

Vorlage an den Landrat

**Teilrevision des Dekrets zum Personalgesetz (Personaldekret) –
Teilrevision Lohnsystem**
wird durch System eingesetzt

vom 15. März 2018

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Zusammenfassung.....	3
2. Ausgangslage	4
2.1. Die lohnpolitischen Grundsätze des Kantons Basel-Landschaft	4
2.2. Grundsätzliches zum Lohn	5
2.2.1. <i>Weitere Lohnkomponenten:</i>	6
2.2.2. <i>Anforderungen an das Lohnsystem</i>	6
2.3. Die Revision des kantonalen Lohnsystems 2001	7
2.3.1. <i>Ziele der Teilrevision des Personaldekrets vom 8. Juni 2000</i>	7
2.4. Die Lohnfindung im Rahmen des heutigen Lohnsystems	7
2.5. Rechtliche Grundlagen	9
2.6. Bewertung des heutigen Systems entlang der Zielsetzungen der Revision 2001	10
2.7. Verfassungsinitiative „Für eine vernünftige staatliche Personalpolitik“	12
2.8. Postulat 2015-178 „Flexibilisierung des Lohnsystems“	13
2.9. Regierungsratsbeschlüsse	13
2.10. Ziele der Teilrevision des Lohnsystems	13
3. Teilrevision des kantonalen Lohnsystems	14
3.1. Revisionsgrund	14
3.2. Vorgehensweise im Projekt	14
3.3. Lohnsysteme anderer Kantone und des Bundes	15
3.3.1. <i>Kanton Aargau</i>	15
3.3.2. <i>Kanton Bern</i>	16
3.3.3. <i>Kanton Luzern</i>	16
3.3.4. <i>Kanton Solothurn</i>	16
3.3.5. <i>Kanton Thurgau</i>	17
3.3.6. <i>Bundesverwaltung</i>	17
3.4. Geprüfte Varianten	20
3.4.1. <i>Variante A: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung- Erfahrungsstufenanstieg</i>	20
3.4.2. <i>Variante B: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung- Erfahrungsstufenanstieg mit Verfeinerung der Erfahrungsstufen</i>	20
3.4.3. <i>Variante C: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-stufenlose Lohnentwicklung</i>	21
3.4.4. <i>Entscheid über Varianten</i>	21
3.4.5. <i>Einführung</i>	24
3.5. Erläuterungen allgemein und im Einzelnen	24
3.5.1. <i>Anfangslohnfestlegung</i>	28
3.5.2. <i>Festlegen der individuellen Lohnentwicklung</i>	33
3.5.3. <i>Individuelle Lohnentwicklung</i>	34
3.5.4. <i>Übergangs- und Schlussbestimmungen</i>	38
3.6. Strategische Verankerung / Verhältnis zum Regierungsprogramm	39
3.7. Finanzielle Auswirkungen	39
3.7.1. <i>Kosten individuelle Lohnentwicklung</i>	39
3.7.2. <i>Auswirkungen auf die Personalressourcen in den Direktionen, Besonderen Behörden, Gerichten</i>	40
3.7.3. <i>Auswirkungen und Kosten IT-Unterstützung Lohnsystem und Mitarbeitendenbeurteilung</i>	40

3.8.	Finanzrechtliche Prüfung	43
3.9.	Regulierungsfolgenabschätzung	43
3.9.1.	<i>Motivationale Auswirkungen durch den Leistungslohn</i>	43
3.9.2.	<i>Auswirkungen (organisatorisch, personell, finanziell, wirtschaftlich, regional/Gemeinden, Nachhaltigkeit etc.)</i>	44
3.9.3.	<i>Risiken</i>	45
3.10.	Ergebnis des Vernehmlassungsverfahrens	47
3.11.	Vorstösse des Landrates	47
3.11.1.	<i>Postulat der SVP-Fraktion: Flexibilisierung des Lohnsystems</i>	47
4.	Anträge.....	47
4.1.	Beschluss	47
4.2.	Abschreibung von Vorstössen des Landrates	47
5.	Anhang.....	48

1. Zusammenfassung

Das aktuelle Lohnsystem des Kantons Basel-Landschaft wurde in den Grundzügen in den 70er Jahren eingeführt. Im Jahr 2001 wurde es im Rahmen einer Teilrevision des Personaldekrets modernisiert (LRV 2000-002). Die Teilrevision hatte zur Folge, dass alle Mitarbeitenden des Kantons Basel-Landschaft per 1. Januar 2001 bzw. 1. August 2001 für Lehrpersonen in das neue System überführt wurden. Diese letzte strukturelle Lohnrevision im Kanton war zwar keine radikale Abkehr von den bis dahin gültigen Strukturen, hat aber dennoch erhebliche Änderungen gebracht. Ein auf einer analytischen Arbeitsbewertung basierendes Einklassenlohnsystem mit modernen Strukturelementen, wie Leistungs- und Marktcomponenten, wurde eingeführt. Die Kombination von Lohnklassen und Erfahrungszulagen wurde beibehalten.

Das geltende Lohnsystem ist damit seit siebzehn Jahren im Einsatz. Im Wesentlichen hat es sich bewährt. Entsprechend wurden kaum Korrekturen vorgenommen. In Bezug auf die eingeführten Leistungskomponenten zeigt sich allerdings weiterhin Optimierungspotenzial, insbesondere wenn es um die praktische Anwendung des Anstiegs der Erfahrungsstufe im Sinne einer Leistungshonorierung geht.

Aufgrund dieser Feststellung und dem zunehmenden politischen Druck auf die Erfahrungsstufen-systematik – zurzeit stehen diesbezüglich eine pendente Verfassungsinitiative der Liga Baselbieter Steuerzahler (s. Kapitel 2.7.) sowie ein pendentes Postulat der SVP (s. Kapitel 2.8.) im Raum – hat der Regierungsrat mit RRB Nr. 1808 vom 13. Dezember 2016 die Finanz- und Kirchendirektion damit beauftragt, ein Konzept bezüglich der Bestimmung und Entwicklung des individuellen Lohnanteils zu erarbeiten und umzusetzen. Eine Überarbeitung der Systematik zur Steuerung der individuellen Lohnentwicklung soll zu einer Flexibilisierung und Individualisierung der Entlohnung der Mitarbeitenden der Direktionen, Gerichte und Besonderen Behörden mittels einer stärkeren Verknüpfung zwischen der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung und der Lohnentwicklung führen. Die Revisionsarbeiten sollen sich über sämtliche Funktionen aller Bereiche des Arbeitgebers Kanton Basel-Landschaft (der Verwaltung im engeren Sinn, der Lehrpersonen, der Polizeifunktionen, der Besonderen Behörden und der Gerichte) erstrecken.

Als Lösungsvorschlag wird die auch im Umfeld der kantonalen Verwaltungen am häufigsten eingesetzte Systematik der stufenlosen Lohnbänder vorgeschlagen. Die Höhe der jährlichen individuellen Lohnentwicklung wird in diesem Rahmen massgeblich durch die beiden Kriterien „Mitarbeitendenbeurteilung“ sowie „Lage im Lohnband“ bestimmt.

Mit der vorliegenden Revision soll nicht radikal mit dem heutigen Lohnsystem gebrochen werden. Die Spannweiten der aktuellen Lohnklassen sowie die Zuordnung von Funktionen zu den Lohnklassen werden beibehalten. Angestrebt wird eine Abkehr vom quasi-automatischen, starren

und uniformen System des automatischen Erfahrungsstufenanstiegs in ein flexibleres, leistungsgerechteres System. Den Führungskräften soll damit auch ein praktikables Führungsinstrument zur Verfügung gestellt werden.

Trotz des moderaten Umfangs der Modernisierung stellt die Implementierung eines neuen Lohnsystems im Bandmodell und ohne Automatismus einen anspruchsvollen Change-Prozess dar.

2. Ausgangslage

2.1. Die lohnpolitischen Grundsätze des Kantons Basel-Landschaft

Der Kanton Basel-Landschaft versteht sich als fortschrittlicher Arbeitgeber mit einer fairen Lohnpolitik. Der Kanton richtet seinen Mitarbeitenden einen den Aufgaben und der persönlichen Leistung entsprechenden Lohn aus.

Das Lohnwesen mithin die Gestaltung und Handhabung des Lohnsystems, insbesondere die Formen des Lohnes, die Lohnbestandteile, die Ausgestaltung allfälliger Leistungskomponenten sowie die periodische Überprüfung des Lohnsystems richtet sich nach dem kantonalen Personalrecht.

Die Grundsätze der Personalpolitik sind in § 6 des Gesetzes über die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons vom 25. September 1997¹ festgelegt. Soweit keine personalpolitischen Prinzipien durch Gesetz oder Dekret formuliert werden, bestimmt im Weiteren der Regierungsrat die Personalpolitik.

In diesem Rahmen gelten folgende lohnpolitische Grundsätze:

- Der Kanton Basel-Landschaft bekennt sich zu einer fairen Lohnpolitik.
- Er richtet seinen Mitarbeitenden einen den Anforderungen und Aufgaben sowie der Leistung entsprechenden Lohn aus.
- Er achtet besonders darauf, dass Männer und Frauen für gleichwertige Arbeit den gleichen Lohn erhalten.
- Der Kanton Basel-Landschaft benützt zur Umsetzung der Lohnpolitik eine einheitliche Systematik, die dazu dient die Funktionen entsprechenden Lohnklassen zuzuweisen sowie den Lohnanteil für die individuelle Qualifikation und Leistung festzulegen.
- Die generelle Lohnentwicklung orientiert sich an der Entwicklung der Lebenshaltungskosten, der gesamtwirtschaftlichen Lohnentwicklung und der finanziellen Situation des Kantons Basel-Landschaft.
- Die individuelle Lohnentwicklung orientiert sich an der Entwicklung der individuellen Qualifikation und der Leistung.
- Das allgemeine Lohnniveau orientiert sich am Arbeitsmarkt.
- Die interne Lohngerechtigkeit ist jedoch wichtiger als externe Lohnunterschiede. Nur wenn es unvermeidbar ist, wird aufgrund höherer Arbeitsmarktlöhne im gesetzlich vorgesehenen Rahmen von der Lohnsystematik abgewichen.
- Die Löhne für Vollpensen sind existenzsichernd.
- Die Lohnschere soll kleiner sein als in der Privatwirtschaft.

¹ Personalgesetz, [SGS 150](#)

- Die Umsetzung der lohnpolitischen Grundsätze wird fortwährend überwacht.

Die Lohnfestsetzung richtet sich nach dem Lohnsystem, unter Berücksichtigung von Quervergleichen innerhalb und ausserhalb der Organisationen.

Zur Umsetzung einer fairen Lohnpolitik arbeitet der Kanton mit folgenden Instrumenten:

- Lohnsystematik: Einreihungsplan und Modellumschreibungen
- Lohnvergleich mit privaten und öffentlichen Unternehmungen im Arbeitsmarktgebiet des Kantons
- Jährliches Qualifikationsgespräch mit allen Mitarbeitenden

Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben begleitet und überwacht das Personalamt des Kantons aktiv die Umsetzung der Lohnpolitik.

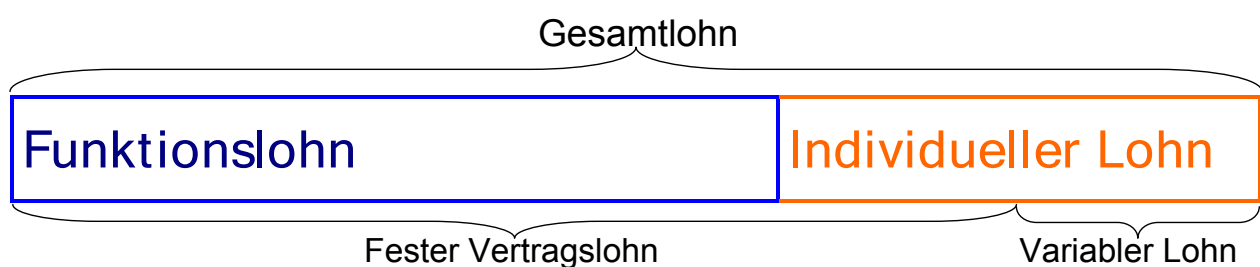
2.2. Grundsätzliches zum Lohn

Jedes Lohnsystem muss für die Lohnermittlung mindestens zwei Dimensionen berücksichtigen:

In der ersten Dimension werden die Anforderungen und Belastungen eines Arbeitsplatzes und damit die Kompetenzen und Fähigkeiten der benötigten Mitarbeitenden (bspw. in Bezug auf die erforderliche Ausbildung oder die Berufserfahrung) berücksichtigt. Der aufgrund dieser Dimension ermittelte Lohnbestandteil wird als Funktionslohn bezeichnet. Er ist vergleichbar mit dem Anfangslohn eines Berufseinsteigers. Es handelt sich also um den tiefsten Lohn, der denjenigen ausgerichtet wird, welche gerade die Mindestanforderungen für die Stelle erfüllen. Der Funktionslohn bestimmt somit die Lohnniveaustruktur. Funktionen mit höheren Anforderungen und Belastungen steht ein vergleichbar höherer Lohn zu. Um die Anforderungen und Belastungen möglichst objektiv und einheitlich zu beurteilen wird auf das Instrument der Arbeitsbewertung zurückgegriffen. Diese Dimension des Lohns ist somit unabhängig von der Person, die eine Stelle bekleidet und richtet sich einzig nach den Anforderungen und Belastungen, die aus den Aufgaben der Stelle hervorgehen.

