

# Regierungsratsbeschluss

vom 31. Januar 2012

Nr. 2012/176

## Einführung eines neuen Systems für die Mitarbeitendenbeurteilung

---

### 1. Ausgangslage

Das heute angewendete Beurteilungs- und Leistungsbonus-Konzept MAB-LEBO ist mehr als 15 Jahre alt. Die Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragungen (MAZ) 2005 und 2008 zeigten, dass aus Sicht der Mitarbeitenden 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. Zudem hat der Kantonsrat am 16. Mai 2007 einen Auftrag zur Qualitätssicherung im Bereich der Mitarbeitendenbeurteilung in der kantonalen Verwaltung erheblich erklärt.

Eine vom Personalamt geleitete Projektgruppe erarbeitete mit Unterstützung der Fachhochschule Nordwest-Schweiz (FHNW) einen Vorschlag für ein modernes, EDV-unterstütztes Mitarbeitendenbeurteilungs- und Leistungsbonus-System. Aufgrund des erwarteten Mehraufwandes für die Mitarbeitendenbeurteilung und der Komplexität des vorgeschlagenen Systems wurde der Vorschlag verworfen und ein einfacheres, an das bisherige Modell angelehntes System erarbeitet, welches auch ohne EDV-Unterstützung angewendet werden kann, aber neu bei Bedarf auch die Zielvereinbarung einschliesst.

Ein erster Entwurf des neuen Systems wurde der Koordinationskommission (KoKo) am 12. September 2011 vorgestellt. Die KoKo befürwortete die eingeschlagene Stossrichtung, lehnte aber eine obligatorische Standortbestimmung ab und wünschte eine stärkere Unterstützung der Führungspersonen im Formular. Am 28. November 2011 verabschiedete die KoKo das überarbeitete Mitarbeitendenbeurteilungssystem mit den entsprechenden Unterlagen.

Die GAVKO hat am 26. Januar 2012 das neue System diskutiert und insbesondere die Integration der Zielvereinbarungen positiv zur Kenntnis genommen. Unter anderem hat sie angeregt, beim Beurteilungsmasstab die bisherigen Bezeichnungen A bis E beizubehalten.

### 2. Erwägungen

#### 2.1 Ausgestaltung und Bezeichnung des neuen Systems

Um weiterhin eine einfache Umsetzung der Mitarbeitendenbeurteilung und eine optimale Unterstützung des persönlichen Gesprächs zu gewährleisten, sollen Form und Umfang des Papierformulars, welches von Hand oder auf dem PC ausgefüllt werden kann, beibehalten werden. Da auf die Unterstützung des Gesprächs und die kontinuierliche, aufgabenbezogene Entwicklung der Mitarbeitenden besonderer Wert gelegt wird, sollen neu alle diese Aspekte in der Bezeichnung „**Beurteilungs- und Entwicklungs- Gespräch – BEG**“ sichtbar werden.

## 2.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Da für die Mitarbeitendenbeurteilung nicht nur die Stellenbeschreibung eine Rolle spielt, sondern z.B. auch Departements- und Amtsziele, Vorhaben, Projekte, Leitsätze etc., soll es im neuen System möglich sein, auf der Frontseite nebst den Personalien auch die wichtigsten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen festzuhalten.

## 2.3 Beurteilungsmassstab

Im bisherigen MAB-Bogen gab die Zuordnung der Buchstaben A bis E zu den im § 198 GAV festgelegten Beurteilungsbegriffen (ausgezeichnet – ungenügend) immer wieder zu Diskussionen Anlass. Dies insbesondere, weil im Empfinden vieler Mitarbeitender der Buchstabe „C“ nicht die Beurteilung „gut“ repräsentiert, welche bedeuten soll, dass alle Erwartungen erfüllt sind, sondern aus ihrer Sicht eine eher minderwertige Leistung beschreibt. In den verschiedenen Gremien wurden diverse neue Möglichkeiten, wie z.B. Noten von 6 bis 2 oder Bezeichnungen wie A++, A+, A, B, C diskutiert. Da aber keine dieser Varianten alle zu überzeugen vermochte, soll die bisherige, allen bekannte Zuordnung mit den Buchstaben A bis E belassen werden.

## 2.4 Generelle Beurteilungskriterien

Mit dem neuen Formular sollen die Beurteilung und Förderung sowie die Entwicklung der Mitarbeitenden auf das neu eingeführte Kompetenzmodell abgestimmt werden, ohne dabei einen Bruch zum bisherigen System herbei zu führen. Aus diesem Grund sollen einerseits die bisherigen generellen Beurteilungskriterien übernommen werden, andererseits soll aber Platz vorhanden sein, um die generellen Kriterien angelehnt an das Kompetenzmodell bedarfsgerecht zu verfeinern oder passende Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell zu übernehmen.

## 2.5 Zielvereinbarung

Gemäss der Vorgabe im § 198 GAV soll das neue System neben der Beurteilung und der Förderung der Mitarbeitenden auch die Führung über Ziele (Zielvereinbarung) unterstützen. Um den unterschiedlichen Gegebenheiten und Anforderung der zahlreichen Funktionen in den verschiedenen Dienststellen der kantonalen Verwaltung Rechnung zu tragen, soll sowohl die Vereinbarung von Zielen zu speziellen Kompetenzen wie auch die Vereinbarung von Arbeits- und Projektzielen möglich sein. Deshalb sollen im neuen Formular Arbeits- und Projektziele als zusätzlicher Themenbereich aufgenommen werden. In diesem Bereich soll die Vereinbarung von Zielen vorgenommen werden, welche sich nicht auf eine spezielle Leistung, ein spezielles Verhalten oder spezielle Kompetenzen beziehen, sondern auf eine Arbeit oder ein ganzes Projekt oder Teilprojekt.

