

Offerte**MAB-LEBO Plus****Qualitätsverbesserung und Qualitätssi-
cherung bei den MAB-Prozessen in der
Verwaltung des Kantons Solothurn****Für das****Personalamt des Kantons Solothurn****Rathaus****Barfüssergasse 24****4509 Solothurn**

Institut für Personalmanagement und Organisation

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft

Olten, 8. Mai 2007

Ihre Ansprechperson

Prof. Dr. Ulrich Pekruhl

Dozent

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Wirtschaft

Institut für Personalmanagement und Organisation

Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

Tel. 062 286 00 97, ulrich.pekruhl@fhnw.chwww.fhnw.ch/pmo

Inhalt

1.	Rahmenbedingungen	3
2.	Bestandesaufnahme / Evaluation	3
3.	Weiterentwicklung der MAB-Prozesse	4
4.	Entwicklung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung (MAB-QS)	5
5.	Zeitplan	6
6.	Projektorganisation	6
7.	Kosten	6
8.	Geschäftsbedingungen	7

1. Rahmenbedingungen

Eine projektbegleitende Arbeitsgruppe, die sich aus externen und internen ProjektbearbeiterInnen und relevanten Akteuren des Kantons zusammengesetzt ist für die Planung und Durchführung des Gesamtprojekts verantwortlich.

Die FHNW stellt zeitgleich mit der Auftragserteilung einen Antrag an die KTI, eine Teilfragestellung des Projekts („Auswirkungen des Leistungsbonus auf den Beurteilungsprozess“) unter wissenschaftlichen Aspekten vertieft untersuchen zu können und dafür entsprechende Fördermittel zu erhalten. Es ist offen, ob dieser Antrag von der KTI angenommen wird. Falls die KTI positiv entscheidet würden die Ergebnisse dieser Untersuchung unmittelbar in den gesamten Evaluations- und Verbesserungsprozess einfließen.

Die Kalkulationen für den Aufwand der Offertstellerin setzen voraus, dass von Seiten des Kantons eine Unterstützung durch eine Fachkraft oder mehrere Fachkräfte mit insgesamt ca. 50 Stellenprozenten möglich ist.

2. Bestandesaufnahme / Evaluation

Ziel

Die reale Praxis und die Qualität der Mitarbeitendenbeurteilung sind bekannt und bewertet. Der Verbesserungsbedarf ist beschrieben, good-practice-Beispiele innerhalb der Solothurner Verwaltung sind identifiziert. Die Sicht auf die Ist-Situation wird von den Betroffenen geteilt, gemeinsame Schlussfolgerungen sind gezogen und erste Ideen zur Verbesserung der Situation entwickelt.

Die Evaluation beschränkt sich nicht auf die Untersuchung der unmittelbaren Prozesse der MAB (mit den drei Dimensionen *Prozessqualität*, *Zielqualität* und *Beurteilungsqualität*), sondern thematisiert zusätzlich die *interpersonellen Führungsbeziehungen*, die *Führungskultur* und die *Arbeitsorganisation* als zentrale Voraussetzungen für eine wirksame und nachhaltige MAB. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Bewertung ist die *Wirksamkeit von MAB*, also die Frage, ob und wie die Arbeitsqualität und -leistung einzelner Mitarbeitender und ganzer organisatorischer Einheiten durch die MAB beeinflusst werden.

Vorgehen

- *Definition des Zielzustands*: was charakterisiert eine „gute“, d.h. dem Stand der Wissenschaft entsprechende und auf die Situation in der Verwaltung SO passende MAB?
- *Sekundäranalyse der Mitarbeitendenbefragung*: erste Identifizierung von Problemen; Identifizierung von Abteilungen/Ämtern mit besonderem Handlungsbedarf und mit besonderen Stärken bei der MAB. Der Zugang zu den Daten der Befragung ist technisch und organisatorisch leicht zu realisieren, da die Untersuchung durch die FHNW durchgeführt wurde.
- *Analyse vorliegender MAB-LEBO-Dokumente*, zentral und dezentral (Reglemente, Ausführungsbestimmungen, möglicherweise Prozessdokumentationen u.ä.)
- *Interviews* mit MAB-LEBO-Verantwortlichen, Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Personalvertretung aus verschiedenen Bereichen
- *Auswahl von zwei Bereichen*, in denen MAB entweder besonders verbesserungswürdig sind oder vergleichsweise gut funktionieren
- *Vertiefte Interviews und Gruppendiskussionen* mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten in den ausgewählten Bereichen