In der zweiten Dimension werden neben den stellenbezogenen Merkmalen die individuellen Unterschiede der Mitarbeitenden erfasst. Die Mitarbeitenden können in einer Stelle unterschiedlich grosse Leistungsbeiträge erbringen, da beispielsweise ihre Leistungsmotivation verschieden ist, sie über unterschiedliche Berufserfahrung, spezifische Ausbildung usw. verfügen. Dieser Lohnbestandteil wird als individueller Lohnanteil bezeichnet, weil er bei der gleichen Stelle individuell unterschiedlich gross sein kann.

Der Funktionslohn bildet die Basis der Entlohnung. Er steht den Mitarbeitenden auf jeden Fall zu, solange sie den Anforderungen einer Stelle genügen. Der individuelle Lohn enthält Elemente, die vertraglich fest zugesichert sind und auch solche, die beispielsweise nur bei Erreichen gewisser Ziele (wie Umsatz, Gewinn) oder unter gewissen Umständen (wie Schichtarbeit) ausgerichtet werden. Daher wird üblicherweise zwischen Vertragslohn und dem variablen Lohn unterschieden. Der Vertragslohn umfasst also den Funktionslohn und Teile des individuellen Lohns.



2.2.1. Weitere Lohnkomponenten:

Neben den beiden Hauptkomponenten des Lohns finden sich noch weitere gebräuchliche Lohnkomponenten, wie Gewinnbeteiligungen, Boni, Zulagen usw.

Der Kanton Basel-Landschaft kennt die folgenden zusätzlichen Komponenten:

- Inkonvenienz-Zulagen (Pikett-, Wochenend-, Nachtdienst)
- Sozialzulagen (Kinder-/Familienzulagen)
- Funktionsbezogene Zulagen
- Persönliche Zulage
- Leistungsprämie
- Treueprämie

2.2.2. Anforderungen an das Lohnsystem

Ein Lohnsystem muss den Vorstellungen und Ansprüchen verschiedener Interessengruppen genügen. Zielkonflikte sind in diesem Zusammenhang unvermeidlich, weil bei der Lohnfindung in einer Organisation verschiedene Faktoren berücksichtigt werden müssen. Aus Sicht der Mitarbeitenden steht dabei der Aspekt der Lohngerechtigkeit im Vordergrund. Der Begriff der Lohngerechtigkeit lässt sich nicht eindimensional und allgemeingültig umschreiben, sondern beinhaltet verschiedene Facetten wie Anforderungs-, Leistungs-, Erfolg-, Verteilungs-, Sozial- oder Marktgerechtigkeit. Diese Ausprägungen können sich teilweise verstärken, sie schränken sich teilweise aber auch gegenseitig ein. Letztlich ist es eine Frage der Werthaltung, welcher Ausprägung welches Gewicht beigemessen wird. Auch ist von Bedeutung, für welches Umfeld das Lohnsystem konzipiert wird. Diesbezüglich bestehen Unterschiede zwischen öffentlicher Verwaltung und gewinnorientierten Unternehmen.

Aus personalpolitischer Sicht ist der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit die grösste Priorität einzuräumen. Interne Lohnvergleiche zwischen Mitarbeitenden müssen korrekt und plausibel sein. Es wird erwartet, dass sich die Höhe des Lohns nach dem Schwierigkeitsgrad der Aufgaben, der eingebrachten Erfahrung und dem individuellen Leistungsbeitrag bemisst. D. h. der individuelle Lohn soll anforderungsgerecht, erfahrungsgerecht und leistungsgerecht festgelegt werden. Wie in Abschnitt 2.1 bereits ausgeführt, decken sich diese Erwartungen mit den lohnpolitischen Grundsätzen des Kantons Basel-Landschaft.

Nebst der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit ist der Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt besondere Beachtung zu schenken. Diese externe Lohngerechtigkeit setzt einerseits voraus, dass der relevante Arbeitsmarkt bekannt ist und beobachtet wird. Andererseits darf sich die Gegenüberstellung nicht auf die reine Geldleistung für vergleichbare Arbeiten beschränken, sondern muss auch die weiteren Leistungen des Arbeitgebers wie Ferien- und Arbeitszeitregelung, Weiterbildungsangebote, Aufstiegsmöglichkeiten, Sozialleistungen, Sonderprämien, Fringe Benefits miteinbeziehen.

Als weitere Anforderung an ein Lohnsystem ist die Einhaltung des Gleichstellungsprinzips zu nennen. Diese Anforderung ergibt sich unmittelbar aus dem Gleichstellungsgebot, dem der öffentlich-rechtliche Arbeitgeber in erhöhtem Mass verpflichtet ist. Diesem Diskriminierungsverbot trägt auch § 29 Personalgesetz (SGS 150) Rechnung, indem festgelegt wird, dass bei vergleichbaren persönlichen Eigenschaften der gleiche Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit ausgerichtet werden muss.

Schliesslich haben Lohnsysteme hohen Ansprüchen in Bezug auf Berechenbarkeit und Transparenz zu genügen, weil intransparente Systeme zu Verunsicherung und Misstrauen führen

und sowohl rechtlich wie auch personal-politisch problematisch sind. Lohnsysteme sollen zudem die Verantwortung der Linie für die Personalführung verstärken, und sind gleichzeitig mit den Instrumenten zur Planung und Steuerung des Personalaufwands zu verknüpfen.

2.3. Die Revision des kantonalen Lohnsystems 2001

Das aktuelle Lohnsystem wurde, wie in Kapitel 2 bemerkt, in den Grundzügen bereits in den 70er Jahren eingeführt. Der Landrat hat am 8. Juni 2000 mit einer Teilrevision des Personaldekrets das Lohnsystem modernisiert (LRV 2000-002).

Anlass für die Lohnrevision gab der Landrat mit der Vorlage vom 17. Juni 1992², in der er eine Vorstudie zur Lohnrevision in Auftrag gab. Am 10. März 1994 nahm der Landrat von den Ergebnissen der Vorstudie Kenntnis. Es hatte sich gezeigt, dass die direkte Umsetzung der Ergebnisse der Vorstudie „Lohnrevision“ ohne eine Änderung massgeblicher Bestimmungen des damaligen Beamtengesetzes nicht sinnvoll wäre. Deshalb erfolgte zuerst die Totalrevision und Umbenennung des Beamtengesetzes zum Personalgesetz (LRV 1996/177 [Personalgesetz], LRV 1997/078 [Verfassungsänderung]).

Der Landrat sprach in der Folge den notwendigen Verpflichtungskredit (LRV 1996/98) für die Durchführung einer Hauptstudie "Strukturelle Lohnrevision". Für die Projektumsetzung wurde eine Projektorganisation u.a. mit einem Leitungsausschuss aufgebaut. Darin vertreten waren der Regierungsrat, das Personalamt, Linienvorgesetzte und die Personalverbände.

Der Leitungsausschuss des Projekts beschloss nach eingehender Prüfung die Übernahme des Lohnsystems des Beratungsunternehmens GFO, welches der Kanton Basel-Stadt 1995 eingeführt hat. Die wesentlichen Elemente dieses Systems umfassen den Merkmalkatalog, die Gewichtung der Merkmale und den Stufenwertverlauf. Entsprechend konnte man auch von den Arbeiten und Erfahrung des Kantons Basel-Stadt profitieren. Mit der Wahl des Lohnsystems GFO bzw. Basel-Stadt hat man auch die entsprechenden technischen Detailinstrumente, das sogenannte Bewertungshandbuch, festgelegt.

2.3.1. Ziele der Teilrevision des Personaldekrets vom 8. Juni 2000

Mit der Überarbeitung des kantonalen Lohnsystems wurden die nachfolgend aufgeführten Hauptziele verfolgt:

- Es ist eine grösstmögliche "Richtigkeit" der Löhne bezogen auf die Anforderungen und Belastungen der Arbeitsplätze herzustellen.
- Es ist eine differenzierte, begründete Lohnabstufung anzustreben, die neben den Komponenten Anforderungen, Belastungen und Erfahrung auch die Leistung berücksichtigt.
- Es soll für alle Funktionen ein einheitliches Lohnsystem beibehalten werden.
- Die Grundlagen müssen flexibel und transparent gestaltet werden.

2.4. Die Lohnfindung im Rahmen des heutigen Lohnsystems

Wie in Kapitel 2.2 ausgeführt, richtet sich die Lohnfindung im Rahmen eines Lohnsystems nach den beiden Lohnbestandteilen „Funktionslohn“ und „individueller Lohnanteil“. Um der in § 29 Personalgesetz festgeschriebenen Maxime der Lohngleichheit („Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bei vergleichbarer Ausbildung und Erfahrung Anspruch auf gleichen Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit.“) gerecht werden zu können, ist der Prozess zur Bestimmung der Lohnhöhe im heutigen Lohnsystem des Kantons relativ detailliert geregelt.

Bestimmung des Funktionslohns

² LRV 1992/128

Für die konkrete Lohnklassenfindung dienen der Anstellungsbehörde sogenannte Modellumschreibungen. Dabei handelt es sich um abstrakte, generalisierte Funktionsbeschreibungen. Diese werden gemäss § 10 Absatz 1 des Dekrets zum Personalgesetz³ vom Regierungsrat erlassen. Absatz 2 beauftragt den Regierungsrat, diese Modellumschreibungen jeweils veränderten Verhältnissen anzupassen. Da die Modellumschreibung die Lohnklasse angibt, muss für die Lohnklassenfestlegung entsprechend den Grundlagen des Lohnsystems eine sogenannte analytische Arbeitsbewertung stattfinden. Auf dieser Grundlage ordnet der Regierungsrat eine Modellumschreibung einer Richtposition resp. Lohnklasse zu. Die konkrete Lohnklassenfindung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt über die Zuordnung der konkreten Stelle auf eine Richtposition anhand der Modellumschreibungen.

Arbeitsbewertungssystem

Der "Wert" einer Arbeit ist in der Regel keine objektiv messbare Grösse. Vielmehr beruht der "Wert" und somit die Lohnbemessung auf gesellschaftlichen Wertmassstäben. So sind es die Anforderungen und Belastungen einer Arbeitstätigkeit, die im Wesentlichen als grundlegende Kriterien für die Lohnbemessung herangezogen werden. Die Arbeitsbewertung dient der Erfassung und Beurteilung der Anforderungen und Belastungen, welche ein Mitarbeiter bei der Wahrnehmung einer Funktion zu erfüllen bzw. zu ertragen hat.

Im Honorierungssystem des Kantons Basel-Landschaft werden Modellumschreibungen analytisch bewertet und so einer Lohnklasse zugewiesen. Die analytische Arbeitsbewertung unterscheidet verschiedene Anforderungs- und Belastungsmerkmale, beurteilt diese auf gewichteten Bewertungsskalen und addiert die Punktwerte der Urteile zu einem Gesamtwert. Dieser Gesamtwert wird mit Hilfe einer Punkte-Skala einer Lohnklasse zugeordnet.

Vorgang der Einreihung von spezifischen Stellen

Die Einreihung einer spezifischen Stelle in eine zutreffende Modellumschreibung erfolgt mittels Einreihungsplan, dem Katalog der Modellumschreibung und anhand des Stelleninhalts. Mit der Einreihung einer Stelle in eine Modellumschreibung ist auch die Zuordnung zu einer Lohnklasse gegeben.

³ Personaldekret, [SGS 150.1](#)

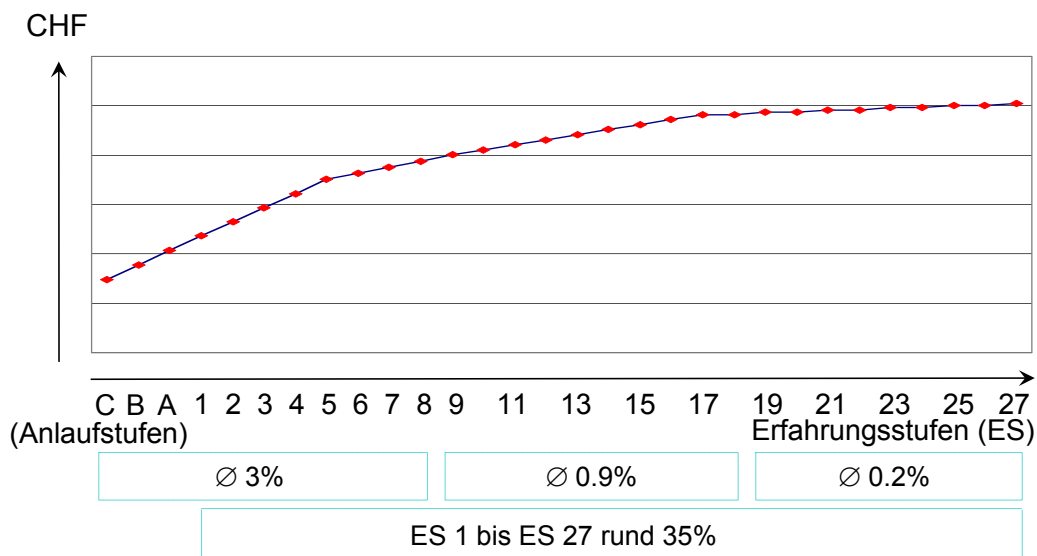
Bestimmung des individuellen Lohnanteils

Nachdem eine Einreihung in eine Modellumschreibung und damit die Zuordnung zu einer Lohnklasse erfolgt ist, bedarf es im Rahmen des heutigen Lohnsystems zur Bestimmung des individuellen Lohnanteils einer Berechnung der Anlauf- und Erfahrungsstufe. Denn für die Lohnfestsetzung ist neben der Lohnklasse die anrechenbare Erfahrung einer Person massgebend. Die Anrechenbarkeit der Erfahrung und allfälliger Zusatzausbildung ist im Wesentlichen durch die Nützlichkeit für die wahrgenommene Funktion bestimmt.

