



Vorlage an den Landrat des Kantons Basel-Landschaft

Titel: **Beantwortung der Interpellation von Agathe Schuler, CVP / EVP-Fraktion: „Förderung des betrieblichen Altersmanagements beim Kanton“ ([2013/110](#))**

Datum: 25. Juni 2013

Nummer: 2013-110

Bemerkungen: [Verlauf dieses Geschäfts](#)

Links:

- [Übersicht Geschäfte des Landrats](#)
- [Hinweise und Erklärungen zu den Geschäften des Landrats](#)
- [Landrat / Parlament des Kantons Basel-Landschaft](#)
- [Homepage des Kantons Basel-Landschaft](#)



Vorlage an den Landrat

Beantwortung der Interpellation von Agathe Schuler, CVP / EVP-Fraktion: „Förderung des betrieblichen Altersmanagements beim Kanton“ ([2013/110](#))

vom 25. Juni 2013

1. Text der Interpellation

Am 11. April 2013 reichte Agathe Schuler die Interpellation „Förderung des betrieblichen Altersmanagements beim Kanton“ (2013/110) ein. Sie hat folgenden Wortlaut:

„Aufgrund der demografischen Entwicklung ist zu erwarten, dass der Arbeitsmarkt in Zukunft in weit höherem Mass auf die Arbeitsleistung älterer Personen angewiesen sein wird. Damit erhalten ältere Personen innerhalb der Gruppe der Erwerbstätigen ein grösseres Gewicht. Wird eine längere Beschäftigungsdauer angestrebt, müssen ältere Arbeitsnehmende sowohl willens als auch gesundheitlich in der Lage sein, ihre Erwerbstätigkeit fortzusetzen. Seitens der Unternehmen braucht es die Bereitschaft, ältere Frauen und Männer zu beschäftigen und ihnen die notwendige Weiterbildung zu ermöglichen.“ Soweit das Zitat aus dem Entwurf des Leitbilds des Kantons Basel-Landschaft „Älter werden gemeinsam gestalten“. (Vorlage [2013/043](#), Entwurf Leitbild, Seite 9)

Bei den provisorischen Massnahmen zur Förderung des betrieblichen Altersmanagement wird genannt: „Unterstützung von Betrieben, die ein nachhaltiges Altersmanagement betreiben, das individuelle und flexible Lösungen für den Übergang in die nachberufliche Phase ermöglicht. („Zitat aus Vorlage 2013/043 Kantonale Senioren- und Alterspolitik: Leitbild „Älter werden gemeinsam gestalten“, provisorische Liste für mögliche Massnahmen aus dem Leitbild, Seite 56)

Aus diesem Kontext bitte ich den Regierungsrat um Beantwortung folgender Fragen

- 1. Welche Massnahmen umfasst das betriebliche Altersmanagement beim „Arbeitgeber Kanton“ (jeweils für Verwaltungspersonal, Polizeipersonal und kantonales Lehrpersonal) und wie wird Nachhaltigkeit dieser Massnahmen beurteilt?*
- 2. Wie fördert der Kanton ältere Mitarbeitende, um deren Kompetenzen und Erfahrungen nutzen zu können?*
- 3. Welche Massnahmen plant der Kanton, dass ältere Mitarbeitende gesund und motiviert im Berufsleben bleiben?*

4. *Wie viele Mitarbeitende, die das fünfzigste Altersjahr bereit überschritten hatten, wurden in den vergangenen fünf Jahren im Vergleich zur Gesamtzahl neu eingestellt?*
5. *Lassen sich bei den Mitarbeitenden, die in den letzten fünf Jahren frühzeitig in Pension gingen, gewisse Motive und Gründe vorrangig nennen?*
6. *Wie viele Mitarbeitende arbeiten beim Kanton über das offizielle Pensionsalter hinaus? Was für flexible Lösungen werden angeboten?*
7. *Welche weiteren Massnahmen zur Förderung des betrieblichen Altersmanagements sind beim Arbeitgeber Kanton geplant?*
8. *Wie wird das Kader beim „Arbeitgeber Kanton“ für diese Themen sensibilisiert und geschult?*

2. Einleitende Bemerkungen

In Anbetracht der zu erwartenden demographischen Entwicklung wird in der Interpellation die Frage aufgeworfen, was der Kanton als Arbeitgeber unternimmt, um ältere Mitarbeitende zu gewinnen, zu fördern und zu erhalten, da der Arbeitsmarkt in Zukunft in weit höherem Masse auf die Arbeitsleistung älterer Personen angewiesen sein wird.

Eingehend ist festzuhalten, dass der Kanton für *alle* Altersgruppen von Mitarbeitenden ein attraktiver und fairer Arbeitgeber sein will. Entsprechende Massnahmen wurden in der Vergangenheit bereits eingeführt und weitere sind geplant oder werden noch abgeklärt.

Dem Kanton und dem Personalamt sind die sich abzeichnenden demographischen Entwicklungen bewusst. Es wurde deshalb bereits Ende 2010 ein Projekt lanciert «48 – 50 + / Diversity / Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben», welches mehrere Aspekte der demographischen Entwicklung im Baselbiet untersuchte und analysierte. Dabei hat sich gezeigt, dass das Personal des Kantons Basel-Landschaft überdurchschnittlich alt ist und somit Massnahmen angezeigt wären. Eine weitere Analyse hat aber gezeigt, dass zehn bzw. zwanzig Jahre früher die Altersstrukturen praktisch identisch waren. Die Vergangenheit hat also demonstriert, dass der Kanton Basel-Landschaft „geübt“ ist im Umgang mit einem vergleichsweise älteren Personalbestand, und deshalb keine dringlichen Massnahmen notwendig sind.

Es hat sich zudem gezeigt, dass die Alterungsfrage nur *ein* wichtiger Bestandteil der demographischen Veränderungen ist, aber nicht der einzige.

Mitte 2012 konnte das „Projekt 48+“ abgeschlossen werden. Die im Rahmen des Projekts identifizierten Handlungsfelder konnten bis dann bereits bearbeitet werden oder wurden in andere Projekte aufgenommen, deren Bearbeitung zum Teil noch läuft. Es wurden zum Beispiel altersrelevante Themen wie die flexible Gestaltung der Pensionierung im Projekt „Reform PK BL“ berücksichtigt und Themen zur Laufbahnentwicklung und Weiterbildung im Projekt „Führung und weitere Laufbahnen“ aufgenommen.

Des Weiteren hat der Regierungsrat die Bildung einer interdirektionalen Arbeitsgruppe zur demographischen Entwicklung beschlossen. Deren Bildung sowie die zugehörige Auftragserteilung steht kurz vor der Verabschiedung.

Ein Aspekt muss aber betont werden: Die Verschiebung der Altersstruktur bei den Erwerbstätigen führt nicht vorrangig zu Schwierigkeiten, ältere Mitarbeitende zu rekrutieren oder zu behalten, sondern sie führt vor allem zu massiv schwierigeren Rekrutierungsmöglichkeiten von jüngeren Mitar-

beitenden. Anteilmässig und in absoluten Zahlen nehmen die jüngeren Arbeitskräfte ab. Der Kanton Basel-Landschaft wird aber immer auch einen Bedarf an jüngeren Mitarbeitenden haben (bspw. zur Sicherstellung des Nachwuchses in allen hochspezialisierten Bereichen). Diesen wird er nur decken können, wenn er attraktiv für diese Arbeitnehmenden ist. Andernfalls werden andere Arbeitgeber die jungen Mitarbeitenden gewinnen.

Das heisst, der Kanton muss auf dem Arbeitsmarkt vor allem auch auf seine Attraktivität als Arbeitgeber für jüngere Mitarbeitende achten. Bezogen auf die aktiven Mitarbeitenden müssen auf diesen Lebensabschnitt und die aktuelle Lebenssituation bezogene Angebote gemacht werden. Bei den älteren Mitarbeitenden steht dabei die Gesundheitsprävention im Vordergrund.

3. Beantwortung der Fragen

Frage 1: Welche Massnahmen umfasst das betriebliche Altersmanagement beim „Arbeitgeber Kanton“ (jeweils für Verwaltungspersonal, Polizeipersonal und kantonales Lehrpersonal) und wie wird Nachhaltigkeit dieser Massnahmen beurteilt?

Antwort des Regierungsrats: Zu unterscheiden sind die generellen Regeln und die spezifischen, stellenbezogenen Regeln. Generell haben ältere Mitarbeitende einen höheren Ferienanspruch. Der Ferienanspruch beträgt im Grundsatz 25 Arbeitstage pro Kalenderjahr. Er erhöht sich im Kalenderjahr, in welchem das 50. Altersjahr vollendet wird, auf 27 Arbeitstage und im Kalenderjahr, in dem das 60. Altersjahr vollendet wird, auf 30 Arbeitstage (vgl. Personaldekret, SGS 150.1).

Lehrpersonen können ab dem 55. Altersjahr als Altersentlastung bis zu zwei Pflichtstunden durch die Wahrnehmung anderer Aufgaben (Schulleitungstätigkeit, Mitarbeit bei kantonalen Projekten, Lehrerbildung) ableisten. Damit kann die Schul- und Lebenserfahrung der über 55-jährigen Lehrpersonen vermehrt für die Schulentwicklung und die Teamarbeit genutzt werden. Es ist aber nicht so, dass alle Lehrpersonen diese Möglichkeit der Altersentlastung nutzen wollen.

Eine vergleichbare Praxis findet sich bei der Polizei. Hier besteht eine gewisse Tradition, dass ältere Polizeimitarbeitende eher weniger Frontarbeit leisten müssen und vermehrt für Aufgaben im Innendienst eingesetzt werden.

Die bei den Schulen und der Polizei etablierte Praxis findet sich auch in anderen Bereichen. Sobald die tägliche Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden es angezeigt erscheinen lässt, können den Mitarbeitenden neue Aufgaben übertragen werden, bei denen sie nach wie vor eine optimale Leistung erbringen können.

Beim Kanton Basel-Landschaft gibt es allerdings nur wenige Aufgabenbereiche, bei welchen das Alter deren Ausübung je länger desto mehr erschwert. Die praktische Situation zeigt, dass die Mehrheit der älteren Mitarbeitenden keine Veränderung ihrer Aufgaben wünscht.

Die älteren Mitarbeitenden könnten zudem - wie alle Mitarbeitenden - mit einer Pensumsreduktion oder mit einer Umwandlung des 13. Monatslohns in Ferien eine zusätzliche Entlastung erreichen. Obwohl die Umwandlung des 13. Monatslohns in Ferien keine Auswirkung auf die Altersrente hat, wird diese Möglichkeit von über 50jährigen Mitarbeitenden deutlich weniger genutzt als von jüngeren Mitarbeitenden.

