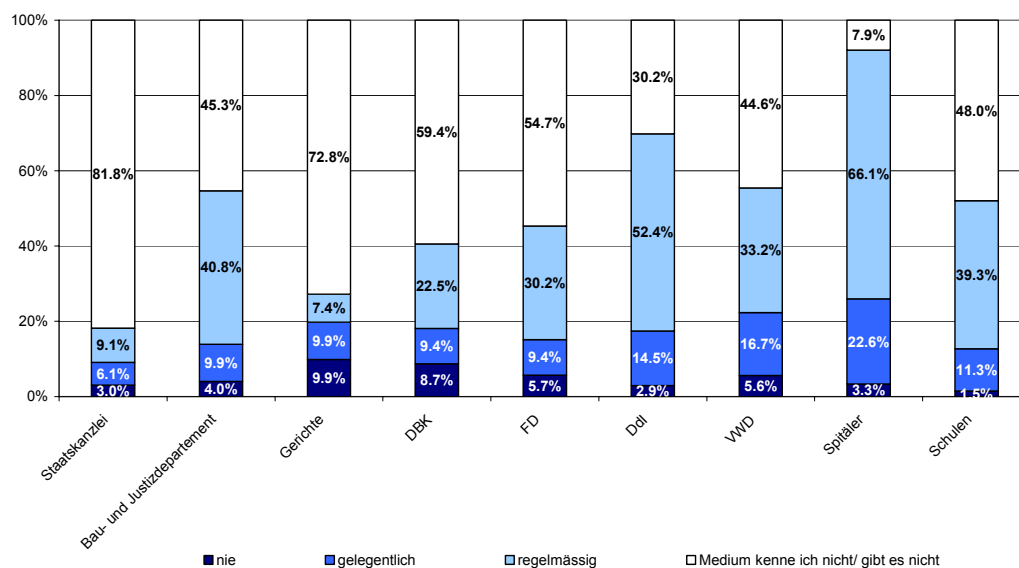
Besonders regelmässig wird So! in der Staatskanzlei, im Finanzdepartement und im Volkswirtschaftsdepartement gelesen. Spital- und Schulangestellte lesen So! seltener als die Mitarbeitenden der übrigen Departemente. Von den Spital-Angestellten lesen es vor allem Personen aus dem Bereich Verwaltung/Administration (64%) sowie aus den sonstigen Diensten der Infrastruktur (73%) regelmässiger als beispielsweise Mitarbeitende des ärztlichen Dienstes, von denen 43% So! nach eigenen Angaben regelmässig lesen.

Bei den Schulen fällt auf, dass nur 52% der Lehrpersonen So! regelmässig lesen, während dies nach eigenen Angaben jeweils über 70% der übrigen Mitarbeitendenkategorien tun.

Grafik 19 Lesehäufigkeit von So! aufgeschlüsselt nach Departementen



Grafik 20 Lesehäufigkeit von hausinternen Zeitschriften aufgeschlüsselt nach Departementen



3.12. Bild der Angestellten vom Kanton als Arbeitgeber

Welches Bild haben die kantonalen Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber? Er wird in erster Linie als sozial verantwortlicher Arbeitgeber wahrgenommen. Rund 73% der Befragten stimmen der Aussage „Der Kanton Solothurn ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber“ zu bzw. eher zu. Lediglich 5% lehnen diese Aussage ab. Eine grosse Mehrheit findet denn auch, dass der Kanton Solothurn ein fairer Arbeitgeber ist. 67% stimmen dieser Aussage zu, rund 7% lehnen sie ab.

Zwar findet ein noch grösserer Prozentsatz, nämlich rund 70%, dass der Kanton Solothurn einen sicheren Arbeitsplatz bietet, jedoch lehnen immerhin 9% diese Aussage ab. Besonders gross ist der Anteil derjenigen, welche die Aussage ablehnen bzw. eher ablehnen, in den Schulen (14%) sowie bei den Spitälern und im Bau- und Justiz-Departement mit jeweils 11%. Betrachtet man die Ergebnisse in den Spitälern aufgeschlüsselt nach Mitarbeitendenkategorien, so sind es vor allem Mitarbeitende aus den Bereichen Verwaltung/Administration (20% Ablehnung) und „Dienste der Infrastruktur“ (27% Ablehnung), welche die Arbeitsplatzsicherheit beim Kanton kritisch einstufen. Hingegen lehnen von den Angestellten im Pflegedienst lediglich 6% die Aussage ab.

Das kritischste Urteil zeigen die Kantonsmitarbeitenden bei der Aussage „Der Kanton Solothurn ist ein attraktiver Arbeitgeber“. Dieser Aussage stimmt etwas mehr als die Hälfte der Befragten zu (57%). Das Antwortverhalten korreliert dabei stark mit der Aussage „Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.“ Eine noch stärkere Korrelation ist mit den Aussagen „Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden“ und „Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht“ festzustellen. Die Beurteilung wird also vor allem in Bezug auf den Lohn vorgenommen.

Tabelle 36 Beurteilung der Einzelaussagen zum Bild der Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Der Kanton Solothurn ist ein attraktiver Arbeitgeber.	2%	6%	35%	43%	14%	57%	9%
Der Kanton Solothurn ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber.	1%	4%	22%	52%	21%	73%	5%
Der Kanton Solothurn ist ein fairer Arbeitgeber.	2%	5%	26%	49%	18%	67%	7%
Der Kanton Solothurn bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.	4%	5%	21%	43%	27%	70%	9%

Betrachtet man die Differenzen zwischen der Wichtigkeit der abgefragten Aspekte und deren wahrgenommenem Erfüllungsgrad, so unterscheiden sich die einzelnen Punkte nicht sehr stark voneinander; jedoch sind die Differenzen recht hoch. Die Spanne reicht von 0.6 Punkten Differenz (Der Kanton Solothurn ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber) bis zu 0.8 Punkten Differenz (Der Kanton Solothurn ist ein fairer Arbeitgeber). Die Angestellten sehen also tendenziell eher beim Punkt „fairer Arbeitgeber“ Handlungsbedarf.

Tabelle 37 Beurteilung und Wichtigkeit beim Bild der Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Der Kanton Solothurn ist ein attraktiver Arbeitgeber.	3.6	4.3	0.7
Der Kanton Solothurn ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber.	3.9	4.5	0.6
Der Kanton Solothurn ist ein fairer Arbeitgeber.	3.8	4.6	0.8
Der Kanton Solothurn bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.	3.8	4.6	0.7

Beim Vergleich der Ergebnisse auf Ebene Departemente/Spital/Schulen fällt vor allem auf, dass wiederum die Angestellten der Staatskanzlei zum positivsten und die Angestellten der Schulen zum kritischsten Urteil neigen. Während beispielsweise in der Staatskanzlei die mittlere Zustimmung zur Aussage „Der Kanton Solothurn ist ein fairer Arbeitgeber“ bei 4.2 liegt, fällt sie in den Schulen mit durchschnittlich 3.5 signifikant niedriger aus. Auch nehmen die Schulangestellten den Kanton Solothurn weniger stark als attraktiven Arbeitgeber wahr. Zudem fällt auf, dass Angestellte, die im Finanzdepartement arbeiten, der Aussage „Der Kanton Solothurn bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz“ in sehr viel stärkerem Masse zustimmen als die Angestellten der Schulen und Spitäler.

Tabelle 38 Das Bild der Angestellten vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber im Departementsvergleich (Mittelwerte)

	SK	BJD	Gerichte	DBK	FD	Ddl	VWD	Spitäler	Schulen	Gesamt
Der Kanton Solothurn ist ein attraktiver Arbeitgeber.	4.0	3.6	3.4	3.4	3.7	3.7	3.7	3.7	3.2	3.6
Der Kanton Solothurn ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber.	4.2	3.9	3.9	3.9	4.1	4.0	4.1	3.8	3.7	3.9
Der Kanton Solothurn ist ein fairer Arbeitgeber.	4.2	3.7	3.7	3.6	3.9	3.8	3.9	3.8	3.5	3.8
Der Kanton Solothurn bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.	4.1	3.8	4.0	3.8	4.2	4.1	4.0	3.7	3.7	3.8

3.13. Verbundenheit

Am stärksten fühlen sich die Angestellten des Kantons Solothurn mit ihrem Team verbunden. 78% der Befragten stimmen der Aussage „Ich fühle mich mit meinem Team verbunden“ zu bzw. eher zu. Und immerhin 68% der Angestellten fühlen sich mit ihrer Dienststelle verbunden.

Hingegen ist die Verbundenheit mit dem Departement, welchem die Angestellten zugeordnet sind, vergleichsweise gering. Lediglich 36% der Befragten fühlen sich nach eigenen Angaben mit ihrem Departement verbunden; sogar 28% lehnen die entsprechende Aussage ab. Stärker als mit dem Departement ist das Verbundenheitsgefühl mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber – ihm fühlen sich 46% verbunden.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Mitarbeitenden vor allem dem Verbundenheitsgefühl mit dem Departement und dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber eine vergleichsweise geringe Bedeutung beimessen und hier somit aus Sicht der Angestellten kein primärer Handlungsbedarf besteht.

Tabelle 39 Beurteilung der Einzelaussagen zur Verbundenheit

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Ich fühle mich mit meinem Team verbunden.	1%	3%	18%	33%	45%	78%	4%
Ich fühle mich mit meiner Dienststelle verbunden.	2%	5%	25%	36%	32%	68%	7%
Ich fühle mich mit meinem Departement verbunden.	10%	19%	36%	25%	11%	36%	28%
Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden.	7%	16%	32%	30%	15%	46%	22%

Tabelle 40 Beurteilung und Wichtigkeit bei der Verbundenheit (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
Ich fühle mich mit meinem Team verbunden.	4.2	4.6	0.4
Ich fühle mich mit meiner Dienststelle verbunden.	3.9	4.3	0.3
Ich fühle mich mit meinem Departement verbunden.	3.1	3.5	0.4
Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden.	3.3	3.5	0.2

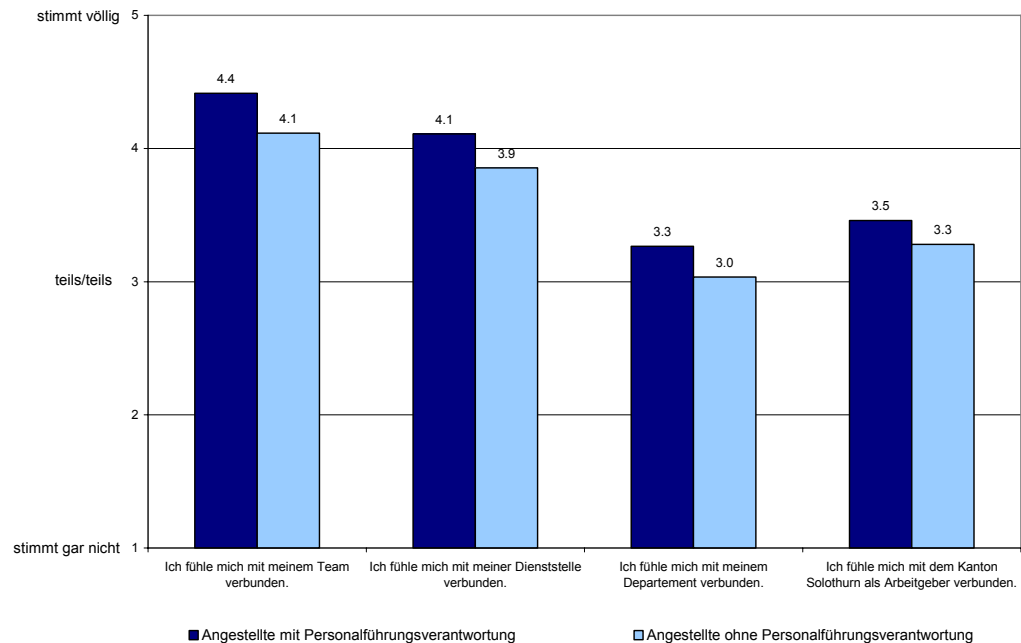
Frauen fühlen sich ihrem Team und ihrem Departement in ähnlichem Masse verbunden wie Männer. Jedoch fällt ihre Zustimmung zu den Aussagen „Ich fühle mich mit meiner Dienststelle verbunden“ und „Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden“ um 0.1 Punkte niedriger aus als bei den Männern.