Anlauf - und Erfahrungsstufe

Die Berufs- und Lebenserfahrung eines Funktionsträgers bzw. einer Funktionsträgerin wird durch die Anlauf- und Erfahrungsstufe repräsentiert. Die für einen Funktionsträger anrechenbaren Erfahrungsjahre ergeben die anwendbare Anlauf- und Erfahrungsstufe. Innerhalb jeder Lohnklasse ist eine Lohnentwicklung vom Funktionslohn als tiefstem Lohn, der denjenigen ausgerichtet wird, welche gerade die Mindestanforderungen für die Stelle erfüllt, bis zum Maximum von durchschnittlich 35% möglich. Diese Lohnentwicklung erstreckt sich über die Erfahrungsstufen 1 bis 27. Der Erfahrungsstufe 1 sind die Anlaufstufen C, B, und A vorangestellt. Sie kommen zur Anwendung, wenn die erforderlichen Erfahrungen noch nicht im genügenden Mass vorhanden sind. Folglich erfährt diejenige Person, welche die Mindestanforderungen für die Stelle im Punkt Erfahrung noch nicht erfüllt, eine negative Abweichung vom Funktionslohn durch die Einstufung in eine der Anlaufstufen.

Die Grafik zeigt die mögliche Lohnentwicklung durch den Anstieg der Anlauf- und Erfahrungsstufe innerhalb einer Lohnklasse.



2.5. Rechtliche Grundlagen

Das Lohnwesen mithin die Gestaltung und Handhabung des Lohnsystems, insbesondere die Formen des Lohnes, die Sozialleistungen, das Ausmass einer Anpassung von Löhnen, Zulagen und Renten an die Kosten der Lebenshaltung, die Lohnbestandteile, die Ausgestaltung allfälliger Leistungskomponenten sowie die periodische Überprüfung des Lohnsystems richten sich nach dem kantonalen Personalrecht. Die folgende Zusammenstellung der wichtigen Rechtserlasse erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- Gesetz vom 25. September 1997 über die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons (Personalgesetz)

SGS 150

- Dekret vom 8. Juni 2000 zum Personalgesetz (Personaldekret) SGS 150.1

- Verordnung vom 19. Dezember 2000 zum Personalgesetz (Personalverordnung) SGS 150.11

- Verordnung vom 4. Januar 2000 zur Arbeitszeit (einschliesslich Zulagen für Nacht,- Samstags- und Sonntagsarbeit) SGS 153.11

- Verordnung vom 27. Juni 2000 über die Lohnsprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit oder Unfall SGS 153.12

- Verordnung vom 15. Juni 1999 über den Auslagenersatz SGS 153.15

- Verordnung vom 13. Juni 2000 über die Lohnzahlung beim Einsatz im Rahmen von öffentlichen Dienstleistungen SGS 153.17

- Verordnung vom 12. März 2013 über die Vergütung von Mandaten an unselbständig Erwerbende SGS 153.18

- Verordnung vom 24. März 2009 über die Vergütung während der Ausbildung SGS 155.11

- Verordnung vom 21. Juni 2005 über die Lehrerinnen - und Lehrerfunktion SGS 156.95

- Richtlinie zur Zuweisung in eine Erfahrungsstufe Personalhandbuch (Intranet)

- Richtlinie zur Einreihung einer Funktion in eine Modellumschreibung Personalhandbuch (Intranet)

2.6. Bewertung des heutigen Systems entlang der Zielsetzungen der Revision 2001

Bezogen auf die in Abschnitt 2.3.1. dargestellten Ziele, die mit der Revision im Jahre 2001 angestrebt wurden, können folgende Feststellungen in Hinblick auf die Anwendung des Systems getroffen werden:

Herstellung einer grösstmöglichen „Richtigkeit“ der Löhne bezogen auf die Anforderungen und Belastungen der Arbeitsplätze

Das von Verfassung wegen geltende Gebot zur Gleichbehandlung wirkt sich in Bezug auf die Lohnberechnung dahingehend aus, dass die Lohnansprüche der Mitarbeitenden des Kantons nach gleichen Grundsätzen festzulegen sind. § 29 Personalgesetz verpflichtet den Arbeitgeber demzufolge, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei vergleichbarer Ausbildung und Erfahrung gleichen Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit auszurichten. Dies kann durch die Anwendung eines Arbeitsbewertungssystems zur Festlegung des Funktionslohns gewährleistet werden. Eine durch den Kanton Aargau im Jahre 2016 durchgeführte Untersuchung in verschiedenen ausgewählten Kantonen und beim Bund zeigt, dass zwar eine Vielzahl unterschiedlicher Bewertungssysteme eingesetzt wird, es aber kein perfektes Bewertungssystem gibt. Vielmehr als um „Richtigkeit“ geht es bei der Bewertung von Anforderungen und Belastungen eines Arbeitsplatzes um eine Werthaltung. Das heutige Bewertungssystem der Firma GFO – das auch im Kanton Basel-Stadt noch immer verwendet wird - wird auch im heutigen gesellschaftlichen Kontext noch immer als zweckmässig angesehen.

Differenzierte Lohnabstufung unter Berücksichtigung von Leistung

Das Honorierungssystem kennt die folgenden Leistungslohnelemente:

Leistungsprämie

Zur Belohnung einmaliger besonders qualifizierter Leistungen kann die Anstellungsbehörde einer Einzelperson oder einem Team eine einmalige Prämie aussprechen. Die entsprechenden Richtlinien zur Ausrichtung einer Leistungsprämie sind zu beachten.

Anstieg der Erfahrungsstufe

Bei guter Leistung erfolgt jedes Jahr bis zum Erreichen der Stufe 27 ein Anstieg der Erfahrungsstufe. Zu beachten sind auch hier die einheitlichen Grundsätze der Richtlinien zur Zuweisung in eine Erfahrungsstufe.

Der ordentliche Anstieg der Erfahrungsstufe wurde im Rahmen der Revision 2001 als Leistungskomponente eingeführt. Trotz wiederholter Anpassungen konnte nicht erreicht werden, dass der gewünschte Leistungsbezug in der Praxis lohnwirksam wird. Die Anzahl beschleunigter oder nicht-gewährter Erfahrungsstufenanstiege liegen jährlich im tiefen einstelligen Promillebereich. Es muss in Zusammenhang mit dem Erfahrungsstufenanstieg somit weiterhin von einem de-facto-Automatismus gesprochen werden.

Tabelle 1: Anzahl beschleunigter und gestoppter Anstiege der Erfahrungsstufe über die Direktionen, Besonderen Behörden und Gerichte (ohne Lehrpersonen) 2008 bis 2016

Jahr	Anzahl beschleunigte Stufenanstiege über die ganze Verwaltung	Anzahl Stufenstopps über die ganze Verwaltung
2008	3	0
2009	k. A.	k. A.
2010	4	0
2011	0	0

2012	12	8
2013	7	3
2014	14	8
2015	10	5
2016 ⁴	15	3

Mit der Revision 2001 wurde die Leistungskomponente des Lohnsystems dadurch gestärkt, dass mit der Einführung des beschleunigten oder nicht-gewährten Erfahrungsstufenanstiegs sowie der Leistungsprämie ein Instrumentarium zur differenzierten Honorierung von Leistung geschaffen wurde. In Bezug auf den Stufenanstieg muss jedoch der Vorbehalt angebracht werden, dass dieses Instrument in der Praxis nicht als Leistungskomponente angewendet wird und faktisch ein Automatismus besteht.

Flexibilität und Transparenz der Grundlagen

Das geltende Lohnsystem ist zweifellos einfach in der Handhabung. Es ist weitgehend konsistent, logisch und verständlich aufgebaut. Der Wert der Einstufungen ist frankenmässig klar festgelegt. Die Mitarbeitenden sind ohne weiteres in der Lage, sich anhand der strukturierten Lohntabellen über ihre aktuelle Lohnsituation zu orientieren. Die zukünftige Lohnsituation kann verlässlich abgeschätzt werden, wenn die Funktionszuteilung klar ist und die entsprechenden Lohnlaufbahngrenzen bekannt sind.

Die Lohnfestsetzung im Rahmen des Lohnsystems ist unbestrittenermassen stark reglementiert. Dies ist vor allem dem verfassungsmässig verankerten Gebot der Rechtsgleichheit geschuldet. Dieses wirkt sich insbesondere auf die Bestimmung des Funktionslohns aus, der durch eine einheitliche, möglichst objektive Systematik festgelegt wird. Eine Flexibilisierung der Funktionslöhne ist vor diesem Hintergrund innerhalb der öffentlichen Verwaltung rechtlich kaum machbar.

Eine Möglichkeit, die Löhne zu flexibilisieren und leistungsgerechter auszurichten, besteht indes in einer Überarbeitung der Bestimmung bezüglich des individuellen Lohnanteils. Das heutige System des Erfahrungsstufenanstiegs wird oben genannten Anforderungen nur bedingt gerecht. Deshalb hat der Regierungsrat am 13. Dezember 2016 mit RRB Nr. 1808 der Finanz- und Kirchendirektion den Auftrag erteilt, die heutige Systematik der Entwicklung des individuellen Lohnanteils im Rahmen des Projekts „Revision Lohnsystem“ zu überarbeiten.

2.7. Verfassungsinitiative „Für eine vernünftige staatliche Personalpolitik“

Am 30. Oktober 2013 hat die Liga Baselbieter Steuerzahler eine Verfassungsinitiative „Für eine vernünftige staatliche Personalpolitik“ eingereicht. Angestrebt werden die Abschaffung des automatischen Lohnstufenanstiegs und die Referendumsfähigkeit der Lohnsumme. Die Behandlungsfrist wurde bis zum 30. Juni 2019 verlängert.

⁴ Anzahl beschleunigter und gestoppter Anstiege der Erfahrungsstufe über die Direktionen, Besonderen Behörden und Gerichte (ohne Lehrpersonen und ohne Polizei)

2.8. [Postulat 2015-178](#) „Flexibilisierung des Lohnsystems“

Am 30. April 2015 reichte die Fraktion der SVP das Postulat 2015-178 „Flexibilisierung des Lohnsystems“ ein. Im Zentrum stehen eine Flexibilisierung und ein stärkerer Leistungs- sowie Markt-Bezug der ausgerichteten Löhne unter Einhaltung der Kostenneutralität.

2.9. Regierungsratsbeschlüsse

Mit RRB Nr. 1808 vom 13. Dezember 2016 hat der Regierungsrat die Finanz- und Kirchendirektion beauftragt, in Zusammenarbeit mit den Direktionen, Besonderen Behörden, Gerichten sowie der Arbeitnehmervertretung ein definitives Konzept bezüglich der Bestimmung und Entwicklung des individuellen Lohnanteils zu erarbeiten und umzusetzen. Das zu erarbeitende definitive Konzept soll zu einer Flexibilisierung und Individualisierung der Entlohnung der Mitarbeitenden des Kantons der Direktionen, Gerichte und Besonderen Behörden mittels einer stärkeren Verknüpfung zwischen der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung und der individuellen Lohnentwicklung führen.

Im Rahmen des Projekts sollen folgende Ziele erreicht werden:

- In Zusammenarbeit mit den Direktionen, besonderen Behörden, Gerichten sowie der Arbeitnehmervertretung soll das heutige Lohnsystem dahingehend weiterentwickelt werden, dass es die Leistungsfähigkeit der kantonalen Verwaltung und die Wettbewerbsfähigkeit des Kantons als Arbeitgeber unterstützt.
- Es soll eine wirksame, nachvollziehbare, praktikable und politisch vertretbare Systematik der Bestimmung und Entwicklung des individuellen Lohnanteils angestrebt werden. Dies unter Berücksichtigung der verfügbaren finanziellen und personellen Mittel.
- Die Systematik der individuellen Lohnentwicklung soll dazu beitragen, qualifizierte und engagierte Mitarbeitende zu halten und marktgerecht zu entlohnen.
- Die finanziellen Ressourcen sollen durch die überarbeitete Systematik wirksamer und effektiver verteilt werden.
- Die Weiterentwicklung des Lohnsystems darf nicht kostentreibend sein.
- Das Projekt wird zur Kulturentwicklung genutzt, um die Leistungsfähigkeit der kantonalen Verwaltung zu fördern.

