

Leitfaden Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch (BEG)

Einleitung

Dieser Leitfaden dient der Erklärung des Beurteilungs- und Entwicklungssystems (§§ 198 ff GAV) mit der Anknüpfung an den Leistungsbonus (§§ 134 und 139 GAV). Das System ist eingebettet in das Kompetenzmodell des Kantons Solothurn, nach welchem die Ausbildung der Führungskräfte erfolgt. Dieses Modell ist derart generalisiert, dass es auch für die Zielvereinbarung und die Beurteilung der Zielerreichung aller Mitarbeitenden verwendet werden kann.

Systematischer Zusammenhang



Systematik

Die **Beurteilungsperiode** dauert ein Jahr, in der Verwaltung vom April bis im März des Folgejahres, in den Schulen vom August bis im Juli des Folgejahres (§ 198 GAV).

Spätestens nach Abschluss der Beurteilungsperiode erfolgt im April/Mai das Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch (BEG) mit anschliessender Festsetzung des Leistungsbonus. Anlehnung an die Gesamtbeurteilung des BEG (§ 200 GAV).

Während der Beurteilungsperiode kann ein Standortbestimmungs- und Standortbestimmungsgespräch geführt werden. Das BEG sowie das allfällige Standortbestimmungsgespräch wird von der Führungskraft mit den Mitarbeitenden geführt.

Nach Abschluss der Beurteilung werden die Voraussetzungen für die Festsetzung des Leistungsbonus festgelegt. Das BEG sowie das allfällige Standortbestimmungsgespräch wird von der Führungskraft mit den Mitarbeitenden geführt.

Mitarbeitendenbeurteilung

Das neue BEG-Formular: Was es bringt, wie man es sinnvoll handhabt
Weshalb es so entscheidend ist, die Ziele richtig zu formulieren
Warum Unehrlichkeit nichts anderes als Betrug am Mitarbeitenden ist

Sonderausstellung über die Fledermäuse im Naturmuseum

Noch bis 15. April ist im Naturmuseum Solothurn die Sonderausstellung «Fledermäuse – geheimnisvoll, faszinierend, schützenswert» zu sehen. In der Ausstellung erfährt man, wo Fledermäuse überall geeignete Quartiere finden, wo sie ihre Jungen aufziehen oder auf Beutefang gehen. Anschaulich wird aufgezeigt, weshalb ein Grossteil der einheimischen Fledermäuse heute gefährdet oder gar vom Aussterben bedroht ist und wie man sich für die scheuen Tiere einsetzen kann. Öffnungszeiten: Dienstag bis Samstag, 14 bis 17 Uhr; Sonntag, 10 bis 17 Uhr. Gruppen und Schulen auch vormittags nach Anmeldung. Informationen: Telefon 032 622 70 21 oder online unter www.naturmuseum-so.ch.

6. Aare Forum: Die Zukunft der Arbeitswelt unter der Lupe

Interessierte können sich für die 6. Ausgabe des Aare Forums anmelden. Thema in diesem Jahr: «2027 – Grenzenlose schöne neue Arbeitswelt?» Die Tagung, organisiert von der Solothurner Solodaris Stiftung, findet am 27. April im Stadttheater Olten statt. Das Referentenfeld ist hochkarätig. Auftreten wird etwa die frühere Solothurner Bildungsdirektorin Ruth Gisi, seit Anfang Jahr Präsidentin des Rates des Eidgenössischen Hochschulinstituts für Berufsbildung. Weitere Gäste sind: Zukunftsforscher Georges T. Roos; die Präsidentin des schweizerischen Frauendachverbandes alliance F, Rosma-

rie Zapfl; Arbeitsmediziner Dieter Kissling; Zeitmanagement-Spezialist Ivo Muri; New Media-Unternehmer Reto Baumgartner. Bestseller-Autor Pedro Lenz wird exklusiv für die Teilnehmenden der Tagung eine im Wortsinn zukunftsweisende Geschichte verfassen. Als Moderator führt erneut SF-Tagesschau-Anchorman Franz Fischlin durch den Tag. Der Reinerlös der Tagung wird für ein Bildungs- und Freizeitprojekt innerhalb der Solodaris Stiftung verwendet. Anmeldung: www.solodaris.ch

Ausbildungsprogramm 2012/13

Das neue Ausbildungsprogramm ist erschienen. Anmeldeschluss für die Kurse ist der 31. Mai 2012. Das Personalamt, Abteilung Personalentwicklung, berät über passende externe Weiterbildungsangebote, falls jemand Kurse, die für die eigene Aufgabenerfüllung wichtig sind, im Ausbildungsprogramm vermisst.

Kaderausbildung an der FHNW

Seit 2010 bietet der Kanton Solothurn für Führungskräfte und Fachkader Weiterbildungskurse an der Fachhochschule Nordwestschweiz an. Am 25. April 2012, 16 - 18 h, beantworten Guy Ochsenbein (FHNW), Erika Schreier (FHNW) und Ruth Greber (Personalamt) im Landhaus Solothurn Fragen zu den Weiterbildungskursen der Fachhochschule. Die Infoveranstaltung findet ausserhalb der Arbeitszeit statt.

Solothurn ist Ehrengast

Am 11./12. August 2012 findet im jurassischen Saignelégier der traditionelle Marché Concours statt. Ehrengast ist heuer der Kanton Solothurn. Die Hauptattraktion des zweitägigen «Pferdefestes» sind der Umzug und die Darbietungen am Sonntag. Solothurn wird im Umzug in 20 Teilbildern dem Thema Pferd grosses Gewicht beimessen. Das Rahmenprogramm wird mit Musikformationen aus allen Kantonsteilen bestritten.

Somiha PKSO aktualisiert im Internet

Das SOMIHA M1, PKSO – kantonale Pensionskasse Solothurn, wurde aufgrund der Statutenänderung überarbeitet. Die aktuelle Version gibts auf der Homepage des Personalamts.

INHALT

Editorial

Die Hintergründe und Chancen des neuen Mitarbeitendenbeurteilungssystems 3

Schwerpunkt I

Der Weg zum neuen System für die Mitarbeitendenbeurteilung 4

Schwerpunkt II

Das erste Mitarbeitendengespräch mit dem neuen BEG-Formular 5

Schwerpunkt III

Wie bereite ich mich auf das jährliche Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch vor? 9

Schwerpunkt IV

Nur klare Ziele werden erreicht. Das wiederum wirkt sehr motivierend 10

Schwerpunkt V

«Unehrllichkeit ist Betrug am Mitarbeitenden», sagt Professor Guy Ochsenbein im Interview 12

Schwerpunkt VI

Das Kompetenzmodell als wichtiges Hilfsmittel für das Jahresgespräch: Tipps für die Praxis 14

Berufliche Grundbildung

Vier Büroprofis von morgen geben Einblicke in ihren Ausbildungsalltag 17

Im Porträt

Der frisch pensionierte Jugendanwalt Bruno Hug blickt auf seine 21-jährige Tätigkeit zurück 18

Aus dem Regierungsrat

Laut Bildungs- und Kulturdirektor Klaus Fischer sind Führungspersönlichkeiten gefragt 20

Die GAVKO verhandelt

Im Gang sind die Verhandlungen über die Altersentlastung der Lehrpersonen der Volksschule 20

Herzlich willkommen

Die neuen Kolleginnen und Kollegen 21

Jubilareinnen und Jubilare

Wer alles ein rundes Dienstalster erreicht hat 23

Letzte Seite

7 Fragen an Thalia Schweizer vom Mediendienst der Polizei Kanton Solothurn 24

Ansprechpartnerin

im Personalamt ist Ruth Greber, Abteilungsleiterin Personalentwicklung und -information
032 627 20 88, ruth.greber@fd.so.ch

Adressmutationen

können direkt Natalie Zehnder per E-Mail gemeldet werden: natalie.zehnder@fd.so.ch



Impressum
Herausgeber:
Personalamt
Kanton Solothurn

Redaktion:
chilimedia GmbH
Ringstrasse 44
4600 Olten
www.chilimedia.ch
Tel. 062 776 44 44

Nachdruck nur mit Quellenangabe und Belegexemplar.



Alter Wein in neuen Schläuchen?



Ende Januar hat der Regierungsrat die Einführung eines neuen Mitarbeiterbeurteilungssystems beschlossen, das sich in einem neuen Formular manifestiert.

Neu? Natürlich nicht komplett. Das Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch – ein neuer Name! – besteht aus zwei Phasen: der bekannten Beurteilungsphase und der vermutlich auch schon bekannten (Ziel) Vereinbarungsphase. Denn bereits das alte und vertraute MAB-Formular basierte implizit auf dem Grundsatz «Führen mit Zielen». Mit dem neuen Formular wird jetzt explizit aufgezeigt, dass der Vereinbarungs- und der Beurteilungsteil gleich wichtig sind. Damit wird das partnerschaftliche Verhältnis von Führungsperson und Mitarbeitenden betont.

Das BEG-Formular führt durch eine der wichtigsten und anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Es gibt eine Struktur vor und macht so die Anforderungen an diesen Führungsprozess sichtbar: Anforderungen an Führungspersonen und Mitarbeitende! Die Vorgesetzten müssen die Leistungen der Mitarbeitenden gerecht und nachvollziehbar beurteilen, die vorgegebenen Aufträge und Ziele sowie die persönlichen Erwartungen klar und konkret formulieren und auf die Bedürfnisse und Emotionen der Mitarbeitenden eingehen. Die Mitarbeitenden ihrerseits müssen ihren Vorgesetzten konkrete und realistische Zielvorschläge unterbreiten und für ihre eigene Weiterentwicklung die Verantwortung übernehmen.

Das ist alles nicht wirklich neu und wird in vielen Dienststellen bereits so gelebt. Aber nicht in allen! Eine Neuerung bietet immer auch die Chance, einen Routineprozess wieder zu beleben, einen Impuls zu setzen und eine Veränderung einzuleiten. Sowohl Mitarbeitende wie Führungspersonen können das neue BEG-Formular zum Anlass nehmen, im Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch einen echten Dialog zu suchen.

So! unterstützen wir Sie mit dieser Ausgabe, ein Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch zu führen, das für Mitarbeitende eine echte Standortbestimmung ist, ihnen hilft, die Entwicklungsmöglichkeiten zu sehen und zu erkennen, was sie in ihrer Arbeit besser machen können.

Ruth Greber



NEUES FORMULAR

Der Weg zum neuen System für die Mitarbeitendenbeurteilung

In den kommenden Mitarbeitendenbeurteilungsgesprächen kommt ein überarbeitetes Formular zur Anwendung. «Beurteilungs- und Entwicklungs-Gespräch – BEG» steht als Überschrift auf dem Nachfolger des uns allen bekannten Mitarbeiterbeurteilungs-Formulars (MAB-Formular). Der Titel sagt es: Die kontinuierliche, aufgabenbezogene Entwicklung der Mitarbeitenden steht im neuen System im Zentrum und das neue Formular ist darauf ausgelegt, das Gespräch beziehungsweise den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen zu unterstützen.

Was bringt das neue Formular?

Orientierung: Das BEG startet zu Beginn der Beurteilungsperiode. Es wird besprochen, was im kommenden Jahr von mir verlangt wird, auf was ich besonders achten muss, was besonders wichtig ist und in welche Richtung ich mich entwickeln soll. Am Schluss der Beurteilungsperiode erfolgt so eine transparente Beurteilung. Daraus wiederum werden Beurteilungsschwerpunkte für die nächste Periode abgeleitet.

Individualisierung: Im BEG-Bogen sind nur die Beurteilungsbereiche vorgegeben, die Beurteilungskriterien können auf der Basis des Kompetenzmodells auf die individuelle Arbeitssituation abgestimmt werden.

Dialog: Im BEG-Bogen ist Platz vorhanden, um bei Bedarf zu einzelnen Kompetenzen, zu Arbeiten, zu Projekten oder zu Entwicklungsmassnahmen konkrete Ziele auszuhandeln und zu vereinbaren.

Warum überhaupt ein neues Formular ?

Das heute angewendete Beurteilungs- und Leistungsbonus-Konzept MAB-LEBO ist mehr als 15 Jahre alt. In dieser Zeit hat es sich sehr bewährt und vieles bewirkt. So sind heute die Beurteilung von Leistung und Verhalten und das anschliessende Gespräch mit den Mitarbeitenden in der Regel zur Selbstverständlichkeit geworden. In den Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragungen (MAZ) 2005 und 2008 haben denn auch die Mitarbeitenden insbesondere die Mitarbeitendenbeurteilung, aber auch den Leistungsbonus, grundsätzlich als positiv beurteilt. Die Ergebnisse der Umfragen haben aber auch aufgezeigt, dass aus Sicht der Mitarbeitenden in der Handhabung des Systems Verbesserungen notwendig sind und Handlungsbedarf besteht.

Zum Beispiel bietet das bisher ver-

wendete MAB-Formular zu wenig Raum für die Zielvereinbarung, obwohl seit Jahren alle Welt von Führung über Ziele oder, zu neudeutsch, Management by Objectives (MbO) spricht. Beim Kanton Solothurn ist schon 2002 dazu ein SOMIHA erschienen und im §198 des Gesamtarbeitsvertrages (GAV) ist die Zielvereinbarung als Teil des Mitarbeitendengesprächs festgelegt.

Der Weg zum BEG

Im Rahmen der Umsetzung des Personalcontrollingkonzeptes erarbeitete eine vom Personalamt geleitete Arbeitsgruppe einen Vorschlag für ein modernes, EDV-unterstütztes Mitarbeitendenbeurteilungs- und Leistungsbonus-System. Aufgrund der vielfältigen Anforderungen an das neue System wurde dieses we-

sentlich umfangreicher und komplexer als das bisherige MAB-System. Die Testphase zeigte, dass ein aufwändiges System für die Durchführung der MAB die allgemeine Akzeptanz des Mitarbeitendenbeurteilungssystems gefährden würde. So wurde der Vorschlag nicht umgesetzt. Stattdessen wurden die Anforderungen an das neue System redimensioniert und es wurde ein einfacheres, an das bisherige Modell angelehntes System erarbeitet, welches auch ohne EDV-Unterstützung als reine Papierlösung angewendet werden kann. Da das neue System für das BEG am alten MAB-System angelehnt ist, sollte der Umstieg weder für die Führungspersonen noch für die Mitarbeitenden Probleme bieten.

Das überarbeitete Mitarbeitendenbeurteilungssystem mit den entsprechenden Unterlagen wurde in der GAVKO diskutiert, von der KoKo verabschiedet und am 31. Januar 2012 vom Regierungsrat beschlossen.

Und was kommt nachher?

