

Beilage 1

KONZEPT 'MAG-LEBO PLUS; Optimierung und Qualitätssicherung'

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	2
2. Grundlagen	3
3. Sprachregelungen	3
4. Ausgangslage	3
5. Optimierungsvorschläge	4
5.1 Systemkomponenten	4
5.2 Qualitätssicherung	5
5.3 Umsetzungsplanung	5
5.4 Finanzielle Konsequenzen	6
6. Abschliessende Bemerkungen	7
7. Beilagen	8

1. Zusammenfassung

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) hat Optimierungsvorschläge zum bisherigen MAB-LEBO-System erarbeitet. Die Projektgruppe (PG) MAB-LEBO PLUS und die Koordinationskommission (KOKO) haben diese Vorschläge eines optimierten Systems vereinfacht. Die wesentlichsten Änderungen gegenüber dem heutigen MAB-LEBO-System sind die folgenden:

Die bisherige Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) wird um einen Zielvereinbarungsprozess ergänzt. Dabei werden für alle Mitarbeitenden mindestens je ein individuelles Wirkungs- bzw. Leistungsziel sowie ein persönliches Ziel im Mitarbeitendengespräch (MAG) geplant und im gemeinsamen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden vereinbart.

Die zu erreichenden individuellen Wirkungs- und Leistungsziele sowie die persönlichen Ziele können aus Qualitätssicherungsgründen neu anlässlich eines in der Mitte des Beurteilungsjahres stattfindenden fakultativen Standortbestimmungsgesprächs überprüft und bei Abweichungen allfällige Massnahmen zur Zielerreichung definiert werden.

Die Überprüfung des Erreichens der vereinbarten Ziele erfolgt im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs, welches am Schluss der Beurteilungsperiode stattfindet. An diesem Gespräch wird auch die allgemeine Leistung und das Verhalten beurteilt. Dafür können neu individuelle (oder gegebenenfalls teamorientierte), anforderungsbezogene Beurteilungskriterien erarbeitet werden, welche jährlich überprüft und bei Bedarf neu festgelegt werden. Bei ausführenden Funktionen kann die bisherige allgemeine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung in leicht überarbeiteter Form angewendet werden.

Die Ziele sowie die Leistungs- und Verhaltenskriterien können bei deren Vereinbarung priorisiert und stellenbezogen gewichtet werden. Die Gesamtbeurteilung ergibt sich neu aus den einzelnen Teilbewertungen für die individuelle Zielerreichung und die Allgemeine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Sie wird neu in Zahlenwerten von 0 bis 4 (anstelle A-E), auf halbe Punkte gerundet, ausgedrückt. Die Vorgesetzten können zudem in begründeten Fällen von der errechneten Gesamtbeurteilung nach oben oder unten abweichen. Mit der feiner abgestuften Bewertungsskala wird dem Wunsch nach Differenzierung der Gesamtbeurteilung vermehrt Rechnung getragen.

Weil die Handhabung des Beurteilungssystems vermehrt EDV-unterstützt erfolgt, wird der LEBO in Anlehnung an die auf Halbwerte gerundete Gesamtbeurteilung im Sinne einer Bestimmungshilfe vorberechnet und von den Vorgesetzten wie bisher individuell festgesetzt. Der Zeitkreis (01.04. – 31.03.) des bisherigen MAB-LEBO-Prozesses wird neu auf 01.03.–29.02. festgelegt.

Von einer Einführung des Vorgesetztenfeedbacks (VGF) wird abgesehen.

Das optimierte MAG-LEBO-System wird in der kantonalen Verwaltung auf Beginn des Beurteilungsjahres 2010/2011, in der soH auf 2011/2012 eingeführt. Die entsprechenden Qualitätssicherungs-massnahmen, einschliesslich Qualifizierung aller Beteiligten, sind bis zu diesem Zeitpunkt zu implementieren.