Aufgrund einer Voranalyse wurden drei Varianten einer weiteren Evaluation unterzogen. Am 13. Juni 2017 hat der Regierungsrat mit RRB Nr. 0810 die Projektleitung damit beauftragt, ein Detailkonzept entlang des in Variante C (siehe Abschnitt 3.4.3) beschriebenen stufenlosen Lohnband-Systems zu erarbeiten mit dem Ziel einer stärkeren Verknüpfung zwischen der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung und der individuellen Lohnentwicklung.

2.10. Ziele der Teilrevision des Lohnsystems

Abgeleitet aus den Zielsetzungen aus RRB 2016-1808 sowie unter Berücksichtigung des Entscheides des Regierungsrates vom 13. Juni 2017, die Einführung eines stufenlosen Lohnband-Systems weiter zu verfolgen, werden mit der vorliegenden Teilrevision des kantonalen Lohnsystems nachfolgende Ziele verfolgt:

- Der heutige quasi-automatische Erfahrungsstufenanstieg soll durch eine Systematik mit stärkerer Anknüpfung der individuellen Lohnentwicklung an die Leistung ersetzt werden.
- Die neue Systematik soll transparent und in ihrer Anwendung wirtschaftlich sein.
- Es soll für alle Funktionen ein einheitliches Lohnsystem beibehalten werden.

- Im Rahmen der neuen Systematik sollen finanzielle Mittel in der selben Höhe zur individuellen Lohnentwicklung verwendet werden, wie die Erfahrungsstufensystematik sie benötigt.
- Die bisherigen Lohnklassen mit ihren Minima und Maxima sowie die Lohnklassen-Einreihungen der Funktionen sollen beibehalten bleiben.

3. Teilrevision des kantonalen Lohnsystems

3.1. Revisionsgrund

Wie in Kapitel 2.6 dargestellt wird die heutige Systematik der Steuerung der individuellen Lohnentwicklung ihrer ursprünglich zugedachten Funktion als „milde“ Leistungskomponente in der praktischen Anwendung nicht gerecht. Auch eine Überarbeitung der Bestimmungen zu den ordentlichen, beschleunigten sowie nicht gewährten Stufenanstiegen des Personaldekrets aus dem Jahre 2012 hat nicht dazu geführt, dass der Erfahrungsstufenanstieg als Instrument der leistungsbezogenen Lohnsteuerung genutzt wird. Aus diesem Grund schlägt der Regierungsrat vor, das Erfahrungsstufensystem, das in den meisten anderen Kantonen und beim Bund bereits durch andere Systematiken abgelöst wurde, ebenfalls durch eine alternative Systematik zur Steuerung der individuellen Lohnentwicklung sowie der Bestimmung des Anfangslohnes zu ersetzen.

Zudem nimmt der politische Druck auf die als nicht mehr zeitgemäss empfundene Systematik des Erfahrungsstufenanstiegs zu:

Am 30. Oktober 2013 wurde die in Kapitel 2.8 kurz dargestellte Verfassungsinitiative „Für eine vernünftige staatliche Personalpolitik“ bei der Landeskantlei eingereicht. Darin werden Änderungen der Verfassung vom 17. Mai 1984 des Kantons Basel-Landschaft (Kantonsverfassung) mit direkten Auswirkungen auf das Lohnsystem des Kantons beantragt. Zum einen soll die in der Kantonsverfassung festgeschriebene Kompetenz des Landrates für das Lohnwesen, die Renten und die Ruhegehälter aufgehoben werden. Zum anderen soll eine Bestimmung über die generelle Lohnentwicklung des Personals in die Kantonsverfassung aufgenommen werden. Die generelle Lohnentwicklung soll sich an der finanziellen Situation des Kantons orientieren und in der Regel maximal um den Teuerungsausgleich gemäss Landesindex der Konsumentenpreise steigen. Vorbehalten bleiben die Zuteilung neuer Verwaltungsaufgaben sowie notwendige Anpassungen an ein marktgerechtes Lohnniveau.

Aufgrund des Inhalts der von den Initianten vorgängig eingereichten und für teilungültig erklärten Initiative „für einen effizienten und flexiblen Staatsapparat“, welcher darauf abgezielt hat, die Möglichkeit der Anpassung der Löhne an die Teuerung und den jährlichen Stufenanstieg gemäss § 15 Personaldekret einzuschränken, ist davon auszugehen, dass die unklar formulierte zweite Forderung auf die Abschaffung des Erfahrungsstufenanstiegs abzielt. Die Initiative ist derzeit sistiert.

Des Weiteren wurde am 30. April 2015 das [Postulat \(2015-178\)](#) durch die SVP-Fraktion eingereicht, dass den Regierungsrat auffordert, eine Flexibilisierung des Lohnsystems vorzunehmen. Im Fokus des Postulats steht ein stärker ausgeprägter Leistungsbezug der vom Kanton ausgerichteten Löhne.

3.2. Vorgehensweise im Projekt

Auf Basis des in Kapitel 2.9 erwähnten RRB Nr. 1808 vom 13. Dezember 2016 hat ein Projektteam bestehend aus Fachspezialisten des kantonalen Personalamtes und Vertretungen der dezentralen HR-Beratungen offiziell mit der Erarbeitung eines Konzepts zur Steuerung der individuellen Lohnentwicklung begonnen. Gestützt auf eine vorab erarbeitete Erhebung bei anderen Kantonen und beim Bund wurden drei alternative Vorgehensweisen auf ihre Vor- und Nachteile untersucht. In Kapitel 3.4 werden alle geprüften Varianten kurz dargestellt.

Am 13. Juni 2017 hat der Regierungsrat mit RRB Nr. 0810 den Auftrag erteilt, ein Detailkonzept entlang des in Variante C beschriebenen stufenlosen Lohnband-Systems zu erarbeiten. Das Detailkonzept bildet die Basis der vorliegenden Landratsvorlage.

Das Projektteam wird durch zwei weitere Gremien begleitet und unterstützt. Zum einen durch den Projektausschuss, dem folgende Funktionen angehören:

- Vorsteher der Finanz- und Kirchendirektion
- Vorsteher der Sicherheitsdirektion
- Generalsekretäre der Direktionen
- Gerichtsverwalter
- Landschreiber
- Finanzverwalter
- Leiter Personalamt

Die Hauptaufgabe des Projektausschusses besteht insbesondere in der Erteilung seiner Zustimmung zu einzelnen Entscheidungspunkten.

Zum Anderen wird das Projekt seit dem regierungsrätlichen Entscheid, ein Konzept entlang eines stufenlosen Lohnband-Systems zu erstellen, durch ein sogenanntes Soundingboard unterstützt. Das Soundingboard besteht aus je einem oder einer Vertreter/-in aus dem oberen Führungskader der Direktionen und den Schulen, sowie zwei Vertreterinnen der Personalverbände (bis 30. Oktober 2017).

Per 30. Oktober 2017 haben die Personalverbände ihre Vertreterinnen aus dem Gremium Soundingboard zurückgezogen. Begründet wurde der Austritt damit, dass durch den mit RRB Nr. 0818 getroffenen Entscheid, ein Konzept entlang eines stufenlosen Lohnbandsystems zu erarbeiten, zu wenig Raum für breite Diskussionen über andere Lohnmodelle vorhanden sei.

Die Hauptaufgabe des Soundingboards besteht insbesondere darin, Lösungsvorschläge seitens des Projektteams aus der Sicht der vertretenen Anspruchsgruppen zu kommentieren.

3.3. Lohnsysteme anderer Kantone und des Bundes

Nachfolgend werden die Lohnsysteme ausgewählter Kantone und des Bundes kurz erläutert.

3.3.1. Kanton Aargau

Die Lohntabelle der aargauischen Verwaltung umfasst 23 Lohnbänder. Die Löhne setzen sich zusammen aus Positionsanteil, Leistungsanteil und Zulagen (z. B. Funktionszulagen). Der Positionslohn widerspiegelt die Anforderungen und ergibt sich auf Grund des Lohnbandminimums (100 Prozent). Er wird unter anderem durch die Arbeitsplatzbewertung und Marktvergleiche bestimmt.

Für besondere Personalgruppen (z.B. vom Volk oder Grossen Rat gewählte Richterinnen und Richter) werden an Stelle des Positions- und Leistungsanteils ein Grundlohn und ein Erfahrungsanteil (höchstens 20 Prozent des Grundlohns) festgelegt.

Der Leistungsanteil beträgt höchstens 40 Prozent des Positionsanteils und wird unter anderem bestimmt durch das jährliche Mitarbeitenden-Gespräch DIALOG.

3.3.2. Kanton Bern

Innerhalb der Lohnklasse entwickelt sich über die Jahre das individuelle Gehalt. In das Gehalt eingebaut wird auch der Teuerungsausgleich, der – je nach Entwicklung der kantonalen Finanzen – durch den Regierungsrat jährlich festgelegt wird. Jede Lohnklasse setzt sich aus einem fixen Teil und einem variablen Teil zusammen: Das Grundgehalt bildet den fixen Teil und entspricht 100 Prozent (= Minimum; vorbehalten bleibt eine tiefere Einreihung). Der Leistungsanteil macht maximal 60 Prozent des Grundgehalts aus und erstreckt sich über 80 Erfahrungsstufen von je 0,75 Prozent – er bildet den variablen Teil. Die Anzahl der Gehaltsstufen, die angesichts der erbrachten individuellen Leistung jährlich angerechnet werden können, werden aufgrund des Resultats des jährlichen Mitarbeitendengesprächs und im Rahmen der verfügbaren finanziellen Mittel festgelegt.

3.3.3. Kanton Luzern

Basis für die Besoldung bildet die Zuordnung der beruflichen Tätigkeit zu einer Funktionskategorie, Funktionskette, Funktion und Lohnklasse. Das Lohnsystem besteht aus 18 Lohnbändern. Ein Lohnband bildet den Schwierigkeitsgrad der Funktion ab. Die einfachsten Funktionen sind der Lohnklasse 1, die schwierigsten der Lohnklasse 18 zugeordnet.

Bei jeder Neuanstellung oder Funktionsänderung wird der Lohn festgelegt. Dabei sind die für die entsprechende Funktion bereits erworbene «nutzbare Erfahrung» (Wert von 0 bis 15) sowie die «Leistungserwartung» massgebend. Das Leistungsband beträgt +/- 10 Prozent ausgehend vom Mittelwert (100 Prozent) bei entsprechender nutzbarer Erfahrung. Die publizierte Lohntabelle enthält als Orientierungshilfe je Lohnklasse und je Wert «nutzbare Erfahrung» den minimalen Funktionslohn (90 Prozent), den Mittelwert (100 Prozent) und den Maximalwert (110 Prozent). Für die Lohnfestlegung wird ausserdem der interne Quervergleich berücksichtigt.

Die Steuerung innerhalb des Lohnbands bzw. der Lohnklasse ist sowohl erfahrungs- als auch leistungsabhängig. Die Lohnentwicklung aufgrund des Zuwachses der «nutzbaren Erfahrung» ist in den ersten Jahren der Tätigkeit höher und nimmt laufend ab, bis mit dem Wert «15» die Erfahrungskomponente ausgeschöpft ist. Die zuständige Behörde legt jährlich im Rahmen der Lohnrunde die individuellen Lohnveränderungen fest. Im Einzelfall richtet sich die Lohnveränderung nach der Entwicklung der «nutzbaren Erfahrung» und nach dem Gesamtbeurteilungswert unter Berücksichtigung des Beurteilungs- und Fördergesprächs. In der Regel wird der Wert «nutzbare Erfahrung» jährlich im Rahmen der Lohnrunde um 1 erhöht. Die Lohnentwicklung richtet sich zudem nach den jährlich verfügbaren Mitteln.

3.3.4. Kanton Solothurn

Die Löhne setzen sich aus drei Komponenten zusammen: dem funktionsabhängigen Grundlohn, dem berufsbiografieabhängigen Erfahrungsanteil (Erfahrungszuschlag) und dem jahresbeurteilungsabhängigen Leistungsbonus.

Das solothurnische Lohnsystem umfasst 31 Lohnklassen, wobei jede Lohnklasse durch einen Grundlohn und 16 Erfahrungsstufen definiert ist. Jede Funktion ist einer der 31 Lohnklassen zugeordnet. Der Lohn wird durch das Personalamt festgelegt, basierend auf einer analytischen Arbeitsbewertung.

Beim Eintritt in den Staatsdienst wird der Anfangslohn, d.h. die Erfahrungsstufe, aufgrund der Erfahrung aus bisherigen Tätigkeiten und ausgewiesenen Fähigkeiten (Ausbildungsabschlüsse) definiert.

Die 16 Erfahrungsstufen jeder Lohnklasse sind in 10 Stufen à 3,5 Prozent und 6 Stufen à 2,5 Prozent des Grundlohns unterteilt. Das Lohnmaximum liegt 50 Prozent über dem Grundlohn. Von diesem Modell abweichend werden die sozialen und medizinischen Funktionen (primär in den Spitälern) entlohnt. Dort beträgt der Grundlohn 105 Prozent und die ersten zehn Erfahrungsstufen je 3 Prozent des Grundlohns.