- *Fallanalysen*: In den ausgewählten Bereichen werden einzelne MAB-Fälle detailliert analysiert (gemeinsame Rekonstruktion eines einzelnen Beurteilungsprozesses, konkrete Auswirkungen der MAB auf die Arbeitsleistung und das Führungsverhältnis, kognitive und emotionale Bewertung der MAB durch Vorgesetzte und Beurteilte)
- *Zusammenfassung der Ergebnisse* der Untersuchungsphase und Aufbereitung der zentralen Punkte für die Bearbeitung auf der Grossgruppenkonferenz
- *Grossgruppenkonferenz*: ca. 500 Staatsangestellte geben ein Feedback auf die Evaluationsergebnisse (Validierung der Evaluation und ggfs. Hinweis auf weitere wichtige Punkte), entwickeln gleichzeitig erste Ideen zur Optimierung der MAB-Prozesse und machen damit die Weiterentwicklung des Systems zu ihrer Sache.

Aufwand in Menschtagen

Projektschritt	Menschtage
Definition Soll	1
Sekundäranalyse	2
Dokumentenanalyse	2
Diverse Interviews	6
Interviews ausgewählte Bereiche	10
Fallanalysen	6
Ergebnisse zusammenfassen	8
Grossgruppenkonferenz	6
Projektsteuerung	4
Menschtage insgesamt	45

3. Weiterentwicklung der MAB-Prozesse

Ziel

Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation sind die bestehenden MAB-Prozesse optimiert; sinnvolle und akzeptierte neue Elemente (bspw. 180°/360°-Feedback) sind hinzugefügt. Leitlinien, Regeln, Instrumente und Prozesse sind vollständig beschrieben und an die Gegebenheiten unterschiedlicher Bereiche angepasst. Der Qualifizierungsbedarf für eine erfolgreiche Realisierung der modifizierten MAB ist ermittelt. Hinweise und Arbeitshilfen für einen nachhaltigen Change-Prozess stehen zur Verfügung. Die modifizierten MAB-Prozesse sind weithin akzeptiert.

Vorgehen

- Erarbeitung von *Vorschlägen zur Optimierung* und Ergänzung der MAB-Prozesse auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse und der Ergebnisse der Grossgruppenkonferenz
- Workshops mit Akteuren unterschiedlicher Ebenen: *Diskussion und Konkretisierung der Optimierungs- und Ergänzungsvorschläge*, ggfs. Bildung von themenbezogenen Arbeitsgruppen, ggfs. Bildung von bereichsbezogenen Arbeitsgruppen
- Vorlage eines *Konzeptentwurfs* zur Diskussion auf dem Grossgruppenanlass
- *Grossgruppenkonferenz*: ca. 500 Staatsangestellte diskutieren die vorgelegten Konzepte und erarbeiten Ideen für deren Modifizierung und Konkretisierung (und bekommen eine positive Einstellung hinsichtlich der Einführungsprozesse).
- Basierend auf den vorgängigen Arbeitsschritten Vorlage eines *MAB-Konzepts*
- Diskussionen mit allen *Amtscheffs* zur Adaption des Konzepts auf ihren Zuständigkeitsbereich
- Erarbeitung eines Vorgehensmodells zur Einführung der neuen Konzepte (*Organisationsentwicklung*)

- Beschreibung des *Qualifizierungsbedarfs*. Dabei ist davon auszugehen, dass dieser Qualifizierungsbedarf nicht allein Vorgesetzte betrifft, sondern auch alle Mitarbeitenden. Um ein so umfangreiches Qualifizierungsprogramm finanziell und organisatorisch bewältigen zu können, müssen kaskadierende Qualifizierungsverfahren („Train the trainer“) entwickelt werden.

Aufwand in Menschtagen

Projektschritt	Menschtage
Konzeptentwicklung	2
Workshops	6
Konzeptentwurf	4
Grossgruppenkonferenz	6
Konzeptvorlage	2
Diskussion Amtschefs	3
Vorgehensmodell	1
Qualifizierungsbedarf	1
Projektsteuerung	4
Menschtage insgesamt	29

4. Entwicklung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung (MAB-QS)

Ziel

Es gibt ein Verfahren (MAB-QS), das die Qualität der MAB-Prozesse sicherstellt und kontinuierlich verbessert. MAB-QS gibt auf der einen Seite den Amtschefs und dem Personalamt einen Überblick über die ordnungsgemässe Funktion der MAB und allfälligen Verbesserungsbedarf, dient aber auf der anderen Seite und in erster Linie den MAB-Beteiligten, den Nutzen der MAB zu sichern und zu steigern. Das Instrument ist so gestaltet, dass es nicht als bürokratisches „Controlling“ wahrgenommen wird, sondern als Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Vorgehen

In einer vom FHNW-Team geleiteten Arbeitsgruppe werden konkrete Inhalte und Verfahren der MAB-QS entwickelt. Dabei werden die Erkenntnisse aus der Evaluation und der Konzeptentwicklung berücksichtigt. Als Abschluss der Arbeitsgruppendifkussionen wird ein MAB-QS Reglement erarbeitet und die entsprechenden Prozesse beschrieben.