2. Grundlagen

- Auftrag der Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Kantonsrates vom 05. Dezember 2006
- RRB Nr. 2007/1105

3. Sprachregelungen

Verwendete Abkürzungen:

FHNW	= Fachhochschule Nordwestschweiz
GAV	= Gesamtarbeitsvertrag
GAVKO	= Gesamtarbeitsvertragskommission
KOKO	= Koordinationskommission
LEBO	= Leistungsbonus
MAB	= Mitarbeitendenbeurteilung
MAG	= Mitarbeitendengespräch
MbO	= Management by Objectives oder Führung durch Zielvereinbarung
PG	= Projektgruppe
VFG	= Vorgesetzten-Feedback

4. Ausgangslage

Das heute angewendete Beurteilungs- und Leistungsbonus-Konzept ist mehr als 15 Jahre alt. Erfahrungen anderer Unternehmen zeigen, dass Personalführungsinstrumente nach einer längeren Zeit einer gewissen „Ermüdung“ unterliegen. Ein neuer Schwung kann mit einer Überarbeitung des Systems erreicht werden, wobei die gesammelten Erfahrungen aus der Anwendung des bisherigen MAB-LEBO-Systems wertvolle Hinweise für Änderungen geben können. Die Mitarbeitenden-zufriedenheitsbefragungen 2005 und 2008 zeigten, dass aus Sicht des Personals insbesondere die Mitarbeitendenbeurteilung, aber auch der Leistungsbonus, grundsätzlich als positiv beurteilt werden, dass jedoch in der Handhabung des Systems Verbesserungen notwendig sind und Handlungsbedarf besteht.

Die Geschäftsprüfungskommission des Kantonsrates reichte am 5. Dezember 2006 einen Auftrag zur Qualitätssicherung im Bereich der Mitarbeitendenbeurteilung in der kantonalen Verwaltung ein. Der Regierungsrat hielt in seiner Antwort auf diesen Auftrag fest, dass der Aufbau des Qualitätssicherungsmoduls gleichzeitig mit der Systemoptimierung zu erfolgen habe und dass es notwendig sei, als Grundlage für diese geplante Optimierung und den Aufbau des Controllings eine Evaluation des bisherigen Systems vorzunehmen, um die wirklichen Stärken und Schwächen zu erkennen.

Mit RRB Nr. 2007/1105 wurde die FHNW beauftragt, das heutige Mitarbeitendenbeurteilungs- und Leistungsbonussystem des Kantons Solothurn zu evaluieren und Vorschläge zur Optimierung des Systems, einschliesslich des Aufbaus eines Qualitätssicherungssystems, auszuarbeiten.

Eine vom Personalamt geleitete Projektgruppe begleitete die Evaluations- und Optimierungsüberlegungen der FHNW. Die Analyse der Stärken und Schwächen des bisherigen Systems wurde in Befragungen von systembetroffenen Mitarbeitenden aus dem Führungsbereich und der Basis erhoben. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden in einer Grossgruppenkonferenz den 270 teilnehmenden Per-

sonen aufgezeigt und Lösungsansätze für das künftige System gemeinsam erarbeitet. Der Einbezug der direktbetroffenen Mitarbeitenden in die Analyse und Entwicklungsarbeit dürfte zu einer erhöhten Akzeptanz der neuen Lösung massgeblich beitragen. Die FHNW stellte der Projektgruppe Erkenntnisse, Teilergebnisse und Lösungsansätze eines neuen Mitarbeitendenbeurteilungs- und Leistungsbonus-systems zur Diskussion und erarbeitete die Berichte 'MAB-LEBO PLUS; Evaluation und Optimierungsvorschläge' sowie 'MAB-LEBO PLUS; Qualitätssicherung', begleitet von den nachfolgend erwähnten Dokumenten:

- MAB-LEBO PLUS; Systembeschrieb
- MAB-LEBO PLUS; Ergänzung zum Systembeschrieb, Management by Objectives – Führen nach Zielvereinbarung
- Hinweise zur Entwicklung von stellenbezogenen Kriterien zur Allgemeinen Leistungs- und Verhaltensbeurteilung
- SMARTe Ziele
- Ziel-Check für die Standortbestimmung; Für Ziele, deren Termin für die Zielerreichung noch nicht / bereits abgelaufen ist
- Formular Mitarbeitendengespräch – Standortbestimmung
- Formular Vorgesetztenfeedback: Vorgesetztenfeedback-Gespräch, Einzelbewertung

Die Projektgruppe MAB-LEBO PLUS hat die Optimierungsvorschläge der FHNW bereits in einigen Punkten vereinfacht. Die KOKO ihrerseits hat das Projekt in ihrer Sitzung vom 26.05.2009 diskutiert und weitere Vereinfachungen vorgenommen.

5. Optimierungsvorschläge

Da die Vorgesetzten bereits heute mit vielen Führungsaufgaben betraut sind, soll das neue MAG-LEBO-System so einfach wie möglich ausgestaltet sein und die Vorgesetzten und Mitarbeitenden nicht wesentlich mehr belasten. Das neue MAG-LEBO-System hat folgende Ausprägungen:

5.1 Systemkomponenten

Der Wandel von der heutigen Mitarbeitendenbeurteilung mit primär rückblickendem Fokus hin zum Mitarbeitendengespräch, welches sich auf das Prinzip des Management by Objectives (MbO) und auf konkret formulierte stellenbezogene Wirkungs-, Leistungs- und persönliche Ziele sowie allgemeine Leistungs- und Verhaltenskriterien stützt, gilt als wichtigste Änderung vom bisherigen zum neuen System.

Das konkretere, zielgerichtetere Führungsprinzip ist im Vergleich zum bisherigen System für die Vorgesetzten erfahrungsgemäss etwas aufwändiger, führt jedoch zu einer klareren und motivierenderen Arbeits- und Verhaltensgrundhaltung bei den Mitarbeitenden. Damit das System gut eingeführt und dann im Alltag auch gelebt werden kann, sollen die Vorgesetzten und Mitarbeitenden zielgruppenspezifisch informiert werden. Vorgesetzte können in der Folge bei Bedarf entsprechende Schulungsangebote nutzen.

Die Erfahrungen der Vorgesetzten mit dem heutigen MAB-LEBO-System erleichtern die Einführung des neuen optimierten Systems. Als Vorteil wird beurteilt, dass der Bewertungsraster nur un-

wesentlich geändert wird. Die Gesamtbeurteilung ergibt sich neu aus den einzelnen Teilbewertungen für die individuelle Zielerreichung und die Allgemeine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Sie wird neu in Zahlenwerten von 0 bis 4 (anstelle A-E), auf halbe Punkte gerundet, ausgedrückt. Die Vorgesetzten können zudem in begründeten Fällen von der errechneten Gesamtbeurteilung nach oben oder unten abweichen. Mit der feiner abgestuften Bewertungsskala wird dem Wunsch nach Differenzierung der Gesamtbeurteilung vermehrt Rechnung getragen.

Der LEBO, welcher als „Motor“ eine qualitativ hochstehende MAB unterstützt, wird weiterhin durch die/den Amtschef/in in Anlehnung an die Mitarbeitendenbeurteilung festgelegt. Eine EDV-unterstützte Berechnungshilfe, mit welcher von der Beurteilung auf den LEBO geschlossen werden kann, soll zur Verfügung gestellt werden.

Das Vorgesetztenfeedback wird grundsätzlich als zeitgemässes Instrument erachtet; andererseits sind die Bedenken der konkreten Umsetzung, insbesondere beim Teamfeedback, noch sehr gross. Zum einen ist ein solches Instrument in der Handhabung sehr anspruchsvoll. Zum andern besteht die Gefahr, dass gerade dort, wo im Führungsbereich Probleme bestehen oder noch eine gewisse Feedbackkultur-Resistenz vorherrscht, diese durch das Vorgesetztenfeedback wesentlich verschärft werden. Insbesondere dann, wenn dieses Feedback nicht anonymisiert erfolgt. Schon die Tatsache alleine, dass die FHNW für die Einführung des Vorgesetztenfeedbacks ein Monitoring vorschlägt, zeigt, dass dieses Instrument mit Bedachtsamkeit implementiert werden muss. Aufgrund dieser Überlegungen wird von der Einführung des VGF abgesehen.