Zum Grundlohn und Erfahrungszuschlag kann ein Leistungsbonus kommen. Er wird in Anlehnung an die Mitarbeitendenbeurteilung festgelegt und beträgt für Mitarbeitende in den Lohnklassen 1 bis 23 durchschnittlich 2,5 Prozent und höchstens 5 Prozent, für Mitarbeitende in den Lohnklassen 24 bis 31 durchschnittlich 5 Prozent und höchstens 10 Prozent des aktuellen Bruttojahreslohns. Ausgenommen von dieser Mitarbeitendenbeurteilung sind die Lehrpersonen der Volksschule und die oberste Führungsebene der Verwaltung sowie der Gerichte. Für diesen Leistungsbonus stehen insgesamt 2,5 Prozent der gesamten Lohnsumme zur Verfügung.

Der Lohn der Mitarbeitenden erhöht sich jährlich um eine Erfahrungsstufe, sofern die Mitarbeitendenbeurteilung wenigstens als genügend bewertet wird, bis das Lohnmaximum (= Erfahrungsstufe 16) erreicht wird.

3.3.5. *Kanton Thurgau*

Im Stellenplan sind alle Funktionen einem Band von drei Lohnklassen zugeordnet (bei den höheren Funktionen zwei Lohnklassen). Im Verlauf der Karriere entwickeln sich die Mitarbeitenden darin in Form von Einführungsphase, Normalphase, Sonder- bzw. Entwicklungsphase (= vier Leistungszonen). Berufs- und Lebenserfahrung sowie Alter werden in der Anfangseinstufung berücksichtigt. Streitigkeiten betreffend Lohneinreihung beurteilt eine paritätische Begutachtungskommission.

Jede der 27 Lohnklassen hat einen Aufstiegsrahmen von 48 Prozent. Die Lohnsteuerung innerhalb dieses Spielraumes von 100 Prozent (Minimum) bis 148 Prozent (Maximum) erfolgt leistungsorientiert. Ein Aufstieg bis 140 Prozent setzt die Beurteilung «B» (= erfüllt die Anforderungen) voraus. Über 140 Prozent ist eine Beurteilung «A» (= übertrifft die Anforderungen) nötig. Es besteht kein Rechtsanspruch auf eine individuelle Lohnerhöhung und sie erfolgt je nach finanziellen Möglichkeiten und Zuteilungsregeln im Amt, flexibel veränderbar von Jahr zu Jahr. Die individuellen, leistungsbezogenen Lohnerhöhungen werden durch die Amtsleitenden in (Jahres-) Frankenbeträgen festgelegt. Bei ungenügender Leistung ist eine jährliche Besoldungsreduktion von bis zu 5 Prozent möglich.

Jährlich steht wenigstens 1% der Lohnsumme für individuelle, leistungsbezogene Lohnanpassungen zur Verfügung. Davon unabhängig können generelle Lohnanpassungen beschlossen werden. Die Kantonale Verwaltung Thurgau strebt dabei grundsätzlich die Kaufkrafterhaltung an. Wenn die allgemeine Lohnentwicklung, die Finanzlage des Kantons oder gesamtwirtschaftliche Interessen dies erfordern, kann der Regierungsrat von diesem Grundsatz abweichen.

3.3.6. *Bundesverwaltung*

Das Eidgenössische Personalamt hat auf der Basis real existierender Stellenprofile 74 Referenzfunktionen beschrieben. Diese Referenzfunktionen sind idealtypische Funktionsbilder, die die Zuweisung der Stellen zu den Lohnklassen erleichtern. Als Referenzpunkte helfen sie mit, in der Bundesverwaltung für vergleichbare Stellen ähnliche Lohnklassen festzulegen.

Die Anfangslöhne richten sich nach Ausbildung, Berufs- und Lebenserfahrung der anzustellenden Person sowie – in einem eher geringen Ausmass – nach der Lage auf dem Arbeitsmarkt. Die Lohnklasse wird aufgrund der Aufgabe, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Stellenprofils festgelegt. Die jeweilige Lohnklasse nennt den Höchstbetrag, der in der jeweiligen Funktion erreichbar ist.

Die Entwicklung des Lohns richtet sich gemäss Definition nach der individuellen Leistung. Wesentliche Elemente des Lohnsystems sind Mitarbeitendengespräch und Personalbeurteilung. Das Mitarbeitergespräch dient der Zielvereinbarung, der Überprüfung der Arbeitssituation und der Personalentwicklung. Die Personalbeurteilung bildet die Grundlage für die Lohnentwicklung aufgrund der vereinbarten Leistungs- und Verhaltensziele. Die Höhe des Anfangslohns und die individuelle Leistung bestimmen, wie rasch der Höchstbetrag einer Lohnklasse erreicht wird.

In der Bundespersonalverordnung (SR 172.220.111.3) sind vier Beurteilungsstufen vorgesehen: Beurteilungsstufe 4: sehr gut; Beurteilungsstufe 3: gut; Beurteilungsstufe 2: genügend; Beurteilungsstufe 1: ungenügend.

Auf der besten Stufe (4) wird der Lohn jährlich um 2,5 bis 3 Prozent erhöht. Bei den Beurteilungsstufen 3 und 2 steigt der Lohn um 1 bis 2 Prozent bzw. um höchstens 0,5 Prozent an. Die Löhne nehmen so lange zu, bis das Maximum der Lohnklasse erreicht ist. Bei der schlechtesten Beurteilungsstufe kann der Lohn um höchstens zwei Prozent des Höchstbetrags der Lohnklasse gesenkt werden; dies kommt in der Praxis allerdings sehr selten vor. Die Löhne werden ausserdem in regelmässigen Abständen der Teuerung angepasst.

Tabelle 2: Übersicht über die eingesetzten Lohnsysteme in den Kantonen und beim Bund

Kanton	System	Anbindung an Mitarbeitenden-Beurteilung
Bund	Stufenloses Lohnband	ja
AG	Stufenloses Lohnband	ja
AI	Stufenloses Lohnband	ja
AR	Stufenloses Lohnband	ja
BS	Stufensystem	nein
BE	Stufensystem	ja
GL	Stufenloses Lohnband	ja
GR	Stufenloses Lohnband	ja
LU	Kombiniertes Stufen- und Band-System	ja
NW	Stufenloses Lohnband	ja
OW	Stufenloses Lohnband	ja
SG	Lohnklassen (Einführung stufenloses Lohnband-System per 1.1.2018)	ja
SH	Stufenloses Lohnband	ja
SO	Stufensystem mit Bonus	ja
SZ	Stufen- und Bandsystem (Kader)	nein
TG	Stufenloses Lohnband	ja
UR	Stufensystem	nein
ZG	Stufensystem	ja
ZH	Stufensystem	ja

3.4. Geprüfte Varianten

Aufgrund einer ersten Voranalyse wurden drei Varianten einer Nutzwertanalyse unterzogen. Im Folgenden werden die drei Varianten kurz vorgestellt

3.4.1. Variante A: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-Erfahrungsstufenanstieg

Bei der Variante A wird die aktuelle Lohntabelle inklusive der Unterteilung in die bestehenden 27 Erfahrungsstufen beibehalten.

Der Unterschied zur heutigen Systematik liegt in einer direkten Verknüpfung zwischen der individuellen Mitarbeitendenbeurteilung und dem Erfahrungsstufenanstieg. Somit wird ein Erfahrungsstufenanstieg ausschliesslich bei einer guten Mitarbeitendenbeurteilung gewährt werden. Eine ausserordentlich gute Beurteilung zieht dabei nach einer weiteren Prüfung einen beschleunigten Stufenanstieg nach sich.

Mit dieser Änderung soll die Mitarbeitendenbeurteilung gestärkt werden und die mit der Einführung des heutigen Lohnsystems ursprünglich verbunden Zielsetzung, dass „neben den Komponenten Anforderungen, Belastungen und Erfahrung auch die Leistung berücksichtigt wird“ (LRV 2000-001, Kapitel 1.3) – erreicht werden.

Hier wird das Beispiel der Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung und Erfahrungsstufe erläutert:

Ablauf

Die Mitarbeitendenbeurteilung wirkt sich - gegebenenfalls zusammen mit anderen Faktoren (z.B. weitere Kennzahlen auf MA-, Team-, Dienststellen- und/oder Direktionsstufe) - beispielsweise folgendermassen auf die Lohnentwicklung im Folgejahr aus:

- Beurteilung C = kein ES-Anstieg
- Beurteilung B = kein ES-Anstieg
- Beurteilung A = regulärer ES-Anstieg
- Beurteilung AA = regulärer ES-Anstieg
- Beurteilung AAA = Prüfung eines doppelten ES-Anstieg

3.4.2. Variante B: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-Erfahrungsstufenanstieg mit Verfeinerung der Erfahrungsstufen

Die Variante B sieht eine Unterteilung der vorhandenen Erfahrungsstufen in 6 Vorstufen und 54 Leistungsstufen durch Verdoppelung der heutigen 3 Anlauf- und 27 Erfahrungsstufen vor.

Je nach Leistungsbeurteilung erhalten die Mitarbeitenden zwischen 0 und 4 Leistungsstufen zugesprochen.

Ablauf

Der Regierungsrat entscheidet darüber, wie viele Leistungsstufen pro Leistungsbeurteilung verteilt werden dürfen. Beispielsweise:

- Beurteilung C = +0 Leistungsstufe
- Beurteilung B = +1 Leistungsstufe
- Beurteilung A = +2 Leistungsstufen

- Beurteilung AA = +3 Leistungsstufen
- Beurteilung AAA = +4 Leistungsstufen

Die jährliche Mitarbeitendenbeurteilung wirkt sich auf die individuelle Lohnentwicklung im Folgejahr aus.

Optional kann eine Beschränkung der Mittel durch spezifische Budgetvorgaben eingebaut werden. In diesem Fall würde die Anzahl Leistungsstufen pro Beurteilungsgrad auf Basis der eingestellten Mittel sowie der Verteilung der Leistungsbeurteilungsverteilung insgesamt jährlich angepasst.

3.4.3. Variante C: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-stufenlose Lohnentwicklung

Die Variante C sieht eine Umwandlung der Lohnklassen in stufenlose Lohnbänder vor. Die heutigen Lohnklassen sind unterteilt in Anlauf- und Erfahrungsstufen, die die individuelle Lohnentwicklung steuern. Bei der Überführung der Lohnklassen in sogenannte Lohnbänder wird die Unterteilung in Stufen aufgehoben. Die Lohnbänder werden lediglich durch ihre Minimal- und Maximallohnhöhen definiert.

Die für individuelle Lohnerhöhungen zur Verfügung stehenden Mittel werden budgetiert. Von grösster Wichtigkeit ist dabei, dass die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Ist dies nicht der Fall, kann zum Einen gute Leistung nicht belohnt werden, womit ein Leistungslohnsystem ad absurdum geführt wird, und zum anderen wird es somit nicht mehr möglich, mit den Arbeitsmarktlöhnen Schritt halten zu können. Deshalb sollen die zur Verfügung stehenden Mittel auf Grundlage der für den heutigen Erfahrungsstufenanstieg benötigten Mittel budgetiert werden.

Die Verteilung der für die individuelle Lohnentwicklung zur Verfügung stehenden Mittel wird mittels durch den Regierungsrat beschlossenen „Lohnsteuerungsmatrizen“ gesteuert. Anhand der Leistungsbeurteilung und der aktuellen Lage im Lohnband (bildet den Erfahrungsanteil ab) wird die Lohnentwicklung für jede und jeden Mitarbeitende und Mitarbeitenden berechnet.

Ablauf

1. Der Regierungsrat bestimmt im Rahmen der Budgetvorgaben die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel für die individuelle Lohnentwicklung.
2. Die Direktionen, Gerichte und besonderen Behörden verteilen die Mittel mit Hilfe von vom Regierungsrat beschlossenen Lohnsteuerungsmatrizen auf die einzelnen Mitarbeitenden.

3.4.4. Entscheid über Varianten

Alle drei Varianten wurden anhand von zehn Bewertungskriterien auf ihren Nutzwert eingeschätzt. Die Bewertungskriterien wurden auf Basis der Anforderungen an ein überarbeitetes Lohnsystem definiert und entlang ihrer Wichtigkeit unterschiedlich gewichtet.

Folgende Bewertungskriterien sind in die Nutzwertanalyse eingeflossen:

- Transparenz/Nachvollziehbarkeit
- Leistungsorientierung/Leistungsgerechtigkeit
- Kompatibilität mit dem bestehenden Lohnsystem
- Beeinflussbarkeit des Lohnkostenwachstums
- Marktausrichtung/Konkurrenzfähigkeit der Löhne
- Führungsunterstützung

- Operative Anwendung (Administration/Pragmatismus)
- Fairness auf individueller Ebene
- Passung zur Organisationskultur
- Effektive Anreize

Die resultierenden Gesamt-Nutzwerte der analysierten Varianten lagen allesamt nahe beieinander. Keine Variante hat sich als klar beste ausgezeichnet. Da die Variante C mit Ausnahme des Kriteriums "Kompatibilität mit dem bestehenden Lohnsystem" die am höchsten gewichteten Anforderungen erfüllt, erreicht sie die höchste Bewertung. Allerdings ist diese Variante auch die in der Umsetzung und operativen Anwendung aufwändigste. Die Vorteile von Variante C sind am höchsten, sofern genügend Mittel für die individuelle Lohnentwicklung zur Verfügung gestellt werden. Werden keine Mittel zur Verfügung gestellt, so führt diese Variante zu grossen Schwierigkeiten in Bezug auf die Konkurrenzfähigkeit der Löhne, Leistungsorientierung / Leistungsgerechtigkeit und Fairness.