Die Qualitätssicherung im Bereich der Mitarbeitendenbeurteilung ist ein schon länger diskutiertes Thema. Der Kantonsrat hat am 16. Mai 2007 einen entsprechenden Auftrag erheblich erklärt. 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 nächsten MAZ 2013 sollen die Qualität der Durchführung und die Zufriedenheit mit dem neuen System erhoben werden. Die Mitarbeitenden werden also nach der zweiten BEG-Runde zum neuen System befragt. Die Auswertung wird zeigen, welche Massnahmen zur Verbesserung allenfalls definiert werden müssen.

Urs Adam

WO ERHALTE ICH HILFE ?

Auf der Homepage des Personalamtes www.pa.so.ch im A – Z Dort findet man unter BEG beispielsweise:

- den RRB zur Einführung des BEG
- das neue BEG-Formular
- den Leitfaden, in welchem alle Formulareile und Prozessschritte beschrieben sind
- die Übersicht über das Kompetenzmodell
- den «Auszug aus dem Kompetenzmodell des Kantons Solothurn» mit Beschreibungen der Kompetenzen und den Indikatoren sowie den Kriterien aus dem ehemaligen MAB-Bogen.
- Merkblätter zur Zielvereinbarung
- eine Präsentation des BEG-Ablaufes Schritt für Schritt

Im Ausbildungsprogramm des Personalamtes (Papier oder online)

Selbstverständlich werden vom Personalamt auch weiterhin die Kurse «Mitarbeitendenbeurteilung und Förderung» angeboten, in welchen für Führungskräfte der ganze Mitarbeitendenbeurteilungsprozess mit Themen wie Zielformulierung und -vereinbarung, Beurteilung und Förderung, Kommunikation et cetera sowie auch die richtige Verwendung der Hilfsmittel geschult werden.

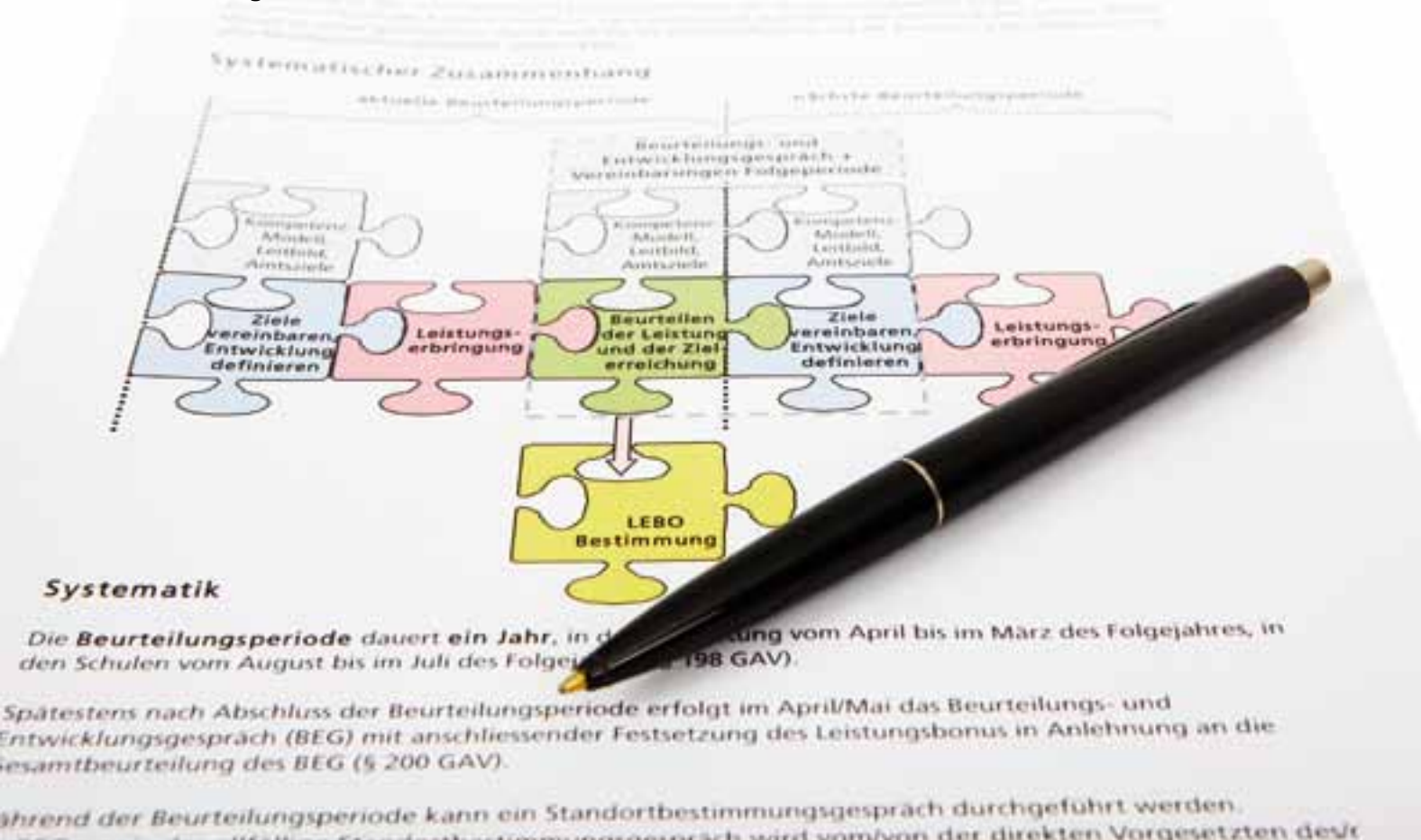
An einer Infoveranstaltung

Das Personalamt führt auf Wunsch der Departemente und Dienststellen Informationsveranstaltungen zum neuen Formular durch.

NEUES FORMULAR

Das erste Mitarbeitendengespräch mit dem neuen BEG-Formular

Mitarbeitende wie Führungspersonen werden sich mit dem BEG-Formular sofort vertraut fühlen. Das BEG-Formular erscheint im bekannten A3-Format und dient zur Unterstützung des persönlichen Gesprächs. Es kann von Hand oder mit dem PC ausgefüllt werden.



Das neue BEG teilt sich in mindestens zwei Phasen auf, eine *Vereinbarungsphase* zu Beginn der Beurteilungsperiode und eine *Beurteilungsphase* am Ende der Beurteilungsperiode. Bei Bedarf können unter dem Jahr eine oder mehrere Standortbestimmungen erfolgen, je nach Art und Komplexität des Tätigkeitsgebietes und/oder dem Verlauf der Ergebnisreichung.

Das neue BEG-Formular wird deshalb nicht erst bei der Beurteilung ausgefüllt. Es wird zu Beginn der Beurteilungsperiode für die Vereinbarung eröffnet und am Ende der Beurteilungsperiode nach der Beurteilung und der Definition von Entwicklungsmaßnahmen abgeschlossen und begleitet so den Prozess neu über das ganze Jahr. Die beiden Pha-

sen des BEG's, Vereinbarung und Beurteilung, werden auf den mittleren beiden Seiten (Seite 2 und 3) des BEG-Bogens durch die zwei Spalten direkt sichtbar. Die *linke Spalte* dient der *Vereinbarung* von Zielen und dem Setzen von Schwerpunkten bei den generellen Kriterien, die *rechte Spalte* dient der *Beurteilung* der generellen Kriterien und der Ziele.

Deshalb werden im Frühling am Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch jeweils neu zwei Formulare im Einsatz sein. Im ersten Teil des Gesprächs wird auf dem einen Formular die ablaufende Beurteilungsperiode mit der Beurteilung abgeschlossen und dies auf der letzten Seite mit der Unterschrift bestätigt, im zweiten Teil des Gesprächs wird auf einem zweiten Formular die kommende Be-

urteilungsperiode mit der Vereinbarung eröffnet und auf der letzten Seite mit der Unterschrift besiegelt.

Flexible Beurteilungskriterien und Zielvereinbarung

Im ehemaligen MAB-Formular waren fixe Beurteilungskriterien vorgegeben, was je nach Arbeitsplatz und Aufgabengebiet nicht ganz befriedigend war, weil unter Umständen Kriterien aufgeführt waren, welche an einem Arbeitsplatz von untergeordneter Bedeutung waren oder nur sehr geringfügig beeinflusst werden konnten.

Neu sind im Formular deshalb bei den generellen Beurteilungskriterien nur noch die im Gesamtarbeitsvertrag fixierten Themen festgehalten. Die einzelnen Kriterien können



so flexibel auf die spezifische Situation am jeweiligen Arbeitsplatz angepasst werden. Es ist Platz vorhanden, um die generellen Kriterien entweder angelehnt an das Kompetenzmodell bedarfsgerecht zu verfeinern oder aus den bisherigen generellen Beurteilungskriterien passende zu übernehmen. Dabei kann das im Internetauftritt des Personalamtes aufgeschaltete Dokument mit einem Auszug aus dem Kompetenzmodell und den Kriterien aus dem bisherigen Formular hilfreich sein.

Gemäss der Vorgabe im § 198 GAV unterstützt das neue System auch die Führung über Ziele (Zielvereinbarung). Um den unterschiedlichen Gegebenheiten und Anforderungen der zahlreichen Funktionen in den verschiedenen Dienststellen der kantonalen Verwaltung Rechnung zu tragen, ist die Vereinbarung von Zielen zu speziellen Kompetenzen und/oder die Vereinbarung von Arbeits- und Projektzielen möglich.

Was auf den ersten Blick etwas kompliziert erscheint, wird ganz einfach und klar, wenn man den Ablauf einmal anhand des Formulars Schritt für Schritt verfolgt.

Vereinbarungsphase

1. Schritt: Frontseite – Um WEN und um WAS geht es?

Auf der Frontseite des BEG-Bogens wird im oberen Teil erfasst, um WEN es bei diesem BEG geht. Neben Namen, Personalnummer und Funktion werden auch Angaben zur Organisation (Departement, Dienststelle Abteilung etc.) und die aktuelle Beurteilungsperiode erfasst.

Im unteren Teil der Frontseite wird erfasst, um WAS es geht.

Neu ist dazu ein Feld mit der Bezeichnung Voraussetzungen, Rahmenbedingungen (Aufgaben, Projekte, etc.) vorhanden, in welchem ersichtlich sein sollte, was die Beurteilung der kommenden Beurteilungsperiode massgeblich beeinflussen wird. In diesem Feld soll mindestens die aktuelle Stellenbeschreibung erfasst werden, auf welcher die kommende Beurteilung basiert.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, den weiteren Rahmen für die kommende Beurteilungsperiode abzustecken, indem weitere Fakten festgehalten werden können, wie zum Beispiel:

- ein Leitsatz, dem in dieser Periode spezielles Gewicht zukommt
- ein wichtiges Projekt, welches an-

Formulierungen aus dem Kompetenzmodell

	Generelles Beurteilungskriterium	Exakte Beschreibung auf der Grundlage des Kompetenzmodells.
Arbeitsverhalten	Selbstständigkeit	- Erledigt Arbeiten auch ohne klare Vorgaben angemessen und im Sinne der Organisation - Kontrolliert die eigene Arbeit zuverlässig
Soziales Verhalten	Umgang mit Dritten	Verhält sich unbefangen gegenüber Vertretern anderer Kulturen



Mitarbeitende und Führungspersonen klären, welche Erwartungen an eine Kompetenzentwicklung gestellt werden.

steht

- eine grosse oder wichtige Aufgabe, die in der kommenden Periode massgebend sein wird, weil sie beispielsweise neu übernommen werden muss oder sich stark verändert oder erweitert
- eine bekannte Veränderung wie zum Beispiel ein Umzug, eine Reorganisation oder die Einführung eines neuen Ablaufs oder EDV-Systems.

2. Schritt: Mittelteil – Beurteilungskriterien und Zielvereinbarungen

In den linken Spalten des Mittelteils werden die generellen Kriterien an die Anforderungen am Arbeitsplatz angepasst und bei Bedarf Ziele zu speziellen Kompetenzen vereinbart. Dabei soll die Beschreibung so gewählt werden, dass Klarheit über die betreffende Anforderung besteht. Der Umfang kann von einzelnen Stichworten bis zur exakten Beschreibung gehen. Bei Bedarf können Formulierungen aus dem Kompetenzmodell übernommen werden (siehe Tabelle oben ↖).

Ziel der Vereinbarungen auf Seite zwei und drei ist, dass Mitarbeitende und Führungspersonen klären, welche Erwartungen an eine Kompetenzentwicklung gestellt werden und woran sichtbar wird, dass das Ziel erreicht worden ist. Dazu zwei Beispiele:

Zielvereinbarungen zu speziellen Kompetenzen

- Bei allen Rückfragen zum Tagesgeschäft präsentiert der/die Mitarbeitende der vorgesetzten Person ab sofort mind. eine selber erarbeitete Lösung.

Zielvereinbarung (Arbeitsziele, Projektziele etc.)

- Ist innert 6 Monaten in der Lage, Korrespondenz in der gewünschten Qualität selbstständig zu führen, so dass beim Vorlegen zur Unterschrift max. 1 von 10 Dokumenten beanstandet werden muss.

3. Schritt: Rückseite – Bestätigung der Vereinbarung

Auf der vierten Seite unten besiegeln Mitarbeitende und Führungspersonen mit ihrer Unterschrift die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen.

solothurn

Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch (BEG)

Beurteilungsbogen für die Verwaltung

Name, Vorname:

Personalnummer:

Funktion:

Abteilung / Team:

Dienststelle:

Departement:

Beurteilungsperiode:

Voraussetzungen, Rahmenbedingungen (Aufgaben, Projekte, etc.)

Die Beurteilung erfasst die Aufgaben gemäss der Stellenbeschreibung vom:

Ausserdem massgebend ist/sind:

Beurteilungsmassstab:

A	= ausgezeichnet
B	= sehr gut
C	= gut
D	= genügend
E	= ungenügend

2

Vereinbarung / Standortbestimmung / Beurteilung

Arbeitsleistung und -verhalten

Generelle Beurteilungskriterien

Arbeitsleistung:

- Qualität
- Quantität
- Fachliches Wissen und Können

Arbeitsverhalten:

- Selbständigkeit
- Beweglichkeit
- Kostenbewusstsein

Zielvereinbarung zu speziellen Kompetenzen bezüglich Arbeitsleistung und -verhalten und Bemerkungen unter dem Jahr (Standortbest.)

Beurteilung (in Worten)

A B C D E

Beurteilung Arbeitsleistung und -verhalten:

Generelle Beurteilungskriterien

- Zusammenarbeit / Teamarbeit
- Umgang mit Mitarbeitenden
- Umgang mit Dritten

Zielvereinbarung zu speziellen Kompetenzen bezüglich Soziales Verhalten und Bemerkungen unter dem Jahr (Standortbestimmung)

Beurteilung (in Worten)

A B C D E

Beurteilung Soziales Verhalten:

A B C D E

Beurteilungsphase

4. Schritt: Standortbestimmungen

Unter dem Jahr kann bei Bedarf der Grad der Zielerreichung anlässlich von Standortbestimmungsgesprächen überprüft werden. Je nach Feststellung können Massnahmen zur Korrektur eingeleitet werden.