Dass die Arbeitssituation für ältere Mitarbeitende in der Regel gut ist, belegt auch der Sachverhalt, dass im Mai 2013 464 Mitarbeitende über das Pensionsalter hinaus arbeiten. Davon arbeiten noch 238 mit einem festen Pensum im Monatslohn, und die anderen Mitarbeitenden dieser Alterskategorie stundenweise.

Es sei in diesem Zusammenhang auch an die Beantwortung der Interpellation Schafroth zur Personalfuktuation in der kantonalen Verwaltung (LRV [2012/367](#)) erinnert, bei der aufgezeigt worden ist, dass die freiwillige Fluktuation langjährig bei etwa 4% liegt, und die Mitarbeitenden im Mittel also 25 Jahre beim Kanton bleiben. Damit bleiben die Mitarbeitenden logischerweise bis in ein höheres Lebensalter beim Kanton Basel-Landschaft.

Es muss beachtet werden, dass der Kanton Basel-Landschaft als öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber das verfassungsmässige Gleichbehandlungsgebot beachten muss. Das heisst, unterschiedliche Regelungen sind jeweils nur aus klaren, sachlichen Gründen zulässig, was somit auch bei besonderen Regeln für ältere Mitarbeitende zu prüfen ist. Deshalb gibt es neben spezifischen Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten keine weiteren generellen Begünstigungen der älteren Mitarbeitenden.

Frage 2 : Wie fördert der Kanton ältere Mitarbeitende, um deren Kompetenzen und Erfahrungen nutzen zu können?

Antwort des Regierungsrats: Ältere Mitarbeitende unterscheiden sich bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit oder ihrer Fach- und Sozialkompetenzen nicht wesentlich von jüngeren Mitarbeitenden. Vielmehr achtet der Kanton als Arbeitgeber darauf, dass die älteren Mitarbeitenden genau gleich wie jüngere gefördert und gefordert werden, dass sie ihre Kompetenzen optimal einsetzen können und dass das Wissen so gut wie möglich auch anderen Mitarbeitenden (im Rahmen des so genannten Wissensmanagements) übertragen wird.

Es geht also darum, das Ältersein nicht als Defizit zu verstehen oder zu behandeln, sondern generell die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten aller Mitarbeitenden optimal zu nutzen.

Dort, wo die Bereitschaft seitens der Mitarbeitenden besteht, vor der Pensionierung besondere Aufgaben und Rollen wahrzunehmen oder gar über die Pensionierung hinaus noch gewisse Leistungen zu erbringen, um einen optimalen Wissenstransfer zu gewährleisten, wird dies auch genutzt (vgl. Beispiel in Frage 6).

Frage 3: Welche Massnahmen plant der Kanton, dass ältere Mitarbeitende gesund und motiviert im Berufsleben bleiben?

Antwort des Regierungsrats: Wie dargestellt handelt es sich beim Älterwerden nicht um eine Problematik, welcher mit spezifischen "Therapien" begegnet werden soll. Wie bei den jüngeren Mitarbeitenden ist auch bei den älteren Mitarbeitenden die Situation vielfältig. Dementsprechend sind auch nur wenige spezifische Massnahmen für ältere Mitarbeitende angezeigt. Diese liegen in spezifischen Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten und vor allem in der angepassten Aufgabenzuweisung, wie wir sie bei den grossen Berufsgruppen der Lehrpersonen sowie bei der Polizei mit einer gewissen Systematik finden. Im Weiteren ist aber gerade darauf zu achten, dass ältere Mitarbeitende nicht speziell anders behandelt werden und dass sie genauso in neue Systeme, Prozesse, Abläufe usw. eingeführt werden wie junge Mitarbeitende. Ansonsten würde mit Mass-

nahmen zugunsten von älteren Mitarbeitenden gerade eine diskriminierende Wirkung erzeugt – je nach Ausgestaltung im Hinblick auf ältere wie auch auf jüngere Mitarbeitende.

Frage 4: Wie viele Mitarbeitende, die das fünfzigste Altersjahr bereits überschritten hatten, wurden in den vergangenen fünf Jahren im Vergleich zur Gesamtzahl neu eingestellt?

Antwort des Regierungsrats: Im Jahr 2012 waren bei rund 1'800 neuen Arbeitsverträgen knapp 290 Mitarbeitende bereits 50 Jahre alt oder älter. Im Jahr 2011 waren es bei 1'750 neuen Arbeitsverträgen 285 Mitarbeitende. Also sind bei rund 16% der Anstellungen die Mitarbeitenden bereits mindestens 50 Jahre alt.

Diese Zahlen umfassen sämtliche Arbeitsverträge, also auch Kleinpensen. Betrachtet man ausschliesslich ordentliche Anstellungen mit festen Pensen, so ist der Anteil neu angestellter Mitarbeitender über 50 Jahre jeweils rund 10%, oder in absoluten Zahlen sind dies insgesamt etwa 900 neue Arbeitsverträge pro Jahre. Bei diesen Anstellungen sind jeweils rund 90 Personen mindestens 50 Jahre alt.

Verglichen mit einer Gleichverteilung über alle möglichen Altersjahre sind die älteren Personen etwas unterrepräsentiert. Es bewerben sich allerdings auch deutlich weniger Personen, welche über 50 Jahre alt sind, als jüngere. Somit geben die Zahlen keine Hinweise darauf, dass ältere Personen im Bewerbungsverfahren benachteiligt würden.

Diese Zahlen waren in den vergangenen Jahren stabil. Aus technischen Gründen (Systemwechsel) und aufgrund des erheblichen Aufwands wird aber auf die Erhebung der Zahlen über mehr als fünf Jahre zurück verzichtet.

Frage 5: Lassen sich bei den Mitarbeitenden, die in den letzten fünf Jahren frühzeitig in Pension gingen, gewisse Motive und Gründe vorrangig nennen?

Antwort des Regierungsrats: Gegenwärtig ist das Hauptmotiv der vorzeitigen Pensionierungen die Revision der Pensionskassenbestimmungen.

Auch in der Vergangenheit konnte festgestellt werden, dass eine gute finanzielle Ausgangslage eine Bedingung für eine vorzeitige Pensionierung darstellt. So wurde die BLPK von den Versicherten in vielen Fällen wiederholt angefragt (zum Teil alle sechs Monate erneut), die Rentenleistung für die mögliche vorzeitige Pensionierung zu berechnen. Gerade bei tieferen Einkommen wird dementsprechend weniger oft die Möglichkeit der vorzeitigen Pensionierung in Anspruch genommen. Für diese Gruppe sind Rentenkürzungen weniger tragbar. Aber auch bei der Gruppe der Mitarbeitenden, welche die Rentenkürzung verkraften können, beanspruchten in den letzten drei Kalenderjahren nur rund 60% diese Möglichkeit und dabei in der Regel auch nicht zum frühest möglichen Zeitpunkt.

Bei der Gruppe der vorzeitig Pensionierten kann festgestellt werden, dass sie die Möglichkeiten der Tagesgestaltung als Pensionierte als attraktiver beurteilen als die entsprechenden Möglichkeiten im Rahmen der Anstellung – dies ohne jedoch ein Problem im Arbeitsalltag gehabt zu haben.

Frage 6: Wie viele Mitarbeitende arbeiten beim Kanton über das offizielle Pensionsalter hinaus? Was für flexible Lösungen werden angeboten?

Antwort des Regierungsrats: Bei der Beantwortung der Frage 1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass im Mai 2013 464 Mitarbeitende über dem Pensionsalter beim Kanton arbeiteten. Davon arbeiten noch 238 Mitarbeitende mit einem festen Pensum im Monatslohn und die andern stundenweise.

An verschiedenen Orten wird so Erfahrungswissen noch spezifisch in einem anderen Aufgabenrahmen genutzt und weitergeben. Beim Personalamt hat beispielsweise ein ehemaliger Personalleiter einer Direktion noch während zweier Jahre mit einem zunehmend kleineren Pensum an speziellen Projekten mitgearbeitet und so wertvolles Wissen weitergeben können. Solche Lösungen werden auch bei anderen Dienststellen praktiziert.

Frage 7: Welche weiteren Massnahmen zur Förderung des betrieblichen Altersmanagements sind beim Arbeitgeber Kanton geplant?

Antwort des Regierungsrats: Das „Projekt 48+“ (vgl. Beilage) hat ein Bündel von Massnahmen vorgesehen, die zum Teil schon umgesetzt worden sind und sukzessiv weiter umgesetzt werden. Insbesondere wird gegenwärtig ein Instrument entwickelt, mit dem die Leitungsverantwortlichen ein Bild über die Altersstruktur bekommen und auch Hinweise, welche Massnahmen angezeigt sind. So sollen nicht nur Pensionierungswellen vermieden werden, sondern die Thematik frühzeitig mit den Mitarbeitenden besprochen werden und der Wissenstransfer rechtzeitig sichergestellt werden.

Im Weiteren wurde dieses Jahr ein Konzept für das betriebliche Gesundheitsmanagement erarbeitet. Dieses soll in diesen Tagen intern in Vernehmlassung gegeben werden und anschliessend angepasst und umgesetzt werden. Darin sind vor allem Präventionsmassnahmen vorgesehen, die sicherstellen sollen, dass Mitarbeitende nicht aus gesundheitlichen Gründen vor der ordentlichen Pensionierung ausscheiden.

Bereits bisher waren Teilpensionierungen mit einem gleitenden Übergang in die Pensionierung möglich. Mit den revidierten Pensionskassenbestimmungen wird diese Flexibilität weiterhin bestehen.

Frage 8: Wie wird das Kader beim „Arbeitgeber Kanton“ für diese Themen sensibilisiert und geschult?

Antwort des Regierungsrats: Neuerungen im Personalmanagement werden grundsätzlich mit einer breiten Beteiligung erarbeitet und schliesslich auch eingeführt. Dies war beispielsweise auch beim „Projekt 48+“ der Fall. Die Erarbeitung erfolgte mit einer breit abgestützten Arbeitsgruppe und mit einer grösseren Befragung von älteren Mitarbeitenden. So konnte nicht nur eine fundierte Grundlage erarbeitet werden, sondern es erfolgte bereits eine breite Sensibilisierung.

Das Thema wurde schliesslich an Veranstaltungen für das Kader und für die Personalverantwortlichen vorgestellt und auch in das Weiterbildungsprogramm aufgenommen. Es bildet auch einen Teil der Seminare der Führungsausbildung.

Auch liegt dem obersten Kader (Dienststellenleitende und Stellvertretungen) das Thema aus persönlichen Gründen nahe. Ihr Durchschnittsalter liegt nämlich über 52 Jahre, das Medianalter beträgt 53 Jahre (eine Hälfte der Personen ist über 53, die andere darunter).