Tabelle 3: Vor- und Nachteile der Varianten entlang der Bewertungskriterien

Bewertungskriterien Nutzwertanalyse	Gewichtung	Ist-Variante	Variante A	Variante B	Variante C
Transparenz/Nachvollziehbarkeit	H	+	+	+	+
Leistungsorientierung/Leistungsgerechtigkeit	H	-			+
Kompatibilität mit dem bestehenden Lohnsystem	H	+	+	+	-
Beeinflussbarkeit des Lohnkostenwachstums	H	-	-	-	+
Marktausrichtung/Konkurrenzfähigkeit der Löhne ⁵	M				
Führungsunterstützung	M		+	+	+
Operative Anwendung (Administration/Pragmatismus)	M	+			
Fairness auf individueller Ebene	G		+	+	+
Passung zur Organisationskultur	G	+	+		-
Effektive Anreize	G	-			

Legende: +: Vorteil; - Nachteil; H: hohe Gewichtung; M: mittlere Gewichtung; G: geringe Gewichtung

⁵ Keine der analysierten Varianten wurde als besonders vor- oder nachteilhaft in Bezug auf das Kriterium „Marktausrichtung/Konkurrenzfähigkeit der Löhne“ bewertet.

Weitere Beurteilung der Varianten

Bei einer starren Anbindung zwischen Mitarbeitendenbeurteilungs-Prädikat und Lohnentwicklung kann die Vorgabe nach einer Kostenneutralität in Vergleich mit der heutigen Erfahrungsstufen-Systematik nur dann eingehalten werden, wenn Vorgaben bezüglich der Verteilung der Prädikate gemacht werden. Das heisst, dass ein relatives Wachstum der Lohnkosten bei einer Einführung einer direkten Koppelung von Mitarbeitendenbeurteilung und Stufenanstieg nur dann verhindert werden kann, wenn die Kosten jedes beschleunigten (doppelten) Stufenanstiegs durch einen nicht-gewährten Stufenanstieg kompensiert werden. Um die auch im Postulat der SVP-Fraktion „2018-178 Flexibilisierung des Lohnsystems“ geforderte Kostenneutralität einhalten zu können, müssten folglich Quoten vorgegeben werden, wie viele Mitarbeitende eine sehr gute Beurteilung, eine gute Beurteilung und eine schlechte Beurteilung erhalten dürften.

Vorgaben bezüglich der Verteilung von Mitarbeitendenbeurteilungs-Prädikate (z.B. sogenannte „Forced-Distribution“- oder „Forced-Ranking“-Ansätze) werden heute auch in Organisationen mit stufenlosen Lohnband-Systemen mit dem Ziel eingesetzt, die beurteilenden Führungskräfte zu einer differenzierten Beurteilung ihrer Mitarbeitenden zu zwingen. In der Fachliteratur werden diese Ansätze jedoch kritisch beurteilt. Der Einsatz vorgegebener Beurteilungs-Verteilung kann beispielsweise dazu führen, dass Mitarbeitende, die stets gute Leistungen erbringen und die Zielvorgaben erfüllen, nur deswegen eine schlechte Mitarbeitendenbeurteilung erhalten, weil das vorgegebene Kontingent für gute Noten bereits erschöpft ist. Durch die Verstärkung der sozialen Vergleichsprozesse kann das Arbeitsklima nachhaltig negativ beeinflusst werden und die Leistungsmotivation sowie die Arbeitgeberbindung der Mitarbeitenden beeinträchtigt werden.

Eine Systematik, die Vorgaben bezüglich der Verteilung von Mitarbeitendenbeurteilungs-Prädikate zur Einhaltung der Kostenneutralität erfordern, kommt für den Kanton als Arbeitgeber nicht in Frage.

Vor dem Hintergrund der Nutzwert-Analyse hat der Regierungsrat mit RRB Nr. 0810 vom 13. Juni 2017 entschieden, Variante C und damit die Einführung eines stufenlosen Lohnband-Systems weiter zu verfolgen.

Abgrenzung

Die vorliegende Teilrevision des Lohnsystems beschränkt sich auf eine Weiterentwicklung der aktuellen Systematik der individuellen Lohnentwicklung. Eine Anpassung der Spannweite der heutigen Lohnklassen oder der Zuordnungs-Systematik von spezifischen Funktionen zu den Lohnklassen ist explizit nicht Teil dieser Weiterentwicklung. Eine Anpassung bezüglich der Spannbreiten der Lohnklassen beziehungsweise der Lohnklassenzuordnung hätte unabsehbare finanzielle Folgen.

Durch die Begrenzung der Lohnklassen wird die potentielle Lohnentwicklung in einem Ein-Klassen-Lohnsystem eingeschränkt. Diese Einschränkung ist einerseits notwendig, um die Entwicklung der Lohnkosten unter Kontrolle zu halten, zum anderen schränken sie die Möglichkeit der Leistungshonorierung mittels Lohnerhöhungen ein. Mitarbeitende, die bereits am oberen Ende der Lohnklasse (Erfahrungsstufe 27) angekommen sind, werden auch künftig von der Möglichkeit der Leistungshonorierung mittels individueller Lohnentwicklung ausgeschlossen sein.

Die Projektleitung schlägt deshalb vor, die weitere Überarbeitung der heutigen Modellumschreibungen im Rahmen der Pflege des kantonalen Lohnsystems so zu gestalten, dass Fachkarrieren zukünftig besser durch Lohnmassnahmen abgebildet werden können. Dieses Projekt kann aus ressourcentechnischen Gründen jedoch erst in Angriff genommen werden, wenn die Teilrevision Lohnsystem abgeschlossen ist.

Damit ausserordentlich gute Leistung auch dann finanziell gewürdigt werden kann, wenn die entsprechenden Mitarbeitenden das Lohnband-Maximum erreicht haben, soll das Instrument der

Leistungsprämien zukünftig vermehrt und gezielt zu diesem Zweck eingesetzt werden können. Eine Revision der Richtlinie des Personalamtes zur Ausrichtung von Leistungsprämien soll dieses Ansinnen unterstützen und eine einheitliche diesbezügliche Praxis sicherstellen.

3.4.5. Einführung

Die Implementierung eines neuen Lohnsystems im Bandmodell und ohne jeden Automatismus stellt einen anspruchsvollen Change-Prozess dar. Deshalb ist es von grosser Wichtigkeit, dass der betroffenen Organisation sowie deren Mitgliedern - Führungskräfte und Mitarbeitenden des Kantons - ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt wird, sich mit den Veränderungen vertraut zu machen. Aus diesem Grund ist die Einführung des im Rahmen der vorliegenden Teilrevision des Personaldekrets vorgesehenen Lohnband-Systems in zwei Phasen vorgesehen.

In einer ersten Phase ab 2019 soll die überarbeitete Mitarbeitendenbeurteilung unter Beibehaltung der heutigen Lohnklassen inklusive der Unterteilung in Anlauf- und Erfahrungsstufen direkt lohnrelevant werden. Der Unterschied zur heutigen Systematik liegt in einer direkten Verknüpfung zwischen der individuellen Mitarbeitendenbeurteilung und dem Erfahrungsstufenanstieg. Somit wird ein Erfahrungsstufenanstieg nur bei einer guten Mitarbeitendenbeurteilung gewährt werden. Eine ausserordentlich gute Beurteilung zieht dabei automatisch einen Antrag auf eine Prüfung eines zusätzlichen lohnwirksamen Stufenanstiegs (beschleunigter Stufenanstieg) nach sich.

Die Umsetzung der ersten Phase bedingt die Überarbeitung und Einführung des MAG, sowie eine Anpassung der Personalverordnung.

Im Rahmen einer zweiten Phase wird die vorliegende Revision des Personaldekrets per 1. Januar 2021 in Kraft gesetzt. Die neue Systematik zur Steuerung der individuellen Lohnentwicklung wird erstmals per 1. Januar 2022 wirksam.

3.5. Erläuterungen allgemein und im Einzelnen

Nachfolgend werden die zu ändernden Bestimmungen im Einzelnen erläutert:

§ 9 Absatz 2

Der Einreihungsplan bleibt in seiner heutigen Form bestehen. Es handelt sich lediglich um eine terminologische Anpassung, indem der Begriff Lohnklasse durch den Terminus Lohnbänder ersetzt wird.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 9 Einreihungsplan</p> <p>¹ Der Einreihungsplan bildet als Anhang I einen integrierenden Bestandteil dieses Dekrets.</p> <p>² Er listet nach Funktionsbereichen, Funktionsketten und Lohnklassen geordnet die einzelnen Richtpositionen auf.</p>	<p>§ 9 Absatz 2</p> <p>² Er listet nach Funktionsbereichen, Funktionsketten und <i>Lohnbändern</i> geordnet die einzelnen Richtpositionen auf.</p>

§ 10 Absatz 3

Die Modellumschreibungen bleiben unverändert bestehen. Es handelt sich lediglich um eine terminologische Anpassung, indem der Begriff Lohnklasse durch den Terminus Lohnbänder ersetzt wird.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 10 Modellumschreibungen</p> <p>¹ Der Regierungsrat erlässt in einer Verordnung die Modellumschreibungen zu den einzelnen Richtpositionen.</p> <p>² Er passt die Modellumschreibungen veränderten Verhältnissen an, insbesondere bei der Änderung von Berufsbildern und der Einführung neuer Funktionen.</p> <p>³ Der Regierungsrat legt mittels Arbeitsbewertung die zutreffende Lohnklasse einer Modellumschreibung fest.</p> <p>⁴ Die Einreihung der Stellen erfolgt durch ihre Zuordnung auf die Richtpositionen anhand der Modellumschreibungen.</p>	<p>§ 10 Absatz 3</p> <p>³ Der Regierungsrat legt mittels Arbeitsbewertung <i>das</i> zutreffende <i>Lohnband</i> einer Modellumschreibung fest.</p>

§ 11 Lohnbänder

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt im Titel eine terminologische Anpassung.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 11 Lohnklassen</p>	<p>§ 11 Titel</p> <p><i>Lohnbänder</i></p>

§ 11 Absätze 1, 1^{bis}, 2 und 3

Die Lohnklassen werden in stufenlose Lohnbänder überführt. Die bisherigen Anlauf- und Erfahrungsstufen fallen weg. Die Lohnbänder werden durch ihre Minimal- und Maximallohnhöhen definiert. Der Funktionslohn ist der tiefste Lohn, der jenen Mitarbeitenden ausgerichtet wird, die gemäss Modellumschreibung gerade die Mindestanforderungen für die Stelle erfüllen. Der Funktionslohn entspricht der heutigen Erfahrungsstufe 1. Zudem terminologische Anpassung, neu: Lohnbänder statt Lohnklassen.

Die Differenz zwischen dem Minimum eines Bandes und dem Maximum desselben Lohnbandes bilden den Rahmen für individuelle Lohnentwicklungen im Sinne von Lohnerhöhungen. Individuelle Lohnentwicklungen in Form von Lohnsenkungen sind nicht vorgesehen. Die Lohntabelle mit Mindest- und Höchstansätzen der einzelnen Lohnbänder wird durch den Landrat festgelegt und wie bisher jährlich als Anhang zum Personaldekret erlassen.