Angestellte mit einem Beschäftigungsgrad von weniger als 50% fühlen sich ihrem Team, ihrer Dienststelle, ihrem Departement und auch dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber in signifikant geringerem Masse verbunden als Personen vor allem mit einem Beschäftigungsgrad von 90% oder mehr. So beträgt die Zustimmung zur Aussage „Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden“ bei Personen mit einem niedrigen Beschäftigungsgrad durchschnittlich 3.0 und bei solchen mit hohen Pensen 3.4 Punkte.

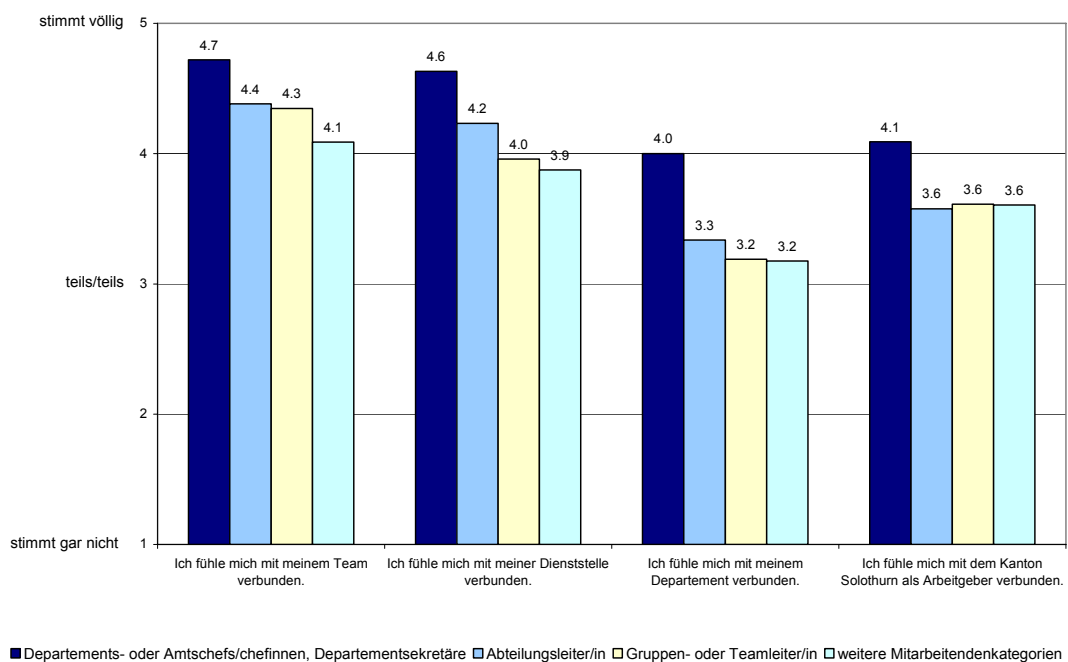
Vor allem die Verbundenheit mit der eigenen Dienststelle nimmt grundsätzlich mit dem Alter der Angestellten und auch mit der Dauer der Anstellung beim Kanton zu.

Angestellte mit Personalführungsverantwortung fühlen sich statistisch signifikant stärker ihrem Arbeitsteam und auch dem Kanton Solothurn verbunden. Während bei ihnen die mittlere Zustimmung zu den entsprechenden Aussagen bei 4.4 bzw. 3.5 liegt, fällt sie bei den Angestellten ohne Personalführungsverantwortung mit durchschnittlich 4.1 bzw. 3.3 niedriger aus.

Grafik 21 Einschätzung des Verbundenheitsgefühls unterschieden nach Angestellten mit und ohne Personalführungsverantwortung



Grafik 22 Einschätzung des Verbundenheitsgefühls unterschieden nach Mitarbeitendenkategorien in der Verwaltung



Die Verbundenheit mit den verschiedenen Organisationseinheiten variiert deutlich zwischen den Mitarbeitenden der einzelnen Departemente. Grundsätzlich fällt auf, dass die

Mitarbeitenden der Staatskanzlei das grösste Verbundenheitsgefühl haben – das gilt sowohl für die Verbundenheit mit dem Team, der Dienststelle, dem Departement als auch mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber.

Die Angestellten der Schulen fühlen sich zwar in signifikant geringerem Ausmass mit ihrem Departement und auch mit ihrem jeweiligen Team verbunden; dafür ist ihre Verbundenheit mit der Dienststelle deutlich grösser.

Tabelle 41 Beurteilung der Verbundenheit im Departementsvergleich (Mittelwerte)

	SK	BJD	Ge- rich- te	DBK	FD	Ddl	VWD	Spi- täler	Schu- len	Ge- samt
Ich fühle mich mit meinem Team verbunden.	4.5	4.1	4.5	4.1	4.1	4.2	4.2	4.2	4.0	4.2
Ich fühle mich mit meiner Dienststelle verbunden.	4.5	3.9	4.4	3.9	4.0	3.9	3.9	3.8	4.2	3.9
Ich fühle mich mit meinem Departement verbunden.	4.1	3.2	3.2	3.2	3.4	3.2	3.1	3.1	2.5	3.1
Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden.	4.3	3.7	3.6	3.4	3.8	3.6	3.6	3.1	3.0	3.3

3.14. Zusatzfragen für Lernende

Für Lernende im Dienste des Kantons Solothurn enthielt der Fragebogen noch einen zusätzlichen Frageblock zur Evaluation ihrer Ausbildung. Insgesamt machten 122 Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in Ausbildung befanden, Angaben zu ihrer Ausbildung. Aufgrund der geringen Fallzahlen werden auf Departementsebene keine Ergebnisse grafisch oder tabellarisch dargestellt.

Rund 80% der Lernenden im Kanton Solothurn fühlen sich in ihrer Ausbildung optimal gefördert; 4% lehnen diese Aussage ab. 82% stimmen der Aussage zu „Ich fühle mich als Mitarbeiter/in von meinen Kolleginnen und Kollegen ernst genommen“. Fast 90% der Lernenden fühlen sich denn auch durch ihren Lehrbetrieb bei der Erreichung der Ausbildungsziele unterstützt und stufen ihre Berufsausbildner/innen als kompetent ein. Deutlich geringer fällt mit 50% die Zustimmung zur Aussage aus „Was ich in der Schule lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.“ Insgesamt 12% stimmen dieser Aussage nicht oder eher nicht zu. Die Lernenden in den Spitälern haben stärker den Eindruck, dass sie das Gelernte umsetzen und anwenden können; jedoch ist der Unterschied statistisch nicht signifikant. Der grösste Anteil ablehnender Stimmen ist mit 18% bei der Aussage „Was ich im überbetrieblichen Kurs/Einführungskurs lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden“ festzustellen.

Tabelle 42 Beurteilung der Einzelaussagen zur Lernenden-Ausbildung

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
In meiner Ausbildung werde ich optimal gefördert.	1%	3%	16%	41%	39%	80%	4%
Ich werde in meinem Lehrbetrieb in der Erreichung der Ausbildungsziele unterstützt.	0%	2%	10%	33%	55%	88%	2%
Während meiner Lehre werde ich auf die praktische Lehrabschlussprüfung/Diplomprüfung vorbereitet.	1%	4%	13%	42%	40%	82%	5%
Meine verantwortlichen Ausbilder/innen kennen die Grundsätze (z.B. Ausbildungsreglemente/Modelllehrgang) und Inhalte der betrieblichen Ausbildung.	0%	4%	12%	32%	53%	84%	4%
Mein/e Berufsausbildner/innen sind kompetent und können mich in verschiedenen Bereichen unterstützen.	0%	2%	8%	36%	53%	89%	2%
Was ich in der Schule lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.	3%	9%	37%	33%	17%	50%	12%
Was ich im überbetrieblichen Kurs/-Einführungskurs lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.	8%	10%	31%	32%	20%	52%	18%
Ich fühle mich als Mitarbeiter/in von meinen Kolleginnen und Kollegen ernst genommen.	1%	3%	14%	31%	50%	82%	4%

Die grösste Differenz bezüglich Wichtigkeit und Beurteilung der verschiedenen Ausbildungsaspekte ist bei den Umsetzungsmöglichkeiten des Gelernten im Betrieb festzustellen. Während die durchschnittliche Wichtigkeit mit 4.4 eingestuft wird, beträgt die mittlere Einschätzung des Erfüllungsgrades lediglich 3.5. Zudem fällt auch bei der Aussage „Während meiner Lehre werde ich auf die praktische Lehrabschlussprüfung/Diplomprüfung vorbereitet.“ die Differenz zwischen Beurteilung und Wichtigkeit mit 0.7 Punkten recht hoch aus. Hier wünschen sich die Lernenden offenbar mehr Unterstützung durch ihren Ausbildungsbetrieb.

Tabelle 43 Beurteilung und Wichtigkeit im Bereich der Ausbildung (Mittelwerte)

	Beurteilung	Wichtigkeit	Differenz
In meiner Ausbildung werde ich optimal gefördert.	4.1	4.8	0.7
Ich werde in meinem Lehrbetrieb in der Erreichung der Ausbildungsziele unterstützt.	4.4	4.8	0.4
Während meiner Lehre werde ich auf die praktische Lehrabschlussprüfung/Diplomprüfung vorbereitet.	4.2	4.9	0.7
Meine verantwortlichen Ausbilder/innen kennen die Grundsätze (z.B. Ausbildungsreglemente/Modelllehrgang) und Inhalte der Ausbildung.	4.3	4.6	0.3
Mein/e Berufsausbildner/innen sind kompetent und können mich in verschiedenen Bereichen unterstützen.	4.4	4.8	0.4
Was ich in der Schule lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.	3.5	4.4	0.9
Was ich im überbetrieblichen Kurs/Einführungskurs lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.	3.5	4.3	0.8
Ich fühle mich als Mitarbeiter/in von meinen Kolleginnen und Kollegen ernst genommen.	4.3	4.9	0.6

Weibliche und männliche Lernende beurteilen die einzelnen Aspekte ihrer Ausbildung sehr ähnlich; es sind keine statistisch signifikanten Unterschiede festzustellen.

4. GESAMTARBEITSVERTRAG (GAV)

Zusätzlich zu den Fragen der Mitarbeitendenzufriedenheit enthielt der Fragebogen noch drei Fragen zum neu ausgehandelten Gesamtarbeitsvertrag (GAV).

62% der Befragten fühlen sich genügend über den neuen GAV informiert. Insgesamt lehnen 12% die Aussage „Ich wurde genügend über den neu ausgehandelten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) informiert“ ab. 65% der kantonalen Angestellten äussern sich zufrieden mit dem GAV.