5. Schritt: Mittelteil – Beurteilung der generellen Kriterien und der Zielvereinbarungen

Um den Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen lebendig und lebensnah zu halten und nicht auf die Buchstaben A bis E zu fokussieren, erfolgt die Beurteilung der einzelnen Kriterien und der Zielvereinbarung neu in Worten statt wie vorher mit einem Kreuz von A-E. Erst die Beurteilung der ganzen Themenbereiche Arbeitsleistung und -verhalten, Soziales Verhalten, Zielerreichung und Führung erfolgt mit den Buchstaben A-E.

6. Schritt: Mittelteil – Abschliessende Gesamtbeurteilung

Als letzter Schritt der Beurteilung wird aufgrund der Beurteilungen

der Themenbereiche die abschliessende Gesamtbeurteilung festgelegt. Diese Gesamtbeurteilung dient auch als Anhaltspunkt für die Festsetzung des LEBO's.

*In der rechten Tonart
kann man alles sagen.
In der falschen nichts.
George Bernhard Shaw*

7. Schritt: Rückseite – Begründung, Bemerkungen der Führungspersonen

Als Abschluss der Beurteilung haben die Führungspersonen die Möglichkeit auf der Rückseite des BEG-Bogens Begründungen und Bemerkungen zur Beurteilung festzuhalten. Die Bemerkungen können sowohl rückblickend auf die beendete Beurteilungsperiode wie auch vorausschauend auf die folgende Beurteilungsperiode erfolgen.

8. Schritt: Rückseite – Anregungen, Bemerkungen der Mitarbeitenden

Auch die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, Bemerkungen und Anregungen zu machen, welche die Führungspersonen auf der Rückseite des Bogens festhalten.

9. Schritt: Rückseite – Entwicklung

Aufgrund der Beurteilung in der vergangenen Beurteilungsperiode und gegebenenfalls von zu erwartenden Entwicklungen in der Dienststelle in der kommenden Beurteilungsperiode können Entwicklungsschritte definiert und im Feld auf der Rückseite festgehalten werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur Kurse sinnvolle Entwicklungsschritte darstellen. Ebenso können «on the job» Massnahmen definiert werden. Dabei sollen die Massnahmen klar definiert werden mit zu erreichenden Zielen, Terminen und der Art und Weise der Erfolgskontrolle.

10. Schritt: Rückseite – Bestätigung der Beurteilung

Ganz am Schluss des Zyklus bestäti-



gen Mitarbeitende und Führungspersonen auf der vierten Seite ganz unten mit ihrer Unterschrift, dass die Beurteilung stattgefunden hat, am Beurteilungsgespräch eröffnet worden ist und gegebenenfalls Entwicklungsmassnahmen definiert worden sind.

Anwendung in der Übergangsphase

Das neue Formular gilt ab sofort. Bereits für die Beurteilung der zu Ende gehenden Beurteilungsperiode 2011 kann das neue Formular verwendet werden. Der Ablauf gilt für dieses Gespräch wie folgt:

1) Beurteilung und Abschluss der aktuellen Beurteilungsperiode 2011/2012

Auf dem neuen BEG-Formular werden die Personalien ausgefüllt, auf den Seiten 2 und 3 jeweils in der rechten Spalte (Beurteilung) die ge-

Das neue Formular kann bereits für die zu Ende gehende Beurteilungsperiode 2011 verwendet werden.

nerellen Beurteilungskriterien für Arbeitsleistung und -verhalten, Soziales Verhalten und bei Führungspersonen auch für die Führung mit A bis E beurteilt sowie eine abschliessende Gesamtbeurteilung A-E vorgenommen. Auf Seite 4 werden Begründungen und Anregungen aufgenommen und allenfalls Entwicklungsmassnahmen definiert. Ganz unten wird mit den Unterschriften unter Beurteilung/Entwicklung die «alte» Beurteilungsperiode 2011/2012 abgeschlossen.

2) Vereinbarungen für die Beurteilungsperiode 2012/ 2013

Auf einem zweiten neuen BEG-Formular werden die Personalien ausgefüllt, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen festgehalten und auf den Seiten 2 und 3 jeweils in der linken Spalte (Generelle Beurteilungskriterien beziehungsweise Zielvereinbarung) für die neue Beurteilungsperiode Schwerpunkte gelegt und Ziele vereinbart. Mit den Unterschriften auf der Seite 4 unter Vereinbarung wird die «neue» Vereinbarung für die Beurteilungsperiode 2012/2013 besiegelt.



DAS JÄHRLICHE MITARBEITENDENBEURTEILUNGSGESPRÄCH

Wie bereite ich mich auf das Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch vor?

Das jährliche Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch steht vor der Tür. Was löst das bei Ihnen aus? Unbehagen? Wer wird schon gerne beurteilt. Nervosität, so wie früher in der Schule vor einer Prüfung? Gleichgültigkeit? Es ist ja eh nur eine Pflichtübung. Oder betrachten Sie das Gespräch als eine wichtige Grundlage für Ihre berufliche Weiterentwicklung?

Wie auch immer Sie zum Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch stehen, Sie sind Teil dieses Prozesses und Sie können durch eine gute Vorbereitung Einfluss nehmen. *Einfluss nehmen* heisst Führen von unten. Dabei geht es um eine konstruktive Gestaltung der Arbeitsbeziehung. Das beinhaltet die Fähigkeit, die Sicht der anderen Seite einnehmen zu können und eine aktive Rolle bei der Zielvereinbarung zu übernehmen.

Also nehmen Sie sich Zeit und machen Sie für sich persönlich eine Standortbestimmung. Versuchen Sie, sich nicht von Ihrem Wunschbild leiten zu lassen, sondern sich möglichst genau einzuschätzen. Und überlegen Sie dabei auch, wie Ihre vorgesetzte Person Sie im letzten Jahr vermutlich wahrgenommen hat.

Nehmen Sie das neue Formular zur Hand und prüfen Sie, welche Kompetenzen für Ihre Funktion besonders wichtig sind. Das Kompetenzmodell kann Sie bei der Beschreibung der verschiedenen Kompetenzen unterstützen.

1. Arbeitsleistung und -verhalten

Welche Fachkenntnisse braucht es um Ihre Funktion auszuführen? Welche Arbeitsweise verlangt Ihr Aufgabengebiet? Beschreiben Sie, welche Kompetenzmerkmale für Ihre Funktion besonders wichtig sind.

Vielleicht helfen Ihnen folgende Fragen, um Ihr Arbeitsverhalten genau beschreiben zu können.

Wie gehen Sie mit Vorgaben um? Wie mit Fehlern? (Gewissenhafte Arbeitsweise)

Wie kommen Sie mit der Arbeitsmenge zurecht?

Brauchen Sie den Austausch mit anderen oder erledigen Sie Arbeiten auch ohne klare Vorgaben? (Selbstständigkeit)

Sind Sie in der Lage mit Wider-

sprüchen und Unsicherheit umzugehen oder bevorzugen Sie klare Richtlinien? (Flexibilität)

2. Soziales Verhalten

Welches Sozialverhalten ist in Ihrem Aufgabengebiet gefordert? Haben Sie viel Kundenkontakt? Welche Anforderungen werden von Kundenseite an Sie gestellt? Wie ist die Zusammenarbeit in Ihrem Team? Welches waren im letzten Jahr Ihre besonderen Beiträge? Z.B. Unterstützung der Kolleg/innen bei der Umstellung auf den Desktop 2011 oder die Einführung eines neuen Kollegen?

Je genauer Sie die Sozialkompetenzen, die Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben brauchen, beschreiben, umso genauer können Sie auch sagen, was Ihre Stärken sind und wo Sie allenfalls die Unterstützung des Teams oder Ihrer Vorgesetzten brauchen.

3. Zielvorschläge

Überlegen Sie sich jetzt, welche Ziele aufgrund Ihrer Aufgabe für Sie sinnvoll sind. Machen Sie zwei bis drei konkrete Zielvorschläge. Beschreiben Sie den Ist-Zustand und den

Im Ausbildungsprogramm des Kantons Solothurn finden sich Kurse zu unmittelbar arbeitsplatzbezogenen Themen. Falls Sie für Sie wichtige Themen nicht im Ausbildungsprogramm finden, berät Sie das Personalamt, Abteilung Personalentwicklung, über externe Weiterbildungsmöglichkeiten.

Unsere Kaderausbildung findet in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) statt. Die Kurse der FHNW richten sich an Führungspersonen, an Projektleitende und an das Fachkader.

Soll-Zustand. Was brauchen Sie, um den Soll-Zustand zu erreichen? Welche Unterstützung brauchen Sie von Ihrer vorgesetzten Person oder von Kolleginnen und Kollegen? Gibt es Weiterbildungen, die Sie bei Ihrer Zielerreichung unterstützen? Informieren Sie sich über Weiterbildungsangebote und unterbreiten Sie Ihrer vorgesetzten Person fest umrissene Vorschläge.

Rückmeldung an Ihre vorgesetzte Person?

Das Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch sieht kein Vorgesetztenfeedback vor. Sie können Ihrer/Ihrem Vorgesetzten natürlich dennoch ein Feedback geben. Grundsätzlich empfiehlt es sich, sich mehr an der Zukunft zu orientieren als an der Vergangenheit. Die Rückmeldung an die vorgesetzte Person sollte zudem immer sachlich und objektiv sein. Beachten Sie dazu unsere Kommunikationstipps.

Was machen Sie bei einer als ungerecht empfundenen Qualifikation?

Falls Sie mit der Qualifikation nicht einverstanden sind, können Sie das Gespräch mit dem/der nächsthöheren Vorgesetzten verlangen. Wenn die eigene und die Beurteilung durch die vorgesetzte Person deutlich auseinanderklaffen, lassen Sie auf dem Formular vermerken, dass Sie nicht einverstanden sind und Ihre Gegenüberstellung festhalten.

Ruth Greber

Kommunikationstipps – nicht nur fürs Mitarbeitendengespräch

Kommunizieren Sie mit Ich-Botschaften. «Ich brauche mehr Informationen, damit ich den übergeordneten Zusammenhang erkennen kann.» Anstelle von: «Sie geben mir zu wenig Informationen ...»

«Ich reagiere stark auf die Teamstimmung und kann mit Spannungen schlecht umgehen.» Anstelle von: «Die Teamstimmung in dieser Abteilung ist sehr schlecht.» Wörter wie «wieder» und «immer» sind Killerphrasen und wirken als Angriff.

Beschreiben Sie Ihre Beobachtungen ohne zu bewerten. «Wenn Sie auf den Computerbildschirm schauen, während ich Ihnen etwas erzähle, bin ich unsicher, ob Sie mir zuhören.» Anstelle von: «Sie hören mir nicht zu ...»

Formulieren Sie eine Bitte. «Können Sie mir bitte sagen, ob ich Sie mit etwas verärgert habe?»

Versichern Sie sich, dass Sie die Botschaft richtig verstanden haben, in dem Sie das Gesagte in Ihren Worten wiederholen.



ZIELE RICHTIG FORMULIEREN

Mit «smarten» Zielen besser beurteilen

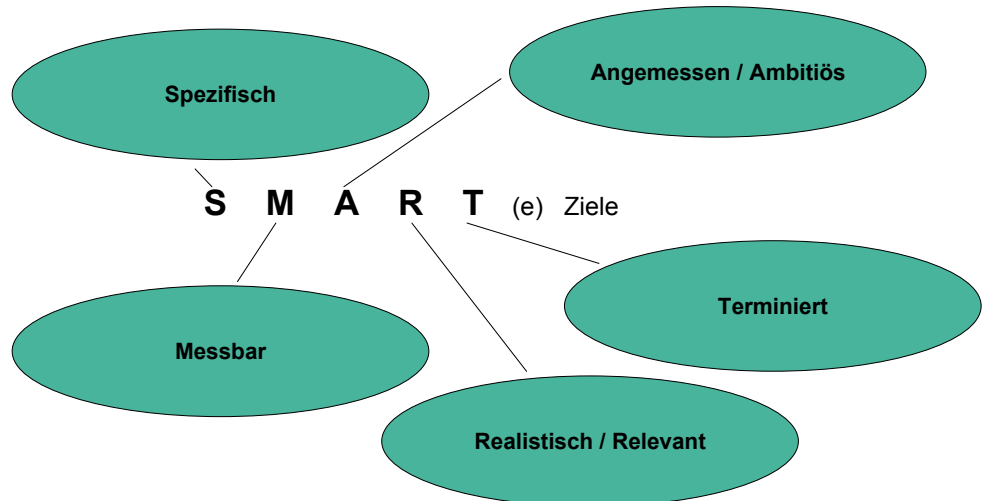
Alljährlich und immer wieder müssen für die Zielvereinbarungsgespräche kreative Ziele gefunden werden. Der Anspruch, dass sich etwas verändert, ist zwar da, die Übersetzung in motivierende Ziele gelingt aber nur bedingt. Das ist verständlich, denn das Formulieren von guten Zielen ist anstrengend und erfordert Übung. Diese Anstrengung lohnt sich jedoch, denn nur klare Ziele werden erreicht – wer nicht weiss, wohin er oder sie will, wird auch nie ankommen. Und: Das Erreichen von Zielen wirkt sehr motivierend.

Damit Ziele ihre beabsichtigte Wirkung entfalten, reicht es nicht aus, anlässlich der Zielvereinbarung nur die ungefähre Stossrichtung oder einen vagen Endzustand zu beschreiben. Ziele sind dann wirksam, wenn sie «smart» formuliert sind. Hinter dieser Bezeichnung verbergen sich die wesentlichen Faktoren, die nötig sind, um Ziele so zu definieren, dass sie umgesetzt werden können und die Umsetzung kontrolliert werden kann (siehe Grafik). «Smart» bedeutet im Einzelnen:

Spezifisch

Ziele müssen konkret, präzise und eindeutig formuliert sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Beteiligten dasselbe darunter verstehen: Mitarbeitende und Vorgesetzte müssen sich einig darüber sein, wie der Endzustand nach der Zielerreichung aussieht.

Bei unklaren Zielformulierungen wie «besser kommunizieren», «weniger Fehler machen» oder «Teamfähigkeit verbessern» können Vorgesetzte und Mitarbeitende sehr unterschiedliche Vorstellungen davon entwickeln, was das Ziel eigentlich ist: Was ist mit «besser kommunizieren» genau gemeint? Geht es darum, dass die/der Mitarbeitende seine Sprache der Zielgruppe anpassen muss oder dass er oder sie sich im Schriftverkehr klar und verständlicher ausdrücken sollte oder geht es etwa darum, dass die oder der Mitarbeitende Informationen (welche?) schneller und stufengerechter weitergibt? Was versteht die vorgesetzte Person unter «Teamfähigkeit», was die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter? Vielleicht sollte die/der Mitarbeitende die Arbeitskolleginnen und -kollegen mehr bei deren Aufgabenerfüllung unterstützen oder die im Team getroffenen Entscheidungen gegen aussen kommunizieren? Oder geht es vor allem darum, in der alltäglichen Zusammenarbeit



einfach gewisse Anstandsregeln zu befolgen? Gemeinsam herauszufinden, worum es wirklich geht und Einigkeit darüber zu erhalten, ist nicht immer einfach – aber für die Zielformulierung, deren erfolgreiche Umsetzung und Beurteilung ist es das A und O!