Zentrale *Inhalte* von MAB-QS sind die Überprüfung

- der Prozessqualität (werden die Regeln eingehalten)
- der Zielqualität (sind die vereinbarten Ziele SMART und unterstützen die Erreichung der strategischen Ziele der jeweiligen Ämter)
- Beurteilungsqualität (sind die Beurteilung angemessen, gerecht, zeigen den Entwicklungsbedarf auf und verbessern die Führungsbeziehungen)

Mögliche *Verfahren* von MAB-QS:

- Regelmässige Mitarbeitendenbefragung (mit einem Fragenblock zu MAB)
- MAB-Audits (mit externer Unterstützung oder als „Peer-Audits“)
- Selbstaudit durch die Beteiligten

Aufwand in Menschtagen

Projektschritt	Menschtag
Vorlage MAB-QS für AG	3
Leitung / Moderation AG	10
Erstellung MAB-QS Reglement	4
Menschtag insgesamt	17

5. Zeitplan

Teilprojekt	2007			2008										
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bestandesaufnahme / Evaluation														
Weiterentwicklung der MAB-Prozesse														
Entwicklung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung														

6. Projektorganisation

Das Projektteam der FHNW setzt sich zusammen aus Prof. Dr. Ulrich Pekruhl (Projektleitung), Prof. Dr. Guy Ochsenbein und Erika Schreier.

7. Kosten

Projektschritt	MT	CHF
Bestandesaufnahme / Evaluation	45	72'000.00
Weiterentwicklung der MAB-Prozesse	29	46'400.00
Entwicklung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung	6	27'200.00
Total inkl. 7.6% MWSt	80	145'600.00

Basis für alle finanziellen Kalkulationen in dieser Offerte ist eine Mischrechnung, die davon ausgeht, dass die Hälfte des Arbeitsaufwandes von FHNW-Mitarbeitenden im Status eines/einer Dozierenden erbracht werden (Tagessatz 1800 CHF), die andere Hälfte von Angehörigen des wissenschaftlichen Mittelbaus (Tagessatz 1400 CHF), so dass sich ein durchschnittlicher Tagessatz von 1600 CHF ergibt. Die Abrechnung erfolgt pauschal; sollten sich im Projektverlauf wesentliche Veränderungen bei den von der Offertstellerin zu erbringenden Aufgaben ergeben, würde gemeinsam mit dem Auftraggeber geprüft, inwieweit die der Pauschale zugrunde liegenden Annahmen noch zutreffen und ob Anpassungen vorzunehmen sind. Dabei wird der Kostenrahmen von maximal 145'600 CHF nicht überschritten werden.

Zahlungskonditionen

30 Tage netto nach Rechnungsstellung. Die Rechnungsstellung erfolgt nach Absprache mit der Auftraggeberschaft.

8. Geschäftsbedingungen

Die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Fachhochschule Nordwestschweiz bilden integrierenden Bestandteil dieser Offerte.



Prof. Dr. Guy Ochsenbein
Leiter Institut PMO



Prof. Dr. Ulrich Pekruhl
Projektleiter

Als Zeichen des Einverständnisses bitten wir Sie, das Doppel dieser Offerte gegenzuzeichnen und uns zu retournieren.

Wir erklären uns einverstanden mit der hier vorliegenden Offerte vom 8. Mai 2007.

Ort, Datum:

Unterschrift:

Solothurn,

**Allgemeine Geschäftsbedingungen Bereich Beratung
Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft**

Die vorliegenden allgemeinen Geschäftsbedingungen gelten für die Offerten für Beratungsdienstleistungen der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft (nachfolgend FHNW, Hochschule für Wirtschaft) sowie für allfällige daraus resultierende Aufträge. Abweichende oder zusätzliche Bedingungen kommen nur zur Anwendung, wenn dies schriftlich vereinbart ist.

1. Urheberrecht

Die Offerten sind geistiges Eigentum der FHNW, Hochschule für Wirtschaft. Die FHNW, Hochschule für Wirtschaft hat das ausschliessliche Recht, über deren Verwendung zu bestimmen. Der Kunde ist verpflichtet, sämtliche in den Offerten enthaltenen Informationen sowie sämtliche im Vorfeld der Offerten von der FHNW, Hochschule für Wirtschaft mündlich oder schriftlich erhaltenen Informationen geheim zu halten. Der Kunde darf die Offerten ausschliesslich zum vorgesehenen Zweck verwenden.