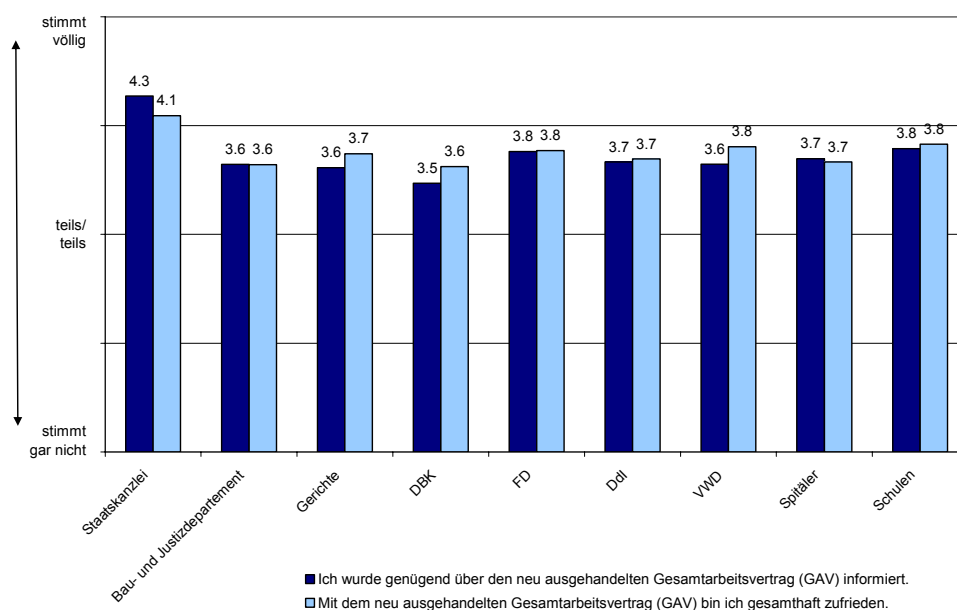
Frauen fühlen sich tendenziell besser über den GAV informiert und äussern sich gesamthaft zufriedener über die Verhandlungsergebnisse (3.8 zu 3.7). Jüngere Angestellte fühlen sich schlechter informiert und sind leicht unzufriedener mit dem neu ausgehandelten GAV. Je länger jemand beim Kanton arbeitet, desto besser fühlt er/sie sich informiert und desto zufriedener äussert er/sie sich über die Verhandlungsergebnisse.

Tabelle 44 Beurteilung der Einzelaussagen zum GAV

	stimmt gar nicht	2	teils/ teils	4	stimmt völlig	Zustim- mung	Ableh- nung
Ich wurde genügend über den neu ausgehandelten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) informiert.	4%	8%	26%	37%	24%	62%	12%
Mit dem neu ausgehandelten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) bin ich gesamthaft zufrieden.	2%	5%	28%	49%	16%	65%	7%

Die Angestellten der Staatskanzlei fühlen sich in signifikant höherem Masse über den neuen GAV informiert und zeigen sich auch zufriedener bezüglich der Verhandlungsergebnisse. Die Angestellten der übrigen Departemente unterscheiden sich diesbezüglich nicht voneinander.

Grafik 23 Beurteilung der Einzelaussagen zum GAV im Departementsvergleich



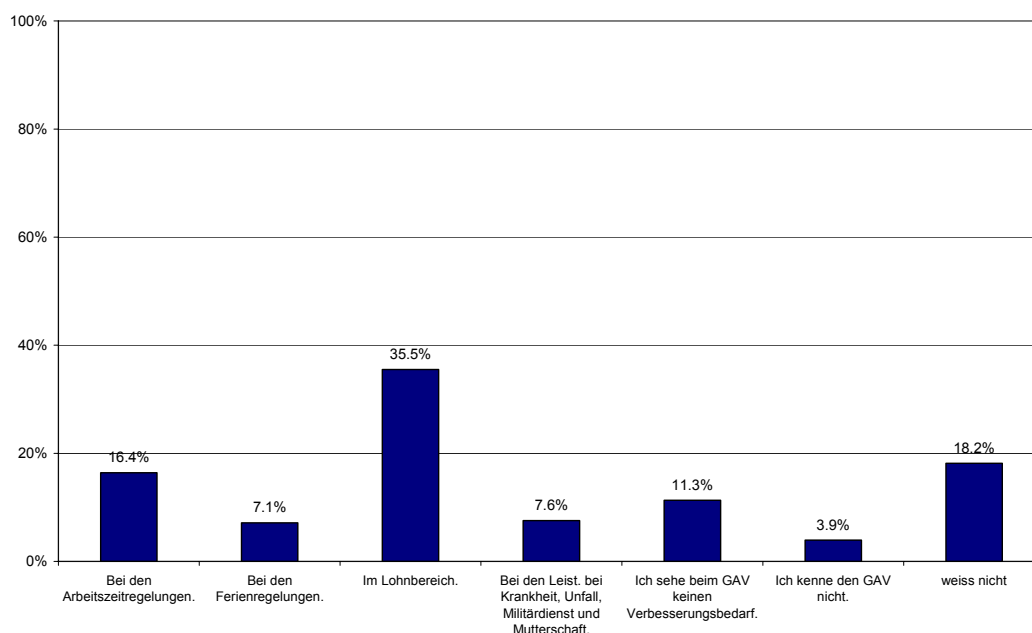
Insgesamt fühlen sich Führungsverantwortliche besser über den GAV informiert; die GAV-Resultate werden jedoch von den Mitarbeitenden der verschiedenen Kategorien ähnlich beurteilt.

In den Spitälern äussern sich Ärztinnen und Ärzte am kritischsten sowohl über die Information als auch über die Ergebnisse (Informationen 3.5; Ergebnisse 3.3); am positivsten äussern sich Angestellte im Pflegebereich (Informationen 3.8; Beurteilung 3.7).

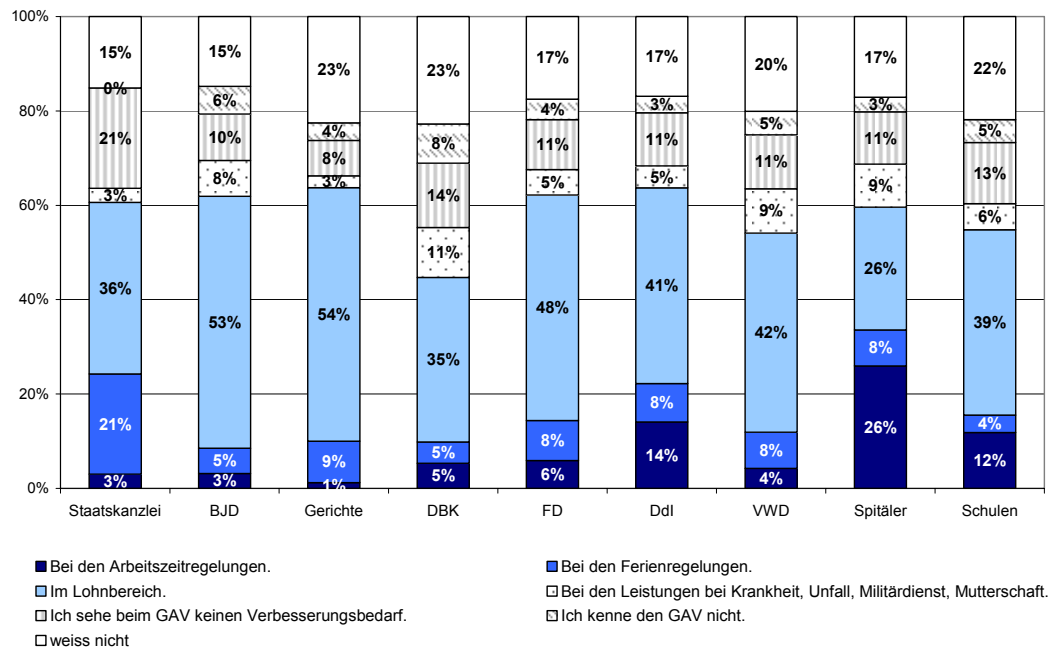
Schulleitungen und Lehrpersonen schätzen den GAV (Information und Ergebnisse) ähnlich ein; am kritischsten äussern sich Administrationsmitarbeitende (Informationen 3.0; im Vergleich: Schulleitung 4.0; Lehrpersonen 3.9).

Wo sehen die kantonalen Angestellten beim GAV den grössten Verbesserungsbedarf? Am häufigsten wird der Verbesserungsbedarf im Lohnbereich gesehen – rund 36% haben sich für diese Antwortoption entschieden. Weitere 16% sehen den grössten Verbesserungsbedarf bei den Arbeitszeitregelungen, 11% sehen keinerlei Verbesserungsbedarf. Darüber hinaus sagen 18% „weiss nicht“ und immerhin 4% „Ich kenne den GAV nicht.“

Grafik 24 Wo sehen die kantonalen Angestellten beim GAV den grössten Verbesserungsbedarf?



Deutliche Unterschiede bei der Wahrnehmung des GAV-Verbesserungsbedarfs zeigen sich zwischen den Angestellten der verschiedenen Departemente. Während beispielsweise 54% der Angestellten der Gerichte und 53% derjenigen des Bau- und Justizdepartements den Verbesserungsbedarf vor allem im Lohnbereich sehen, tun dies von den Spital-Angestellten lediglich 26%. Hingegen sehen Spital-Angestellte gesamthaft einen ebenso grossen Verbesserungsbedarf bei den Arbeitszeitregelungen. Dieses Ergebnis wird durch die offenen Antworten auf die Frage bestätigt, was die Angestellten an ihrer Stelle am meisten stört. In den Spitälern sind es vor allem die Mitarbeitenden des ärztlichen Dienstes und des Pflegedienstes, welche mit 50% bzw. 31% den primären Verbesserungsbedarf bei den Arbeitszeitregelungen sehen.

Grafik 25 Wahrgenommener Verbesserungsbedarf beim GAV nach Departemen-ten

5. AUSWERTUNG DER OFFENEN FRAGEN

Neben der quantitativen Beurteilung und Wichtigkeitseinschätzung der verschiedenen Zufriedenheitsfragen hatten die kantonalen Angestellten zudem die Möglichkeit, sich offen (das heisst ohne vorgegebene Antwortkategorien) dazu zu äussern, was sie an ihrer Stelle am meisten stört bzw. was ihnen am besten gefällt. Von dieser Möglichkeit machten insgesamt rund 70% der Angestellten Gebrauch.

Für die Auswertung und Zusammenstellung wurden in einem ersten Schritt wiederkehrende Antwortkategorien herausgearbeitet. Die einzelnen Antworten wurden anschliessend den verschiedenen Kategorien zugeordnet; dabei konnte sich eine Antwort durchaus auch auf verschiedene Aspekte beziehen. Durch die Zuordnung der Antworttexte zu den Kategorien ist es möglich, einen Überblick darüber zu gewinnen, welche Aspekte besonders häufig als negativ bzw. positiv angeführt wurden. Gleichzeitig dienen die Antworten auf die offenen Fragen der Validierung der quantitativen Untersuchungsergebnisse und können Hinweise darauf geben, ob durch den Fragebogen die wesentlichen Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsaspekte erfasst wurden.

5.1. Was stört die Angestellten am meisten?

Als am häufigsten störender Aspekt wurde die schlechte (Personal-) bzw. Amtsführung insgesamt angeführt – 354 Antworten beziehen sich auf diesen Aspekt. Weitere 213 Angestellte führen das schlechte Klima im Team bzw. Probleme bei der Zusammenarbeit als besonders störend an. Die negativen Nennungen über direkte Vorgesetzte sind hingegen deutlich seltener. 170 Personen äussern sich kritisch über die Kompetenz ihres direkten Vorgesetzten bzw. führen das schlechte Verhältnis zu Vorgesetzten als besonders negativen Punkt an. Dies deckt sich mit dem quantitativen Ergebnis, dass 5% der Aussage „Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner/meinem direkten Vorgesetzten“ nicht zustimmen und dass die Zusammenarbeit und das Klima im Team deutlich positiver eingestuft wurden als die teamübergreifende Zusammenarbeit und vor allem auch als das Klima innerhalb der Dienststelle.

Zeitdruck und Überlastung stehen bei der Frage, was an der Stelle am meisten störe, mit 261 Nennungen an zweiter Stelle. Sie wurden auch im Rahmen der quantitativen Datenerhebung – unabhängig von der Departementszugehörigkeit – als grösste Belastung eingestuft. Gleichzeitig ist jedoch zu berücksichtigen, dass 55 Nennungen eine Unterforderung bzw. monotone Arbeit als negativen Aspekt anführen.

284 der negativen Nennungen beziehen sich in der qualitativen Befragung auf den Themenbereich Lohn – 124 Angestellte bemängeln den niedrigen Lohn ganz allgemein und 40 Personen führen den im Vergleich zu anderen Arbeitgebern niedrigen Lohn als störenden Aspekt an. Zudem äussern sich 121 Angestellte negativ über falsche Lohneinstufungen (vor allem im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen). Dabei fällt auf, dass die Unzufriedenheitsnennungen bezüglich falscher Lohneinstufungen bei den Angestellten der Verwaltung weiter vorn zu finden sind (nämlich an 5. Stelle) als bei den Angestellten der Spitäler, bei denen dieser Unzufriedenheitsaspekt an 19. Stelle steht.