Messbar

Ziele müssen so formuliert werden, dass später objektiv erkannt werden kann, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht: Ein Ziel, das nicht messbar formuliert ist, kann nicht zuverlässig überprüft werden. Messgrößen können jedoch nur definiert werden, wenn das Ziel auch spezifisch formuliert ist.

Handelt es sich um quantitative Ziele, ist die Definition von Messgrößen einfach. Bei qualitativen Zielen ist es nicht immer möglich oder sinnvoll (Aufwand/Nutzen), quantitative messbare Beurteilungskriterien zu finden. Die Zielerreichung wird dann durch Beobachtung festgestellt. Es gilt jedoch immer: Messbare vor beobachtbaren Zielen!

Beispiele «smarter» Ziele:

- «Besser kommunizieren» – Beurteilung durch Kolleginnen und Kollegen einholen

Frau Meier lässt in den kommenden 6 Monaten (März bis August 2012) in den Team-Sitzungen die Teammitglieder ausreden und hört ihnen aktiv zu. Zur Kontrolle wird von den betroffenen Gesprächspartnern unmittelbar nach den Sitzungen ein mündliches Feedback eingeholt. Eine Kurzzusammenfassung dieser Feedbacks wird der vorgesetzten Person zur Beurteilung der Zielerreichung vorgelegt.

(Bei diesem Beispiel ist nicht die vorgesetzte Person die direkte Beobachterin, sondern die Kolleginnen und Kollegen. Die vorgesetzte Person erhält nur eine Zusammenfassung der Rückmeldung. Auch das ist möglich – sollte jedoch eher die Ausnahme bleiben.)

«Weniger Fehler machen» – Verbesserung schriftlicher Korrespondenz Herr Müller ist ab Juni 2012 in der Lage, die schriftliche Korrespondenz orthografisch und grammatikalisch korrekt zu verfassen, so dass beim Vorlegen zur Unterschrift max. eines von x Dokumenten beanstandet werden muss.

«Teamfähigkeit verbessern» – vermehrt Teamkolleginnen und -kollegen unterstützen

Frau Huber setzt ab sofort pro Woche vier Stunden für ihre Team-

kolleginnen und -kollegen zur fachlichen Unterstützung ein.

Angemessen/Ambitiös

Ziele sollen der Stellung der Mitarbeitenden entsprechend formuliert werden. Sie sollen für die Mitarbeitenden bei angemessener Anstrengung erreichbar, also herausfordernd, aber nicht überfordernd sein.

Realistisch/Relevant

Es sind nur solche Ziele zu formulieren, die durch das Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aktiv beeinflusst werden können. Ziele sind auch nur dann realistisch, wenn sie mit den Ressourcen realisiert werden können, die der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Zudem sollen Ziele konsequent auf die Organisation ausgerichtet sein und mithelfen, deren Erfolg zu sichern.

Beispiele von «smarten» Zielen können bei der Formulierung der eigenen Ziele sehr hilfreich sein. Ob sie jedoch angemessen/ambitiös und realistisch/relevant sind, kann nur der oder die Mitarbeitende in Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Person entscheiden. Was für eine Person ein unerreichbares Ziel ist, mag für eine andere Person in der täglichen Arbeit bereits eine Selbstverständlichkeit sein. Deshalb müssen Ziele in jedem Fall individuell definiert werden.

Terminiert

Ziele brauchen einen Anfangs- und einen Endpunkt. Vor allem bei sehr grossen, langfristigen Zielen lohnt es sich, Zwischenziele einzuplanen.

Checkliste zum Bilden «smarter» Ziele

Für Mitarbeitende, welche keine oder wenig Erfahrung im Bilden von «smarten» Zielen haben, bietet sich ein schrittweises Vorgehen an. Dabei werden die einzelnen Fragen der nebenstehenden Checkliste idealerweise kurz schriftlich beantwortet, bevor das Ziel «smart» formuliert und schriftlich festgehalten wird. Zum Schluss wird ein Ziel-Check durchgeführt und die Zielformulierung bei Bedarf noch weiter optimiert.



Erika Schreier, Betriebsökonomin HWV, war nach ihrem Studium der Betriebsökonomie an der Fachhochschule Solothurn von 1996 bis 2000 als Product Managerin im Detailhandel (Konsumgütermarketing) tätig. Seit 2001 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und leitet Beratungsprojekte am Institut für Personalmanagement und Organisation an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Erika Schreier ist spezialisiert auf Prozessbegleitung bei Organisations-, Strategie- und Teamentwicklungen und auf die Implementierung und Schulung von Instrumenten der Mitarbeitenden und der Unternehmensführung. Sie ist Organisatorin und Ansprechperson der FHNW für die Führungskurse, welche der Kanton Solothurn in Zusammenarbeit mit der FHNW durchführt.

DIE CHECKLISTE

1. Beschreibung der IST-Situation: Was ist die aktuelle Leistung? Wie zeigt sich das Verhalten heute? Was ist der aktuelle Entwicklungsstand?
2. Beschreibung der SOLL-Situation: Was ist das gewünschte Ergebnis beziehungsweise die gewünschte Leistung? Wie ist das gewünschte Verhalten? Wie ist der gewünschte Entwicklungsstand? Die Beschreibung der SOLL-Situation darf noch etwas vage formuliert sein.
3. Konkrete Erwartungen formulieren: Wie sieht der Endzustand nach der Zielerreichung aus? Dieser muss konkret, präzise und eindeutig formuliert sein.
4. Benötigte Unterstützung oder Massnahmen definieren: Was braucht der oder die Mitarbeitende zur Zielerreichung?
5. Beurteilungskriterien (Messgrössen) definieren: Mit welchen Kriterien kann die Zielerreichung gemessen werden? Woran messe ich, ob das Ziel erreicht ist?
6. Beurteilung der Zielerreichung festlegen: Wann ist das Ziel voll, teilweise oder nicht erreicht? Oder: Wann wird ein Ziel mit A, B, C, D oder E beurteilt?
7. Termin bestimmen: Bis wann muss das Ziel erreicht sein?
8. Zielformulierung festhalten: Die vorangegangenen Überlegungen helfen, das Ziel nach den smart-Kriterien zu formulieren.
9. Ziel-Check durchführen: Nachdem das Ziel schriftlich festgehalten ist, wird noch einmal ein Ziel-Check durchgeführt. Sind die smart-Kriterien eingehalten? Ist das Ziel spezifisch, messbar, angemessen/ambitiös, realistisch/relevant und terminiert?



INTERVIEW: PROFESSOR GUY OCHSENBEIN

«Unehrlichkeit ist Mitarbeiter-Betrug»

Was braucht es, damit das Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch in einer Organisation akzeptiert wird – von Vorgesetzten wie von Mitarbeitenden? Für Guy Ochsenbein, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten, ist klar: Auf die Führungsspitze kommt es an. Und auf die richtige Methodik bei der Umsetzung. Fakten müssen die Grundlage der Beurteilung bilden, sonst sind Vorurteilen Tür und Tor geöffnet.

Vom französischen Essayisten Luc Marquis de Vauvenargues ist folgendes Zitat überliefert: «Nur wenige Menschen sind bescheiden genug, um zu ertragen, dass man sie richtig einschätzt.» Vorausgesetzt, er hat recht: Warum tun sich Menschen so schwer damit, beurteilt zu werden?

Beurteilung wird nicht grundsätzlich abgelehnt; massgebend für die Akzeptanz ist, wer die Beurteilung vornimmt und wie beurteilt wird. Zentral ist die Kompetenz der beurteilenden Vorgesetzten, ebenso das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Arbeitsalltag. Problematisch kann es zum Beispiel sein, wenn – wie das in ausgeprägten Matrixstrukturen der Fall sein kann – beurteilende Vorgesetzte und Mitarbeitende im Arbeitsalltag kaum konkrete Berührungspunkte haben.

Zurück zur grundlegenden Frage: Wollen wir Menschen beurteilt werden?

Im Grundsatz wünschen sich die Menschen, beurteilt zu werden. Natürlich in der Hoffnung, dass sie möglichst positiv beurteilt werden. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: In den Betrieben, die gut eingeführte und sorgfältig gepflegte Mitarbeitendenbeurteilungssysteme haben, ist die Haltung der Mitarbeitenden durchwegs positiv. Denn in diesen Fällen geht es darum, Rückmeldung zu bekommen zu den Leistungen, die gut waren, und Anregungen zu bekommen, in welchen Bereichen man sich verbessern kann. In Betrieben, in denen die Beurteilungssysteme unsachgemäss gehandhabt werden, erleben die Mitarbeitenden den Prozess als lästige Alibiübung oder als gefürchtete Gardinenpredigt der Vorgesetzten.

Sie haben in Ihrer Laufbahn als Personalverantwortlicher und als Wissenschaftler viele Vorgesetzte kennengelernt und auch geschult. Wie gut bewältigen Vorgesetzte die



Zur Person

Prof. Dr. Guy Ochsenbein ist seit 2001 an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) tätig. Dort beschäftigt er sich schwerpunktmässig mit Strategieentwicklung im Personalbereich, Performancemanagement, Führungs- und Personalpsychologie und Coaching. Auf Seiten der FHNW leitete er die Entwicklung des zusammen mit dem Kanton erstellten Konzepts für die Kaderausbildung, die seit 2010 umgesetzt wird. Ochsenbein war vor seiner Zeit an der FHNW Oberassistent an der Uni Bern, Geschäftsleiter einer auf Entwicklung und Optimierung von Führungsinstrumenten spezialisierten Beratungsfirma sowie Leiter Personalentwicklung beim Personalamt des Kantons Fribourg.

Aufgabe, Mitarbeitende objektiv zu beurteilen?

Eine Pauschalantwort gibt es nicht, jedoch einen Grundsatz: Seinen Mitarbeitenden Feedback zu geben ist eine zentrale Führungsaufgabe, die man nie zu viel und zu gut machen kann. Man kann immer dazulernen und sich verbessern. Es ist leider so, dass gerade die, die es eben nicht so gut können, ihre Unzulänglichkeiten in ihrer Selbstwahrnehmung nicht so sehen. Derartige Vorgesetzte sind leider oft sehr veränderungsresistent respektive lernunwillig und spielen lieber die Bedeutung von Mitarbeitendenbeurteilungen herunter.

Wie steht es generell um die Akzeptanz von Mitarbeitendenbeurteilungen in der Schweiz?

Vor zwei Jahren habe ich eine Studie in Deutschschweizer Unternehmen durchgeführt, für die Personalverantwortliche befragt wurden. Allgemein schätzten diese die Akzeptanz für Mitarbeitendenbeurteilungen bei ihren Kaderleuten als mittelmässig ein. Die Auswertung ergab, dass über die Hälfte der Betriebe die Beurteilungen nicht angemessen organisiert und durchgeführt hatten. Sind jedoch bereits die Prozesse und Instrumente unklar, zu kompliziert oder schlecht geschult, können auch kaum angemessene Beurteilungen erwartet werden, die positive Wirkung bleibt aus, die Mitarbeitendenbeurteilung wird als unnützlich abgelehnt – ein Teufelskreis.

Bei der Auswertung von Beurteilungssystemen stellt man fest, dass Vorgesetzte eine Tendenz nach «oben» haben. Sie beurteilen ihre Mitarbeitenden tendenziell sehr mild. Wie kommt das?

Viele Vorgesetzte sind konfliktscheu, es mangelt oft an Konfliktkompetenz. Es ist dann besonders unangenehm, negative Feedbacks zu geben und eine diesbezügliche Zurückhaltung ist zudem eine schweizerische Eigenart. Diese wird vor allem in Be-

trieben sichtbar, in denen der Leistungsdruck nicht so ausgeprägt ist; es ist dann einfacher, mal einfach über schlechte Leistungen hinwegzusehen. In Unternehmen, die ausgeprägt leistungsorientiert sind, wird und muss in der Regel angemessener beurteilt werden; die erwarteten Leistungen sind dann jeweils auch präziser formuliert, die Messbarkeit der Zielerreichung lässt auch weniger Interpretationsspielraum.

Die Furcht vor Konflikten ist also ein Makel für Führungskräfte?

Konfliktkompetenz ist eine wesentliche Kompetenz, über die Führungskräfte verfügen sollten. Wo diese fehlt, kommt es immer wieder vor, dass Mitarbeitende über

«Viele Vorgesetzte sind konflikt scheu, es mangelt oft an Konfliktkompetenz.»

Jahre positive – aber eben nicht ehrliche – Feedbacks erhalten und dann plötzlich wegen ungenügender Leistungen entlassen werden sollen. Das ist aus mindestens zwei Gründen problematisch: Zum einen können sie nicht jemanden entlassen, bei dem über Jahre positive Beurteilungen aktenkundig sind. Zum anderen hat der betroffene Mitarbeitende nie die Möglichkeit erhalten, sich zu verbessern, im Grunde genommen hat ihn sein Vorgesetzter betrogen.

Sie sind selber Vorgesetzter und führen über drei Dutzend Mitarbeitende. Was machen Sie, wenn Sie kritische Punkte wahrnehmen?

Ich gebe im Tagesgeschäft soweit als möglich Feedbacks. Und ich mache mir Notizen zu meinen Mitarbeitenden, wenn ich etwas beobachte, was die Ziele betrifft, die wir vereinbart haben. Ich mache zudem jeweils zum Halbjahr eine Standortbestimmung mit meinen Mitarbeitenden und wir prüfen gemeinsam ob sie auf Kurs sind. Ist das nicht der Fall, nehmen wir Korrekturen an den Zielen vor. Die eigentliche Beurteilung findet einmal im Jahr statt. In der Vorbereitung nehme ich meine Notizen und überprüfe jedes vereinbarte Ziel – mache also die Beurteilung

lung. Daraus leite ich Empfehlungen ab. Viele Vorgesetzte machen nach meiner Erfahrung den Fehler, dass sie ohne oder mit sehr wenigen Beobachtungsdaten sofort an die Beurteilung gehen. Das führt dazu, dass der Mitarbeiter sagt: «Das ist ja gar nicht wahr, was Sie über mich sagen.» Die Gefahr besteht auch, dass die jüngsten Ereignisse die Beurteilung dominieren, weil Früheres aus dem Blick geraten ist.