Liestal, 25. Juni 2013

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin: Pegoraro

Der Landschreiber: Achermann

Beilage

- Abschlussbericht: «48-50+/Diversity/Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben»

Abschlussbericht

«48-50+/Diversity/Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben»



Inhalt

Einleitung	1
1 Situationsanalyse	2
1.1 Umfeldanalyse	2
1.2 Organisationsanalyse	3
1.2.1 Rahmenbedingungen.....	3
1.2.2 Organisationsdemografie	3
1.2.3 Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage.....	5
1.2.4 Umfrage bei Dienststellenleitenden	6
1.2.5 Mitarbeiterinterviewergebnisse.....	8
2 Schlussfolgerungen und identifizierte Handlungsfelder	11
2.1 Schlussfolgerung.....	11
2.2 Identifizierte Handlungsfelder und Herausforderungen.....	12
2.3 Kommunikations- und Diskussionsphase	12
2.3.1 Informationsanlässe	12
2.3.2 Querdenkeraustausch	12
3 Massnahmen	13
3.1 Handlungsfelder, Herausforderungen und Massnahmen im Überblick	14
3.2 Massnahmen	15

Einleitung

In der Bevölkerung zeichnen sich eine Abnahme der jungen und eine Zunahme der älteren Bürger ab. Die Zunahme resultiert aus den im Durchschnitt immer älter werdenden Menschen. Die Abnahme der jungen Menschen (sinkende Geburtenrate) lässt einen Fachkräftemangel erwarten. Das Ziel der kantonalen Verwaltung Basel-Landschaft ist es den drohenden Fachkräftemangel durch qualifizierte Mitarbeitende in ausreichender Menge -ungeachtet demografischer Faktoren- zu entschärfen und die Organisationsziele weiterhin effizient und qualitativ gut zu erreichen. Dies sowohl durch die Bindung, Entwicklung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der bestehenden Mitarbeitenden als auch durch die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden.

Um über genügend gut qualifizierte Mitarbeitende verfügen zu können, gilt es auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Personengruppen (Junge, Erfahrene, Frauen/Männer, TZ/VZ) einzugehen und dadurch einerseits die Attraktivität der kantonalen Verwaltung zu steigern, andererseits Mitarbeitende zu motivieren und in ihrer Leistungsfähigkeit zu unterstützen.

Der demografische Wandel birgt nicht nur den Altersunterschied, sondern auch unterschiedliche Wertevorstellungen (zum Teil Generationenbedingt), unterschiedliche Arbeitsstile und bevorzugte Arbeitsformen. Diese Faktoren, aber auch die beobachtbare Wanderbewegung führen zu einer Vielfalt (Diversity) in Teams, welche es zu managen gilt, damit diese Vielfalt Chancen und nicht Risiken darstellen.

Es zeichnet sich auch ab, dass Personen ihre berufliche Tätigkeit infolge einer Übernahme von Betreuungsaufgaben nicht unterbrechen, sondern fortsetzen. Diesem Trend sollte die kantonale Verwaltung positiv begegnen. Neben familiengerechten Strukturen und Rahmenbedingungen als Massnahmen der Personalpolitik, muss eine zukünftige Personalentwicklung Fördermassnahmen für Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben anbieten können.

Bis anhin fehlten eine Analyse der Mitarbeitendenstruktur sowie Erfassung der aktuellen und künftig erwarteten Herausforderungen und Chancen. In Rahmen des Projektes 48-50+/Diversity/Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben, wurde diese Daten erfasst und zielführende Massnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse und darauf basierend erarbeiteten Massnahmen werden im vorliegenden Abschlussbericht dargestellt.



1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse gliedert sich zusammen aus der Umfeldanalyse und der Organisationsanalyse.

Die Umfeldanalyse (1.1) beinhaltet Literaturrecherchen, Auseinandersetzungen mit den Megatrends der Gesellschaft sowie Austausch mit anderen kantonalen Verwaltungen.

Die Organisationsanalyse (1.2) enthält die Rahmenbedingungen, welche Einfluss auf die Konzeption haben, wie Rechtsgrundlagen, Konzepte und Regierungsratsbeschlüsse. Des Weiteren beruht sie auf der Organisationsstruktur, der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage (von 2008) und einer schriftlichen Befragung der Dienststellenleitenden sowie Mitarbeitendeninterviews. Die Organisationsstruktur wurde auf Basis der Mitarbeitendenliste (Stand September 2010) erstellt. Im Fokus der Befragungen standen die (Zusammen)Arbeit und künftige Herausforderungen im Hinblick auf den demografischen Wandel.

1.1 Umfeldanalyse

Doppelte Alterung

Nach Berechnungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) wird die Zahl der über 64-jährigen bis im Jahr 2050 um 90 % zunehmen, die Zahl der 20- bis 64-jährigen hingegen um 4 % und die der bis 19-jährigen um 15 % sinken¹ (das bestehende Ansteigen der Einwohnerzahl der Schweiz kommt vor allem durch die Zuwanderung aus dem Ausland zustande). Es ist die Sprache von der doppelten Alterung. Während eine Zunahme von über 65-jährigen zu beobachten ist, verstärkt die sinkende Geburtenrate das steigende Durchschnittsalter der Gesellschaft. Ab etwa 2020 werden die „Babyboomer“ der geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1965 das heute gültige Pensionsalter erreichen.

Wertewandel

Zusätzlich wird die Gesellschaft vom Trend "Wertewandel" geprägt. Für immer mehr Erwerbstätige sind Faktoren wie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung und eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben weit wichtiger als z.B. monetäre Anreize. Laut Schabel² (2009) verlangt die Arbeitsmarktsituation von allen Beteiligten Flexibilität. Es muss nach Wegen gesucht werden, um qualifizierte Fachkräfte jeder Altersstufe mit attraktiven, individuellen Angeboten langfristig an die Organisation zu binden.

Eine Studie von Universum (2011) (N=>9000 Studierende der CH) zeigte, dass mehr als die Hälfte (55%) der Studierenden eine Work-Life-Balance als den wichtigsten Faktor zur Wahl des ersten Arbeitgebers betrachten³. Eine Studie von ProFamilia (2011) (im Auftrag der St.Galler Regierung) zeigte, dass 90% der befragten Männern (N=1191) sich eine Reduktion des Pensums wünschen⁴.

Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften

Ein weiterer Faktor der auf die Arbeitswelt Einfluss nimmt, ist der Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften. In der Schweiz gibt es grundsätzlich nicht zu wenige Akademiker, doch durch das vielfältige Angebot an Studienrichtungen der höheren Fachschulen, Universitäten und Fachhochschulen, entspricht die Absolventenverteilung auf die Studiengänge nicht der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt (Vimentis, 2010)⁵. Dies hat ein Fehlen von Fachkräften in bestimmten Branchen (z.B. Informatik, Mathematik, Gesundheitswesen) zur Ursache.

Frauen auf dem Vormarsch

Laut dem Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx, zeichnet sich ein weiterer Trend ab: Frauen auf dem Vormarsch⁶. Zum einen wegen der Aufhebung des tradierten Rollenverständnisses, zum anderen steigen seit einigen Jahren das Bildungsniveau und der Qualifikationsstand von Frauen deutlich. Laut Wirz (Kompetenzzentrum Integration, Gleichstellung und Projekte des Kantons St. Gallen) zeigt die Situation auf dem Arbeitsmarkt jedoch, dass es trotz einer guten und qualifizierten Ausbildung den Frauen noch nicht gelungen ist, sich im Arbeitsmarkt entsprechende Positionen zu sichern. Denn Frauen sind nicht entsprechend ihrer Ausbildung in Führungspositionen vertreten und es herrscht allgemein immer noch eine beträchtliche Lohndiskriminierung der Frauen. Weiter bestehen weiterhin Hindernisse für Frauen, sich beruflich gleich wie die Männer zu entwickeln⁷.

¹ Bundesamt für Statistik(2006). Medienmitteilung: Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der CH 2005-2050.

² Frank Schabel, Head of Marketing/ Corporate Communications bei der Hays AG

³ Universum (2011)

⁴ Pro Familia (2011). Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

⁵ Vimentis (2010). Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften.

⁶ Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2008).

⁷ Internationales Arbeitsmarktgespräch auf der IBP zum Thema "Chancen für Frauen! (2008).

Diversity

Für die Arbeitswelt bedeuten diese Entwicklungen, dass viele Organisationen in Zukunft in einem viel stärkeren Mass als bisher, auf das Potenzial älterer Mitarbeitenden angewiesen ist und ein kontinuierliches Nachkommen von Berufsanfängern und jüngeren Mitarbeitenden in vielen Organisationen ein Problem darstellen wird. Laut der Studie „Die demografische Zukunft von Europa“ des Berlin-Instituts haben die hochentwickelten europäischen Länder einen wachsenden Bedarf an gut qualifizierten Mitarbeitenden⁸. Um diese gut qualifizierten potenziellen Mitarbeitenden (wie Ingenieure, Wissenschaftler, Schreiner, Pflegefachpersonal und Automechaniker) hat sich bereits ein Wettbewerb entwickelt. Wer bisher qualifizierte Zuwanderer angeworben hat, muss künftig mehr bieten als eine Anstellung. Perspektiven, das Wohl der Familie und das Gefühl des Willkommenseins sind Faktoren um Mitarbeitende an die Organisation zu binden. Diese Gegebenheiten (Zuwanderung, Globalisierung, dem Wertewandel und des sogenannten Altersschereffekts) können zu einer ausgeprägteren Diversität in Teams führen.

1.2 Organisationsanalyse

1.2.1 Rahmenbedingungen

Folgende Rechtsgrundlagen, Konzepte und Regierungsratsbeschlüsse beeinflussen die Konzeption:

Auszug aus dem Personalgesetz - §6 Grundsätze der Personalpolitik:

"Der Regierungsrat bestimmt die Personalpolitik, soweit sie nicht bereits durch Gesetz und Dekret formuliert ist. Sie soll:

- den wirtschaftlichen, wirksamen und dem steten Wandel der Aufgaben angepassten Personaleinsatz sicherstellen;
- die Voraussetzungen schaffen, um die zur Erfüllung der Aufgaben des Kantons geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu erhalten;
- den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung tragen und die berufliche Entwicklung fördern;
- die Chancengleichheit für Frauen und Männer gewährleisten;
- die Beschäftigung und Eingliederung von Behinderten ermöglichen;
- die Beschäftigung und Wiedereingliederung von Erwerbslosen anstreben."