Ein weiterer Unzufriedenheitsaspekt sind die aus Sicht der Angestellten schlecht eingerichteten Arbeitsplätze bzw. schlechten Räumlichkeiten, welche insgesamt 124 Personen kritisieren. Dieser Aspekt wird von den Angestellten der Verwaltung genauso häufig genannt wie von denjenigen der Spitäler oder Schulen. Auch den Spardruck führen 104 Personen als negativen Aspekt an; dabei fällt auf, dass der Aspekt in den Schulen häufiger genannt wird als in den übrigen Organisationseinheiten.

Tabelle 45 Zuordnung der Antworten auf die Frage „Was stört Sie an Ihrer Stelle am meisten?“ zu Antwortkategorien

Zugeordnete Antwortkategorie	Prozent aller Nennungen
schlechte (Personal)Führung/Amtsführung	12.0%
Überlastung/Zeitdruck/Stress	8.8%
(schlechtes) Klima im Team/Probleme bei Zusammenarbeit	7.2%
Mangelnde Kommunikation/schlechte Informationsflüsse	5.8%
(schlechter) Vorgesetzter	4.6%
niedriger Lohn allgemein	4.2%
schlechter Arbeitsplatz/schlechter Raum	4.2%
falsche Lohneinstufung/Lohneinreihung bzw. Unzufriedenheit mit dem Lohn im internen Vergleich	4.1%
„nichts“	3.9%
Spardruck; Sparpolitik, fehlende Ressourcen	3.5%
zu wenig Selbständigkeit, zu wenig Verantwortung	3.3%
keine beruflichen Perspektiven/keine Entwicklungsmöglichkeit	3.2%
wenig Anerkennung intern	3.1%
Arbeitszeitregelung/geringe zeitliche Flexibilität	3.0%
administrative Belastungen	2.7%
schlechte Informatikinfrastruktur	2.5%
Unterforderung/monotone Arbeit	1.9%
unsicherer Arbeitsplatz	1.8%
keine Weiterbildungsmöglichkeiten	1.7%
Infrastruktur allgemein	1.5%
Regelung Pikettdienst	1.4%
Kritik am Lebo	1.4%
im Vergleich zu anderen Arbeitgebern niedriger Lohn	1.4%
Spital AG/Fusion	1.3%
schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten	1.1%
Unterstützung durch/Zusammenarbeit mit Departement	1.0%
Unzufriedenheit GAV	1.0%
Unzufriedenheit von Mitarbeitenden	0.8%
Arbeitsort	0.8%
wenig Unterstützung durch Informatik	0.7%
Parkplatzregelung	0.7%
Verlegung des Arbeitsortes/Zusammenlegung von Dienststellen	0.7%
kurze Ferien	0.6%
Gerüchte/Getratsche	0.6%
befristete Anstellung	0.6%
Mobbing	0.5%
schlechtes Image von kantonalen Angestellten	0.5%
Unzufriedenheit mit Spesenregelung	0.4%
zu grosse Klassen	0.4%
Informationsstil	0.3%
Missachtung Rauchverbot/Rauchen allgemein	0.3%
"Gärtlidenken"	0.2%

Analysiert man die offenen Antworten auf die Frage „Was stört Sie an Ihrer Stelle am meisten“ auf Ebene Departemente/Spitäler/Schulen, so zeigen sich weitere Spezifika. So lassen sich in der Verwaltung 4% der Antworten dem Aspekt „schlechte Informatikinfrastruktur“ zuordnen, während die Informatikinfrastruktur nur von einem geringen Anteil der Spital- und Schulangestellten angeführt wird. Besonders hoch ist die Unzufriedenheit diesbezüglich im Finanzdepartement, wo sich 9% der Antworten auf die Informatikinfrastruktur beziehen.

Die Spital-Angestellten äussern sich überdurchschnittlich häufig negativ zu den Aspekten „mangelnde Kommunikation/schlechte Informationsflüsse“ und auch zum Fusionsprozess, der von einigen Angestellten zum Teil als negativ erlebt wird. Darüber hinaus spielt im Vergleich zu den Angestellten der Verwaltung die geringe zeitliche Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung bei der Unzufriedenheit mit der jetzigen Stelle eine viel grössere Rolle. Die Regelung des Pikettdienstes wird von 3% der Antwortenden als nicht befriedigend empfunden. Einen weiteren Aspekt, der von den Angestellten der Verwaltung und Schulen nicht bzw. nur kaum genannt wird – führen die Spital-Angestellten an: 17 Personen sind unzufrieden mit der aktuellen Regelung der Parkplatzbenutzung, welche aus ihrer Sicht zu teuer ist und zu rigide gehandhabt wird.

Auch bei den Angestellten der Schulen rangieren bei den Unzufriedenheitsnennungen die Kritik an der Personalführung/Dienststellenführung und der wahrgenommene Zeitdruck ganz vorn. Darüber hinaus äussern sich Lehrpersonen negativ über hohe administrative Belastungen und über zu grosse Klassengrössen. Und mit 5% beziehen sich überdurchschnittlich viele Antworten auf den Aspekt „Unterstützung durch das Departement/Zusammenarbeit mit Departement“, welcher in der Verwaltung und bei den Spitälern bei der Nennung von störenden Aspekten nur eine untergeordnete Rolle spielt.

5.2. Was gefällt den Angestellten am besten?

Die Angestellten konnten zudem anführen, was ihnen an ihrer Stelle am besten gefällt. Wiederum wurden die Antworttexte auf die offene Frage verschiedenen Antwortkategorien zugeordnet.

Insgesamt am häufigsten positiv erwähnt werden das Arbeitsklima bzw. die Zusammenarbeit im Team. Rund 20% aller Antworten (das entspricht über 900 Nennungen) beziehen sich auf diesen Aspekt. Insgesamt wird die Zusammenarbeit im Team deutlich häufiger positiv als negativ (etwa 213 Nennungen) erwähnt.

Ganz weit vorn rangieren auch die Aspekte „abwechslungsreiche Arbeit/Vielseitigkeit“ und „Selbständigkeit“, auf die sich jeweils rund 16% der positiven Nennungen beziehen. Weitere 11% führen den Aspekt „interessante Arbeit/Tätigkeit an sich“ als positiv an. Dies deckt sich mit den quantitativen Ergebnissen, wonach die Angestellten mit ihrer Arbeitstätigkeit an sich recht zufrieden sind. Darüber hinaus werden der Kundenkontakt (8% der Nennungen) und auch die flexiblen Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten (rund 7% der Nennungen) von vielen kantonalen Angestellten als positiv erlebt.

Tabelle 46 Zuordnung der Antworten auf die Frage „Und was gefällt Ihnen an Ihrer Stelle am besten?“ zu Antwortkategorien

Zugeordnete Antwortkategorie	Prozent aller Nennungen
gutes Team/gutes Arbeitsklima	20.2%
abwechslungsreiche Arbeit/Vielseitigkeit	16.1%
Selbständigkeit	16.0%
interessante Arbeit; Tätigkeit an sich	11.0%
Kundenkontakt	7.5%
Flexible Arbeitszeit/Jahresarbeitszeit	6.8%
Gestaltungsmöglichkeiten/Verantwortung	5.3%
sinnvolle Arbeit/soziale Tätigkeit/Menschen helfen	3.8%
gutes Verhältnis Vorgesetzte/Förderung durch Vorgesetzte	3.5%
fähige, kompetente Vorgesetzte	1.7%
Weiterbildungsmöglichkeiten	1.6%
Arbeitsort/Arbeitsweg	1.2%
immer Neues hinzulernen	1.1%
gute/schöne Räumlichkeiten	1.0%
sicherer Arbeitsplatz	0.8%
Lohn/Sozialleistungen	0.7%
gute Infrastruktur	0.6%
„alles“	0.6%
Ferien	0.3%

Während die Angestellten der Verwaltung die „Selbständigkeit“ als besonders positiv erleben, rangiert dieser Aspekt bei den Angestellten der Schulen hinter dem Arbeitsklima und der abwechslungsreichen Tätigkeit an dritter Stelle. Die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeiteinteilung werden von 9% der Antwortenden bei der Verwaltung als positiv eingestuft; bei den Spitälern und Schulen, wo ein Grossteil der Mitarbeitenden nach Dienstplänen arbeitet, wird dieser Aspekt deutlich seltener genannt (Schulen 2%; Spitäler 5%).

6. Handlungsempfehlungen

Sowohl in der quantitativen Befragung als auch bei der offenen Frage nach Störendem haben sich verschiedene Handlungsfelder gezeigt, welche in den Workshops mit den Kantonsangestellten thematisiert und für die Optimierungsmöglichkeiten gesucht und diskutiert wurden.

Die Handlungsfelder, in denen Handlungsvorschläge zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit gesammelt wurden, ergaben sich aus jenen Kategorien, in denen einerseits die Beurteilung der Items tiefe Zufriedenheitswerte ergab und andererseits die Wichtigkeit der Kategorie für die Zufriedenheit als besonders wichtig eingestuft wurde. Folgende Kategorien resp. Themenbereiche wurden diskutiert:

- Entlohnung
 - a) Transparenz des Lohnsystems
 - b) Unzufriedenheit im internen Lohnvergleich
 - c) Unzufriedenheit im externen Lohnvergleich
- Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten
 - a) Bedürfnisgerechtes Aus- und Weiterbildungsprogramm
 - b) Interne Aufstiegsmöglichkeiten
 - c) Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit
 - d) Förderung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen bezüglich Karrierechancen
- Veränderungsmanagement
 - a) Gestaltungskompetenz der Verantwortlichen im Veränderungsprozess
 - b) Einbezug der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse innerhalb ihrer Dienststelle
- Information und Kommunikation
 - a) Information durch vorgesetzte Stellen zu persönlich wichtigen Dingen
 - b) Vermittlung arbeitsrelevanter Informationen
 - c) Information durch das Personalamt

Darüber hinaus wurden in den Workshops Handlungsempfehlungen zu folgenden Aspekten generiert:

- Arbeitsklima
- Überlastung/Zeitdruck/Stress
- Personal- und Amtsführung
- Belastung durch Bildschirmarbeit
- Arbeitszeitregelung
- Klassengrösse

6.1. Handlungsfeld Entlöhnung

Die Befragung hat gezeigt, dass insgesamt rund ein Viertel der Befragten das Lohnsystem des Kantons Solothurn nicht als gerecht einstuft und dass sich 27% der Mitarbeitenden über ihrem Lohn im Vergleich zu anderen Arbeitgebern unzufrieden bzw. eher unzufrieden äussern. Ausserdem empfinden jeweils fast 20% ihren Lohn im internen Vergleich als nicht gerecht. Die Angestellten bemängeln zudem die fehlende Transparenz des Lohnsystems. Die in den Workshops formulierten Handlungsempfehlungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Erhöhte Transparenz des Lohnsystems

- Um eine nachhaltige Verbesserung bei der wahrgenommenen Transparenz des Lohnsystems zu erreichen, müssen die Kriterien der Lohneinstufungs- und Einstufungspraxis geklärt und vereinheitlicht sowie deutlich und nachvollziehbar kommuniziert und umgesetzt werden. Damit kann der Eindruck einer zu offenen bzw. flexiblen Einstufungs- bzw. Einreihungspraxis und damit willkürlichen Lohnpraxis vermieden werden.
- Allem voran werden von den Kantonsangestellten eine klare Bezeichnung der einzelnen Lohnklassen und eine transparente Kommunikation darüber gewünscht, welche Funktion(en) eine Lohnklasse umfasst.
- Sinnvoll erscheint eine Informationsbroschüre mit einer detaillierten Beschreibung des Einstufungs- bzw. Einreihungssystems, die beispielsweise an neue Mitarbeitende abgegeben werden kann. Auch über Änderungen bezüglich des Lohnklassensystems sollten die kantonalen Angestellten auf dem Laufenden gehalten werden.
- Eine vermehrte bzw. regelmässige Überprüfung bezüglich der individuellen Einreihung in Lohnklassen wird von Angestellten des Kantons Solothurn ebenfalls als wünschenswert eingeschätzt.
- Auch das Gefühl, dass Mitarbeitende möglicherweise nicht ihren Funktionen entsprechend, sondern aufgrund ihrer Qualifikationen eingereiht werden, führt zu Unzufriedenheit. Hier müsste ebenfalls Klarheit vor allem im Bereich der Kommunikation geschaffen werden.