Selbst- und Fremdwahrnehmung klaffen bisweilen auseinander. Was tun Sie in einem solchen Fall?

Eines vorweg: Es gibt einen sehr starken Zusammenhang zwischen der intersubjektiven Einschätzung der Selbstwahrnehmung eines Mitarbeitenden und der Arbeitsqualität dieses Mitarbeitenden. Das heißt: Gute Mitarbeitende schätzen sich meist richtig ein, die Selbstwahrnehmung stimmt mit der Wahrnehmung überein, die andere Personen äußern. Schlechte Mitarbeiter neigen dazu, sich zu über- oder zu unterschätzen. Hier muss man mit Beobachtungsdaten, also mit Fakten, deren falsches Bild der Realität korrigieren. Allerdings sind solche Korrekturen sehr aufwändig und brauchen viel «Führungsenergie».

Mitarbeitendenbeurteilung auf Grundlage von Beobachtungsdaten,

«Alle Mitarbeitenden haben ein Recht auf die nachvollziehbare Begründung der Beurteilung anhand von Fakten. Mitarbeitende haben nicht nur Pflichten, sondern auch Rechte; das wird manchmal fast vergessen.»

also Fakten, scheint ein Schlüssel zu deren Akzeptanz zu sein.

Ja. Beruht sie nicht auf Daten sondern auf blosser Meinung und blossem Gefühl, ist das gefährlich. Jeder Vorgesetzte hat seine Lieblinge und die, die er weniger gern hat. Bei Ersteren nimmt er Positives eher wahr und bei Letzteren fällt Negatives eher auf.

Führt das Verwenden von Daten zu objektiven Beurteilungen?

Im engeren Sinne objektiv ist eine Beurteilung nie; Urteile sind und bleiben menschengemacht. Aber Fairness in der Beurteilung kann ich fördern, indem ich mir der Wahrneh-

mungsfehler und Vorurteile bewusst bin, die mein Urteil verfälschen. Ich kann mich vor solchen Fehlern schützen, indem ich meine eigenen Beurteilungen kritisch hinterfrage: «Könnte es auch anders sein, was spricht genau für mein Urteil?»

Lässt sich so auch die teils unterschiedliche Beurteilung gleichen Verhaltens verhindern? In der Geschlechterfrage ist zu beobachten: Das Verhalten eines Mannes wird beispielsweise als «durchsetzungsstark» oder «hartnäckig» erlebt, Frauen gelten schnell als «penetrant». Der Mann wird laut, die Frau wird hysterisch.

Diese Geschlechterstereotypen existieren immer noch, das ist richtig. Allerdings verschwinden sie, seit Männer und Frauen dieselben Arbeiten machen, immer mehr; und das ist gut so! Hierzu trägt der erwähnte kritische Umgang mit der Beurteilung sicherlich bei. Es ist ja so, dass die von ihnen genannten Eigenschaften allesamt nicht beobachtbar sind; es handelt sich hier um reine Interpretationen.

Angenommen, ein Mitarbeitender fühlt sich nicht richtig beurteilt. Was raten Sie ihm?

Er soll sein Recht einfordern: Er hat ein Recht auf die nachvollziehbare Begründung der Beurteilung anhand von Fakten. Mitarbeitende haben nicht nur Pflichten, sondern auch Rechte; das wird manchmal fast vergessen. Auch Vorgesetzte haben wiederum Vorgesetzte, die von ihnen fairen Umgang mit den Mitarbeitenden einfordern.

Was braucht es, damit das Mitarbeitendenbeurteilungssystem Teil einer Feedbackkultur wird, in der die Dinge ehrlich und offen angesprochen werden?

Das Kader, vor allem das oberste Kader, muss mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn die Spitze etwas predigt, selber aber nicht danach handelt, oder noch schlimmer: es nicht einmal propagiert, können Sie das Vorhaben vergessen. Führungspersonen muss klar sein: Wenn Mitarbeitendenbeurteilungen richtig gemacht werden, sind sie ein sehr starkes Instrument, von dem das Unternehmen unheimlich viel profitiert. Das ist wissenschaftlich sehr gut belegt.

Helge Landberg



DAS KOMPETENZMODELL

Wichtiges Hilfsmittel fürs Jahresgespräch

Im jährlichen Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch stehen Vorgesetzte und Mitarbeitende vor der Aufgabe, Einsatz und Arbeitsresultate im letzten Jahr sowie das Leistungspotenzial einzuordnen. Keine einfache Aufgabe. Ein wichtiges Hilfsmittel, um sie gut zu lösen, ist das Kompetenzmodell. So Info stellt es vor und gibt einige Tipps für die Anwendung in der Praxis.

Kompetenzmodell

Die heutige Gesellschaft und Berufswelt sind stetig im Wandel. Lebenslanges Lernen ist die Voraussetzung, um mit den sich ändernden Anforderungen Schritt zu halten. Die Halbwertszeit von Wissen – das heisst die Zeitspanne, innerhalb der erlerntes Wissen veraltet – nimmt immer schneller ab. So ist die Hälfte unseres Schulwissens bereits neun Jahre nach der Matur veraltet und berufliches Fachwissen im Durchschnitt sogar schon nach drei Jahren (vgl. Grafik auf Seite 15). Das hat zur Folge, dass wir heute bei der Personalentwicklung und der -beurteilung nicht alleine auf die Fachkompetenz achten, sondern auch auf übergeordnete Kompetenzen.

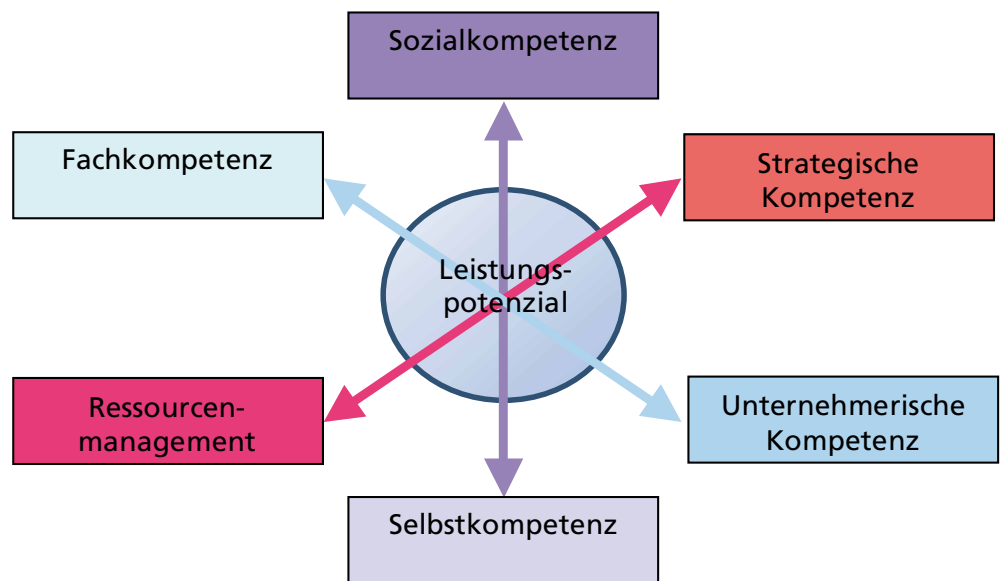
Was genau sind Schlüsselkompetenzen?

Schlüsselkompetenzen sind diejenigen persönlichen beruflichen Handlungskompetenzen, die eine hohe Bedeutsamkeit für eine erfolgreiche Bewältigung von heutigen und zukünftigen beruflichen Anforderungen haben. Dabei handelt es sich um einen Mix von ganz unterschiedlichen persönlichen Fähigkeiten, von Fertigkeiten und Kenntnissen sowie persönlichen Einstellungen.

Um erfolgreich handeln zu können, brauchen wir das entsprechende Fachwissen (Fachkompetenz), müssen wir gemeinsam mit anderen (Sozialkompetenz) Probleme erkennen und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten können (Methodenkompetenz) und adäquate Entscheidungen treffen (Selbstkompetenz). So setzt sich das persönliche Leistungspotenzial einer Person aus dem Zusammenspiel von verschiedenen Kompetenzen und Qualifikationen zusammen.

Hilfsmittel Kompetenzmodell

Vorgesetzte stehen in vielen verschiedenen Situationen, zum Beispiel bei der Personalselektion oder im Beurteilungs- und Entwicklungs-



gespräch, vor der anspruchsvollen Aufgabe, das gegenwärtige und zukünftige (!) Leistungspotenzial einer Person zu erfassen. Wie machen wir das? Worauf achten wir dabei? Wie entschlüsseln wir etwas so komplexes wie das Leistungspotenzial einer Person? Wir vereinfachen! Dazu haben wir im Laufe der Evolution viele Strategien entwickelt.

Wir bilden Stereotypen. Wir orientieren uns am Auffälligen oder Bekannten. Wir erinnern uns an das Letzte, was uns aufgefallen ist. Diese Strategien helfen uns, die Informationsflut, die unser Gehirn in jedem Augenblick verarbeiten muss, zu reduzieren und zu bewältigen. Sie schalten aber auch viele Informationen aus und da sie unbewusst ablaufen, sind sie auch die Ursache von vielen Fehleinschätzungen.

Auch ein Modell unterstützt uns bei der Vereinfachung eines komplexen Sachverhalts. Es gibt uns einen Raster, zeigt verschiedene Dimensio-

nen auf und hilft uns, die verschiedenen Aspekte einer komplexen Persönlichkeitseigenschaft wie «Leistungspotenzial» sichtbar zu machen. Das heisst, durch das Modell wird unsere Wahrnehmung geleitet und wir sehen Aspekte, die wir bei unseren unbewussten Vereinfachungsstrategien vielleicht nicht beachtet hätten.

Das Modell im Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch

Im jährlichen Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch geht es einerseits um die Beurteilung Ihres Einsatzes und der Arbeitsresultate im letzten Jahr und andererseits um Ihr Leistungspotenzial.

Damit die Beurteilung transparent erfolgt, empfiehlt es sich, Beurteilungskriterien wie beispielsweise «Fachliches Wissen und Können», «Teamarbeit» oder «Selbständigkeit» analog der Anforderungen der Stellenbeschreibung zu spezifizieren. Unser Kompetenzmodell unter-

stützt Sie dabei, da es viele Beispiele liefert, wie Kompetenzen beschrieben werden können und woran Sie genau merken, ob eine Kompetenz vorhanden ist. Diese Indikatoren helfen auch bei einer Zieldefinition, falls eine Kompetenz zu entwickeln ist. Selbstverständlich ist das Kompetenzmodell nicht vollständig.

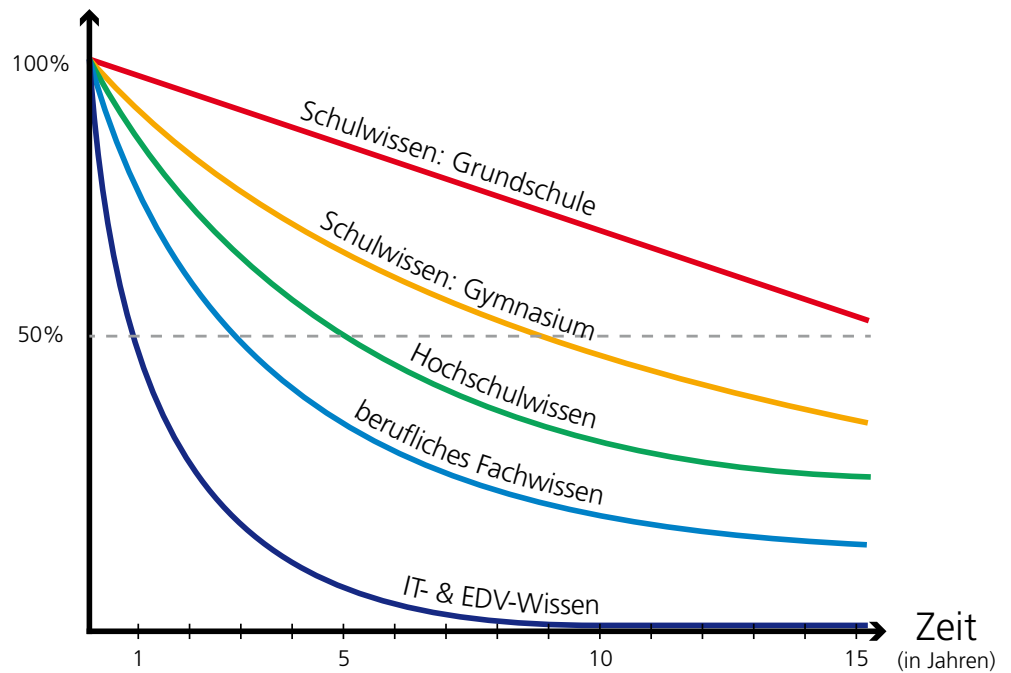
Welche Kompetenzen müssen Sie haben, um den Anforderungen Ihrer Stellenbeschreibung gerecht zu werden? Das Kompetenzmodell unterstützt Sie bei der Beschreibung.

Ruth Greber

Das Modell im Netz

Sie finden das vollständige Kompetenzmodell im Ausbildungskonzept 2010 (Seite 9 bis 17) auf der Website des Personalamts unter www.pa.so.ch → Aus-/Weiterbildung → Ausbildungskonzept 2010.

Aktualität des Wissens



Quelle: Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, o. J., www.synergie.de.vu

	Kompetenz	Beschreibung	Indikatoren (Merkmale)
Fachkompetenz	Bürotechnische Kompetenzen	Kenntnisse in Textverarbeitung, Zahlungsverkehr, Archivierung	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt die technischen Hilfsmittel effizient ein • Selbständige Bearbeitung von wirtschaftlichen Vorgängen anhand von Vorgaben
	Sprachkenntnisse	Passives Sprachverständnis und aktive Anwendung von Sprache (mündlich und schriftlich)	<ul style="list-style-type: none"> • Hat in der Muttersprache (einer bestimmten Fremdsprache) eine differenzierte Ausdrucksweise • Verfügt über ein breites Vokabular • Schreibt stilsicher
Sozialkompetenz	Teamfähigkeit	Vermögen und Bereitschaft sich in Gruppen einzufügen und die eigenen Profilierungsmöglichkeiten zugunsten der gemeinsamen Zielerreichung zurückzustellen	<ul style="list-style-type: none"> • Bringt sich und sein Können im Sinne einer Gruppenaufgabe ein • Kann sich einer Gruppe anschliessen • Ist bereit Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse abzugeben • Ermöglicht und fördert die gegenseitige Unterstützung im Team • Setzt sich aktiv für die Durchsetzung der im Team getroffenen Entscheidungen ein • Sieht Erfolg als Teamleistung
Selbstkompetenz	Selbstständigkeit	Besondere Unabhängigkeit von der Unterstützung durch andere bei der Bewältigung anstehender Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Ist nicht auf den Austausch mit anderen angewiesen • Hat einen starken Willen zur Selbstverwaltung • Erledigt Arbeiten auch ohne klare Vorgaben angemessen und im Sinne der Organisation • Diszipliniert sich in seiner Arbeitsweise selbst

Beispiele aus dem Kompetenzmodell



FÜHREN MIT ZIELEN

«Leistung ist jetzt besser einschätzbar»

Das Prinzip «Führen mit Zielen» bietet Vorgesetzten wie Mitarbeitenden Vorteile. Für die Zieldefinition hat sich der smart-Ansatz etabliert: Die Ziele sollen spezifisch, messbar, angemessen, attraktiv, anspruchsvoll, ambitiös, realistisch, relevant und terminiert sein. Beat Reimann, Leiter Gartenabteilung im Therapiezentrum im Schache in Deitingen, hat mit dem Führungsprinzip gute Erfahrungen gemacht.