## 2.6 Beurteilung

Im bisherigen MAB-Bogen wurden die verschiedenen Beurteilungspunkte z.B. des Themenbereichs Arbeitsleistung wie „Qualität“, „Quantität“ und „Fachliches Wissen und Können“ je mit A bis E beurteilt, und anschliessend erfolgte darauf basierend als Zusammenzug eine Beurteilung des ganzen Themenbereichs Arbeitsleistung mit A bis E.

Um den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen lebendig und lebensnah zu halten und nicht auf die Buchstaben A bis E zu fokussieren, sollen im neuen Formular die verschiedenen Beurteilungspunkte und die Zielvereinbarungen zu speziellen Kompetenzen mit eigenen Worten beurteilt werden und erst die Beurteilung des gesamten Themenbereichs dann mit A bis E.

## 2.7 Abschliessende Gesamtbeurteilung

Die abschliessende Gesamtbeurteilung soll wie bisher mit A bis E erfolgen und als Anhaltspunkt für die Bemessung des LEBO dienen.

## 2.8 Entwicklung

Im Feld Entwicklung sollen im Hinblick auf eine optimale Aufgabenerfüllung Entwicklungs- und Förderungsmassnahmen definiert werden, deren Bedarf aufgrund der vorangegangenen Beurteilung erkannt worden ist. Die Entwicklungsmassnahmen sollen möglichst konkret vereinbart werden, samt Zielen und Terminen. Dabei soll berücksichtigt werden, dass für eine aufgabenorientierte Entwicklung nicht nur Kurse und Seminare in Frage kommen, sondern auch „on the job“ Massnahmen vorgesehen und verbindlich vereinbart werden können.

## 2.9 Qualitätssicherung

Als Qualitätssicherungsmethoden kommen neben Selbst- und externen Audits z.B. auch Befragungen der Akteure in Frage. Da der Anstoss zur Überarbeitung des MAB-Systems zum einen Teil aufgrund der Resultate aus der MAZ erfolgte, bietet sich dieses Instrument für die Qualitätssicherung geradezu an. Über spezifische Fragen in der MAZ sollen die Qualität der Durchführung und die Zufriedenheit mit dem neuen System erhoben und im Bedarfsfall Massnahmen zur Verbesserung definiert und umgesetzt werden. Sollte sich zeigen, dass dies nicht zum gewünschten Resultat führt, kann bei Bedarf die Einführung von externen Audits erwogen werden.

## 2.10 Schulungen und Hilfsmittel

Da das neue System für das BEG am alten MAB-System angelehnt ist, kann auf eine flächendeckende Schulung verzichtet werden. Selbstverständlich werden aber vom Personalamt auch weiterhin die Kurse „Mitarbeitendenbeurteilung und Förderung“ angeboten, in welchen der ganze MAB-Prozess mit Themen wie Zielformulierung und -vereinbarung, Beurteilung und Förderung, Kommunikation etc. sowie auch die richtige Verwendung der Hilfsmittel geschult werden. Zudem sind Informationen bei den Departementen und Anstalten sowie auf Wunsch auch bei der Solothurner Spitäler AG, der Gerichtsverwaltung und bei weiteren Dienststellen geplant.

Als Hilfsmittel wurde nebst dem eigentlichen BEG-Formular der „Leitfaden Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch BEG“ erstellt, welcher die Systematik und das Formular erklärt. Die beiden Beilagen zum Leitfaden „Übersicht über das Kompetenzmodell“ und „Auszug aus dem Kompetenzmodell mit Kompetenzen und Indikatoren“ sollen die Führungspersonen beim Finden von geeigneten Formulierungen für die Vereinbarungen im BEG-Formular unterstützen. Diese Dokumente und bei Bedarf weitere Hilfsmittel werden auf die Einführung hin auf der Homepage des Personalamtes online zur Verfügung gestellt.

## 2.11 Geltungsbereich

Das neue System für das BEG soll für alle dem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) unterstellten Organisationseinheiten gelten. Die neue Mitarbeitendenbeurteilung basiert auf den geltenden Regelungen des GAV und erfordert daher keine GAV-Änderungen.

# 3. **Beschluss**

3.1 Das neue Mitarbeitendenbeurteilungssystem wird im Sinne der Erwägungen im Geltungsbereich des Gesamtarbeitsvertrages eingeführt.

4

- 3.2 Das Personalamt wird mit der Umsetzung in der kantonalen Verwaltung auf die Beurteilungsperiode 2012-2013 beauftragt.
- 3.3 Der Solothurner Spitäler AG und der Gerichtsverwaltung wird empfohlen, das neue System in ihren Bereichen sinngemäss einzuführen.



Andreas Eng  
Staatsschreiber

### **Beilagen**

BEG-Formular  
BEG-Leitfaden  
Übersicht über das Kompetenzmodell  
Auszug aus dem Kompetenzmodell

### **Verteiler** (mit Beilagen)

Personalamt (5)  
Departemente (5)  
Staatskanzlei  
Gerichtsverwaltung  
Dr. Kurt Altermatt, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Solothurner Spitäler AG (5, Versand durch Personalamt)  
Ämter (85, Versand durch Personalamt)  
GAVKO (14, Versand durch Personalamt)  
KOKO (7, Versand durch Personalamt)