Erhöhung der Zufriedenheit im internen Lohnvergleich

- Im internen Lohnvergleich, d.h. im Vergleich mit ähnlichen Funktionen bei den Kantonsangestellten, wird mehr Transparenz gefordert. Dies wird auch durch die Ergebnisse aus den Antworten zur offenen Frage bestätigt; das Gefühl, dass zwei Angestellte trotz gleicher Tätigkeit und gleicher Erfahrung nicht den gleichen Lohn erhalten, führt zu Unzufriedenheit. Als konkrete Massnahme wird u. a. eine kostenlose Möglichkeit zur Einstufungsüberprüfung auf übergeordneter Ebene gefordert.
- Ambivalent äussern sich die kantonalen Angestellten bezüglich der Praxis der Erfahrungsstufen. Einerseits wird bemängelt, dass die Erfahrungsstufen vor allem für die jüngeren Angestellten frustrierend wirken können, da diese zu Beginn der Anstellung niedrig eingestuft und im Vergleich zu älteren Angestellten geringer entlohnt werden. Andererseits wird angeführt, dass die maximale Erfahrungsstufe 16 schnell erreicht sei und sich damit für ältere bzw. erfahrenere Mitarbeitende kaum Entwicklungsperspektiven im Lohnbereich eröffneten.

- Vor allem Spital-Angestellte beklagen die uneinheitliche Handhabung der Spesenvergütung. Hier scheinen eine Überprüfung, eine allfällige Angleichung und vor allem die einheitliche Kommunikation über die bestehenden Spesenregelungen angezeigt.
- Bei den Schulen ist die Unzufriedenheit im internen Lohnvergleich möglicherweise durch die wahrgenommene unterschiedliche Entlöhnung von Berufs- und Kantonschullehrkräften begründet. Lehrpersonen wünschen sich zudem eine gerechtere Entlöhnung von nicht-unterrichtsbezogenen Tätigkeiten. Darüber hinaus wurde der Wunsch geäußert, auch Teilpensumslehrkräfte gerechter in die nicht-unterrichtsbezogenen Arbeiten einzubinden.
- Bei einem Teil der Mitarbeitenden besteht der Eindruck, dass die Mitarbeitenden-Beurteilung sehr stark von der Kultur der Dienststellen abhängt. Gewünscht wird auch bei der Mitarbeitendenbeurteilung und der Leistungsbonus-Ausschüttung eine grössere Transparenz bezüglich der Beurteilungs- und Vergabekriterien.

Erhöhung der Zufriedenheit im externen Lohnvergleich

- Grundsätzlich erachtet ein Grossteil der Angestellten Lohnerhöhungen als geeignetes Instrument zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit, der enge finanzielle Spielraum des Kantons ist jedoch allen bewusst.
- Eine Verbesserung der Entlöhnung im Vergleich zu anderen Arbeitgebern könnte nach Ansicht der Angestellten beispielsweise auch durch vermehrte Fringe Benefits wie Mitarbeitenden-Rabatte bei Amtsgeschäften oder Einkäufen, Vergünstigungen im Öffentlichen Verkehr oder tiefere Hypothekarzinsen etc. erzielt werden.
- Ein Teil der Lehrpersonen empfindet die im Vergleich zu anderen Kantonen als niedrig wahrgenommenen Löhne und die vergleichsweise hohe Lektionenzahl als wenig attraktiv für den Kanton Solothurn als Arbeitgeber. Dies könnte beispielsweise bei Neuwahlen von Lehrpersonen Qualitätsprobleme zur Folge haben, da andere Kantone für qualifizierte Lehrkräfte attraktiver seien. Dem müsse entgegengewirkt werden.
- Die Angestellten setzen grosse Hoffnung auf den im Gesamtarbeitsvertrag vereinbarten Lohnvergleich, der im Jahr 2006 durchgeführt wird. Gleichzeitig halten sie fest, dass diese Lohnvergleiche auch Folgen haben und eine Bereitschaft zu allfälligen Korrekturmassnahmen auf Seiten des Kantons vorhanden sein müsse.

6.2. Handlungsfeld Entwicklung und Entfaltung

Als weiteres wichtiges Handlungsfeld zeigt sich der Bereich „Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten“. Besonders kritisch stehen die kantonalen Angestellten den internen Aufstiegsmöglichkeiten, der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen durch die Anstellung beim Kanton und auch dem kantonalen Fort- und Weiterbildungsangebot gegenüber. Ebenfalls nicht überall als verwirklicht eingeschätzt werden die gleichen Karrierechancen von Männern und Frauen. Für diese Aspekte wurden im Rahmen der Workshops mit den kantonalen Angestellten Handlungsempfehlungen formuliert.

Bedürfnisgerechtes Aus- und Weiterbildungsprogramm

- Grundsätzlich ist aus Sicht von kantonalen Angestellten zu klären, inwieweit Entwicklung und Entfaltung der einzelnen Angestellten von den Vorgesetzten überhaupt gewünscht werden. Teilweise besteht der Eindruck, dass Weiterbildungsmöglichkeiten nicht kommuniziert werden, um Fluktuationen zu verhindern und die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zu halten. Es ist daher unabdingbar, dass die Vorgesetzten die Wichtigkeit von Weiterbildungen für die Mitarbeitendenzufriedenheit erkennen; „Weiterbildung“ sollte deutlicher als Teil der Unternehmenskultur beim Kanton installiert werden.
- Es sollte vermehrt darauf hingewirkt werden, die Weiterbildungsbedürfnisse und -möglichkeiten im Rahmen der Mitarbeitendengespräche auszuloten.
- Im Workshop wurde formuliert, dass sich das Kursangebot stärker am Zeitgeist orientieren müsse und verstärkt aktuelle Themen aufgegriffen werden sollten. Angestellte vor allem der Verwaltung wünschen sich ein stärker auf Dienststellen zugeschnittenes Weiterbildungsangebot; grundsätzlich wird das zu geringe fachbezogene Angebot bemängelt.
- Die quantitative Befragung hat gezeigt, dass die Angestellten der Schulen das kantonale Fort- und Weiterbildungsprogramm zwar deutlich schlechter beurteilen, ihm aber auch eine geringere Wichtigkeit für die eigene Arbeitszufriedenheit beimessen. Lehrpersonen haben kaum ein Bedürfnis nach kantonalen Weiterbildungen, sie wünschen sich vermehrt interne Weiterbildungsmöglichkeiten (also auf der Ebene Schule) und die stärkere finanzielle und zeitliche Unterstützung von nationalen Weiterbildungsangeboten durch den Kanton.
- Kantonal Angestellte wünschen sich eine klare (und einheitliche) Regelung der zeitlichen und finanziellen Förderung von Weiterbildungen.
- Angeregt wurde von Workshop-Teilnehmenden auch die Einführung eines Weiterbildungs-Credit-Systems; dies könnte u. a. auch die externe Arbeitsmarktfähigkeit der kantonalen Angestellten erhöhen.

Interne Aufstiegsmöglichkeiten

- Die Förderung von Jobrotation wird als eine geeignete Massnahme zur Förderung der internen Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet.
- Grundsätzlich sollten bei Stellenneubesetzungen innerhalb der Dienststelle bisherige Mitarbeitende vermehrt berücksichtigt und diese im Hinblick auf das notwendige Anforderungsprofil weiterqualifiziert werden.
- Denkbar wären auch die Förderung von Projektleitungen und das Schaffen von Karrierestellen ohne Führungsfunktion z.B. im Rahmen von Fachlaufbahnen. Solche

Massnahmen könnten beispielsweise auch die externe Arbeitsmarktfähigkeit kantonalen Angestellter verbessern.

- Es besteht das Bedürfnis nach einer übergeordneten Stelle für Laufbahnberatung auf Kantonsebene.

Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit

- Grundsätzlich wurde in den Workshops festgehalten, dass der Kanton Solothurn im Vergleich zur Privatwirtschaft bezüglich der Anstellungs- und Arbeitsbedingungen fortschrittlich und durchaus attraktiv sei. Wichtig scheint demnach vor allem, dies sowohl nach innen (also gegenüber den eigenen Angestellten) als auch nach aussen (auf dem Arbeitsmarkt) besser zu kommunizieren.
- Sinnvoll wäre die verstärkte Präsenz des Kantons bei den Stellenbörsen; dort besteht die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber (beispielsweise im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle und Möglichkeit von Teilzeitarbeit) zu präsentieren.
- Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sollten auf der Homepage des Kantons Solothurn einen schnelleren Zugang zu den kantonalen Stellenausschreibungen erhalten; auch dort sollte sich der Kanton Solothurn deutlicher als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.

Förderung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen bezüglich Karriere-chancen

- Ein Grossteil der weiblichen Angestellten (nämlich 67%) hat den Eindruck, dass Frauen beim Kanton Solothurn nicht oder zumindest nur teilweise dieselben Karriere-chancen haben wie Männer. Denkbar – aber nicht mehrheitlich gewünscht – wäre beispielsweise die Festlegung von Quoten, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.
- Vorgeschlagen wurde beispielsweise auch das Angebot von Job-Sharing im Führungsbereich, das Frauen (aber auch Männern) mit niedrigeren Beschäftigungskosten Karrieremöglichkeiten eröffnen würde.
- Die Chancengleichheit wird sicherlich auch durch den weiteren Ausbau der Kindertagesbetreuung (vor allem auch für schulpflichtige Kinder) gefördert. Insbesondere im Spitalbereich erscheint aufgrund der Arbeitszeiten eine Ausweitung der Kinderbetreuung in den Abend hinein als sinnvolle Massnahme.

6.3. Handlungsfeld Veränderungsmanagement

Die kantonalen Angestellten haben sich im Rahmen der Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung kritisch über ihren Einbezug in Veränderungsprozesse innerhalb der eigenen Dienststelle geäussert und zum Teil ihre Unzufriedenheit bezüglich der kompetenten Ausgestaltung dieser Prozesse durch die Verantwortlichen zum Ausdruck gebracht. Diesen Aspekten kommt vor allem deswegen eine hohe Bedeutung zu, weil sie einen starken Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben und entscheidend dazu beitragen, dass die Angestellten das Klima innerhalb ihrer Dienststelle als positiv erleben oder dass sie es eben nicht tun.

In den Workshops wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, wie Mitarbeitende besser eingebunden und die Kompetenz der Veränderungsverantwortlichen erhöht werden könnten.

Gestaltungskompetenz der Verantwortlichen im Veränderungsprozess erhöhen

- Der Auswahl der Verantwortlichen, welche die Veränderungsprozesse gestalten bzw. die Veränderungsprojekte leiten, sollte eine hohe Priorität beigemessen werden. Auswahlkriterien sind neben fachlichen Kompetenzen, Kompetenzen im Bereich Projektmanagement sowie der Veränderungswille der Kandidatinnen und Kandidaten.
- Für die Steuerung von Veränderungsprozessen vorgesehene Personen sollen gezielt im Bereich Change Management weitergebildet werden.
- Eine klare Aufgaben- und Kompetenzzuordnung auf den einzelnen Stufen sowie deren klare Kommunikation vereinfachen Veränderungsprozesse.
- Die Veränderungsprozesse und die Verantwortlichen sollten vermehrt evaluiert werden – auch durch externe Stellen.
- Vor allem bei grossen Veränderungsprojekten sollte ein externes Coaching der Verantwortlichen vorgeschlagen werden.
- Ein Erfahrungsaustausch unter Führungs- bzw. Veränderungsverantwortlichen beispielsweise verschiedener Dienststellen kann zu einem Wissenszuwachs und zu einer kritischen Reflexion der eigenen Rolle im Veränderungsprozess führen. Ein solcher Erfahrungsaustausch könnte z. B. durch die Departemente organisiert werden.