Herr Reimann, Sie haben im letzten Jahr den Weiterbildungskurs Basis Operative Führung besucht und dabei die «Selbstführung» durch eine «smarte» Zielbeschreibung trainiert. Welches Ziel haben Sie mit der Weiterbildung verfolgt?

Ich wollte mein persönliches Führungsverhalten kritisch hinterfragen. Ich bin selbstkritisch genug, um sagen zu können, dass es auch bei mir Entwicklungspotenzial gibt. Zumal meine letzte Schulung zum Thema Führung rund zehn Jahre zurückliegt.

Generell: Was nützt die Beschäftigung mit der Zieldefinition mit Blick auf Ihren Arbeitsalltag?

Die Beschäftigung mit diesem Thema ist sehr wichtig, weil die Zieldefinition im Alltag von grosser Bedeutung ist. Sie ist die Grundlage, um zielgerichtet arbeiten und Erfolge messbar machen zu können.

Führen mit Zielen tönt sehr einfach. Warum tun sich viele so schwer damit, diesen Ansatz umzusetzen?

Einfach deshalb, weil es wirklich sehr schwierig ist, die Anforderungen umzusetzen. Das fängt bei der Definition des Zieles an. Es so zu formulieren, damit es dann auch richtig angegangen und überprüft werden kann, ist nicht einfach. Die Ziele müssen ja nicht nur messbar sein, sondern sie müssen auch beispielsweise erfüllbar und terminiert sein. Im Weiterbildungskurs Basis Operative Führung gab es so genannte Coaching-Sequenzen, in denen man die «smarte» Zieldefinition üben musste. Das war aus meiner Sicht sehr wirksam, denn man musste sich wirklich immer und immer wieder vergegenwärtigen: Sind alle Anforderungen an eine «smarte» Zieldefinition auch tatsächlich erfüllt?

Wie setzen Sie das Prinzip «Führen mit Zielen» in Ihrem Berufsalltag als Arbeitsagoge ein?

Wir haben ja bei uns im Therapiezen-



«Die Umsetzung ist entscheidend»: Beat Reimann.

zvg

trum zwei Ebenen: die Insassen und die Mitarbeitenden. Was die Arbeit mit den Insassen betrifft: Jeder Insasse bekommt ein Tagesziel. Das Erreichen dieses Tagesziels ist mit der Entlöhnung verknüpft. Je nach Grad der Zielerreichung erhält ein Insasse dann ein überdurchschnittliches, durchschnittliches oder unterdurchschnittliches tägliches Arbeitsentgelt. Als Arbeitsagoge bin ich ja gewissermassen ein «Sozialpädagoge der Arbeit». Das heisst, mein Hauptmittel zur Förderung der Klienten, in unserem Fall also der Insassen, ist die Arbeit selber. Wir legen grossen Wert darauf, die Arbeit entsprechend der Ressourcen und Fähigkeiten jedes Insassen zu strukturieren, um ihnen Erfolge zu ermöglichen. Das soll das Selbstwertgefühl stärken.

Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden?

Hier führe ich mit Wochenzielen. Ein Beispiel ist das Fähigkeitsprofil, eine Analyse, die wir halbjährlich zu jedem Insassen erstellen. Der Aufwand für jede Analyse beträgt etwa eine Stunde. Das Ziel für meinen Mitarbeitenden lautet dann: Bis Ende nächster Woche ist ein Profil erstellt. Also: Es geht um durchaus alltägliche Aufgaben; mit den Zielen wollen wir erreichen, dass die Aufgaben nicht hinausgeschoben werden. Was ein wichtiger Aspekt ist: Wann immer möglich versuche ich, die Ziele mit dem Mitarbeitenden zu besprechen und sie nicht einfach vorzugeben. So will ich Verständnis und Motivation für das Ziel beziehungsweise für die Erreichung des Ziels stärken. Es soll schliesslich auch ein Ziel des Mitarbeiters sein und nicht nur ein Ziel des Chefs. Die-

ser Punkt ist nach meiner Erfahrung ganz wesentlich für die Qualität der Zielerreichung. Und das Besprechen des Ziels bietet auch die Möglichkeit, frühzeitig festzustellen, ob ein Ziel nicht zu einem Mitarbeitenden passt, so dass man rasch korrigieren kann.

Wie profitieren Sie und Ihre Mitarbeitenden vom Führen mit Zielen?

Indem die Wochenziele für alle öffentlich ersichtlich sind, ist auch die Verpflichtung grösser, sie zu erreichen. Meine Erfahrung ist, dass die Ziele tatsächlich besser erreicht werden, seit wir mit diesem Ansatz arbeiten. Es wird mehr erledigt und weniger vor sich hergeschoben. Für mich als Vorgesetzten hat es zudem den Vorteil, dass ich die Leistung besser wertschätzen, honorieren kann, weil sie jetzt messbar ist.

Wie fliesst Führen mit Zielen in Ihre Mitarbeitendenbeurteilung ein?

Die Erreichung der «smart» definierten Ziele ist ein wichtiger Bestandteil der Gesamtbeurteilung eines jeden Mitarbeitenden. Allerdings sind wir noch nicht so weit, dass die ganze Beurteilung auf solchen Zielen basiert. Meine Abteilung hat ja wie andere Abteilungen in unserer Einrichtung auch eine Jahreszielsetzung. Ich sehe es als meine Führungsaufgabe, das Jahresziel der Abteilung so herunterzubrechen, dass ich es – so weit es geht – als Wochenziele der einzelnen Mitarbeitenden messbar machen kann.

Worauf müssen Vorgesetzte achten, die zum ersten Mal Ziele formulieren?

Wie oben erwähnt: Das Entscheidende ist – so banal es tönt – nicht nur zu wissen, wie man «smarte» Ziele definiert, sondern dies auch zu tun. Das ist auch die Haupteckkenntnis des Weiterbildungskurses, denn von «smarten» Zielen hatte ich bereits vorher verschiedentlich gehört. Zum Umsetzen muss man auch seine Selbstdisziplin trainieren. lan

AUS DER BERUFLICHEN GRUNDBILDUNG: PROJEKT «BÜROASSISTENT/-IN EBA» ENTWICKELT SICH ERFREULICH

Die vier Büroprofis von morgen

Ein dynamisches Projekt entwickelt sich erfreulich. Das im August 2010 eingeführte Berufsbild Büroassistent/-in trifft in Bezug auf betriebliche Erwartungen und Kompetenzen der Lernenden den Nagel auf den Kopf. Ein Seitenblick in die Vergangenheit und einer in die Zukunft lohnen sich!

Im August 2010 begann Filiz Yorulmaz ihre Lehre im noch unbekannteren Berufsbild Büroassistentin EBA beim Personalamt. Sie befindet sich nun auf der Zielgeraden und bereitet sich auf das Qualifikationsverfahren vor. Der Verlauf der Lehre zeigte Höhen und Tiefen. Eine Gratwanderung zwischen hoher Motivation im Lehrbetrieb und verpflichtendem Druck in der Berufsfachschule endet im Juli 2012. An drei verschiedenen Rotationsplätzen konnte die Lernende bisher vielfältige Erfahrungen sammeln: Personalamt, Drucksachenzentrale und Lehrmittelverlag, Stiftungsrat Pensionskassen. Das letzte Semester absolviert sie im Bildungszentrum Gesundheit und Soziales. Die Berufsbildenden, die im jeweiligen Semester die Verantwortung für die Ausbildung trugen, lernten das neue Berufsbild von der pragmatischen Seite kennen. Der administrative Begleitaufwand ist gering und die Lern- und Leistungsdokumentation ist einfach und überzeugend in der Handhabung. Die Präsenzzeit der Lernenden im Betrieb ist hoch, 3,5 oder sogar 4 Tage bereits ab dem 2. Semester. Die Vorteile werden geschätzt und das Feedback in Bezug auf den betrieblichen Nutzen ist genauso erfreulich wie die Zusammenarbeit mit den interessierten und sympathischen Lernenden.

Im August 2011 haben vier neue Lernende die Ausbildung zur Büroassistentin oder zum Büroassistenten begonnen. Wie sind ihre Eindrücke, welche Erfahrungen haben sie im Ausbildungsalltag gemacht, was gefällt am meisten? Wir haben nachgefragt.

Lisa Bomba, 17, Amt für Verkehr und Tiefbau (AVT)

Das AVT als Highlight

«Mein Highlight ist, dass ich meine Lehre als Büroassistentin beim Amt für Verkehr und Tiefbau absolviere. Die abwechslungsreiche Arbeit gefällt mir sehr gut und ich schätze



den Kundenkontakt. Ich konnte in der Schule wie auch im Betrieb viele neue Erfahrungen sammeln, die ich in Zukunft brauchen kann. Wenn ich das Qualifikationsverfahren mit einer Durchschnittsnote von mindestens 4,8 bestehe, ist mein nächstes Ziel die Ausbildung zur Kauffrau B-Profil.»



Fekrije Aliu, 18, Amt für Volksschule und Kindergarten

Freude an abwechslungsreicher Arbeit

«Meine Lehre hat am 2. August 2011 begonnen. Die abwechslungsreichen Aufgaben machen mir viel Spass und Freude. Ich trage gern Verantwortung, liebe selbstständiges Arbeiten und setze mich gern mit Neuem auseinander. Den Schritt, eine Lehre zur Büroassistentin zu beginnen, habe ich noch nie bereut.»

Behar Azemi, 16, Drucksachenverwaltung/ Lehrmittelverlag



Zwischen Spitälern und dem Gesetz

«Ich startete im August 2011 in

die Lehre. Die ersten drei Monate war ich im Kantonsspital in Olten beschäftigt und nun ist die Drucksachenverwaltung mein Ausbildungs-ort. Die Auftragsabwicklung mit allen Ämtern ist spannend und eine Rotationsstelle bringt Farbe in meine Ausbildung. Ich kann jedem diese Lehre empfehlen.»

Maria Giancroce, 16, Amt für soziale Sicherheit



Jeden Tag näher ans Ziel

«Eine Lehrstelle zu finden, war für mich nicht einfach. Im Durchschnitt verschickte ich 15 Bewerbungen pro Woche, aber dennoch hat mich nichts daran gehindert, einen Ausbildungsplatz zu finden. Die Arbeit beim Amt für soziale Sicherheit gibt mir jeden Tag die Motivation, ein Stück näher an mein Ziel zu kommen. Ich kann die Lehre zur Büroassistentin bestens empfehlen.»

Gesamthaft werden im Kanton Solothurn, das heisst in der Privatwirtschaft, in den Spitälern, an der Fachhochschule Nordwestschweiz und in der öffentlichen Verwaltung zurzeit 18 Lernende in diesem Beruf ausgebildet. Auf Lehrbeginn 2011 konnten einige neue Lehrstellen geschaffen werden und einige Lernende wechselten aus der kaufmännischen Ausbildung in den anderen Beruf.

Ein Seitenblick in die Zukunft: Es gibt Anzeichen, dass sich das Berufsbild Büroassistent/in EBA in der kantonalen Verwaltung etablieren wird. Das Personalamt unterstützt weiterhin Dienststellen bei der Schaffung neuer Lehrstellen. Das Projekt wird weitergeführt um zu beobachten, welchen Weg die Absolventinnen und Absolventen nach dem bestandenen Qualifikationsverfahren einschlagen. *Andrea Hamidi*

IM PORTRÄT: BRUNO HUG

«In dem Job muss man die Jungen mögen»

Bruno Hug wirkte mehr als 21 Jahre als Jugendanwalt im Kanton Solothurn. Von tragischen Schicksalen junger Gescheiterter kann er ebenso berichten wie von berührenden Lichtblicken und manch kuriose Fall. Dem Eindruck, die Jugendlichen seien heute öfter straffällig als früher, tritt er entgegen. Ende Februar ging der 62-Jährige in Pension.

Der Polizeirapport liess Bruno Hug schmunzeln. Ein Jugendlicher war auf das Dach eines Bäckereiladens geklettert und hatte dort ein Oberlicht geöffnet. Mit einer Angel hatte er sodann Süssigkeiten aus der Auslage gefischt. Dem Trick zum Trotz – die Polizei kam dem Nasch-Dieb auf die Schliche, «aber wir haben uns köstlich amüsiert. Uns kamen sofort wieder Max und Moritz in den Sinn», sagt der 62-Jährige. Ob der Fall mit einer Verwarnung oder einer auferlegten Arbeitsleistung beendet wurde, kann er allerdings nicht mehr sagen.

Kuriose Fälle dieser Art sind Hug verschiedentlich untergekommen. Kein Wunder: Seit dem 1. April 1990, also fast 22 Jahre, bekleidete der promovierte Jurist, der eine berufs begleitende Zusatzausbildung zum psychologischen Berater abgeschlossen hat, im Kanton Solothurn den Posten des Jugendanwalts, bis er Ende Februar in Pension ging. Die Position des Jugendanwalts ist eine Spezielle: Denn der Jugendanwalt führt die Strafuntersuchung, beurteilt in den allermeisten Fällen auch die Taten und verhängt eine Strafe oder ordnet eine Massnahme wie die Einweisung in ein Heim an und er ist auch gleich noch dafür zuständig, den Vollzug sicherzustellen. Er ist also quasi Ermittler, Richter und Vollzugsbeamter in einer Person.

Hugs «Klientel» sind junge Menschen, die im Alter zwischen 10 und 18 Jahren eine Straftat begangen haben. Wer diese Jungen sind? Am ehesten lasse sich die Gruppe anhand des Bildungshintergrunds eingrenzen, sagt Hug. «Jugendliche mit niedrigem Bildungsstand sind klar übervertreten.» Wobei sich der Jugendanwalt auch der möglicherweise verborgenen Realitäten bewusst ist: «Es ist nicht ausgeschlossen, dass jene mit guter Ausbildung eher in der Lage sind, Fehlverhalten aus der Welt zu schaffen, ohne dass es zu einer Anzeige kommt, etwa durch angemessenes Verhalten wie einer Entschuldigung.» Erhebungen

zeigen zudem, dass unter den straffällig gewordenen Jugendlichen Personen aus Südosteuropa sowie Zentral- und Südamerika etwa doppelt so stark vertreten sind, wie es ihrem Anteil an der Bevölkerung entspricht. «Aber ich führe das wiederum eher auf den Bildungsstand zurück, der bei dieser Gruppe im Durchschnitt niedriger als bei anderen Gruppen ist. Das Herkunftsland an sich ist nicht entscheidend.»