Absatz 4 bleibt unverändert.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 11 Lohnklassen</p> <p>¹ Für die Einreihung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen 28 Lohnklassen zur Verfügung.</p> <p>² Jede Lohnklasse gliedert sich in 3 Anlaufstufen und 27 Erfahrungsstufen.</p> <p>³ Für die Lohnansätze ist Anhang II massgebend, der integrierender Bestandteil dieses Dekrets ist. Die Beträge sind Jahreslöhne bei vollem Beschäftigungsgrad und schliessen das 13. Monatsgehalt ein.</p> <p>⁴ Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ausbildung, für Praktikantinnen und Praktikanten, für Volontärinnen und Volontäre sowie für Jugendliche bis zum zurückgelegten 18. Altersjahr legt der Regierungsrat die Löhne fest.</p>	<p>§ 11 Absätze 1, 1^{bis}, 2 und 3</p> <p>¹ Für die Einreihung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen 28 <i>Lohnbänder</i> zur Verfügung.</p> <p><i>^{1bis} Das Lohnband bildet den Rahmen für die individuelle Lohnentwicklung aufgrund der Mitarbeitendenbeurteilung sowie der Position im Lohnband.</i></p> <p>² <i>Jedes Lohnband ist durch ihren Minimal- und Maximallohn begrenzt und enthält einen Funktionslohn.</i></p> <p>³ Für die <i>Höhe der Minimal-, Maximal- sowie der Funktionslöhne</i> ist Anhang II massgebend, der integrierender Bestandteil dieses Dekrets ist. Die Beträge sind Jahreslöhne bei vollem Beschäftigungsgrad und schliessen das 13. Monatsgehalt ein.</p>
<p>§ 12 Absatz 1</p> <p>Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt hier eine terminologische Anpassung. Absätze 2 und 3 bleiben unverändert.</p>	
Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 12 Lohnklassen</p> <p>¹ Der Regierungsrat reiht jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in eine Lohnklasse ein und weist ihnen eine Anlauf- oder Erfahrungsstufe zu. Er kann diese Kompetenz an die zuständige Anstellungsbehörde delegieren.</p> <p>² Für Lehrpersonen ist die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion zuständig.</p> <p>³ Für die Mitarbeitenden der Gerichte ist das Kantonsgericht zuständig.</p>	<p>§ 12 Absatz 1</p> <p>¹ Der Regierungsrat reiht jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in <i>ein Lohnband</i> ein und weist ihnen eine <i>Position im Lohnband</i> zu. Er kann diese Kompetenz an die zuständige Anstellungsbehörde delegieren.</p>

§ 13 Titel

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt im Titel eine terminologische Anpassung.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
§ 13 Einreihung in eine Lohnklasse	§ 13 Titel Einreihung in <i>ein Lohnband</i>

§ 13 Absätze 1, 4 und 5

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt hier eine terminologische Anpassung.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 13 Einreihung in eine Lohnklasse</p> <p>¹ Die Einreihung in eine Lohnklasse basiert auf dem Einreihungsplan (Anhang I), der Modellumschreibung und dem Stelleninhalt.</p> <p>² Die in der Modellumschreibung umschriebenen formellen Anforderungen an die Ausbildung geben an, welches Fähigkeits- und Wissensniveau erforderlich ist.</p> <p>³ Die Ausbildungsanforderungen stellen keine formelle Voraussetzung zur Übernahme der Funktion dar, soweit nicht durch Gesetz, Verordnung oder stellenspezifische Anstellungsbedingungen anderes vorgeschrieben ist.</p> <p>⁴ Wird das zur Ausübung der Funktion erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau zum Zeitpunkt des Beginns des Arbeitsverhältnisses nicht erreicht, erfolgt eine tieferwertige Lohnklasseneinreihung als es für die Funktion vorgesehen ist.</p> <p>⁵ Sobald das erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau erreicht ist, wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in die für die Funktion vorgesehene Lohnklasse eingereiht.</p>	<p>§ 13 Absätze 1, 4 und 5</p> <p>¹ Die Einreihung in <i>ein Lohnband</i> basiert auf dem Einreihungsplan (Anhang I), der Modellumschreibung und dem Stelleninhalt.</p> <p>⁴ Wird das zur Ausübung der Funktion erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau zum Zeitpunkt des Beginns des Arbeitsverhältnisses nicht erreicht, erfolgt eine tieferwertige <i>Lohnbandeinreihung</i> als es für die Funktion vorgesehen ist.</p> <p>⁵ Sobald das erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau erreicht ist, wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in <i>das</i> für die Funktion vorgesehene <i>Lohnband</i> eingereiht.</p>

3.5.1. Anfangslohnfestlegung

Grundsatz

Der Lohn setzt sich zusammen aus dem Funktionsanteil, dem individuellen Anteil und den allfälligen persönlichen Zulagen (Funktionszulage und persönliche Zulage). Der Funktionsanteil wird nach der herkömmlichen Weise der Einreihung einer Stelle (entlang der Modellumschreibungen, des Einreihungsplans und des Stelleninhalts) durch die Zuordnung zu einem Lohnband bestimmt und entspricht der Banduntergrenze des jeweiligen Lohnbandes (=100%). Der individuelle Anteil beträgt zwischen 0 und durchschnittlich 35% des Betrages des Funktionsanteils.

Massgeblich bei der Bestimmung des individuellen Anteils des Anfangslohns sind Ausbildung, berufliche und ausserberufliche Erfahrung.

Falls die Mindestanforderungen für die Stelle in Bezug auf die Ausbildungsvoraussetzungen und erforderliche Berufserfahrung nicht erfüllt werden, kann eine entsprechende negative Abweichung vom Funktionslohn durch die Positionierung bis maximal 13% (entsprechend dem Lohnansatz der Anlaufstufe C) unterhalb des Minimal-Lohnes während eines befristeten Zeitraumes von maximal 5 Jahren vorgenommen werden (analog der Einreihung in die heutigen Anlaufstufen).

Festlegung des Anfangslohns

Die Anstellungsbehörde legt den Anfangslohn unter Berücksichtigung von Ausbildung, der beruflich wie auch der ausserberuflich, insbesondere der bei Familienarbeit und in sozialen Institutionen, erworbenen Erfahrung fest.

Die Systematik der Anfangslohn-Bestimmung lehnt sich dabei aus Gründen der Konsistenz mit dem heutigen Lohnsystem und damit der Gleichbehandlung von bereits heute angestellten Mitarbeitenden und zukünftigen Mitarbeitenden stark am bisherigen Verfahren zur Berechnung der Erfahrungsstufe an.

Der Erfahrungswert wird in Anzahl Jahren ausgewiesen und ergibt sich aus der Summe der gewichteten (berufs-)biografischen Phasen eines oder einer Mitarbeitenden. Die Gewichtung beruflicher und ausserberuflicher Erfahrungen richtet sich nach den einschlägigen Regeln gemäss den Richtlinien des Personalamtes zur Zuweisung in eine Anlauf- oder Erfahrungsstufe (ES).

Der resultierende Erfahrungswert wird auf eine Referenzkurve übertragen. Die Referenzkurve entspricht voraussichtlich der Lohnentwicklung von Mitarbeitenden mit einer konstant guten Leistungsbeurteilung (A-Beurteilung) unter der Annahme, dass die für die individuelle Lohnentwicklung zur Verfügung stehenden Mittel jeweils ca. 1% der Gesamtlohnsumme entsprechen (analog der Mittel, die der heutige ES-Anstieg benötigt). Die Referenzkurve soll möglichst nahe an der heutigen Lohnentwicklung entlang des ordentlichen Erfahrungsstufenanstiegs liegen.

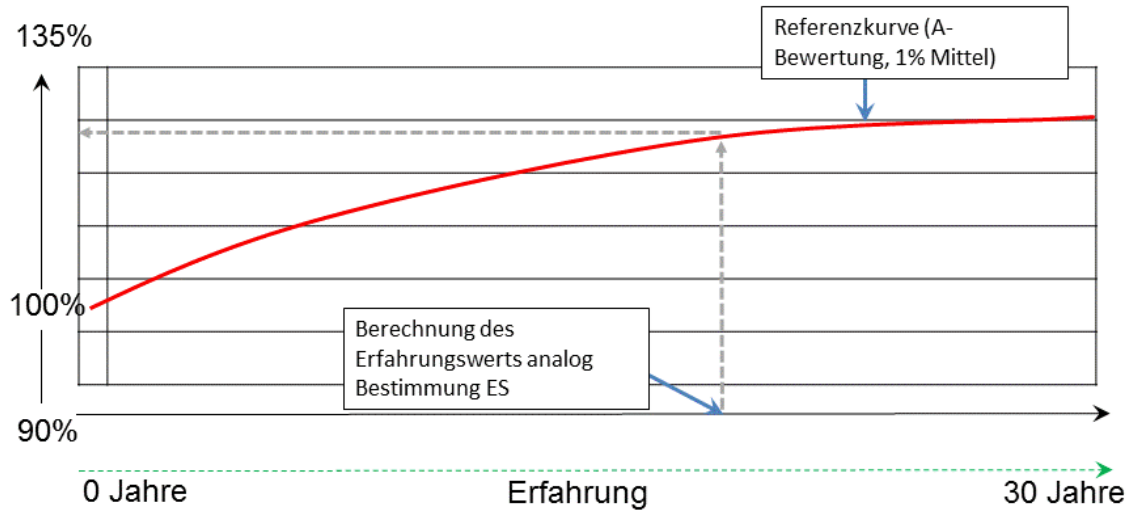
Die Referenzkurve ist die Basis für die Berechnung des Anfangslohns und bildet die angenommene Lohnentwicklung einer oder eines Mitarbeitenden mit guter Leistungsbeurteilung vom Eintritt (Lohnband-Minimum) bis zum Erreichen des Lohnbandmaximums ab. Damit die Löhne von neu eintretenden Mitarbeitenden zu denjenigen der bestehenden Mitarbeitenden nicht auseinanderklaffen, ist es von eminenter Wichtigkeit, dass die finanziellen Mittel für die individuelle Lohnentwicklung gesprochen werden.

Das kantonale Personalamt stellt die notwendigen Instrumente zur Berechnung der Anfangslöhne bereit und erlässt Regelungen, um eine einheitliche Praxis sicher zu stellen.

Ein jährlich durchzuführendes Controlling der Anfangslöhne soll spezifische Tendenzen (z.B. in Bezug auf das Geschlecht der Mitarbeitenden, Mitarbeitende im Teilzeitpensum) im Rahmen der

Auslegung des Ermessensspielraums aufzeigen. Nötigenfalls müssen Massnahmen zur Korrektur festgestellter Verzerrungen eingeleitet werden.

Grafik 1: Festlegung des Anfangslohns



Vorgehen im Rahmen der Festlegung des Anfangslohns

1. Auf der Grundlage der massgeblichen Modellumschreibung werden die entsprechenden Ausbildungserfordernisse und die erforderliche Berufserfahrung ermittelt. Das elektronische Berechnungsformular des Personalamts weist diese Werte automatisch aus.
2. Es wird die anrechenbare Erfahrung und das Ausbildungsniveau der im Lohnband zu positionierenden Person ermittelt.
3. Von der anrechenbaren Erfahrung wird die gemäss der Modellumschreibung vorausgesetzte Erfahrung abgezogen.
4. Der erhaltene Erfahrungswert wird auf die Referenzkurve übertragen.

Beurteilung der vorgeschlagenen Systematik

Das Vorgehen zur Festlegung der Anfangslöhne hält sich eng an die geltende Systematik. Damit wird eine weitgehende Gleichbehandlung der bestehenden und neu eintretenden Mitarbeitenden sichergestellt. Durch die Ähnlichkeit der Systematiken kann die Akzeptanz sowie die Verständlichkeit der neuen Systematik erhöht werden. Zudem zeichnet sich die Systematik durch einen geringen Implementierungsaufwand aus.

Allerdings können bei der Anwendung der beschriebenen Systematik dann Schwierigkeiten auftreten, wenn die Ziel-Lohnentwicklung (Lohnentwicklung bei A-Beurteilung), die durch die Referenzkurve abgebildet wird, aufgrund von Veränderungen in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Mittel oder in Bezug auf die Verteilung der Leistungsbeurteilungen in der Realität nicht gehalten werden. Das würde dazu führen, dass neu eintretende Mitarbeitende im Vergleich mit den bestehenden Mitarbeitenden bei gleicher Erfahrung höhere Löhne erhalten würden. Dieser Sachverhalt verdeutlicht die eminente Wichtigkeit der zur Verfügung stehenden Mittel für individuelle Lohnentwicklung.

Die Kompetenz zur Gestaltung der technischen Hilfsmittel sowie die Erstellung verbindlicher Richtlinien zur Praxis der Festlegung der Anfangslöhne liegen beim Fachbereich Personalarbeit des kantonalen Personalamtes.

§ 14 Titel

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt im Titel eine terminologische Anpassung.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
§ 14 Zuweisung einer Anlauf- oder Erfahrungsstufe	§ 14 Titel Zuweisung einer <i>Position im Lohnband</i>

§ 14 Absätze 1 und 3

Absatz 1: Für die Berücksichtigung der Erfahrungen aus bisherigen Tätigkeiten wird grundsätzlich der gesamte Lebenslauf berücksichtigt. Eine bloss teilweise Berücksichtigung (z.B. die letzten zehn Jahre) könnte im Einzelfall zu stossenden Ergebnissen führen, insbesondere bei Erwerbsunterbrüchen.

Frühere berufliche Tätigkeiten werden aufgrund ihrer Relevanz für die vorgesehene Funktion nach einer abgestuften Skala bewertet. Die Gewichtung richtet sich nach den heutigen Anrechnungssätzen im Rahmen der Berechnung der Erfahrungsstufen.

Absatz 3: Wird bei einer Stellenbesetzung eine Bewerbung berücksichtigt, obwohl die Mindestanforderungen der entsprechenden Modellumschreibung nicht (oder noch nicht) erfüllt sind, kann zwar eine Zuordnung zu dieser Modellumschreibung erfolgen, doch der Anfangslohn kann unterhalb des Funktionslohns des entsprechenden Lohnbands festgelegt werden. Umgekehrt kann eine Übererfüllung der Anforderungen (z.B. durch einen für die Funktion nicht erforderlichen akademischen Abschluss) grundsätzlich nicht zu einer Zuordnung zu einer höheren Modellumschreibung führen. Innerhalb des massgeblichen Lohnbands können solche Zusatzqualifikationen aber bei der Festlegung des Anfangslohns berücksichtigt werden, soweit diese Qualifikationen für die Erfüllung der Aufgabe klar nützlich sind. Insgesamt ist die in der Modellumschreibung festgehaltene Anforderung der Stelle bei der Festlegung des Anfangslohns in den Vordergrund zu stellen.