Einbezug der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse innerhalb ihrer Dienststelle

- Bereits zu Beginn von Veränderungsprojekten sollte ein detailliertes Informationskonzept (wann und wie wird informiert) entwickelt und den Mitarbeitenden aller Stufen kommuniziert werden.
- Den Mitarbeitenden sollte vermehrt kommuniziert werden, warum Veränderungen notwendig sind, in welche Richtung sie gehen und welche Ziele damit verfolgt werden.
- Als wichtig erachtet werden regelmässige Kontakte zwischen den Verantwortlichen und den Mitarbeitenden auch ausserhalb der Entscheidungsschritte. In der Kommunikation sollte stärker auf den Dialog und den Austausch im kleineren Rahmen gesetzt werden.
- Den Angestellten ist es wichtig, von Veränderungen nicht aus der Zeitung zu erfahren. Als Kommunikationsmittel werden dabei neben der persönlichen Information das Intranet, Blitz-Faxe und Blitz-Mails angesehen.
- Mitarbeitende aller Stufen sollten in Veränderungsprojekte involviert sein, damit diese breit verankert sind. In den Spitälern wurde beispielsweise pro Klinik das Aufstellen einer „Fachgruppe Veränderung“ mit Mitarbeitenden aus den verschiedenen Arbeitsbereichen angeregt.

6.4. Handlungsfeld Information und Kommunikation

Auch im Bereich Information und Kommunikation hat sich eine vergleichsweise grosse Differenz bezüglich der Wichtigkeit und der Beurteilung verschiedener Aspekte gezeigt. Sowohl in der quantitativen Befragung als auch in den Workshops wurde deutlich, dass eine grosse Überschneidung mit dem Thema „Veränderungsmanagement“ besteht. Je besser sich Mitarbeitende informiert fühlen, umso positiver sind sie gegenüber den Veränderungsprozessen und deren Gestaltung eingestellt.

Information durch vorgesetzte Stellen zu persönlich wichtigen Dingen

- Für die Information durch vorgesetzte Stellen werden regelmässige Teamsitzungen vorgeschlagen. Aber auch persönliche Mitarbeitendengespräche (beispielsweise drei- bis viermal im Jahr) ausserhalb des Mitarbeitendenbeurteilungsprozesses sollten zur Regel werden.
- Als besonders unbefriedigend empfinden es Mitarbeitende, wenn zwar der Eindruck besteht, dass „sich etwas tut“, aber nicht kommuniziert wird, „was sich tut“, so dass Raum für Gerüchte bleibt. Diese Lücke muss aus Sicht der Angestellten durch eine proaktive Informationspolitik geschlossen werden.
- Wichtig ist es, Entscheide oder sonstige Informationen ins Intranet zu stellen, bevor sie an die Medien weitergegeben werden.
- Vor allem in den Schulen wird ein Management bei „walkingaround“ als sinnvoll erachtet. Die Informationsweitergabe funktioniert dann besonders gut, wenn persönliche Kontakte gepflegt werden.

Vermittlung arbeitsrelevanter Informationen

- Für die Vermittlung arbeitsrelevanter Informationen sollten periodische Informationssitzungen auf Ebene der Teams oder Abteilungen stattfinden.
- Als zentral ist bei der Informationsvermittlung das Führungsverhalten der Vorgesetzten einzustufen. Wenn sich Vorgesetzte Zeit für ihre Mitarbeitenden nehmen und über klare Zielvorgaben führen, wird auch die Informationsvermittlung positiver erlebt.

Information durch das Personalamt

- Auch bei Haltung gegenüber der Aussage „Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge“ hat sich im Rahmen der quantitativen Befragung eine Differenz zwischen Wichtigkeit und Beurteilung von 0.7 Punkten gezeigt. Dieses Ergebnis ist ein Indiz für eine gewisse Unzufriedenheit. In den Workshops haben sich jedoch keine Hinweise auf konkrete Informationen ergeben, welche den Angestellten fehlen. Die Verbesserungsvorschläge zielen eher auf die Häufigkeit der Information und auf die Informationswege.
- Das Personalamt sollte neben dem Blitz-Fax vermehrt auch die Möglichkeit des Blitz-Mails zur Information der Mitarbeitenden nutzen.
- Eine stärkere Nutzung des Intranets zur Informationsvermittlung durch das Personalamt wird angeregt. Die Mitarbeitenden des Kantons sollten wissen, dass alle wichtigen Informationen des Personalamtes auf dem Intranet aufgeschaltet sind.

6.5. Sonstige Handlungsfelder

In den Workshops wurden zudem Handlungsfelder besprochen, die bei der offenen Frage im Fragebogen danach, was an der derzeitigen Stelle am meisten stört, oft genannt wurden.

Bessere Personal- und Amtsführung

Die Unzufriedenheitsnennungen der kantonalen Angestellten beziehen sich am häufigsten auf die Personal- und Amtsführung. Bei Angestellten besteht der Eindruck, dass einzelne Dienststellen schlecht geführt werden und Vorgesetzte nicht über die nötige Personalführungskompetenz verfügen. Um hier Verbesserungen zu erreichen, wünschen die

Angestellten eine verbesserte Selektion bei der Auswahl der Führungsverantwortlichen. Ebenso wird von den Verantwortlichen mehr Mut bei der Bearbeitung von Führungsproblemen verlangt; diese sollen nicht ausgesessen, sondern durch Korrekturmassnahmen (ggf. Entlassungen) bereinigt werden.

Angezeigt ist auch eine systematischere Ausbildung und Förderung von Führungskräften mit regelmässigem Feedback – angeregt wurde beispielsweise die Einführung eines 360-Grad-Feedbacks. „Führung“ sollte nach Auffassung der Angestellten verstärkt zum Thema gemacht werden – beispielsweise im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung oder in Sol!, der Zeitschrift für Angestellte des Kantons Solothurn.

Verbesserung des Arbeitsklimas

Auch wenn sich bei der quantitativen Befragung das Thema „Arbeitsklima“ nicht als zentrales Handlungsfeld zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit gezeigt hat, so beziehen sich bei der offenen Frage nach Störendem zahlreiche Antworten doch auf das schlechte Klima im Team bzw. auf Probleme bei der Zusammenarbeit mit Arbeitskolleginnen und -kollegen. Auch Teilnehmende der Workshops setzten sich mit der Frage auseinander, welche konkreten Massnahmen dazu beitragen können, das Klima im Team zu verbessern. Angeregt wurden vermehrte gemeinsame Aktivitäten ausserhalb der Arbeit, um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zu stärken.

Eine Überprüfung aktueller Stellenbeschriebe (im Hinblick auf Rollenverteilungen im Team) und eine grössere Transparenz bei den Löhnen können nach Ansicht der Angestellten zu einer Verbesserung des Team-Klimas beitragen. Thematisiert wurde zudem der Aspekt „Wertschätzung“. Umgangsformen sollten auch unter den Mitarbeitenden besser gepflegt werden und das „Grüezi-Sagen“ sollte eine Selbstverständlichkeit sein.

Arbeitszeitregelung in den Spitälern

Während die Angestellten in der Verwaltung das Arbeitszeitmodell des Kantons Solothurn grösstenteils als sehr positiv erleben, führt bei den Spital-Angestellten die vergleichsweise geringe Flexibilität bei der Arbeitszeitregelung eher zu Unzufriedenheit. Mehr Personal, aber auch grössere Teams würden nach Ansicht der Angestellten die Flexibilität deutlich erhöhen. Auch eine systematischere Planung der Ressourcen durch Verantwortliche könnte die Unzufriedenheit senken. Sinnvoll erscheint dabei beispielsweise der Einbezug der Mitarbeitenden in die Dienstplanerstellung, so dass individuelle Wünsche gleich zu Beginn einfließen können.

Massnahmen gegen Überlastung/Zeitdruck/Stress

Viele kantonale Angestellte erleben die Belastung durch Zeitdruck und Stress als recht hoch – und zwar sowohl in der Verwaltung und in den Spitälern als auch in den Schulen. Das Thema „Zeitdruck/Stress“ sollte im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen konkret angesprochen werden, um möglichst frühzeitig mögliche Massnahmen ergreifen zu können. Massnahmen könnten in einer Beobachtung und allfälligen Optimierung der Arbeitsabläufe oder aber in einer stärkeren Priorisierung der Tätigkeiten (beispielsweise auch durch die Vorgesetzten) liegen. Lehrpersonen sehen Optimierungsmöglichkeiten in einer Reduzierung der Klassengrössen und/oder in einer Pensengangleichung an Nachbarkantone.

Reduzierung der Belastung durch Bildschirmarbeit

Vor allem die Angestellten der Verwaltung schätzen die Belastungen durch Bildschirmarbeit als mittel bis sehr stark ein. Neben der verstärkten Verbreitung von 19-Zoll-Flachbildschirmen wird vor allem deren fachgerechte Einstellung gewünscht. Wo die Belastung durch langes Sitzen besonders hoch ist, erscheinen höhenverstellbare Pulte oder

Stehpulte als eine sinnvolle Investition, welche neben der Gesundheit auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördert.

Klassengrösse in den Schulen

Die Klassengrösse wird von Lehrpersonen als eine recht grosse Belastung eingestuft. Neben ihrer Reduzierung wurde von Workshop-Teilnehmenden angeregt, die Klassengrösse nicht als Indikator im Globalbudget aufzuführen.

ANHANG

- Fragebogen (Beispiel Staatskanzlei; Papierform)
- Zusatzfragen für Lernende
- Auftrag für Gruppenarbeiten (Beispiel Workshop für Spitäler)



Fragebogen zur Erhebung der Mitarbeitendenzufriedenheit

Eine Befragung im Auftrag des Kantons Solothurn
durchgeführt durch die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

Noch einige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Die Befragung dient der Aufnahme eines Meinungsbildes und Ihrer persönlichen Einschätzung Ihrer Arbeitssituation beim Kanton Solothurn. Kreuzen Sie deswegen jeweils die Antwort an, der Sie persönlich am ehesten zustimmen.
- Sie haben bei der Befragung nicht nur die Gelegenheit, sich über die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten Ihrer Tätigkeit zu äussern; vielmehr interessieren wir uns auch für die Wichtigkeit dieser Aspekte. Deswegen ist der Fragebogen so aufgebaut, dass Sie sich in einem ersten Block dazu äussern können, inwieweit die jeweilige Aussage auf Ihre derzeitige Arbeitssituation zutrifft (IST/Zustimmung). Die Antwortmöglichkeiten reichen dabei von „stimmt gar nicht“ bis „stimmt völlig“. In einem zweiten Block (Wichtigkeit) können Sie dann ankreuzen, wie wichtig Ihnen die jeweiligen Aspekte sind. Hier reicht die Antwort-Skala von „mir nicht wichtig“ bis „mir sehr wichtig“.
- Falls Sie beim Kanton Solothurn mehrere Beschäftigungsverhältnisse aufweisen, beziehen Sie Ihre Angaben bitte auf die Stelle, bei der Sie das grösste Beschäftigungspensum haben. Bei gleich grossen Pensum wählen Sie bitte selber ein Pensum aus, auf das Sie Ihre Angaben beziehen.
- Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und nur anonymisiert ausgewertet.
Bei der Auswertung werden keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein.

Was ist mit „Dienststelle“, „Departement“ und „Team“ gemeint?

- Zu Beginn des Fragebogens können Sie angeben, welchem Amt, Spital, Gericht etc. oder welcher Schule Sie zugeordnet sind; diese Organisationseinheit wird dann später als Ihre „Dienststelle“ bezeichnet – zum Beispiel, wenn Sie zum „Klima in Ihrer Dienststelle“ befragt werden. Bitte beziehen Sie alle Angaben zu Ihrer „Dienststelle“ auf die zu Beginn der Befragung angegebene Organisationseinheit.
- Wenn von „Ihrem Departement“ die Rede ist, beziehen Sie Ihre Angabe bitte auf das Departement, zu dem Ihre Dienststelle gehört. Falls Sie im Gerichtsbereich arbeiten, beziehen Sie Ihre Angaben auf die Gerichtsverwaltung.
- Wenn im Fragebogen von Ihrem „Team“ die Rede ist, beziehen Sie Ihre Angaben bitte auf die Personen, mit denen Sie direkt zusammenarbeiten.