Männlichkeitsgehebe unter Jungs

Und: Wenn Jugendliche Straftaten begehen, dann trifft es in den aller-

meisten Fällen andere Jugendliche, «gleichaltrige oder etwa zwei, drei Jahre jüngere», sagt Hug. Am häufigsten sind die Opfer – ebenso wie die Täter – männlich. Männlichkeitsgehebe vermutet der Jugendanwalt dahinter. «Es ist eigentlich kurios: Eltern haben meist Angst um ihre Töchter, wenn diese in den Ausgang gehen. Dabei müssten sie am meisten Sorge um die Söhne haben», sagt der Vater von drei erwachsenen Söhnen. Mädchen tendierten als Täterinnen eher dazu, auf der psychologischen Schiene zu attackieren – oder sie richteten ihre Frustration oder Wut gegen sich selber. «Sich die Haut aufzurit-



zen oder mit Essstörungen zu reagieren, kommt häufiger bei Mädchen als bei Burschen vor», weiss Hug aus Erfahrung.

Für die Quantität und die Qualität der Jugenddelinquenz sieht Bruno Hug zumindest keine negative Tendenz. Weder hätten die Zahlen der Straftaten zugenommen, noch sei ein Anstieg bei der Schwere der Taten zu vernehmen. «Zu Beginn meiner Zeit in Solothurn gab es noch eine offene Drogenszene am Bahnhof mit entsprechender Beschaffungskriminalität. Das ist zum Beispiel seit Mitte der Neunzigerjahre fast vollständig verschwunden. Beinahe unverändert ist die Zahl der Taten mit Gewalt gegen Leib und Leben, 60 bis 80 Fälle sind es pro Jahr. Hier steht Solothurn im Vergleich mit anderen Kantonen im Mittelfeld. Das Phänomen physischer Jugendgewalt war gut zwei Jahre nach der Schliessung der offenen Drogenszene in Solothurn im Jahr 1995 aufgekommen. Der Vandalismus ist mit 80 bis 100 Fällen pro Jahr in den ver-



«Man muss klare Grenzen setzen. Falsche Nachsichtigkeit wäre kontraproduktiv». Der frisch pensionierte Jugendanwalt Bruno Hug, zvg

gangenen anderthalb Jahrzehnten ebenfalls konstant.

Erst in diesen Tagen hat der Jugendanwalt die Welt der Verfahren, der Statistiken und Verhandlungen verlassen. Ende Februar ging Bruno Hug in Pension, seine Nachfolgerin als Leiterin der Jugendanwaltschaft ist Barbara Altermatt.

Fünf Jahre im Kloster

Den Weg in den Kanton Solothurn fand der 62-Jährige vor allem durch das Interesse am interdisziplinären Stellenprofil des Jugendanwalts. Zuvor war er Leiter des Sozialamts von Thalwil gewesen. Der Jugendanwalt arbeitet eng mit Psychologen, Psychiatern, Sozialarbeitern, Lehrern und weiteren Stellen zusammen. «Ich dachte mir schon während meines Studiums, dass diese Arbeit etwas für mich wäre.»

Er habe seinen Job stets nach dem Motto «Fördern und Fordern» interpretiert. «Es ist wichtig, dass man Jugendliche mag, ihnen nicht von vornherein ablehnend gegenübertritt. Und es ist auch wichtig, dass man einen Zugang zu seiner eigenen Jugendzeit hat, damit man sich in die Jugendlichen hineinversetzen kann.» Wie es ist, getrennt vom Elternhaus zu leben, weiss Hug, er war fünf Jahre Schüler in einem Klosterinternat. Das helfe, zu verstehen, was die Einweisung eines Jungen in ein Heim bedeuten kann. «Aber», sagt Hug, «man muss natürlich klare Grenzen setzen, falsche Nachsichtigkeit wäre kontraproduktiv.»

Vom Entzug in den Tod

Die tragischsten Fälle, findet Bruno Hug, waren jene Jugendlichen, die sich zu Zeiten der offenen Drogenszene in der ersten Hälfte der Neunzigerjahre mit dem «goldenen Schuss» das Leben nahmen. «Zwei, drei solche Fälle hatten wir», sagt er. Der Jugendanwalt hatte die Jungen in einen Drogenentzug geschickt, aber als sie entlassen wurden, gerieten sie erneut in die Abhängigkeit. «Sie spritzten sich die gleiche Dosis, die sie vor dem Entzug gewöhnt waren – und diese war dann ganz einfach zu gross.»

Auch wenn er es vor allem mit unschönen Taten zu tun hat, Bruno Hug sagt, dass er viele positive Fälle bearbeitet hat in den 21 Jahren. Als «absolutes Highlight» blieb ihm allerdings der Fall eines 15-jährigen Heroinabhängigen in Erinnerung.

Um ihn aus der Drogenszene zu lösen, platzierte Hug ihn für einen Entzug auf einem Schülersegelschiff. «Nach einem halben Jahr kam er zurück, bestand die Aufnahmeprüfung zur Kantonsschule – und erreichte die beste Abschlussnote seines Maturjahrgangs. Danach hat er sehr erfolgreich sein Hochschulstudium absolviert», erzählt Hug, und man merkt, dass er sich immer noch sehr für seinen früheren «Kunden» freut.

Auf die Frage nach der schwierigsten Situation während seiner Laufbahn als Jugendanwalt nennt Hug – bemerkenswert – keinen schwierigen Fall, sondern einen internen Vorgang. Vor etwa zehn Jahren hatte man zwei Mitarbeitende freistellen müssen, während einigen Wochen übernahm Hug mit seinem kleinen verbliebenen Team die Aufgaben der beiden Vollzeitbeschäftigten, in einer Zeit, in der sehr viele Fälle anstanden.

Der Mann mit der Pistole

Aber klar, auch ganz heikle Situationen in Zusammenhang mit straffälligen Jugendlichen hat er erlebt. Bedrohungen zum Beispiel, die aber meist nicht von den Jungen selber, sondern von deren Vätern ausgesprochen wurden. «Brisant sind immer Situationen, wenn man Jugendliche in ein Heim einweisen muss.» Auch Junge haben ihm in solchen Fällen schon gedroht, «aber damit habe ich weniger Mühe. Wenn man mit denen Klartext spricht, dann kommen sie schon herunter», so Hug. Auseinandersetzungen, von denen eine unmittelbare Gefahr ausging, gab es nie, anders als zu seiner Zeit als Sozialamtleiter in Thalwil, als einmal ein betrunkenen Mann eine Pistole auf eine seiner Mitarbeiterinnen richtete.

Delinquenz, Schicksale von jungen Menschen, kurz: das Scheitern in all seinen schlimmen Facetten – hat ihn das alles nie belastet? Nur die Bedrohungen seien schwierig zu verarbeiten gewesen, antwortet Hug. In der Regel könne er sehr gut abschalten, wenn er abends das Büro verlasse. «Ich fahre immer mit dem Velo zur Arbeit. Wenn ich dann auf dem Heimweg die Aare überquere, ist das wie eine Barriere, die ich herunterlasse, dann studiere ich nicht mehr den Fällen nach.»

Helge Landberg

Heute sind Führungspersönlichkeiten gefragt!



Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Energiekrise: An zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen fehlt es den heutigen Führungskräften wahrlich nicht. Die Frage drängt sich auf: Reicht ihnen das Wissen und die Kraft, um erfolgversprechende Lösungen zu finden? Gelingt es ihnen, die vorhandenen Potenzen und Ressourcen möglichst optimal einzusetzen, ihre eigenen und die ihrer Mitarbeitenden?

Der Begriff «Führungskraft» hat viele Facetten. Wem die Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe übertragen wird und zur Bewältigung dieser Herausforderung ein Team zur Seite gestellt bekommt, wird zu einer Führungskraft, Kraft der Stellung in der Hierarchie und mit entsprechender Entscheidungskompetenz. Einer guten Führungskraft erwächst durch ihr grosses fachliches Know-how zusätzliche Autorität, die weit über jener des Amtes steht. Dieses haben sich die Führungskräfte in ihrer bisherigen Laufbahn erarbeitet und eventuell in zahlreichen Führungsseminaren entsprechend vertieft und erweitert. Und dies führt uns zur oft gestellten Frage: ist Führen lernbar? Konsultiert man die unüberschaubare Menge an Fachliteratur, erhält man die klare Antwort: Ja!

Aber was heisst das? Wenn ich es mal so ausdrücken darf: Eine gute Führungskraft zu werden, sich das

dafür notwendige Rüstzeug zu erarbeiten, dies erscheint durchaus lernbar zu sein. Aber auf dem Weg von einer guten Führungskraft zu einer veritablen Führungspersönlichkeit zählen in erster Linie Kompetenzen, die man kaum in Lehrgängen abholen kann und die sich nur schwer in ECTS-Punkten messen lassen!

Dieses heute so dringend notwendige Upgrade ist das Resultat eines langen Prozesses, der letztlich dazu führt, aus Personen Persönlichkeiten zu machen. Solche Persönlichkeiten gibt es selbstverständlich auch ausserhalb von Führungspositionen!

Was diese Persönlichkeiten auszeichnet, ist gar nicht einfach zu beschreiben. Man könnte fast behaupten, sie werden von aussen zu solchen «erhoben», beispielsweise von ihren Mitarbeitenden. Sie werden als Führungspersonen respektiert, geniessen grosse Wertschätzung, strahlen eine natürliche Autorität aus und werden als authentisch erfahren. Führungspersönlichkeiten erfahren Macht und Einfluss nie als Selbstzweck, sondern als Mittel, ihren Verantwortungsbereich mit ihren Mitarbeitenden erfolgreich zu gestalten und die gestellten Aufgaben zu lösen. Führen heisst auch die Mitarbeitenden motivieren und zur Kreativität ermutigen. Führungspersönlichkeiten zählen auf ihre Mitarbeitenden, geben ihnen den nötigen Raum sich zu entwickeln und stecken gleichzeitig die Grenzen ab, innerhalb welcher die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Denn die Mitarbeitenden wünschen sich echte Chefinnen und Chefs, Vorgesetzte, die integer, authentisch und deshalb glaubwürdig sind. So entstehen gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung, die Voraussetzungen für Lösungen zu den komplexen Themen der heutigen Zeit.

*Klaus Fischer
Regierungsrat
Vorsteher des
Departements für
Bildung und Kultur*

Die GAVKO verhandelt zur Zeit...

Über die im § 359 GAV festgeschriebene **Altersentlastung der Lehrpersonen der Volksschule**. Dabei wird über die Voraussetzungen, die einen Anspruch auf die Altersentlastung begründen sowie über eine Erweiterung der anspruchsberechtigten Lehrerkategorien diskutiert. Eine Änderung der Voraussetzungen für den Anspruch auf Altersentlastung hätte auch eine Änderung der entsprechenden Regelungen für die Lehrpersonen an den Berufsfachschulen (§§ 474 ff, GAV) sowie an den Mittelschulen (§§ 417 ff, GAV) zur Folge. Die Verhandlungen sind im Gang.

Die GAVKO hat in den Verhandlungen Einigkeit in folgenden Themen erzielt:

Bei der **Vereinfachung des Verfahrens zur Kündigung im Bereich des Kaderns**. Hier soll das Verfahren, welches heute für die dem Regierungsrat direkt unterstellten Amtschefinnen und Amtschefs und Departementssekretärinnen und Departementssekretäre sowie für die Mitglieder der Geschäftsleitung der Solothurner Spitäler AG und ihr direkt unterstellten Führungspersonen gilt, erweitert werden. Neu sollen alle Personen im Bereich der Verwaltung, bei den Gerichten, in den kantonalen Schulen, in den kantonalen Anstalten, beim kantonalen Polizeikorps und in der Zentralbibliothek Solothurn, die in der Lohnklasse 24 und höher eingereiht sind, dieser Kaderregelung unterstehen. Bei den Spitalern sind es die Mitglieder der Geschäftsleitung und ihr direkt unterstellte Führungspersonen, ausgenommen alle Ärztinnen und Ärzte. Zur Zeit läuft das Zustimmungsverfahren zu dieser Lösung beim Regierungsrat und den Personalverbänden.

Bei der **Klassenleitungsfunktion**. Die GAVKO erkennt, dass Lehrpersonen mit Klassenleitungsfunktion einer höheren zeitlichen Belastung ausgesetzt sind als Lehrpersonen ohne Klassenleitungsfunktion. Diese Erkenntnis begründet

EINTRITTE NOVEMBER 2011



Alder Monika,
Mitarbeiterin Cafeteria,
Amtschreiberei Region
Solothurn



Furlenmeier Sibylle,
Juristin,
Amt für Wirtschaft
und Arbeit



Wassmer Daniel,
Abteilungsleiter
Strassenbau,
Amt für Verkehr
und Tiefbau



**Zimmermann
Myriam,**
Sachbearbeiterin,
Motorfahrzeug-
kontrolle Kanton
Solothurn in Bellach



Grädel Monica,
Sachbearbeiterin,
Staatsanwaltschaft



Koch Daniela,
Sachbearbeiterin
Grundbuchamt,
Amtschreiberei
Olten-Gösgen



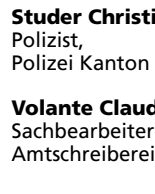
Züst Helene,
Juristin,
Personalamt Kanton
Solothurn



Krebs Jürg,
Finanzprüfer / Revisor,
Amt für Gemeinden



Meier Joel,
Polizist,
Polizei Kanton
Solothurn



Studer Christian,
Polizist,
Polizei Kanton Solothurn

Volante Claudia,
Sachbearbeiterin Betriebsamt,
Amtschreiberei Region Solothurn



Sanfilippo Lorella,
Mitarbeiterin
Ordnungsbussen-
zentrale, Polizei
Kanton Solothurn



Schneitter Michael,
Service Desk Team-
leader, Amt für
Informatik und
Organisation



Siegmann Max,
Steuerexperte,
Steueramt



Sigel André,
Projektleiter Struktur-
verbesserungen,
Amt für
Landwirtschaft

eine Unterrichtsentslastung der Klassenleitungs-Lehrpersonen gegenüber den Lehrpersonen ohne Klassenleitungsfunktion. Innerhalb der GAVKO herrscht aber Uneinigkeit darüber, ob die Mehrkosten der Einführung von Stundenentlastungen in der momentanen Situation von massiven Sparbemühungen verkraftbar sind und ob aus diesem Grund das Begehren nicht zurückgestellt werden sollte. Das Geschäft wird mit dieser offenen Frage dem Regierungsrat zur Behandlung unterbreitet.