Der Zeitkreis des bisherigen MAB-LEBO-Prozesses (01.04.-31.03.) soll entgegen des Vorschlages der FHNW nur leicht, nämlich um einen Monat nach vorne verlegt werden (01.03.-29.02.). Eine weitergehende Änderung des Zeitkreises würde folgende Nachteile mit sich bringen: Eine Kumulierung der Führungs-, Controlling- und Berichterstattungsaufgaben über das Jahresende und ein Näherrücken der Auszahlung des LEBO (Februar oder März) zur Auszahlung des 13. Monatslohnes (Dezember). Im Einführungsjahr des neuen Systems soll aus Zeitgründen der Beginn am 01.04. beibehalten werden.

5.2 Qualitätssicherung

Zur Sicherung der Qualität des neuen Systems werden neu alle 2 Jahre in 2-3 Departementen Audits durch externe Personen (allenfalls die Ausbilder der neu anzuwendenden Instrumente von MAG-LEBO PLUS) durchgeführt. Ergänzt mit der Analyse der Auditergebnisse, sollen fehlerhafte Anwendungen und Entwicklungen rechtzeitig erkannt und Korrekturmassnahmen eingeleitet werden.

Für die Qualitätssicherung von entscheidender Bedeutung ist zudem die einheitliche Gestaltung und Abwicklung der MAG-LEBO-Prozesseilschritte auf den verschiedenen Führungsebenen. Es empfiehlt sich deshalb, das Instrument des Führungskollegiums zur Unterstützung der Vorgesetzten in den sechs Teilschritten des MAG-LEBO-Prozesses einzusetzen.

5.3 Umsetzungsplanung

Die Einführung des optimierten MAG-LEBO-Systems mit der Zielvereinbarung durch MbO, mit der Allgemeinen Leistungs- und Verhaltensbeurteilung, den anforderungsbezogenen individuellen Gewichtungen, der fakultativen Standortbestimmung und der Anwendung des differenzierteren Bewertungsschemas, hat klar Priorität. Die Einführung soll auf Beginn des Beurteilungsjahres 2010/2011 (soH 2011/2012) erfolgen.

Das neue System bringt insbesondere im Einführungsjahr einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die Führungskräfte. Dieser Aufwand soll gemindert werden durch eine gute Information und fakultative, auf den Bedarf zugeschnittene Ausbildungsmöglichkeiten. Das Grobkonzept sieht für die kantonale Verwaltung (ohne soH) zur Zeit folgende Informations- und Schulungsmassnahmen vor:

- a) Informationsveranstaltungen in den Departementen für die Amtschefs, die MAG-Verantwortlichen und allenfalls weitere Vorgesetzte nach Ermessen der Amtschefs
- b) MAG-Schulung für Vorgesetzte mit Führungsfunktionen fakultativ nach Bedarf der Ämter:
 - Modul System (1/2 Tag)
 - Modul Zielvereinbarung (1/2 Tag)
 - Modul Gesprächsführung (1/2 Tag)

Im Weiteren müssen die bereits bis anhin angebotenen Grundkurse 'Mitarbeitendengespräch' angepasst und die Ausbilder entsprechend instruiert werden.

Die Implementierung des neuen Systems erfolgt grundsätzlich durch die Amtschefs und/oder die MAG-Verantwortlichen in den Ämtern. Je nach Bedarf und Ausbildungsstand haben die Ämter die Möglichkeit, von den zusätzlich angebotenen MAG-Schulungen Gebrauch zu machen.