2. Geheimhaltung

Die FHNW, Hochschule für Wirtschaft und der Kunde verpflichten sich gegenseitig, vertrauliche Informationen und Geschäftsgeheimnisse (nachfolgend "geheime Informationen" genannt), welche sie im Rahmen des Auftrags von der anderen Partei erhalten, geheim zu halten. Im Einzelnen verpflichten sie sich:

- die geheimen Informationen ausschliesslich zum vorgesehenen Zweck zu verwenden;
- ohne vorheriges schriftliches Einverständnis der liefernden Partei die geheimen Informationen keinem Dritten zugänglich zu machen;
- auf Verlangen der liefernden Partei, sämtliche von ihr erhaltenen geheimen Informationen zurückzugeben oder zu vernichten;
- ohne vorheriges schriftliches Einverständnis der liefernden Partei keine geheimen Informationen zu kopieren.

Von diesen Geheimhaltungspflichten sind ausgenommen Informationen, welche:

- nachweislich bekannt sind und/oder
- allgemein zugänglich sind und/oder
- von Dritten zugänglich gemacht werden, welche nicht ihrerseits direkt oder indirekt an eine Geheimhaltungspflicht gebunden sind.

Obige Geheimhaltungspflichten dauern nach Beendigung des Auftrags weiter.

3. Geistiges Eigentum

Die Arbeitsergebnisse aus dem Auftrag gehören dem Kunden. Die von der FHNW, Hochschule für Wirtschaft entwickelten Methoden und Konzepte sowie das zugehörige Know-how sind geistiges Eigentum der FHNW, Hochschule für Wirtschaft. Der Kunde hat als Eigentümer der Arbeitsergebnisse auch die Nutzungsrechte daran. Der Kunde gewährt der FHNW, Hochschule für Wirtschaft das Recht, im Rahmen ihrer Schulung und sonstiger eigener nicht gewerbli-

cher Nutzung nach vorheriger Absprache mit dem Kunden über die Arbeitsergebnisse zu verfügen, beziehungsweise diese zu bearbeiten und/oder weiter zu entwickeln. Die FHNW, Hochschule für Wirtschaft hat freie Nutzungsrechte über die von ihr entwickelten Methoden, Konzepte und/oder über das dazugehörige Know-how und gewährt dem Kunden eine gebührenfreie, nicht exklusive Lizenz zum Gebrauch in Verbindung mit den Arbeitsergebnissen.

Jede Partei ist und bleibt Inhaberin ihres zum Zeitpunkt des Zustandekommens des Auftrags bestehenden geistigen Eigentums.

4. Publikationen

Die Publikation von wissenschaftlichen Arbeiten gehört zu den wichtigen Aufgaben der FHNW, Hochschule für Wirtschaft. Dieser Verpflichtung tragen die Parteien soweit wie möglich Rechnung. Der Kunde erhält das Publikationsrecht an den Arbeitsergebnissen. Das Publikationsrecht der FHNW, Hochschule für Wirtschaft im Zusammenhang mit den Arbeitsergebnissen ist gewährleistet, vorbehaltlich der schriftlichen Genehmigung durch den Kunden. Diese darf ohne vernünftigen Grund nicht verweigert werden und ist beschränkt auf geheime Informationen des Kunden. Die FHNW, Hochschule für Wirtschaft hat des Publikationsrecht im Zusammenhang mit ihren Methoden, Konzepten und/oder dem dazugehörigen Know-how.

5. Gewährleistung und Haftung

Die FHNW, Hochschule für Wirtschaft haftet für die gebotene Wissenschaftlichkeit und Sorgfalt in der Durchführung des Auftrags. Soweit nichts anderes bestimmt ist, übernimmt die FHNW, Hochschule für Wirtschaft keine Gewähr für das Ergebnis ihrer Leistungen. Die FHNW, Hochschule für Wirtschaft übernimmt keinerlei Haftung für Verluste und Folgeschäden, die dem Kunden aus der Anwendung der Arbeitsergebnisse oder der Nichteinhaltung vertraglicher Verpflichtungen entstehen. Dies gilt insbesondere für Produktionsausfall, entgangenen Gewinn oder andere indirekte Schäden. Im Übrigen übernimmt die FHNW, Hochschule für Wirtschaft keine Sach- und Rechtsgewährleistung.

Die Haftungsbeschränkung gilt nicht bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.

6. Gültigkeit von Offerte

Vorbehaltlich anderer Vereinbarung sind Offerten während 30 Tagen ab Offertdatum gültig. Der Auftrag kommt durch Unterzeichnung der jeweiligen Auftragsbestätigung durch den Kunden zustande.

7. Anwendbares Recht und Gerichtsstand

Die Offerten sowie der Auftrag unterstehen dem schweizerischen materiellen Recht. Ordentlicher Gerichtsstand ist Brugg.