Bei der **Entschädigung von Praktikantinnen und Praktikanten**. Der Minimalansatz für die Entschädigung von Praktikanten soll auf 500 Franken pro Monat fixiert werden. Damit sollen künftig beispielsweise Schulabgänger/innen, welche im Sinne einer verlängerten Schnupperlehre praktische Erfahrungen beim Staat sammeln wollen, um Sicherheit für die Berufswahl zu gewinnen, entschädigt werden.

Bei der **Einreihung der Staatsanwälte** in Lohnklassen. Die GAVKO teilt die Überlegungen des Regierungsrates zur Höhereinreihung derjenigen Staatsanwälte, die besondere Aufgaben wahrnehmen respektive entsprechende praktische Erfahrungen gesammelt haben, sowie der Staatsanwälte mit Führungsaufgaben.

Die GAVKO hat zur Kenntnis genommen, dass aufgrund einer Änderung der Pensionskassenstatuten Absatz 2 von §205 GAV (Beteiligung des Arbeitgebers an der Finanzierung der AHV-Ersatzrente im Fall von unverschuldeter Entlassung oder Nichtwiederwahl) hinfällig geworden ist und aus dem GAV gestrichen werden soll.

Meinrad Engesser

INTERNE WECHSEL / NEUE FUNKTIONEN

Arbenz Benjamin, Untersuchungsbeamter, Staatsanwaltschaft
Baumann Katharina, Arbeitsmarktkontrollleurin, Amt für Wirtschaft und Arbeit in Solothurn
Dietwiler Daniel, Betreuer im Sicherheitsdienst, Strafanstalt Schönggrün
Hug Daniel, Steuerexperte, Steueramt Kanton Solothurn
Klüser Andrea, Juristin, Staatskanzlei (neu: unbefristet)
Lindner Raimo, Technischer Mitarbeiter, Amt für Umwelt (neu: unbefristet)
Moritz Claudia, Leiterin Bildung und Vermittlung, Museum Altes Zeughaus (neu: unbefristet)
Schreiber Renata, Leiterin Fachstelle Case Management, Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen (neu: unbefristet)
Zenari Isabel Annemarie, Stabsnotarin, Amtschreiberei Region Solothurn

EINTRITTE DEZEMBER 2011



Betscha Roger,
Sachbearbeiter
Vollzugsdienst,
Betreibungsamt;
Amtschreiberei
Grenchen-Bettlach



Büttiker Reiner,
Betreuer im
Sicherheitsdienst,
Strafanstalt
Schöngrün



Droz Angélique,
Sachbearbeiterin
Backoffice;
Betreibungsamt,
Amtschreiberei
Grenchen-Bettlach



Jäggi Andrea,
Gerichtsschreiberin,
Versicherungsgericht



Salm Thomas,
Fachperson Administ-
ration Leistungen,
IV-Stelle Kanton
Solothurn



Strobel Yves,
Steuerexperte,
Steueramt



von Rohr Theresa,
Sachbearbeiterin,
Personalamt

**Leuenberger Sascha
Markus,**
Steuerfachmann,
Veranlagungsbehörde
Solothurn

Muth Corinne,
Stv. Leiter Führeraus-
weise, Motorfahrzeug-
kontrolle Bellach



Bendel Helen,
Juristin,
Steueramt Kanton
Solothurn



Flühr Heimo,
Polizist,
Polizei Kanton
Solothurn



Göggel Jasmin,
Abklärungsfachfrau,
IV-Stelle Kanton
Solothurn



Kohler Pascal,
Abklärungsfachmann,
IV-Stelle Kanton
Solothurn



Lisser Walter,
Leitender Buchhalter,
Amt für Militär und
Bevölkerungsschutz



Christ Patrick,
Sachbearbeiter
Konkurse,
Kantonales
Konkursamt



Freiburghaus Lukas,
Gerichtsschreiber,
Versicherungsgericht



Gugelmann Yvonne,
Verwaltungsjuristin,
Amt für soziale
Sicherheit



Künsch Melanie,
Sachbearbeiterin Ein-
leitung; Betreibungs-
amt, Amtschreiberei
Region Solothurn



Mühle Anja,
Steuerfachfrau,
Veranlagungsbehörde
Olten-Gösgen



Richard Andreas,
Betreuer,
Strafanstalt
Schöngrün



**Riesslegger
Alexander,**
Stv. Abteilungsleiter,
Ausgleichskasse
Kanton Solothurn



Schmid Melanie,
Kommunikationsbe-
auftragte, Medien-
sprecherin; Polizei
Kanton Solothurn



Stöckli Roger,
Sachbearbeiter Back-
office; Betreibungs-
amt, Amtschreiberei
Olten-Gösgen



Winz Barbara,
Sachbearbeiterin
Administration Brand-
schutz, Solothurnische
Gebäudeversicherung



Richner Monika,
Steuerfachfrau,
Veranlagungsbehörde
Olten-Gösgen



Schild Richard Hans,
Technischer
Sachbearbeiter,
Amt für Umwelt



Stocker Martin,
Lärmschutzexperte,
Amt für Umwelt



Widmer Martin,
Sachbearbeiter
Grundbuchamt,
Amtschreiberei
Dorneck



Wyssmann Sibylle,
Sachbearbeiterin,
Amt für Wirtschaft
und Arbeit

Wo kein Bild publiziert wird, geschieht dies auf Wunsch respektive weil keines vorhanden war.

Jubilarinnen und Jubilare

40 Dienstjahre

Mäder Markus, Projektleiter IT AS, Betriebswirtschaftliche Dienste Finanzdepartement

Stoller Andre, Steuerrevisor, Veranlagungsbehörde Solothurn

35 Dienstjahre

Bläsi Bernadette, Lehrerin für Gesundheitsberufe, Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales

30 Dienstjahre

Amorosi Anna, Raumpflegerin, Kantonsschule Solothurn/Gewerblich-Industrielle Berufsschule Solothurn

Schenker Guido, Sachbearbeiter Kulturgüterschutz, Amt für Denkmalpflege

Schneider Daniel, Gruppenleiter, Amtschreiberei Region Solothurn

25 Dienstjahre

Bader Ulrike, Lehrerin für Gesundheitsberufe, Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales

Bieber Rolf, Gruppenchef Technik, Motorfahrzeugkontrolle Olten

Dähler Björn, Untersuchungsbeamter, Staatsanwaltschaft Solothurn

Deiss Roger, Dienstchef Verkehr, Polizei Kanton Solothurn

Dick Daniel, Bezirkschef Grenchen, Polizei Kanton Solothurn

Finger Martin, Sachbearbeiter Kriminaltechnischer Dienst, Polizei Kanton Solothurn

Fürst Andreas, Postenchef PP Dornach, Polizei Kanton Solothurn

Gribi Bruno, Sachbearbeiter Medienst, Polizei Kanton Solothurn

Gunzinger Martin, DC-Stv. WID, Polizei Kanton Solothurn

Heim Gerhard, Dienstchef Stv. Operative Gruppe, Polizei Kanton Solothurn

Kofmel Iwan, Berufsschullehrer, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Solothurn

Laffer Urs, Sachbearbeiter Informatik, Polizei Kanton Solothurn

Liniger Peter, Sachbearbeiter Fahndung Ost, Polizei Kanton Solothurn

Morand Andrée, Sachbearbeiter/Stv. Chef Fahrzeugzulassung, Motorfahrzeugkontrolle Bellach

Müller Daniela, Leiterin Administration, Amt für Finanzen

Nöthiger Marianne, Sachbearbeiterin, Amtschreiberei Olten-Gösgen

Portmann Theo, Leiter Rechtsdienst, Steueramt

Ruetsch Roland, Bezirkschef-Stv. BP Grenchen, Polizei Kanton Solothurn

Schlaefli Christoph, Leiter Rechtsdienst, Bau- und Justizdepartement

20 Dienstjahre

Carlucci Maria Rosaria, Raumpflegerin, Kantonsschule Olten

Christ Michael, Bereichsleiter Beiträge und Zulagen, Ausgleichskasse Solothurn

Christ Leila, Sekretärin, Motorfahrzeugkontrolle Bellach

Dietschi Urs, Fachstellenleiter, Amt für Umwelt

Dössegger Dieter, Berufsschullehrer, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Olten

Geiser Ursula, Administrative Sachbearbeiterin, Amt für soziale Sicherheit

Gerspacher Kilchenmann Sonja, Mittelschullehrerin, Kantonsschule Solothurn

Gubler Konrad, Facharbeiter, Kreisbauamt II Olten

Heller Patrick, Mittelschullehrer, Kantonsschule Olten

Ingold Rebekka, Sachbearbeiterin/Stv. Leiterin, Solothurnische Gebäudeversicherung

Martinetz Sabrina, Personalbearbeiterin RAV Solothurn, Amt für Wirtschaft und Arbeit

Nünlist Regula, Abteilungsleiterin Personaldienste, Personalamt Kanton Solothurn

Nünlist Silvan, Leiter Allgemeine Bauten, Hochbauamt

Rieder Irene, Berufsschullehrerin, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Solothurn

Rüetschli Bruno, Sachbearbeiter, Amtschreiberei Region Solothurn

Schneider Stefan, Postenchef Balsthal, Polizei Kanton Solothurn

Soares Celia Maria, Raumpflegerin, Kantonsschule Olten

Trautweiler Weiss Sabine, Mittelschullehrerin, Kantonsschule Olten

Würsten Martin, Chef Amt für Umwelt

Im Ruhestand

Aebi Barbara, Sachbearbeiterin Abteilung Arbeitsbedingungen, Amt für Wirtschaft und Arbeit

Barrer Urs, Gruppenleiter, Amtschreiberei Olten-Gösgen

Belfanti Giorgio, Facility Manager, Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales

Borner Walter, Sachbearbeiter, Polizei Kanton Solothurn

Dick Walter, Leiter Schulpsychologischer Dienst, Amt für Volksschulen und Kindergarten

Eggenschwiler Urs, Sachbearbeiter Medienst, Polizei Kanton Solothurn

Fluri Françoise, Mittelschullehrer, Kantonsschule Solothurn

Gerosa Martin, Mittelschullehrer, Kantonsschule Olten

Hofer Peter, Lehrer Höhere Fachschule für Technik, Berufsbildungszentrum Solothurn-Grenchen

Jäggi Marcel, Dienstchef-Stv., Polizei Kanton Solothurn

Keller Beat, Stv. Direktor, Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales

Kohler Dorothe, Laborantin, Gesundheitsamt Solothurn

Krähenbühl Heinz, Chemielaborant Abteilung Lebensmittelkontrolle, Gesundheitsamt

Künzli Hanna, Hausangestellte, Bildungszentrum Wallierhof

Landolt Ruth, Berufsschullehrerin, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Olten

Qayumi Abdul Samad, Restaurator, Museum Altes Zeughaus

Räz Willi, Gerichtsschreiber/Verwaltungsbeamter, Richteramt Dorneck-Thierstein

Ritter Urs, Sachbearbeiter, Amtschreiberei Olten-Gösgen

Roschi Rudolf, Sachbearbeiter, Polizei Kanton Solothurn

Sinniger Kurt, Berufsschullehrer, Gewerblich-Industrielle Berufsschule Olten

Schütz Judith, Sachbearbeiterin, Amtschreiberei Olten-Gösgen

Steiner Hanspeter, Abteilungsleiter, Ausgleichskasse Solothurn

Studer Ahmed Cécile, Steuerfachfrau, Veranlagungsbehörde Olten-Gösgen

Theis Bruno, Polizist, Polizei Kanton Solothurn

Uhlmann Konrad, Sachbearbeiter, Ausgleichskasse Solothurn

Ulrich Bruno, Verkehrsexperte, Motorfahrzeugkontrolle Olten

Willener Ruth, Leiterin Einschätzungsabteilung, Veranlagungsbehörde Olten-Gösgen

Wullimann Beatrice, Administrative Sachbearbeiterin, Kantonsschule Solothurn

7 FRAGEN AN ... THALIA SCHWEIZER

Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Ich arbeitete im Geschäft meines Vaters, wo ich diverse administrative Arbeiten erledigte. Im Sommer verdiente ich mein Geld im Strandbad Biel.

Was an Ihrem Job macht Ihnen am meisten Spass?

Die verschiedenen Ereignisse, welche uns täglich erwarten und das Ausrücken an einen Tat-oder Unfallort, machen meine Arbeit zusätzlich interessant und spannend. Die Mithilfe an Projekten und das Planen von Ausstellungen sind weitere Aufgaben, die mir Spass in meinem Arbeitsalltag machen.

Was ärgert Sie bei der Arbeit?

Ich bin immer wieder bestrebt, die unterschiedlichen Interessen der Polizei und der Medienschaffenden zu berücksichtigen. Es ist mir ein Anliegen, den Ansprüchen gerecht zu werden, jedoch immer unter dem Aspekt, die Ermittlungen nicht zu gefährden und die Opfer zu schützen. Leider kommt es trotz aller Bemühungen immer wieder vor, dass die Berichterstattung durch die Medienvertreter teilweise nicht so dargestellt wird, wie dies ursprünglich kommuniziert wurde.

Welchen Beruf hätten Sie auch gerne mal ausgeübt?

Mich hat immer der Beruf als Anwältin fasziniert. Personen bei ihren Rechten zu unterstützen und gleichsam zu versuchen, Vergehen und Verbrechen zu bestrafen, stellte ich mir als eine sehr spannende Aufgabe vor.

Welche berühmten Persönlichkeiten bewundern Sie?

Ich bewundere Persönlichkeiten, die mit ihrer Disziplin, ihrem unerschöpflichen Willen und Ehrgeiz ausserordentliche Leistungen erbringen. Nelson Mandela bewundere ich für den Kampf gegen die Armut und die Aufforderung an die Reichen, ihren Wohlstand mit denen zu teilen, die nicht das Glück hatten, die Armut zu überwinden.

Welches Projekt würden Sie unterstützen, wenn Sie unbeschränkte Mittel zur Verfügung hätten?

Mit diesen Mitteln würde ich versuchen, die Menschen in Hunger und Armut zu unterstützen. So dass jeder die Chance erhält, sich Nahrung leisten zu können.

Wie gestalten Sie Ihre Work-Life-Balance?

Ich bin gern sportlich aktiv und geniesse die gemeinsame Zeit mit meinem Partner, lese gern ein spannendes Buch oder verbringe einen gemütlichen Abend mit Freunden.

Interview/Bild: lan/zvg



Zur Person:

Name:	Thalia Schweizer
Alter:	31
Amt:	Polizei Kanton Solothurn
Funktion:	Mediensprecherin
Beim Kanton seit:	2005