Die Planung und Vorbereitung der Schulung der Vorgesetzten muss rasch an die Hand genommen werden, zumal das neue System auch noch in der GAV-Kommission (GAVKO) verhandelt werden muss.

Das Personalamt erarbeitet für eine möglichst einfache und aufwandarme Durchführung des MAG-LEBO-Prozesses unterstützende Formulare wie ein Formular 'Mitarbeitendengespräch', ein Formular für die Auditberichterstattung, eine Checkliste für die Überprüfung des MAG-LEBO-Systems durch die Amtschefs sowie allfällige weitere den Prozess unterstützende Instrumente und Hilfsmittel. Dazu zählt auch die Prüfung der Frage, inwiefern der MAG-LEBO-Prozess unter Einhaltung von Datenschutz- und Datensicherheitsrichtlinien durch eine webbasierte Lösung mit Datenbankanbindung unterstützt werden könnte.

Dem Einführungszeitpunkt des neuen MAG-LEBO-Systems im Bereich der Spitäler ist besondere Beachtung zu schenken. Die neue Organisation der soH ist noch nicht gefestigt; es sind immer noch viele Unsicherheiten und Vorbehalte gegenüber der neuen Organisation vorhanden. Die Einführung eines neuen MAG-LEBO-Systems in diesem Umfeld ist zur Zeit nicht ideal und wird frühestens auf 01.04.2011 ins Auge gefasst.

5.4 Finanzielle Konsequenzen

Mit RRB Nr. 2007/1105 wurde die Fachhochschule Nordwestschweiz beauftragt, das heutige Mitarbeitendenbeurteilungs- und Leistungsbonussystem des Kantons Solothurn zu evaluieren, das System zu optimieren und ein Qualitätssicherungssystem aufzubauen. In diesem RRB sind die Kosten der Bestandesaufnahme / Evaluation, der Weiterentwicklung der MAB-Prozesse und der Entwicklung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung mit 145'600 Franken bewilligt worden. Im gleichen RRB wurde der Aufwand für die Einführung des optimierten Systems mit 60'000 Franken veranschlagt und bewilligt.

Die finanziellen Konsequenzen, welche aus der Schulung der Vorgesetzten auf das neue MAG-LEBO-System resultieren, können erst konkret beziffert werden, wenn der Schulungsbedarf in den Ämtern evaluiert worden ist. Der vorgegebene Rahmen von 60'000 Franken (je ca. 30'000 Fran-

ken für die Verwaltung und die Spitäler AG) ist jedoch nach Möglichkeit einzuhalten. Allfällige Überschreitungen müssen zu Lasten des Globalbudgets des Personalamtes, bzw. der Spitäler AG, finanziert werden.

Im Rahmen der Qualitätssicherung werden zukünftig alle zwei Jahre drei Audits durchgeführt. In der kantonalen Verwaltung werden voraussichtlich externe Auditoren zum Einsatz kommen. Es ist mit Kosten von 10'000 Franken alle zwei Jahre zu rechnen.

6. Abschliessende Bemerkungen

MAB und LEBO waren und sind wesentliche Führungsinstrumente des Kantons Solothurn. Ihre Qualität hängt entscheidend von der Handhabung durch die Vorgesetzten ab. Mit Einführung des neuen optimierten MAG-LEBO-Systems erfolgt eine weitere Akzentuierung und Fokussierung: Weg von der bisherigen retrospektiven Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) hin zum dialogorientierten Mitarbeitendengespräch (MAG) zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Dabei gewinnt die Komponente der Zielvereinbarung und Überprüfung der Zielerreichung an Bedeutung. Das neue System wird dem MAG-LEBO-Prozess neuen Schwung verleihen, sei es durch die individualisierte und transparente Beurteilungsmöglichkeit der Zielerreichung, bzw. der allgemeinen Leistung und des Verhaltens, sei es durch die ausgewogenere Nachvollziehbarkeit der Festlegung des Leistungsbonus.

7. **Beilagen**

Beilage 'GAV-Änderungen aufgrund MAG-LEBO PLUS'