

# Regierungsratsbeschluss

vom 26. April 2011

Nr. 2011/905

KR.Nr. I 041/2011 (FD)

## **Interpellation René Steiner (EVP, Olten): Führungskompetenzen in der kantonalen Verwaltung (23.03.2011); Stellungnahme des Regierungsrates**

---

### **1. Vorstosstext**

Das Führen eines Departements ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Personalführung, strategische Führung, Projektplanung und Projektmanagement in der kantonalen Verwaltung haben einen direkten Einfluss auf das Funktionieren unseres Staatswesens. Ein Mangel in diesen Bereichen hat immer negative Auswirkungen für den gesamten Kanton und kann ganz schön ins Geld gehen. Daher muss eine möglichst hohe Führungskompetenz der Departements- und Amtsvorsteherinnen und Amtsvorsteher im Interesse des Kantons angestrebt werden. Gleichzeitig ist unser politisches System so ausgelegt, dass nicht die Führungskompetenz allein den Ausschlag gibt, ob jemand in den Regierungsrat gewählt wird und ein Departement übernimmt.

Daher wird der Regierungsrat gebeten, folgende Fragen zu beantworten:

1. Wie werden neue Regierungsratsmitglieder nach der Wahl auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet?
2. Was wird getan, um die Führungskompetenz a) der Regierungsratsmitglieder und b) der Amtsvorsteherinnen und Amtsvorsteher allgemein und fortlaufend zu steigern?
3. Wie viel Geld wird für die Steigerung der Führungskompetenz der Regierung und der Amtsvorsteherinn und Amtsvorsteher aufgewendet?
4. Wie wird die Qualität der Führung in der kantonalen Verwaltung gemessen?
5. Erachtet es der Regierungsrat als sinnvoll, in Zukunft mehr in diesen Bereich zu investieren? Wenn ja bzw. nein, warum?

### **2. Begründung**

Im Vorstosstext enthalten.

### **3. Stellungnahme des Regierungsrates**

#### **3.1 Vorbemerkung**

Die Departements- und Amtsleitung ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die erfolgreiche Unternehmensführung in einem Grossunternehmen – wie dies die kantonale Verwaltung Solothurn ist – ist das Ergebnis von funktionierender Teamarbeit. Dabei ist es wesentlich, dass alle Beteiligten über die für ihre Funktion ausschlaggebenden Schlüsselkompetenzen verfügen und bei der Zusammenarbeit Klarheit über Rollen, Aufgaben und Kompetenzen herrscht. Bei der Anstellung von Amtschefinnen und Amtschefs sind – wie bei allen Führungsfunktionen in der Verwaltung – Ausbildung und Werdegang sowie ausgewiesene Führungskompetenzen wichtige Kriterien im Selektionsprozess. Die Regierungsratsmitglieder selber werden durch die Volkswahl bestimmt.

### 3.2 Zu Frage 1

Regierungsmitglieder verfügen in der Regel bei ihrer Wahl bereits über einen vielfältigen Leistungsausweis. Sie zeichnen sich durch jahrelanges Engagement in unserem Milizsystem aus und besitzen in der Regel grosse praktische Führungserfahrung. Zusätzlich verfügen Regierungsmitglieder üblicherweise über Führungserfahrung im beruflichen Bereich.

Bei Amtsantritt wird den Regierungsmitgliedern eine gezielte und individuelle Instruktion über die Führungsinstrumente der kantonalen Verwaltung angeboten.

### 3.3 Zu Frage 2

a) Führungspersonen lernen wesentlich im Austausch mit anderen erfahrenen Führungspersonen. Diesen Austausch, den wir als Kollegialbehörde intensiv pflegen, stärkt insgesamt die Führungskompetenz. Fragen der Unternehmensführung sind zudem immer auch wieder Themen von Seminaren, welche wir regelmässig durchführen.

b) Der Kanton Solothurn investiert seit langem viel in die Kaderentwicklung. Seit 2010 erfolgt die Führungsausbildung in Kooperation mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Dazu wurde der Studiengang „Führen im Public Sector“ entwickelt. Zur Auswahl stehen sechs Module, die einzeln besucht oder auch zu verschiedenen Zertifikaten (Certificate of Advanced Studies oder Diploma of Advanced Studies) kombiniert werden können. Zwei der sechs Module richten sich an erfahrene Führungskräfte – also auch an Amtschefinnen und Amtschefs. Es handelt sich dabei um die Module „Führungsverhalten trainieren“ und „Public Management“.

### 3.4 Zu Frage 3

2011 sind im Budget des Personalamts Fr. 450'000. - für Weiterbildung, Ausbildung und Training vorgesehen. Für mehr als die Hälfte des Budgets sind Führungsschulungen geplant. Der Kostenanteil der geplanten FHNW Module 2011/12 beträgt rund Fr. 200'000. -. Zudem sind im Budget Fr. 90'000. - für bedürfnisorientierte Kurse, Organisations- oder Teamentwicklungsmassnahmen sowie Einzelcoachings vorgesehen. Diese Budgets sind nicht funktionsspezifisch aufgeschlüsselt. Aus diesem Grund kann keine Aussage gemacht werden, wie viel Geld für die Steigerung der Führungskompetenz aufgewendet wird.

### 3.5 Zu Frage 4

Die Überprüfung der Führungsqualität ist eine Führungsaufgabe der Linie. Sie hat jährlich im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung zu erfolgen. Hinweise geben die verschiedensten Indikatoren:

- Der persönliche Austausch von vorgesetzter Person und Mitarbeiter/in im Rahmen der regelmässigen Führungsgespräche
- Kennzahlen im Geschäftsbericht: Werden die vereinbarten Ziele erreicht und die Prozesse in der vorgegebenen Qualität abgewickelt?
- Fluktuationsrate: Gibt es im Team viel Fluktuation?
- Jahresarbeitszeit-Controlling: Gibt es im Team viele Gesundheitsabwesenheiten (Arztbesuch, Krankheit, Unfall)? Wie gross ist der Gleitzeitsaldo? Wie viele Kurstage werden ausgewiesen?

- Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung: Welche Rückmeldungen geben die Mitarbeitenden über die Zufriedenheit mit ihren direkten Vorgesetzten. Wie ist die Teamstimmung?

All diese Indikatoren geben den Vorgesetzten hinreichende Informationen über die Qualität der Führung.

3.6 Zu Frage 5

Wir erachten es als sinnvoll, im bisherigen Rahmen weiter in die Kaderentwicklung zu investieren. Zusätzliche Investitionen sind jedoch zum heutigen Zeitpunkt nicht angezeigt.



Andreas Eng  
Staatsschreiber

#### **Verteiler**

Departemente  
Parlamentdienste  
Traktandenliste Kantonsrat