Personalentwicklungskonzept BL vom 11.12.2007:

48-50+/Diversity/Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben

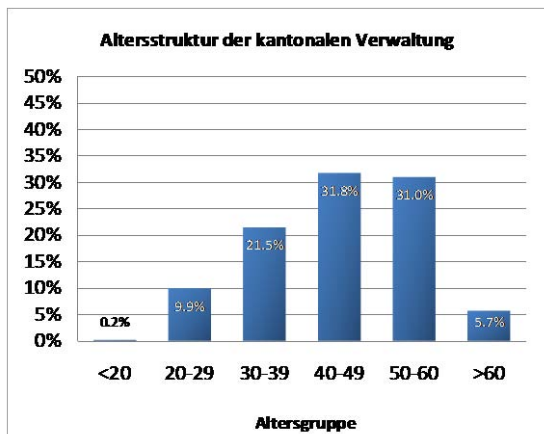
Regierungsrat (RRB Nr. 1969):

Der Regierungsrat beauftragt das Personalamt per RRB Nr. 1969 «Bericht: Auswertung der Mitarbeitendenbefragung 2008: Arbeitgeberanalyse und kantonale Massnahmen» vom 22.12.2009 der Weiterbearbeitung der Konzeption «48 – 50+/Diversity/Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben».

Jahresprogramm der Regierung 2010:

Weiterentwicklung des Konzepts «48 – 50 + / Diversity / Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben»

1.2.2 Organisationsdemografie



Alter

Die kantonale Verwaltung verfügt über 49.6% Mitarbeitende, die über 45 Jahre alt sind. Laut Definition von Zölch, Mücke, Graf und Schilling (2009) spricht man von einer homogenen Altersstruktur, wenn diese mehr als 50% des Personalbestandes ausmacht⁹. Bei einer Mehrheit der Gruppe der über 45-Jährigen spricht man in diesem Falle von einer alterszentrierten Altersstruktur.

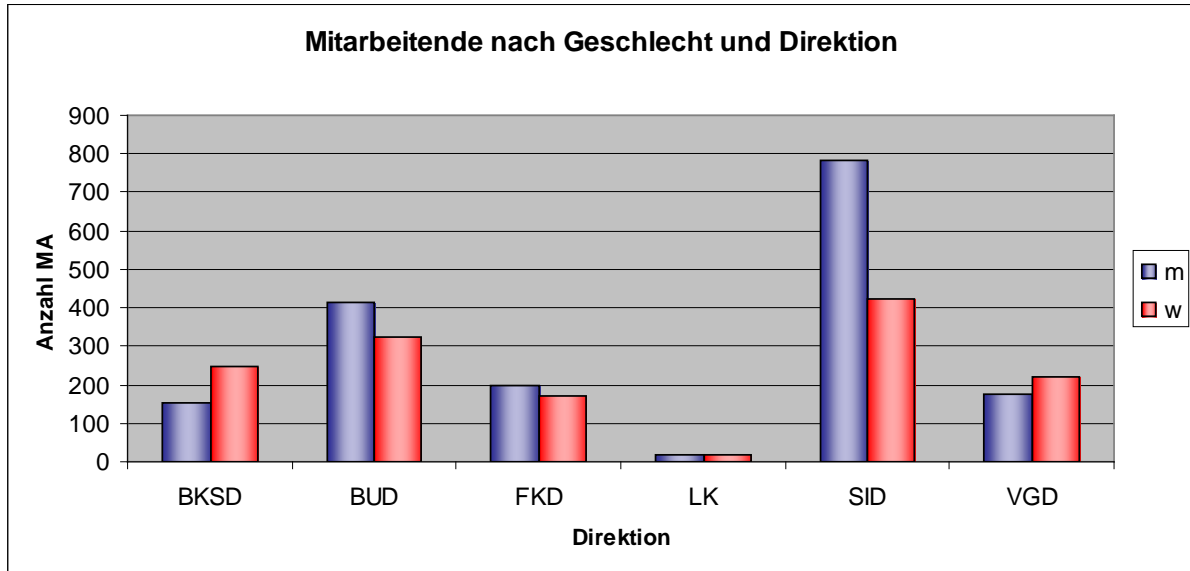
⁸ Berlin-Institut (2008). Die demografische Zukunft von Europa.

⁹ Zölch, M., Mücke, A., Graf, A. & Schilling A. (Hrsg.). (2009). Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis.

Die Direktion BUD verzeichnet mit 46.8 Jahre den höchsten Altersdurchschnitt, SID mit 42.6 Jahre den niedrigsten Durchschnitt. Das Durchschnittsalter der Männer liegt in der Verwaltung bei 45.5 Jahren, jenes der Frauen bei 43.7 Jahren.

Während bei der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz ca. 54.8% (vgl. SAKE 2009¹⁰) der Arbeitnehmenden über 40 Jahre alt sind, beträgt dieser Prozentsatz in der kantonalen Verwaltung zurzeit der Erhebung bereits 67.6%.

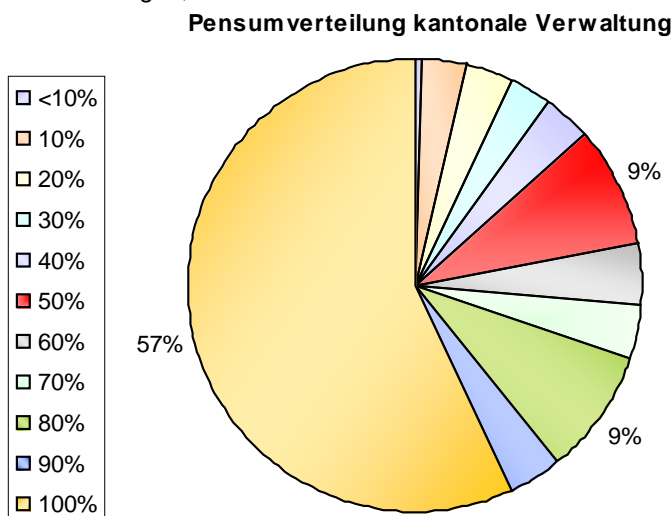
Geschlecht



Die Aufteilung betreffend des Geschlechtes liegt in der kantonalen Verwaltung bei 54.3% Männer bzw. 45.7% Frauen. Je nach Direktion und Organisationseinheit variiert dieses Verhältnis. In diesem Zusammenhang fällt insbesondere die Direktion SID auf, welche ein Verhältnis von 65.0% Männern zu 35.0% Frauen aufweist. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass unterschiedliche Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Verteilung haben. So gibt es Bereiche, welche bereits in der Bildungslandschaft analoge Sachverhalte aufweisen (z.B. Polizei, Gefängniswärter, usw.). Die Verteilung der Führungspositionen zeigt, dass diese zu knapp 79% von Männern besetzt werden. Auch bei der Pensenverteilung ist kein Ausgleich ersichtlich. Die grosse Mehrheit der Vollzeitstellen wird durch Männer besetzt bzw. nur ein kleiner Anteil der männlichen Mitarbeitenden arbeitet Teilzeit.

Pensum

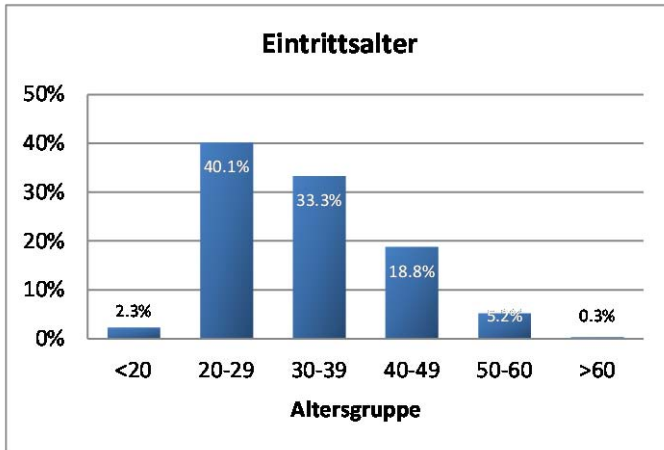
In der kantonalen Verwaltung arbeiten 56.9% der Mitarbeitenden Vollzeit resp. haben eine 100%-Stelle (*als 100%-Stelle werden jene definiert, welche einen Vertrag von 100% haben. Eine Kumulation von mehreren Verträgen, welche zusammen ebenfalls ein Pensum von 100% ergeben würden, wurde nicht vorgenommen). Neben 100%-Stellen (gelb) sind insbesondere Stellen von 50% (rot) und 80% (grün) vertreten.



Gesamthaft arbeiten 81.7% aller Männer in der kantonalen Verwaltung Vollzeit, bei den Frauen beträgt der Prozentsatz 26.1%.

Die Direktionen weisen einen grossen Unterschied auf, was das Verhältnis zwischen Vollzeit- und Teilzeitstellen anbelangt. Während die BUD einen Anteil von ca. 53% Vollzeitstellen zählt, sind es bei der SID gute 70%.

¹⁰ Bundesamt für Statistik (2009). Statistik Schweiz - SAKE.



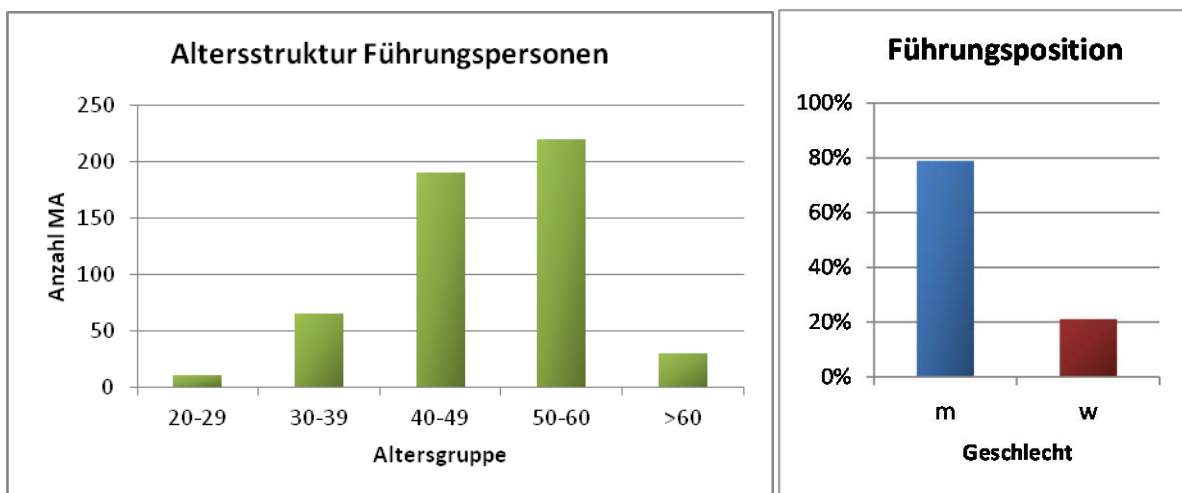
Eintrittsalter

Das durchschnittliche Eintrittsalter beträgt in der kantonalen Verwaltung 33 Jahre. Die SID verzeichnet mit einem durchschnittlichen Eintrittsalter von 30 Jahren den niedrigsten Wert, die VGD mit 37.5 Jahren den höchsten. Das tiefe Eintrittsalter in der SID ist insbesondere durch den Mitarbeiterkreis "Polizei" geprägt. Es ist anzunehmen, dass die voneinander weitabweichenden Werte Resultat des Ausmasses an unterschiedlichen Anforderungsprofilen ist. Gesamthaft waren fast zweidrittel (58.4%) der Mitarbeitenden bei ihrer Einstellung zwischen 20 und 35 J.