Fragen?

Falls Sie Fragen haben oder weitere Informationen wünschen, können Sie sich gerne an Stephanie Greiwe von der Fachhochschule Solothurn wenden. Sie steht Ihnen für Ihre Rückfragen telefonisch (062 286 01 99) oder per E-Mail (iws@fhso.ch) zur Verfügung.

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Welcher der folgenden Dienststellen sind Sie zugeordnet?

Bitte kreuzen Sie die zutreffende Dienststelle an.

- ☐ ₁ Staatskanzlei ohne Drucksachenverwaltung
☒ ₂ Drucksachenverwaltung
☐ ₃ andere Dienststelle, und zwar:

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitssituation insgesamt?**Zufriedenheit insgesamt**

Bitte kreuzen Sie die Antwort an, die Ihre Situation am besten beschreibt

←-----→				
sehr unzufrieden				sehr zufrieden
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Bereich Tätigkeit und Arbeitsinhalt

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT				
←-----→			←-----→			←-----→			←-----→	
stimmt gar nicht		teils/ teils		stimmt völlig		mir nicht wichtig		mittel		mir sehr wichtig
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	1 Meine Tätigkeit ist vielfältig und abwechslungsreich.	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	2 Bei meiner Tätigkeit kann ich mein Wissen und Können einsetzen.	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	3 Ich sehe einen Sinn in meiner Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	4 Ich kann meine Arbeit selbstständig erledigen.	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	5 Meine Arbeit überfordert mich <u>nicht</u> .	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	6 Meine Arbeit unterfordert mich <u>nicht</u> .	☐	☐	☐	☐	☐

Bereich Belastungen am Arbeitsplatz

Wie stark sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz durch folgende Aspekte belastet?

	kommt nicht vor	sehr gering		mittel		sehr stark
	0	1	2	3	4	5
7 Belastung durch Zeitdruck	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8 Belastung durch ungünstige Arbeitszeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9 Belastung durch Bildschirmarbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10 Körperliche Belastungen (wie viel Sitzen, Stehen, Heben etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11 Belastung durch Verhältnis zu Arbeitskollegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12 Belastung durch Verhältnis zu Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13 Belastung durch Spannungen im Arbeitsumfeld	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14 Belastung durch unangenehme Kundenkontakte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15 Belastung durch gefährliche Arbeitssituationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SK

2

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Bereich Anstellungs- und Arbeitsplatzbedingungen

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
$\longleftrightarrow$ stimmt gar nicht 1 2 teils/ 3 4 stimmt völlig 5						$\longleftrightarrow$ mir nicht wichtig 1 2 mittel 3 4 mir sehr wichtig 5					
16	☐	☐	☐	☐	☐	Mein Arbeitsplatz ist zweckmässig eingerichtet.	☐	☐	☐	☐	☐
17	☐	☐	☐	☐	☐	An meinem Arbeitsplatz fühle ich mich wohl (Licht, Lärm, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
18	☐	☐	☐	☐	☐	Mit den mir zur Verfügung stehenden elektronischen Arbeitswerkzeugen (PC usw.) bin ich zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
19	☐	☐	☐	☐	☐	Mit den übrigen Arbeitswerkzeugen bin ich zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
20	☐	☐	☐	☐	☐	Mit dem Informatikservice bin ich zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
21	☐	☐	☐	☐	☐	Mit den Dienstleistungen des Personalamtes bin ich zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
22	☐	☐	☐	☐	☐	Bei der Ferienplanung werden meine persönlichen Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.	☐	☐	☐	☐	☐
23	☐	☐	☐	☐	☐	Ich bin mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeitszeit zu gestalten, zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
24	☐	☐	☐	☐	☐	Ich kann Beruf und Familie/Freizeit so vereinbaren, dass es für mich stimmt.	☐	☐	☐	☐	☐
25	☐	☐	☐	☐	☐	Ich habe die Möglichkeit, mein Pensum meinen persönlichen Bedürfnissen anzupassen.	☐	☐	☐	☐	☐

SK

3

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

GAV**Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zum Gesamtarbeitsvertrag (GAV) zu?**

		← stimmt gar nicht teils/teils stimmt völlig → 1 2 3 4 5				
26	Ich wurde genügend über den neu ausgehandelten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) informiert.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Mit dem neu ausgehandelten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) bin ich gesamthaft zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐

Wo sehen Sie bei den GAV-Bestimmungen den grössten Verbesserungsbedarf?**Bitte kreuzen Sie nur eine Antwort an.**

- ☐₁ Bei den Arbeitszeitregelungen.
- ☐₂ Bei den Ferienregelungen.
- ☐₃ Im Lohnbereich.
- ☐₄ Bei den Leistungen bei Krankheit, Unfall, Militärdienst und Mutterschaft.
- ☐₅ Ich sehe beim GAV keinen Verbesserungsbedarf.
- ☐₆ Ich kenne den GAV nicht.
- ☐₀ weiss nicht

Bereich Veränderungsmanagement

		← stimmt gar nicht teils/teils stimmt völlig → 1 2 3 4 5					← mir nicht wichtig mittel mir sehr wichtig → 1 2 3 4 5				
28	☐	☐	☐	☐	☐	Mit Veränderungen in meiner Dienststelle komme ich gut zurecht.	☐	☐	☐	☐	☐
29	☐	☐	☐	☐	☐	Ich werde in Veränderungsprozesse innerhalb meiner Dienststelle in ausreichendem Masse miteinbezogen.	☐	☐	☐	☐	☐
30	☐	☐	☐	☐	☐	Veränderungsprozesse werden von den Verantwortlichen kompetent gestaltet.	☐	☐	☐	☐	☐

SK

4

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Bereich Führung

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
←————→ stimmt gar nicht teils/teils stimmt völlig 1 2 3 4 5						←————→ mir nicht wichtig mittel mir sehr wichtig 1 2 3 4 5					
31	☐	☐	☐	☐	☐	Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem/meiner direkten Vorgesetzten.	☐	☐	☐	☐	☐
32	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte unterstützt mich, damit ich bei meiner Arbeit erfolgreich bin.	☐	☐	☐	☐	☐
33	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte lässt mir bei meiner Arbeit genügend Freiräume.	☐	☐	☐	☐	☐
34	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte führt über klare Zielvorgaben.	☐	☐	☐	☐	☐
35	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte fördert gezielt mein arbeitsplatzbezogenes Wissen und Können.	☐	☐	☐	☐	☐
36	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte unterstützt meine berufliche Weiterentwicklung.	☐	☐	☐	☐	☐
37	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte hat angemessen Zeit für mich.	☐	☐	☐	☐	☐
38	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte anerkennt gute Leistungen.	☐	☐	☐	☐	☐
39	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte spricht Fehlverhalten und Mängel taktvoll an.	☐	☐	☐	☐	☐
40	☐	☐	☐	☐	☐	Mein direkter Vorgesetzter/meine direkte Vorgesetzte geht auf Meinungen anderer ein.	☐	☐	☐	☐	☐

Bereich Arbeitsklima und Zusammenarbeit

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
←————→ stimmt gar nicht teils/teils stimmt völlig 1 2 3 4 5						←————→ mir nicht wichtig mittel mir sehr wichtig 1 2 3 4 5					
41	☐	☐	☐	☐	☐	Die Zusammenarbeit in unserem Team ist gut.	☐	☐	☐	☐	☐
42	☐	☐	☐	☐	☐	Die teamübergreifende Zusammenarbeit ist gut.	☐	☐	☐	☐	☐
43	☐	☐	☐	☐	☐	Das Klima in unserem Team ist gut.	☐	☐	☐	☐	☐
44	☐	☐	☐	☐	☐	Ich befürchte keine Konsequenzen, wenn ich mich im Team frei äussere.	☐	☐	☐	☐	☐
45	☐	☐	☐	☐	☐	Die Arbeitsverteilung in unserem Team ist gerecht.	☐	☐	☐	☐	☐
46	☐	☐	☐	☐	☐	In unserer Dienststelle herrscht ein gutes Klima.	☐	☐	☐	☐	☐
47	☐	☐	☐	☐	☐	In unserem Departement herrscht ein gutes Klima.	☐	☐	☐	☐	☐

SK

5

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Mobbing am Arbeitsplatz

Es folgen nun einige Fragen zum Thema Mobbing am Arbeitsplatz. **Von Mobbing wird gesprochen**, wenn eine Gruppe oder Einzelpersonen systematisch eine bestimmte Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter über längere Zeit schikanieren, wenn Gerüchte verbreitet, Fallen gestellt oder offene Aussprachen verhindert werden.

	stimmt gar nicht	1	2	teils/ teils	3	4	5	stimmt völlig
48 Ich leide unter Mobbing durch meinen Vorgesetzten/meine Vorgesetzte.	☐		☐		☐		☐	
49 Ich leide unter Mobbing durch Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen.	☐		☐		☐		☐	
50 Ich leide unter Mobbing durch unterstellte Mitarbeitende.	☐		☐		☐		☐	
51 Ich kenne das Beratungsangebot zum Thema Mobbing, das im SOMIHA (Solothurner Mitarbeitenden-Handbuch) publiziert ist.	☐		☐		☐		☐	

Bereich Entlohnung

IST/ZUSTIMMUNG							WICHTIGKEIT					
stimmt gar nicht		teils/ teils		stimmt völlig			mir nicht wichtig		mittel		mir sehr wichtig	
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
52	☐	☐	☐	☐	☐	Meinen Lohn empfinde ich im Vergleich zum Lohn meiner Arbeitskolleginnen und -kollegen als gerecht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53	☐	☐	☐	☐	☐	Mit meinem Lohn beim Kanton Solothurn bin ich verglichen mit dem Lohn anderer Arbeitgeber zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
54	☐	☐	☐	☐	☐	Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist transparent.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55	☐	☐	☐	☐	☐	Das Lohnsystem des Kantons Solothurn ist gerecht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56	☐	☐	☐	☐	☐	Die Sozialleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen (Pensionskasse, Unfallversicherung, Krankentaggeldversicherung).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57	☐	☐	☐	☐	☐	Die Lohnnebenleistungen beim Kanton Solothurn finde ich angemessen (Entschädigung für Nachtdienst, Pikettdienst etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐

SK

6

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Hat für Sie innerhalb der letzten zwölf Monate ein Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch stattgefunden?