Führung

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die kantonale Verwaltung Basel-Landschaft über 498 Führungspositionen¹¹ verfügt. 86.2% aller Stelleninhabenden einer Führungsposition sind über 40 Jahre alt und 13.0% aller über 60-Jährigen Angestellten besetzen zurzeit eine Führungsposition (N=25).

Während bei einem Überblick aller Positionen hinweg die Geschlechterverteilung nahezu ausgeglichen ist, ist diese Ausgeglichenheit im Bereich der Führungskräfte nicht mehr vorhanden. Die Verteilung beträgt 21.1% Frauen zu 78.9% Männern.



Bei den Stellen der Führungskräfte handelt es sich grösstenteils um Vollzeitstellen (84.7%). Die wenigen Teilzeitanstellungen werden mehrheitlich durch Frauen besetzt – 68.0% der Frauen in Führungspositionen arbeiten Teilzeit, davon hat die Mehrheit ein Pensum von 80%.

Nationalität

In der kantonalen Verwaltung sind 93.3% Schweizer und Schweizerinnen, die meist anderen vertretenen Nationalitäten sind deutsch und italienisch, mit 2.7% bzw. 1.8%.

1.2.3 Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage

Arbeitslast, Zusammenarbeit und Leistung

Die meisten Mitarbeitenden geben an, dass die Arbeitslast im Team gerecht verteilt ist. Die Zusammenarbeit wird leicht positiv gesehen. Dabei wird die Zusammenarbeit mit anderen Direktionen besser beurteilt, als jene zwischen verschiedenen Teams. Bis auf die Altersgruppen "20-29" und "30-39" sowie Angestellte im Teilzeitpensum, ist in allen Gruppen eine sehr hohe Bereitschaft vorhanden überdurchschnittliche Leistung zu erbringen. Festzuhalten ist, dass die genannten Personengruppen ("20-29", "30-39" und Teilzeitan-

¹¹ Führungspersonen wurden über die Leiterplanstelle und unter Ausschluss der im Dokument "Altersstrukturanalyse_Ergebnisse und Interpretation" genannten Bereiche definiert.



gestellte) durchaus eine Bereitschaft kundtun, jedoch nicht in diesem hohen Ausmass wie die anderen Personengruppen.

Weiterbildung

Die vorhandene Zeit für die persönliche Fort- und Weiterbildung sowie die beruflichen Perspektiven werden in der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung stark kritisiert.

Mitgestaltung

Insbesondere junge und weibliche Mitarbeitende stimmen der Aussage "bei meiner Arbeit kann ich eigene Ideen umsetzen" nur gering zu.

Beruf und Familie / Work-Life-Balance

Die Verbindungen von beruflichen und ausserberuflichen Interessen funktioniert laut den Antworten gut, die befragten Mitarbeitenden geben an, dass es sich beim Kanton Basel-Landschaft um einen familienfreundlichen Arbeitgeber handelt. Frauen beurteilen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser als die Männer, dies ohne Alterseinfluss. Betr. Alter zeigt sich, dass die Mitarbeitenden mit einem Alter zwischen 20 und 39 Jahren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tendenziell tiefer einschätzen als die erfahrenen Mitarbeitenden. Je tiefer das Pensum ist, desto besser wird eine mögliche Vereinbarkeit gewertet. Nach der Arbeit können die meisten Mitarbeitenden gut abschalten.

Chancengleichheit

Mit einer mittleren positiven Beurteilung stimmt die Mehrheit zu, dass beim Kanton Basel-Landschaft Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern grundsätzlich besteht. Frauen beurteilen die Chancengleichheit von Frau und Mann signifikant schlechter als Männer. Teilzeitmitarbeitende (zwischen 50%- und 90%-Pensum) zeigen sich überdurchschnittlich kritisch in Bezug auf Chancengleichheit von Frau und Mann.

Arbeitgebertreue

20-29 Jährige zeigen sich unterdurchschnittlich dem Arbeitgeber verpflichtet. Diese zeigen sich jedoch überdurchschnittlich zufrieden mit der Arbeitsbelastung.

→Handlungspotenzial

Gemäss der Auswertung der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung besteht ein grosses Handlungspotenzial in dem Bereich Arbeitsbelastung, ein mittleres Handlungspotenzial u. a. in den Bereichen Partizipation sowie Beruf und Familie. Hinsichtlich der Wertschätzung ergab die Umfrage eine geringe positive Zustimmung in den Direktionen LA, FKD und VGD. Bei den übrigen Direktionen erfolgte eine mittlere positive Beurteilung. Personalentwicklung zählte in der Befragung zu den Themengebieten mit den kritischsten Äusserungen.

1.2.4 Umfrage bei Dienststellenleitenden

Folgend werden die Ergebnisse der Umfragen¹² zusammengefasst und kategorisiert dargestellt.

48+

Wissens- / Erfahrungsschatz

Insbesondere erfahrene Mitarbeitende verfügen über ein grosses Wissen und einen grossen Erfahrungsschatz. Dies mit Ausnahme im EDV-Bereich. Der Umgang mit neuen Technologien erschwert sich mit dem Alter. Als diesbezüglich notwendige Rahmenbedingungen wurde das Sichern des Wissens vermerkt und ein gezieltes Kursangebot für erfahrene Mitarbeitende.

Flexibilität und Begeisterungsfähigkeit

Die Umfrage zeigte, dass im Arbeitsalltag (altersbedingte) Unterschiede in der Flexibilität und Begeisterungsfähigkeit zu verzeichnen sind. So nehmen diese laut Umfrage mit dem Alter ab.

Weiterbildung

Ebenfalls nimmt gemäss der Erfahrung der Befragten im Alter die Motivation für die Teilnahme an Weiterbildungen ab. Ein der Zielgruppe entsprechendes Kursangebot als Rahmenbedingung könnte laut Umfrage die Motivation der erfahrenen Mitarbeitenden steigern. Ebenfalls werden Karrierechancen (Laufbahnplanung) auch für erfahrene Mitarbeitende als motivationssteigernd und notwendig betrachtet.

¹² Die im Januar/Februar 2011 durchgeführte Umfrage beinhaltete die Themen Alter, Geschlecht, Pensum, Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben und Führung. Die Rücklaufquote beträgt 30%.

Belastbarkeit

Die Belastbarkeit nimmt im Alter ab. Gesundheitsförderung, die Ermöglichung und Förderung von Teilzeitstellen werden als Rahmenbedingungen gesehen, die im Umgang mit Belastungen helfen können.

Weiter wurde im Rahmen der Umfrage vermehrt der Wunsch nach einer Flexibilisierung der Pensionierung geäußert.

Diversity (Geschlecht und Pensum)

Geschlecht: Kader und Frauen

Im Kaderbereich wünscht sich knapp ein Drittel der Befragten mehr Frauen. Als Begründung wurde u.a. erwähnt, dass dies die Kommunikation und Kultur positiv beeinflussen könnte. Es wird berichtet, dass Frauen im Hinblick auf das Übernehmen einer Kaderposition teilweise weniger engagiert wirken. Weiter ist auch zu verzeichnen, dass Frauen (gerade in stark männlich dominierten Bereichen) schlechter wahrgenommen werden. Der IST-Zustand der Verteilung entspricht teilweise aber auch der Bildungslandschaft, sprich die Verteilung ist geprägt durch die Geschlechterverteilung im Ausbildungsbereich.

Pensum: Teilzeitstellenangebot

Mehrheitlich werden Stellen im Teilzeitmodus auf der Ebene der Mitarbeitenden angeboten. Im unteren Kader werden Teilzeitstellen eher selten angeboten, im weiteren Kader selten bis nie. Generell sind die Befragten der Meinung, dass Teilzeitstellen nicht unter 50% fallen sollten. Durch Kommunikation und Information bezüglich Teilzeitstellen (Vorteile, Nachteile, Möglichkeiten) sollten Mitarbeitende besser informiert werden. Das heisst, es sollten nicht nur vermehrt TZ-Stellen angeboten werden, das Angebot soll auch kommuniziert und durch Informationen gefördert werden. Insbesondere sollen in die Kommunikation auch das Thema Männer und TZ-Stellen aufgenommen werden. Es wird darauf hingewiesen, dass Teilzeitmitarbeitende Nachteile erfahren. Eine mögliche Benachteiligung gilt es zu überprüfen und wenn vorhanden zu minimieren. Ebenfalls als wichtig eingestuft wurde, dass, wenn auf Wunsch der Mitarbeitenden das Pensum reduziert wird, dürfen diese Stellenprozente nicht verloren gehen, sondern sollten weiter besetzt werden dürfen.

Pensum: Familie als Grund für Teilzeitstelle

In erster Linie entscheiden sich die Mitarbeitenden aufgrund der Familie für eine Teilzeitstelle, so das Ergebnis der Umfrage. Belastungsreduktion, persönliche Ressourcen und Patch-Work-Stellen sind hin und wieder Gründe für eine Teilzeitstelle, Weiterbildungen hingegen eher selten.

Pensum: Wunsch nach Reduktion/ Erhöhung vorhanden

Es sind keine Tendenzen festzustellen hinsichtlich des Wunschs nach Reduktion oder Erhöhung des Pensums. Eine Nachfrage sowohl nach Reduktion als auch nach Erhöhung besteht "hin und wieder", dies unabhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden.

Pensum: Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsleistung

Mitarbeitende mit Teilzeitstellen werden allgemein und durchgehend als sehr motiviert bzw. motivierter als Mitarbeitende mit Vollzeitstellen beschrieben. Auch die Leistungsbereitschaft und Mehrleistung (höhere Produktivität) wird mehrmals festgehalten. Gesamthaft wird auch eine höhere Arbeitszufriedenheit der Teilzeitmitarbeitenden geschildert. Die negativen Folgen einer Teilzeitbeschäftigung belaufen sich mehrheitlich auf die Administration und Koordination die eine Teilzeitstelle mit sich bringt. Weiter aber eher selten genannt werden die Doppelbelastung (Familie und Beruf), die Verfügbarkeit und das nicht immer zur Verfügung stehende Know-how der Teilzeitmitarbeitenden.

Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben

Mutterschaftsurlaub

Bei jenen Abteilungen die Kontakt zu Mitarbeitenden im Mutterschaftsurlaub halten (ca. die Hälfte), erfolgt dies sehr unterschiedlich. Vom persönlichen Kontakt (telefonisch, Besuch im Spital, Sammeln für Geschenk usw.) bis hin zum "sachlich-orientierten" Kontakt zur Klärung der Wiederaufnahme der Stelle z.B. durch den Personaldienst. Ein Fall wird geschildert, in welchem eine Heimarbeit ermöglicht wurde (elektronischer Zugriff auf das Kantonsnetz).

Den rückkehrenden Mitarbeiterinnen wird grösstenteils die Möglichkeit zur Reduktion des Pensums bzw. ein gestaffelter Wiedereinstieg geboten. Weiter dient einigen Dienststellen das MAG oder die Praktiken wie bei einem Neueintritt als Grundlage für den Wiedereinstieg.

Arbeitszeit und Home Office

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Möglichkeit für Home-Offices werden als Rahmenbedingungen gesehen, um Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben zu unterstützen und der Organisation zu erhalten.



Kinderbetreuung

Als weitere Rahmenbedingung wird mehrmals das Einrichten einer Kindertagesstätte für Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung erwähnt. Zur Unterstützung von "Alleinerziehenden" wurde in diesem Zusammenhang das Thema "Subventionen für Kinderbetreuung" genannt.

Führung

Führung und Teilzeit

Generell sind die Befragten der Meinung, dass eine Führungsposition in einer Teilzeitstelle ausgeübt werden kann. Als dafür notwendige Voraussetzungen wurden klar definierte Aufgabenbereiche, hohe Sozialkompetenz, gute Organisation und Kommunikation sowie gute und loyale Stellvertretung mit Entscheidungsspielraum genannt. Weiter wurde die Höhe des Arbeitspensums thematisiert. So sollte das Arbeitspensum laut Angaben nicht unter 80% liegen (teilweise genannt: nicht unter 60%). Damit verbunden sind auch festgelegte Arbeitstage. Einmal wurde die Voraussetzung genannt, dass die Bereitschaft bestehen muss, auch "ausser Haus" erreichbar zu sein.

1.2.5 Mitarbeiterinterviewergebnisse¹³

48+

Weiterbildung

Es wurde darauf hingewiesen, dass aus eigener Erfahrung nicht das allgemeine Interesse an Weiterbildung schwindet, viel mehr verändert sich das Interesse an dem Inhalt von Weiterbildungen.

Des Weiteren werden die Weiterbildungen teilweise als nicht der Zielgruppe entsprechend wahrgenommen. Die jüngeren Mitarbeitenden sind eher zufrieden mit den Weiterbildungen, während die erfahrenen eher weniger Begeisterung dafür zeigen. Letztere sind dann auch eher schwieriger zu motivieren. Ein Hinweis fiel auf Computer-Kurse, wo die Altersdurchmischung für erfahrene Mitarbeitende (die Interessen haben ihre Kenntnisse zu vertiefen) eher eine Hemmschwelle darstellen kann.

In diesem Zusammenhang wurde auch die Weiterbildung im Sinne eines "Learning on the Job" erwähnt.

Pensionierung

Länger Arbeiten zu wollen ist nur selten angesprochen worden. In den geschilderten Fällen, wo Mitarbeitende gerne über das Pensionierungsalter hinweg arbeiten wollten, wurde dies nicht bewilligt. Weiter wird auch der Know-how Verlust beschrieben, der durch die Pensionierung erfolgt.

Nachfolgeplanung und Rekrutierung

Die Nachfolgeplanung und Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sind wichtige Themen. Bereits heute bestehen Schwierigkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen neue Mitarbeitende zu finden. Dies kann einerseits an der mangelnden Attraktivität der Branche oder dem Beruf liegen, andererseits auch an der Attraktivität des Kantons als Arbeitgeber (Image, Lohn). Weiter spielt in gewissen Branchen die fehlende Qualifikation der Bewerbenden eine Rolle. So wird man mit vielen unqualifizierten Bewerbenden konfrontiert. Diesbezüglich wird im Inhalt und der Gestaltung der Inserate ein Verbesserungspotenzial gesehen. So stellt sich die Frage, ob mit den jeweiligen Inseraten die "richtigen" Leute angesprochen werden.

Die Nachfolgeplanung ist insbesondere dann erschwert, wenn intern mehrere Abteilungen zugleich um die potenziellen Nachfolgern (interne MA) werben.

Diversity

Alter: Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen

Das Erleben und die Erfahrung hinsichtlich altersdurchmischten Teams ist stets positiv beurteilt worden. Wenn dies ein Thema ist, dann meist bei Beteiligten mit grossen Altersunterschieden, wie z.B. erfahrene Mitarbeitende und Lehrlinge.

Die Zusammenarbeit bzw. das Bilden von Teams mit Altersunterschieden dient auch dem Austausch von Wissen, was einerseits Wissen sichern bedeutet, andererseits auch Weiterbildung. Es wurde angemerkt, dass nicht unbedingt das Alter eine Rolle spielt, vielmehr die Offenheit und Flexibilität der Mitarbeitenden, jedoch diese Faktoren meist im Zusammenhang mit dem Alter stehen.

Ein guter Zusammenhalt und ein „Wir – Denken“ lassen Altersunterschiede zu keinem Thema werden.

¹³ Es wurden 10 Interviews zu den Themen Alter, Geschlecht, Pensum und Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben mit Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung geführt.

Pensum: Teilzeitstellenangebot

Die Teilzeitstellen ergaben sich meist durch das Stellenangebot, welches bereits als Teilzeit definiert war. Wurde der Wunsch nach einer Verringerung des Pensums (z.B. aufgrund von Familienzuwachs) ausgesprochen, wurde dies ohne grossen Aufwand ermöglicht. Auch der Wunsch nach Erhöhung des Pensums wurde bei Möglichkeit (Stellenprozente vorhanden) erfüllt. Der Wunsch für das Erhöhen des Pensums erfolgte entweder aufgrund des Alters der Kinder oder aus finanziellen Gründen.

Auf die Frage nach der Wahrnehmung der Attraktivität von TZ-Stellen ist man geteilter Meinung. Die Einen sind der Meinung (gemäss Erfahrung aus dem eigenen Umfeld), dass der Wunsch nach TZ-Arbeit eher wieder am verschwinden ist, die anderen Befragten nennen die Möglichkeit, Bewerbern TZ-Stellen anbieten zu können, als einen Wettbewerbsvorteil bzw. als Möglichkeit mit der Konkurrenz mithalten zu können. Weiter erwähnten die meisten befragten TZ-Mitarbeitenden, dass sie nicht (mehr) VZ-arbeiten möchten.

Die Entscheidung für oder gegen eine Teilzeitstelle ist (insbesondere bei Männern) in vielen Fällen eine finanzielle Frage und daher meist eher erst ab einem höheren Einkommen ein Thema.

Pensum: Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsleistung

Die TZ-Mitarbeitenden sind Grösstenteils zufrieden und motiviert. Erwähnt wurde auch mehrmalig, dass in der kurzen Zeit der Anwesenheit, man sehr leistungsfähig ist, wenn nicht gar leistungsfähiger als zur Zeit als man ein höheres Pensum hatte.

Benachteiligungen werden in folgenden Situationen gesehen:

- Finanzen: Als TZ-Mitarbeitender ist man bei Beiträgen benachteiligt
- Weiterbildung
- Laufbahnen
- Ungleichheiten zwischen TZ und VZ (z.B. Arztbesuch wird erwartet, dass dies in der Freizeit erfolgt, obschon Abwesenheit von der Arbeitsstelle nicht Freizeit bedeuten muss (z.B. Pacht-Work-Stellen, Betreuungsaufgaben usw.)

TZ-Mitarbeitende nehmen wahr, dass eine Akzeptanz für die jeweilige Situation besteht (z.B. Akzeptanz für das nicht Teilnehmen können an einer Sitzung ausserhalb der Arbeitszeit von TZ-Mitarbeitenden aufgrund von Betreuungsaufgaben), wenn Teammitglieder oder die Führungsperson ebenfalls in einer ähnlichen Situation sind (z.B. TZ-Mitarbeitende) oder hohe Sozialkompetenz vorhanden ist.

Es wurde erwähnt, dass das vorherrschende informelle Klima viel dazu beiträgt, dass die Zusammenarbeit funktioniert. Ebenfalls wurde immer wieder erwähnt, dass durch die kontinuierliche Anwesenheit an denselben Wochentagen, einiges an Organisation wegfällt und für das ganze Team hilfreich ist. Die flexiblen Arbeitszeiten werden insbesondere von TZ-Mitarbeitenden sehr geschätzt. Weiters wird die Flexibilität als Erfolgsfaktor genannt: Sei es die Flexibilität von Seiten der Organisation, aber auch die Flexibilität seitens der TZ-Mitarbeitenden.

Pensum/Geschlecht: Weiterbildung und Laufbahnmöglichkeit

Im Hinblick auf die Weiterbildung und Laufbahnmöglichkeit sind diese für Teilzeitler bzw. Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben nicht sehr gut geeignet. So wären 1/2-tägige Weiterbildungen besser zu organisieren. Weiter sollten diese auch nicht auf die Freizeit wie Mittag oder Feierabend fallen, gerade aufgrund von Betreuungsaufgaben erscheint dies als ungünstig. E-Learning wurde als weitere Möglichkeit, die Weiterbildungen TZ-freundlich zu gestalten, genannt.

Erwähnt wurden die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Sinne einer Laufbahn. Diese werden in einzelnen Fällen als nicht vorhanden beschrieben und zugleich als einen möglichen Kündigungsgrund in der Zukunft genannt. Weiter wird angemerkt/ vermutet, dass viel mehr das Geschlecht als das Pensum ausschlaggebend für eine Förderung durch Vorgesetzte ist.

Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben Arbeitszeit und Home Office

Kürzere Arbeitszeiten bzw. mehr Ferien und ein Jahresarbeitszeitmodell wurden als Optimierungsmöglichkeit der Arbeitsrahmenbedingungen erwähnt.

Das Thema Home Office wurde von den Interviewten im Gespräch nicht angesprochen.



Kinderbetreuung

Die Befragten, bei welchen Arbeits- und Wohnort nicht derselbe ist, würden eine Kindertagesstätte nicht in Anspruch nehmen wollen. So werden Tagesstätten beim Wohnort aufgrund des sozialen Netzes bevorzugt. Die befragten Mitarbeitenden, die in der Nähe des Arbeitsortes wohnen, gaben an, dass ein Kinderhort wünschenswert sei/ gewesen wäre.

Erwähnt wurde der Vorteil einer Tagesstätte, in welcher die Kinder spontan und für eine kurze Zeit einen Platz bekämen. So zum Beispiel, wenn man an eine Sitzung gehen oder einen zusätzlichen Arbeitstag aufgrund eines hohen Arbeitsaufkommens einschieben muss/sollte die bzw. der ausserhalb der Arbeitszeit/ auf die Betreuungszeit des TZ-Mitarbeitenden fällt.

Weiter werden Krippenplatz-Beiträge begrüsst.

Qualifikation

Es wurde darauf hingewiesen, dass Betreuungsaufgaben eine Weiterentwicklung der Person und auch eine Erhöhung der Qualifikationen mit sich bringen. Diese Qualifikationen werden in der Bewertung eines Mitarbeitenden jedoch nicht berücksichtigt / anerkannt.

Kommunikation und Unterstützung

Als wichtig wurde beschrieben, dass die vorhandenen Möglichkeiten kommuniziert und die Mitarbeitenden unterstützt bzw. beraten werden. So wurde geschildert, dass teilweise die Möglichkeiten, die geboten werden, nicht bekannt sind. Erfahrungsgemäss werden durch das Hörensagen gewisse Möglichkeiten (wie z.B. unbezahlter Vaterschaftsurlaub) thematisiert und das Interesse geweckt.

Es wurde darauf hingewiesen, dass gerade bei der Übernahme von Betreuungsaufgaben, als Beginn einer neuen Lebensphase Unterstützung notwendig ist.

Führung

Führung und Teilzeit

Führen in einer Teilzeitstelle wird als möglich bewertet. Die Erfahrungen zeigen, dass diese nicht unter 80% (auch genannt: 60%) liegen sollen.

Führungsaufgaben

Bedürfnisse zu erkennen und ein motivierendes Umfeld zu schaffen werden als Lösungsansätze für bestehende und kommende Herausforderungen beschrieben. Weiterer Erfolgsfaktor für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Kultur. So sollte eine Kultur bestehen, in der Probleme angesprochen werden können, wahrgenommen und ernst genommen werden.

Willkür

Bestehende unterschiedliche Handhabungen in den Direktionen (z.B. Lohn, TZ vs. VZ, Pensionierung), hinterlassen ein Gefühl der Willkür und des Unrechts.



2 Schlussfolgerungen und identifizierte Handlungsfelder

2.1 Schlussfolgerung

Die Ausgangssituation zeigt auf, dass Massnahmen ergriffen werden müssen, um den demografischen Wandel als Chance nutzen zu können, anstatt durch die gegebenen Herausforderungen einen Nachteil zu erfahren.

Unterteilt nach den drei Bereichen 48+, Diversity Management und Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben lassen sich folgende Schlussfolgerungen festhalten:

48+

1. Der „Nachwuchs“ muss gesichert werden. Es gilt Massnahmen zu entwickeln, welche der Entwicklung der Mitarbeitenden dienlich sind und zudem als Attraktivitätsfaktor nach innen und nach aussen wirken. Um eine ausreichende Menge an qualifizierten Mitarbeitenden auch in Zukunft gewährleisten zu können, gilt es zudem die Strategien und Prozesse hinsichtlich Rekrutierung zu überprüfen.
2. Es gilt Rahmenbedingungen zu schaffen, welche ermöglichen, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie ein entsprechendes Level an Belastbarkeit aufzubauen, zu bewahren und wiederzuerlangen.
3. Die Stärken erfahrener Mitarbeitenden gilt es zu nutzen und zugleich zu stärken. Dies bedingt einerseits ihr Wissen und ihre Erfahrung so gut als möglich zu sichern (und einen Transfer sicher zu stellen), andererseits gilt es insbesondere erfahrene Mitarbeitende zu motivieren an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, welche zugleich durch eine zielgruppengerechte Gestaltung zur Teilnahme motivieren.

Diversity Management

4. Es besteht eine vielfaltsreiche Belegschaft. Diese gilt es kompetent zu führen.
5. Es zeigte sich, dass es nicht die eine Diversity (Geschlecht oder Alter oder VZ-TZ oder Kultur) gibt, welche eine Herausforderung darstellt. So unterschiedlich wie die Teams, so unterschiedlich sind die Herausforderungen. Schlüsselfaktoren für einen guten Umgang mit Vielfalt sind ein Wir-Gefühl, Flexibilität und Verständnis. Diese Eigenschaften gilt es zu fördern und individuell auf die unterschiedlichen Herausforderungen zu reagieren.
6. Chancengleichheit muss in all ihren Facetten gelebt werden.

Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben

7. Damit Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben als Mitarbeitende erhalten und Neue dazu gewonnen werden können, gilt es jene Personengruppe, insbesondere durch das Schaffen entsprechender Rahmenbedingungen, zu fördern und zu unterstützen.

2.2 Identifizierte Handlungsfelder und Herausforderungen

Anhand der Schlussfolgerungen zeigten sich nachstehende Handlungsfelder:

Handlungsfelder	Herausforderungen
Nachwuchssicherung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mehr Pensionierungen ▪ geringere Arbeitgebertreue ▪ weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt ▪ Chancengleichheit
Ressourcenaufbau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altersbedingter Rückgang des Belastungsniveaus ▪ Mehrbelastung durch vermehrte private Betreuungsaufgaben
Laufbahnmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fehlende Perspektiven für junge als auch für erfahrene MA sowie für Frauen und TZ-ler ▪ Fachkräfte fehlen bereits heute
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ geringere Teilnahme erfahrener MA an Weiterbildungen aufgrund veränderter Interessen ▪ Rahmenbedingungen der Seminare für MA mit Betreuungsaufgaben tlw. weniger gut geeignet ▪ Chancengleichheit
Know-how-Erhaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experten- und Expertinnenwissen geht aufgrund von Pensionierungen und geringerer Arbeitgebertreue verloren
Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenige Frauen im Kader ▪ Wenige Männern mit TZ-Pensum ▪ wahrgenommene Chancenungleichheit ▪ wenige Kaderstellen mit TZ-Pensum ▪ unterschiedliche Sichtweise zw. VG und erfahrene MA betr. Weiterbildung
Umgang mit Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht Vielfalt hinsichtlich: Arbeitsform, Generationen, Nationalitäten und Interessen/ Wertvorstellungen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele Möglichkeiten sind aufgrund fehlender Kommunikation nicht bekannt und können daher auch nicht genutzt werden.

2.3 Kommunikations- und Diskussionsphase

2.3.1 Informationsanlässe

Die Ergebnisse und Erkenntnisse wurden fortlaufend kommuniziert (HRK, Informationsgrossveranstaltung). Des Weiteren fand ein Austausch mit der Fachstelle für Gleichstellung und der Polizei statt. Anregungen, Reflexionen und die erhaltenen Informationen wurden in die Entwicklung der Massnahmen mit aufgenommen.

2.3.2 Querdenkeraustausch

Der Querdenkeraustausch diente einerseits der thematischen Sensibilisierung und kommunikativen Validierung der Untersuchungsergebnisse. Andererseits galt es die abgeleiteten Massnahmen zu diskutieren, anzupassen und ggf. weitere Massnahmen zu skizzieren. Des Weiteren war das Identifizieren von Prioritäten hinsichtlich der Massnahmen ein Ziel des Austausches.

Die Ergebnisse des Austausches wurden in der Überarbeitung und im Prozess der Massnahmenentwicklung mit aufgenommen.

Prioritäten zeigten sich in den gebieten "Weiterbildung" (angepasste Inhalte, Lernformen, ...), "Wissensmanagement", "Förderung und Integration von Mitarbeitenden nach der Elternzeit" sowie "Sozialberatung" und "Systematisierung und Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements". Als kritisch wurden "Kennzahlen" im Hinblick auf Chancengleichheit beurteilt. Bei "E-Learning" als neue Methode der Wissensvermittlung waren die Teilnehmer geteilter Meinung.

3 Massnahmen

Anhand der identifizierten Handlungsfelder und unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus dem Querdenkenaustausch sowie der HRK vom 27.03.2012 wurde beschlossen, sich auf nachstehende Massnahmen zu konzentrieren:

Nachwuchssicherung	Beratungsdienstleistung im Bereich Rekrutierung einführen
Ressourcenaufbau	Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
Laufbahnmöglichkeiten	Definition und Entwicklung von Laufbahnen
Weiterbildung	Bestehendes Seminarprogramm und dessen Entwicklungsprozess weiterentwickeln
Know-how	Einführung eines Wissensmanagements (Systematik / neue Methode)
Chancengleichheit	Optimierung der Förderung von Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben und TZ-Modelle sowie die Förderung der Vereinbarungsmöglichkeiten
Umgang mit Vielfalt	Beratungsdienstleistung im Bereich Umgang mit Vielfalt einführen

Nachfolgend befinden sich eine Überblickstabelle sowie Detailbeschreibungen der einzelnen Massnahmen.