- ☐ ja
☐ nein → Weiter bei Frageblock Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten Seite 8
☐ weiss nicht

Bereich Mitarbeitendenbeurteilung, Zielvereinbarung und Leistungsbonus

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
stimmt gar nicht		teils/teils		stimmt völlig			mir nicht wichtig		mir sehr wichtig		
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
58	☐	☐	☐	☐	☐	Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	☐	☐	☐	☐	☐
59	☐	☐	☐	☐	☐	Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	☐	☐	☐	☐	☐
60	☐	☐	☐	☐	☐	Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	☐	☐	☐	☐	☐
61	☐	☐	☐	☐	☐	Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
62	☐	☐	☐	☐	☐	In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	☐	☐	☐	☐	☐
63	☐	☐	☐	☐	☐	Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	☐	☐	☐	☐	☐
64	☐	☐	☐	☐	☐	Die Höhe meines Leistungsbonus' (LEBO) ist gerecht.	☐	☐	☐	☐	☐
65	☐	☐	☐	☐	☐	Die Ausschüttung eines Leistungsbonus' finde ich grundsätzlich gut.	☐	☐	☐	☐	☐
66	☐	☐	☐	☐	☐	Das Leistungsbonus-System des Kantons Solothurn ist zweckmässig.	☐	☐	☐	☐	☐

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Bereich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
$\longleftrightarrow$ stimmt gar nicht 1 2 teils/ 3 4 stimmt völlig 5						$\longleftrightarrow$ mir nicht wichtig 1 2 mittel 3 4 mir sehr wichtig 5					
67	☐	☐	☐	☐	☐	An meinem Arbeitsplatz lerne ich immer wieder Neues dazu.	☐	☐	☐	☐	☐
68	☐	☐	☐	☐	☐	Der Kanton bietet mir ausreichend Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	☐	☐	☐	☐	☐
69	☐	☐	☐	☐	☐	Das vom Kanton Solothurn angebotene Fort- und Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht meinen Bedürfnissen.	☐	☐	☐	☐	☐
70	☐	☐	☐	☐	☐	Was ich an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen lerne, kann ich an meinem Arbeitsplatz auch umsetzen.	☐	☐	☐	☐	☐
71	☐	☐	☐	☐	☐	Meine Dienststelle bietet mir Aufstiegsmöglichkeiten.	☐	☐	☐	☐	☐
72	☐	☐	☐	☐	☐	Durch meine Arbeit beim Kanton Solothurn verbessere ich meine Aussichten auf dem Arbeitsmarkt.	☐	☐	☐	☐	☐
73	☐	☐	☐	☐	☐	Frauen und Männer haben beim Kanton Solothurn die gleichen Karrierechancen.	☐	☐	☐	☐	☐

Bereich Information und Kommunikation

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
$\longleftrightarrow$ stimmt gar nicht 1 2 teils/ 3 4 stimmt völlig 5						$\longleftrightarrow$ mir nicht wichtig 1 2 mittel 3 4 mir sehr wichtig 5					
74	☐	☐	☐	☐	☐	Ich erhalte alle Informationen, die für meine tägliche Arbeit wichtig sind.	☐	☐	☐	☐	☐
75	☐	☐	☐	☐	☐	Meine vorgesetzten Stellen informieren mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	☐	☐	☐	☐	☐
76	☐	☐	☐	☐	☐	Das Personalamt des Kantons Solothurn informiert mich über alle für mich persönlich wichtigen Dinge.	☐	☐	☐	☐	☐

77	Wie häufig lesen Sie SO!, die Zeitschrift für die Mitarbeitenden im Dienste des Kantons Solothurn?	nie 1 ☐	gelegentlich 2 ☐	regelmässig 3 ☐	Medium kenne ich nicht 0 ☐
78	Wie häufig lesen Sie Ihre hausinterne Zeitschrift, falls vorhanden? (Zeitschrift Ihrer Dienststelle, Ihres Spitals oder Ihrer Schule)	nie 1 ☐	gelegentlich 2 ☐	regelmässig 3 ☐	Medium kenne ich nicht/gibt es nicht 0 ☐

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Ihr persönliches Bild vom Kanton Solothurn als Arbeitgeber

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
← stimmt gar nicht 1 2 teils/teils 3 4 5 stimmt völlig →						← mir nicht wichtig 1 2 mittel 3 4 5 mir sehr wichtig →					
79	☐	☐	☐	☐	☐	Der Kanton Solothurn ist ein attraktiver Arbeitgeber.	☐	☐	☐	☐	☐
80	☐	☐	☐	☐	☐	Der Kanton Solothurn ist ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber.	☐	☐	☐	☐	☐
81	☐	☐	☐	☐	☐	Der Kanton Solothurn ist ein fairer Arbeitgeber.	☐	☐	☐	☐	☐
82	☐	☐	☐	☐	☐	Der Kanton Solothurn bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.	☐	☐	☐	☐	☐

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
← stimmt gar nicht 1 2 teils/teils 3 4 5 stimmt völlig →						← mir nicht wichtig 1 2 mittel 3 4 5 mir sehr wichtig →					
83	☐	☐	☐	☐	☐	Ich fühle mich mit meinem Team verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐
84	☐	☐	☐	☐	☐	Ich fühle mich mit meiner Dienststelle verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐
85	☐	☐	☐	☐	☐	Ich fühle mich mit meinem Departement verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐
86	☐	☐	☐	☐	☐	Ich fühle mich mit dem Kanton Solothurn als Arbeitgeber verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐

Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten Ihre Zufriedenheit mit der gesamten Arbeitssituation? Bitte kreuzen Sie nur eine Antwort an.

- ☐₁ Ich bin insgesamt zufrieden, will mich und meine Arbeitssituation jedoch weiterentwickeln.
- ☐₂ Ich bin insgesamt zufrieden und hoffe, dass ich die Situation so halten kann.
- ☐₃ Ich bin insgesamt zufrieden, weil ich finde, dass man von seiner Arbeitssituation nicht all zu viel erwarten sollte.
- ☐₄ Ich bin zwar mit einigem unzufrieden, erwarte aber, dass sich einiges verbessern lässt.
- ☐₅ Ich bin unzufrieden und glaube nicht, dass sich die Ursachen dafür ändern lassen.
- ☐₆ Ich bin unzufrieden und werde mich nach einer anderen Stelle umsehen.

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

	nein, si- cher nicht	nein, eher nicht	neutral	ja, wahr- scheinlich	ja, sicher
	1	2	3	4	5
87 Würden Sie sich auf Ihre jetzige Stelle noch einmal bewerben?	☐	☐	☐	☐	☐

88 Was stört Sie bei Ihrer Stelle am meisten?

89 Und was gefällt Ihnen bei Ihrer Stelle am besten?

Angaben zur Person

Zum Schluss haben wir noch einige Fragen zu Ihrer Person

Ihr Geschlecht?

☐ weiblich☐ männlich

Welcher Alterskategorie gehören Sie an?

☐ unter 20 Jahre☐ 20 bis 29 Jahre☐ 30 bis 39 Jahre☐ 40 bis 49 Jahre☐ 50 bis 59 Jahre☐ 60 Jahre oder älter

Wie viele volle Jahre arbeiten Sie für den Kanton Solothurn (Dienstalter)?

 Jahre (angebrochene Jahre bitte abrunden)☐ weniger als ein Jahr

Seit welchem Jahr sind Sie an Ihrer jetzigen Stelle tätig?

 Jahr

Wie hoch ist Ihr Beschäftigungsgrad in Prozent?

 %

Mitarbeitendenbefragung 2005

KANTON SOLOTHURN

Welcher Art ist Ihr Beschäftigungsverhältnis?

- ☐₁ unbefristet, Monatslohn
- ☐₂ unbefristet, Stundenlohn
- ☐₃ befristet, Monatslohn
- ☐₄ befristet, Stundenlohn
- ☐₅ in Ausbildung
- ☐₆ andere Art des Beschäftigungsverhältnisses, und zwar:

Zu welcher der folgenden Lohnklassen-Kategorien gehören Sie? Bitte kreuzen Sie die zutreffende Kategorie an.

- ☐₁ Lohnklasse 1 bis 6
- ☐₂ Lohnklasse 7 bis 12
- ☐₃ Lohnklasse 13 bis 18
- ☐₄ Lohnklasse 19 bis 24
- ☐₅ Lohnklasse 25 bis 30
- ☐₆ Lohnklasse 31 oder höher

Welcher der folgenden Kategorien gehören Sie an? Bitte nur eine Antwort.

- ☐₁ Departements- oder Amtschef, Departementsekretär/in
- ☐₂ Abteilungsleiter/in
- ☐₃ Gruppen- oder Teamleiter/in
- ☐₄ weitere Mitarbeitendekategorien

Ist Ihre Arbeitszeit nach einem Dienstplan (Schichtdienst, Nachtdienst, Pikettdienst etc.) organisiert?

- ☐₁ ja, immer oder grösstenteils
- ☐₂ ja, aber nur zum Teil
- ☐₃ nein
- ☐₄ weiss nicht

Haben Sie direkte Personalführungsverantwortung?

- ☐₁ ja
- ☐₂ nein → Bitte weiter bei Frage 90

Mit wie vielen Personen führen Sie ein Mitarbeitenden-Beurteilungsgespräch?

Mitarbeitende

90 Falls Sie noch sonstige Bemerkungen haben, können Sie diese gerne hier notieren.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen im vorfrankierten Antwortcouvert bis zum 25. November 2005 an die Fachhochschule Solothurn zurück.

Zusatzfragen für Lernende im Kanton Solothurn

Für Lernende und Auszubildende haben wir noch einige wenige Zusatzfragen. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie auch diese Fragen beantworten könnten.

IST/ZUSTIMMUNG						WICHTIGKEIT					
← stimmt gar nicht 1 2 teils/ teils 3 4 stimmt völlig 5 →						← mir nicht wichtig 1 2 3 mittel 4 5 mir sehr wichtig →					
1	☐	☐	☐	☐	☐	In meiner Ausbildung werde ich optimal gefördert.	☐	☐	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐	☐	☐	Ich werde in meinem Lehrbetrieb in der Erreichung der Ausbildungsziele unterstützt.	☐	☐	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐	☐	☐	Während meiner Lehre werde ich auf die praktische Lehrabschlussprüfung/Diplomprüfung vorbereitet.	☐	☐	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐	☐	☐	Meine verantwortlichen Ausbilder/innen kennen die Grundsätze (z.B. Ausbildungsreglemente/Modellehrgang) und Inhalte der betrieblichen Ausbildung.	☐	☐	☐	☐	☐
5	☐	☐	☐	☐	☐	Mein/e Berufsausbildner/innen sind kompetent und können mich in verschiedenen Bereichen unterstützen.	☐	☐	☐	☐	☐
6	☐	☐	☐	☐	☐	Was ich in der Schule lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
7	☐	☐	☐	☐	☐	Was ich im überbetrieblichen Kurs/Einführungskurs lerne, kann ich im Lehrbetrieb umsetzen und anwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
8	☐	☐	☐	☐	☐	Ich fühle mich als Mitarbeiter/in von meinen Kolleginnen und Kollegen ernst genommen.	☐	☐	☐	☐	☐

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mitarbeitendenzufriedenheit im Kanton Solothurn: Auftrag für Gruppenarbeiten

1. Welche Ergebnisse überraschen Sie? (ca. 10 Min.)

Sie haben ein Blatt mit den Auflistungen „Was ist eher schlecht?“ und „Was ist eher gut?“ erhalten.

1. Jedes Gruppenmitglied markiert mit einem Strich auf jeder Tabelle, welches Ergebnis für sie/ihn am interessantesten ist.
2. Tauschen Sie sich in der Gruppe kurz über Ihre Eindrücke aus...

2. Optimierung der Situation im Themenbereich Ihrer Gruppe (ca. 35 Min.)

1. Heften Sie die erhaltenen Themenkarten an die Pinnwand.
2. Jedes Gruppenmitglied schreibt – nach Möglichkeit – zu jeder Themenkarte einen Vorschlag zur Optimierung auf eine Karte.
3. Heften Sie alle Karten an die Pinnwand.
4. Diskutieren Sie in der Gruppe die einzelnen Vorschläge auf ihre praktische Relevanz und Durchführbarkeit hin. Schreiben Sie – wo nötig – neue Karten.

3. Allgemein Störendes und Handlungsempfehlungen (ca. 30 Min.)

Die in den offenen Fragen am häufigsten genannten störenden Dinge/Aspekte bei den Spitälern waren:

- schlechte (Personal)föhrung/Amtsföhrung
- Überlastung/Zeitdruck/Stress
- (schlechtes) Klima im Team/Probleme bei Zusammenarbeit
- mangelnde Kommunikation/schlechte Informationsflüsse
- Arbeitszeitregelung/geringe zeitliche Flexibilität

1. Schreiben Sie die 5 Aspekte auf Karten und heften Sie diese auf die Rückseite der Pinnwand
2. Priorisieren Sie die 5 Karten nach der von Ihnen eingeschätzten Bedeutung. (Jedes Gruppenmitglied hat drei Punkte zu vergeben)
3. Bitte schreiben Sie für die beiden Aspekte, welche die meisten Punkte erhalten haben, Handlungsempfehlungen auf Karten.

Die Ergebnisse Ihrer Gruppenarbeit stellen Sie bitte anschliessend im Plenum vor. Bestimmen Sie eine Person, welche die Ergebnisse kurz erläutert.

Bitte Pinnwand ins Plenum mitbringen!!