3.1 Handlungsfelder, Herausforderungen und Massnahmen im Überblick

Handlungsfelder	Herausforderungen	Massnahmen	Bemerkungen /Verantwortlichkeit / Zeit
Nachwuchssicherung	<ul style="list-style-type: none"> mehr Pensionierungen geringere Arbeitgebertreue weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt Chancengleichheit 	Beratungsdienstleistung "Rekrutierungsstrategieentwicklungen in Berufsgruppen mit Schwierigkeiten in der Personalgewinnung"	Verantwortlichkeit Personalmarketing (ab 2013)
			Weitere Projekte die diese Herausforderungen berücksichtigen: - Berufsbildungskonzept, Führung und weitere Laufbahnen
Ressourcenaufbau	<ul style="list-style-type: none"> Altersbedingter Rückgang des Belastungsniveaus Mehrbelastung durch vermehrte private Betreuungsaufgaben 	Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements	Bearbeitung im Rahmen der neuen Personalstrategie / Verantwortlichkeit Personalmanagement (Mitte 2012)
Laufbahnmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> fehlende Perspektiven für junge als auch für erfahrene MA sowie für Frauen und TZler Wissen von erfahrenen Mitarbeitenden nutzen Fachkräfte fehlen bereits heute 	Laufbahnentwicklung	Bearbeitung im Rahmen des Projekts Führung und weitere Laufbahnen
Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> geringere Teilnahme erfahrener MA an Weiterbildungen aufgrund veränderter Interessen Rahmenbedingungen der Seminare für MA mit Betreuungsaufgaben tlw. weniger gut geeignet Chancengleichheit 	Weiterentwicklung der Bedarfsanalyse für das Seminarprogramm <ul style="list-style-type: none"> systematische Erhebung und Auswertung der Beteiligung an betrieblicher und nicht-betrieblicher beruflicher Weiterbildung nach Geschlecht, Beschäftigungsgrad und Funktion. Berücksichtigung von Interessen erfahrener MA Lernformen abstimmen auf erfahrene MA, junge MA und TZ-MA 	Erfolgt im Rahmen des jährlichen Entwicklungsprozesses der internen Weiterbildung. Bedarf Abklärung und Vereinbarung mit S.Arn Verantwortlichkeit Seminarmanagement (ab 2013)
		Neue Lernformen prüfen und einführen	Verantwortlichkeit Seminarmanagement und PE (2014)
Know-how-Erhaltung	<ul style="list-style-type: none"> Experten- und Expertinnenwissen geht aufgrund von Pensionierungen und geringerer Arbeitsgebtreue verloren 	Implementierung eines Wissensmanagements	Bearbeitung im Rahmen der neuen Personalstrategie
		Wissenssicherung durch Wissenslandkarten bei Sofortabgängen von Personen in "Schlüsselpositionen"	Verantwortlichkeit Personalmanagement/PE (ab 2013)
Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none"> Wenige Frauen im Kader Wenige Männern mit TZ-Pensum Wahrgenommene Chancenungleichheit wenige Kaderstellen mit TZ-Pensum unterschiedliche Sichtweise zw. VG und erfahrene MA betr. Weiterbildung 	Förderung von angepasster TZ-Modelle - erfahrene Mitarbeitende, Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben, Kader	Verantwortlichkeit Personalmanagement (ab 2013)
		Optimierung der Förderung und Integration von Mitarbeitenden vor, während und nach der "Elternzeit"	Verantwortlichkeit PE (ab 2014)
		Balance Scorecard (Chancengleichheit im Kader)	Verantwortlichkeit Personalmanagement (ab Mitte 2012)
		Förderung der Vereinbarungsmöglichkeiten (Familie/Beruf) durch eine Mitgliedschaft bei Child-Care	Verantwortlichkeit Fachbereich Personalmanagement (Pilotprojekt gestartet, Angebot ab 01.07.2012) Weitere Projekte die diese Herausforderungen berücksichtigen: Telearbeit (eingeführt), Jahresarbeitszeit (eingeführt), Projekt Führung und weitere Laufbahnen
Umgang mit Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> Es besteht Vielfalt hinsichtlich: Arbeitsform, Generationen, Nationalitäten und Interessen/ Wertvorstellungen 	Beratungsdienstleistung "Umgang mit Vielfalt"	Verantwortlichkeit PE (ab 2014) Weiteres Projekt das diese Herausforderungen berücksichtigt: - Projekt Führung und weitere Laufbahnen



3.2 Massnahmen

Nachwuchssicherung

Beratungsdienstleistung "Rekrutierungsstrategieentwicklungen in Berufsgruppen mit Schwierigkeiten in der Personalgewinnung"

Dienststellen welche Schwierigkeiten in der Personalgewinnung (aufgrund Arbeitskräftemangel) feststellen, können beim Personalamt Unterstützung finden. Das Angebot umfasst das Begleiten und Beraten bei der Entwicklung einer individuellen Rekrutierungsstrategie. Mögliche Inhalte des Unterstützungsangebots können sein:

- Definition der Zielgruppe
- Reflektion der Zielgruppe und ihren Ansprüchen
- Überprüfung der Genderdimension
- Inseratgestaltung
- Medienwahl

Für das Angebot gilt es

- den Prozess zu definieren
- ein Analyseinstrument/ -prozess zu entwickeln
- Ressourcenpool zu erstellen und zu pflegen
- das Erfassen und die kontinuierliche Prüfung neuer Medien/ Möglichkeiten der Rekrutierung
- Kommunikation der Dienstleistung und des Prozesses bei Verantwortlichen

Entwicklungsressourcen: 5 Personaltage (PA)
Durchführungsressourcen: 5 Personaltage (PA)
5 Personaltage (Dienststelle)

Start: 2013
Verantwortung: Personalmarketing

Ressourcenaufbau

Projekt "Aufbau und Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements"

Bestehende Massnahmen zur Gesundheitsförderung sollen systematisiert, weiterentwickelt sowie um weitere Instrumente und Massnahmen hin zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement ergänzt und kommuniziert werden.

Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der neuen Personalstrategie 2012.

Entwicklungsressourcen: gemäss Projektplan
Start: Mitte 2012
Verantwortung: Personalmanagement

Laufbahnmöglichkeiten

Laufbahnentwicklung

Hinsichtlich Laufbahnmöglichkeiten müssen für alle Personengruppen (jung, erfahren, TZ, ...) Perspektiven geschaffen werden. Diesbezüglich gilt es entsprechend eine Laufbahnentwicklung vorzunehmen, welche auch durch entsprechende Rahmenbedingungen geprägt ist (tz-freundlich, entsprechende Lernmethoden, usw.).

Die Umsetzung erfolgt im Rahmen des Projekts Führung und weitere Laufbahnen (Zielsetzung gilt es bis zum 30.08.2012 zu überprüfen).

Entwicklungsressourcen: gemäss Projektplan
Start: Mitte 2009
Verantwortung: Personalentwicklung



Weiterbildung

Weiterentwicklung der Bedarfsanalyse für das Seminarprogramm

Im jährlichen Entwicklungsprozess der internen Weiterbildungen (bis anhin Seminarprogramm) werden die in der Untersuchung gewonnen Erkenntnisse aufgenommen. Konkret heisst das, dass der Entwicklungsprozess um nachstehende Elemente erweitert wird:

- systematische Erhebung und Auswertung der Beteiligung an interner und externer beruflicher Weiterbildung nach Geschlecht, Beschäftigungsgrad und Funktion (ggf. um weitere Faktoren ergänzen)
- Interessen, Bedürfnisse und Bedarf erfahrener Mitarbeitenden erfassen
- Lernformen abgestimmt auf erfahrene Mitarbeitende, junge Mitarbeitende und TZ-Mitarbeitende (E-Learning, Lernen im Tandem, Job-Rotation, Wissenvermittlung durch Austausch, ...)

Start: 2013
Verantwortung: Seminarmanagement

Neue Lernformen prüfen und einführen

Neue Lernformen sollen im jährlichen Entwicklungsprozess der internen Weiterbildungen auf Ihre Eignung betreffend Zielgruppe und Inhalt geprüft und bei entsprechender Eignung eingeführt werden.

Start: 2014
Verantwortung: Seminarmanagement und Personalentwicklung

Know-how-Erhaltung

Projekt "Implementierung eines Wissensmanagements"

Es gilt das implizite Wissen zu explizieren, zu sichern und weiterzugeben. Dies bedingt eine Systematik in der Wissenssicherung und des Transfers.

Die Umsetzung erfolgt im Rahmen der neuen Personalstrategie 2012.

Start: nicht definiert
Verantwortung: nicht definiert

Wissenssicherung durch Wissenslandkarten bei Sofortabgängen von Personen in "Schlüsselpositionen"

Immer wieder besteht das Problem, dass ein Mitarbeiter einer Schlüsselposition kurzfristig die Organisation verlässt. Meist ist trotz Stellvertretung relevantes Wissen nicht gesichert. Ist dies der Fall, so besteht die Möglichkeit über das Personalamt mit einem Coach Wissenslandkarten für den Nachfolger zu erstellen.

Bei der Massnahme handelt es sich um eine Dienstleistung des Personalamts und erfolgt vorerst durch einen externen Coach. Die Massnahme bietet im Falle einer grossen Nachfrage auch die Möglichkeit für ein Job-Enrichment für Mitarbeitende. So sollen interne Personen im Rahmen eines Job-Enrichments eine entsprechende Ausbildung erhalten, um Wissenslandkarten entwickeln zu können.

Entwicklungsressourcen: bis 10 Personaltage (PA)
Durchführungsressourcen: 3.5 Personaltage Wissensträger
1.5-3 Personaltage Moderator

Start: 2013
Verantwortung: Personalmanagement und Personalentwicklung



Chancengleichheit

Förderung von angepassten TZ-Modelle

Die Förderung von angepassten Teilzeit-Modellen fokussiert erfahrene Mitarbeitende, Kader und Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben (hier insbesondere Männer).

Die Massnahme beinhaltet:

- Information zu / Kommunikation der bestehenden Möglichkeiten
- Kulturwandel / Mind Change
- Abbau von bestehenden Nachteilen (falls vorhanden)
- Prüfung und ggf. Einführung neuer TZ-Modelle

Entwicklungsressourcen: Planung erfolgt durch BD (bis Ende 2012)

Durchführungsressourcen: Planung erfolgt durch BD

Start: 2013

Verantwortung: Personalmanagement

Optimierung der Förderung und Integration vor, während und nach der "Elternzeit"

Die Massnahme beinhaltet:

- Prozessdefinition
- Ausarbeitung von Rückkehrmodellen
- Definition von Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Entwicklungsressourcen: 10 Personaltage (PA)
Miteinbezug betroffener MA

Durchführungsressourcen: Vorgehensabhängig

Start: 2014

Verantwortung: Personalentwicklung (?)

Förderung der Vereinbarungsmöglichkeiten (Familie/Beruf)

Durch eine Mitgliedschaft der Verwaltung bei Child-Care wird eine Förderung der Vereinbarungsmöglichkeiten geleistet. Im Rahmen eines zweijährigen Pilotprojektes wird der Nutzen einer Mitgliedschaft geprüft.

Start: 01.07.2012

Verantwortung: Personalmanagement

Balance Scorecard

Im Rahmen der Balance Scorecard werden nachstehende Zahlen überprüft und wo notwendig Massnahmen ergriffen:

- Messgrösse 11 BL / Frauenanteil Fluktuation von Kaderfunktionen
- Messgrösse 20 BL / Erhöhung Quote Teilzeit-Kader
- Messgrösse 21 BL / Fluktuation Teilzeit Kader

Start: Mitte 2012

Verantwortung: Personalmanagement

Umgang mit Vielfalt

Beratungsdienstleistung „Umgang mit Vielfalt“

Unterschiedliche Generationen, Arbeitsformen und Arbeitsstile können aufgrund der Konstellationen vielfältige Herausforderung darstellen und bedingen unterschiedliche Führung. Situationen in welchen Unterstützung notwendig ist.

Im Sinne einer Unterstützung wird ein Beratungsangebot betreffend „Umgang mit Vielfalt“ als Ergänzung zur bestehenden Beratungsdienstleistung aufgenommen und kommuniziert.

Entwicklungsressourcen: Planung erfolgt durch BN

Durchführungsressourcen: Planung erfolgt durch BN

Start: 2014

Verantwortung: Personalentwicklung



Personalamt
Kanton Basel-Landschaft