Der Bereich unterhalb des Funktionslohns entspricht den heutigen Anlaufstufen. Neu ist die explizite zeitliche Begrenzung, innerhalb derer die Löhne mindestens auf die Ebene des

Funktionslohns entwickelt werden müssen. Diese zeitliche Begrenzung ist durch den Wegfall des jährlichen Stufenanstiegs begründet. Im Normalfall - bei guter Leistung - sollten Mitarbeitende nicht länger als 3 Jahre unterhalb des Funktionslohns positioniert sein. Nach maximal 5 Jahren sind Mitarbeitende in jedem Fall in eine Position oberhalb oder auf den Funktionslohn zuzuweisen.

Absätze 2 und 4 bleiben unverändert.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 14 Zuweisung einer Anlauf- oder Erfahrungsstufe</p> <p>¹ Bei der Zuweisung einer Anlauf- und Erfahrungsstufe ist der beruflich wie auch der ausserberuflich, insbesondere der bei Familienarbeit und in sozialen Institutionen, erworbenen Erfahrung angemessen Rechnung zu tragen.</p> <p>² Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau ohne formellen Ausbildungsabschluss erreicht, vermindern sich die Erfahrungsjahre der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.</p> <p>³ Die Zuweisung einer Anlaufstufe kann nur erfolgen, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die an ihre Funktion gestellten Anforderungen in Bezug auf die Erfahrung noch nicht erfüllt. Absatz 2 bleibt vorbehalten.</p> <p>⁴ Das Nähere regelt die Verordnung.</p>	<p>§ 14 Absätze 1 und 3</p> <p>¹ Bei der Zuweisung einer <i>Position im Lohnband</i> ist der beruflich wie auch der ausserberuflich, insbesondere der bei Familienarbeit und in sozialen Institutionen, erworbenen Erfahrung angemessen Rechnung zu tragen.</p> <p>³ <i>Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die an ihre Funktion gestellten Anforderungen in Bezug auf die Erfahrung noch nicht erfüllt, kann ihr oder ihm für eine befristete Zeit eine Position unterhalb des Funktionslohns innerhalb des Lohnbands zugewiesen werden. Absatz 2 bleibt vorbehalten.</i></p>

§ 15 Titel

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt im Titel eine terminologische Anpassung.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 15 Stufenanstieg</p>	<p>§ 15 Titel</p> <p><i>Individuelle Lohnentwicklung</i></p>

§ 15 Absätze 1, 1^{bis}, 2 und 3

Absatz 1: Infolge des Wegfalls des automatischen Erfahrungsstufenanstiegs erfolgt neu die individuelle Lohnentwicklung aufgrund der bisherigen Position im Lohnband, der Mitarbeitendenbeurteilung sowie der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel. Der Regierungsrat berechnet auf Grundlage dieser Parameter die individuellen Lohnentwicklungen der

Mitarbeitenden mit Hilfe von sog. Lohnsteuerungsmatrizen. Die Direktionen und besonderen Behörden werden in angemessenem Rahmen in die Gestaltung ihrer Matrizen einbezogen.

Die Lohnentwicklung innerhalb des Lohnbands einer Modellumschreibung erfolgt wie bisher in der Regel auf Beginn eines Kalenderjahres. Unterjährige Lohnerhöhungen bleiben lediglich in Ausnahmefällen möglich, z.B. bei unterjährigem Ausbildungsabschluss.

Absatz 1^{bis}: Auf Antrag der Gerichte wird die individuelle Lohnentwicklung der Mitarbeitenden der Judikative durch die Geschäftsleitung der Gerichte formal verabschiedet. Die Gestaltung der entsprechenden Lohnsteuerungsmatrix richtet sich nach den Vorgaben der durch den Regierungsrat beschlossenen Lohnsteuerungsmatrizen.

Absatz 2: Da der bisherige Erfahrungsstufenanstieg nicht halbiert wurde, wenn der Eintritt nach dem 2. Juli erfolgt ist, wird auch im revidierten Lohnsystem auf ein halbes Jahr aufgerundet. D. h. Eintritte nach dem 1. Juli erfahren keine individuelle Lohnentwicklung.

Absatz 3: Bei einer Abkehr von einem quasi-automatischen Lohnanstieg wird die Lohnentwicklung massgeblich durch die individuelle Leistung vorangetrieben. Absenzen, die eine Leistungserbringung temporär verunmöglichen sind daher bei der individuellen Lohnentwicklung in angemessener Form zu berücksichtigen. Das Weitere wird in der Personalverordnung geregelt.

Absatz 4 bleibt unverändert.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
§ 15 Stufenanstieg	§ 15 Absätze 1, 1^{bis}, 2 und 3
¹ Der Anstieg in den Anlauf- oder Erfahrungsstufen erfolgt jährlich per 1. Januar, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter den Stellenauftrag und die Stellenanforderungen erfüllt hat.	¹ Der Regierungsrat beschliesst jährlich die individuelle Lohnentwicklung der Mitarbeitenden gemäss § 1 Personalgesetz per 1. Januar auf <i>Grundlage der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilung, der Position im Lohnband sowie der zur Verfügung stehenden Mittel.</i>
² Beginnt ein Arbeitsverhältnis vor dem 2. Juli eines Jahres erfolgt per 1. Januar des folgenden Kalenderjahres ein Anstieg in den Anlauf- oder Erfahrungsstufen nach Massgabe des Absatzes 1.	^{1bis} Für die Mitarbeitenden der Gerichte fasst die Geschäftsleitung des Kantonsgerichts den Beschluss gemäss Absatz 1, wobei sie die Vorgaben des Regierungsrats in dessen Beschluss über die individuelle Lohnentwicklung unverändert übernimmt.
³ Unbezahlter Urlaub ist für die Berechnung der Erfahrungsstufen angemessen zu berücksichtigen.	² Beginnt ein Arbeitsverhältnis <i>nach dem 1.</i> Juli eines Jahres erfolgt per 1. Januar des folgenden Kalenderjahres <i>keine individuelle Lohnentwicklung.</i>
⁴ Das Nähere regelt die Verordnung.	³ <i>Längere Absenzen sind</i> für die Gewährung <i>der individuellen Lohnentwicklung</i> angemessen zu berücksichtigen.

3.5.2. Festlegen der individuellen Lohnentwicklung

Der Regierungsrat bestimmt die jährliche individuelle Lohnentwicklung für alle Mitarbeitenden der Direktionen und der Besonderen Behörden, sowie der öffentlichen Schulen des Kantons und der Einwohnergemeinden, die heute in eine Lohnklasse eingereiht sind. Für die Mitarbeitenden der Gerichte fasst die Geschäftsleitung des Kantonsgerichts den Beschluss gemäss Absatz 1, wobei sie die Vorgaben des Regierungsrats in dessen Beschluss über die individuelle Lohnentwicklung unverändert übernimmt. Mitarbeitende in Funktionen, deren Löhne vom System der Lohnklassen ausgenommen sind (gewählte Magistratspersonen, Mitarbeitende in Ausbildung und Praktika) sind von der vorliegenden Teilrevision des Personaldekrets nicht betroffen. Die Vergütung dieser Mitarbeitendengruppen wird weiterhin durch den Anhang des Personaldekrets, Ausnahmen vom System der Lohnklassen, beziehungsweise die Verordnung über die Vergütungen während der Ausbildung (SGS 155.11) geregelt.

Die jährliche individuelle Lohnentwicklung der Mitarbeitenden, die in eine Lohnklasse eingereiht sind, wird in Abhängigkeit der folgenden Faktoren mit Hilfe einer Lohnsteuerungsmatrix berechnet:

- Faktor 1: Bisherige Position innerhalb der Lohnbandbreite
Die Lohnentwicklung bei Mitarbeitenden mit dem gleichen Mitarbeitendenbeurteilungsprädikat ist höher, wenn der bisherige Lohn im unteren Bereich des Lohnbands liegt. Die Erhöhungsschritte werden abgeflacht, wenn der bisherige Lohn im oberen Bereich des Lohnbands liegt. Das heisst, die Lohnentwicklung verläuft mit zunehmender Erfahrung degressiv, analog zur Lohnentwicklung im heutigen Erfahrungsstufensystem.
- Faktor 2: Ergebnis der Mitarbeitendenbeurteilung⁶
Dabei fällt die Lohnerhöhung bei einer besseren Gesamtbeurteilung höher aus, als bei einer weniger guten.
- Faktor 3: Zur Verfügung stehende Mittel für individuelle Lohnentwicklung
Sie bilden den festen Rahmen bei der Gestaltung der Lohnsteuerungsmatrix, beziehungsweise bei der Festlegung der Werte innerhalb der Matrizen.

Die Werte innerhalb der Matrix werden entlang der personalpolitischen Schwerpunkte des Regierungsrates festgelegt. Die Lohnentwicklung bei einer Mitarbeitendenbeurteilung mit dem Prädikat „gut“ („A“) soll sich an der Lohnentwicklung im Rahmen der heutigen Erfahrungsstufen-Systematik orientieren und über die Zeit relativ konstant bleiben. Dadurch, dass die Lohnentwicklung von Mitarbeitenden mit sehr guter Mitarbeitendenbeurteilung („A+“) relativ höher ausfallen soll, wird die Lohnentwicklung bei einer guten Leistung („A“) marginal unterhalb des Erfahrungsstufen-Verlaufs liegen, damit die Kostenneutralität zur heutigen Erfahrungsstufen-Systematik eingehalten werden kann. Das Beurteilungs-Prädikat „ungenügend“ („B“) wird im Regelfall zu keiner Lohnentwicklung führen.

Federführend bei der Berechnung der möglichen Matrix-Werte ist das kantonale Personalamt. Der Regierungsrat bestimmt die Ausgestaltung der angewendeten Lohnsteuerungsmatrizen durch einen Beschluss.

⁶ Der Kanton Basel-Landschaft plant mit der Lohnrevision und der parallel stattfindenden Überarbeitung des MAG den Wechsel von einer 5er zu einer 3er Bewertungsskala

Grafik 2: Lohnsteuerungsmatrix (beispielhafte Darstellung)⁷

Prädikat Mitarbeitenden- beurteilung	Lage im Lohnband				
	Unter Funktionslohn	Unten 1. Viertel	Unterhalb Mitte 2. Viertel	Oberhalb Mitte 3. Viertel	Oben 4. Viertel
B-Beurteilung	3.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A-Beurteilung	4.75%	3.00%	2.25%	1.00%	0.50%
A+-Beurteilung	5.50%	4.25%	3.00%	1.50%	0.75%

3.5.3. Individuelle Lohnentwicklung

Zur Verfügung stehende Mittel für individuelle Lohnentwicklungen

Um das Lohnsystem aufrecht zu erhalten und Akzeptanz gegenüber einer leistungsbezogenen Systematik von Seiten der Mitarbeitenden aufzubauen, ist es von zentraler Bedeutung, dass jährlich genügend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, um effektive individuelle Lohnentwicklungen zu ermöglichen⁸. Aus diesem Grund ist es von höchster Wichtigkeit, dass bei einem Wechsel in ein stufenloses Lohnbandsystem weiterhin dieselben finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, wie sie das heutige Erfahrungsstufen-System benötigt. Der jährliche Erfahrungsstufenanstieg benötigt jährlich ca. 1% der Gesamtlohnsumme. Diese Kosten fließen jedoch nicht in die Budget-Vorgaben ein, d.h. der Erfahrungsstufenanstieg ist budgetneutral und führt zu keiner effektiven Erhöhung der Personalkosten. Die Kosten des Erfahrungsstufenanstiegs werden mittel- bis langfristig durch Mutations-Gewinne refinanziert. Im Rahmen des Budget-Prozesses wird der Regierungsrat die Mittel von ca. 1% der Gesamtlohnkosten (Budgetpunkt „Löhne und Gehälter“) als Basis der Berechnung der individuellen Lohnentwicklung zur Verfügung stellen.

Berechnungsebene der individuellen Lohnentwicklungen

Die individuellen Lohnentwicklungen werden auf Ebene Direktionen, Gerichte und Besondere Behörden berechnet. Die Berechnung der individuellen Lohnentwicklungen der Lehrpersonen erfolgt ebenfalls auf einer eigenen Berechnungsbasis. Allen Organisationseinheiten, die eine Berechnungsebene bilden, stehen dieselben prozentualen Mittel zur Verfügung. Im Sinne der Gleichbehandlung der kantonalen Mitarbeitenden soll dies auch für die Gerichte und Besonderen Behörden gelten.

Daraus folgt, dass für diese Organisationseinheiten separate Lohnsteuerungsmatrizen eingesetzt werden. Um eine grösstmögliche Gleichbehandlung der Mitarbeitenden in den verschiedenen Einheiten sicher zu stellen, fixiert der Regierungsrat jährlich die Lohnentwicklung für alle Mitarbeitenden gemäss § 1 Personalgesetz mit den Beurteilungsprädikaten „gut“ („A“), „ungenügend“ („B“) sowie für Mitarbeitende, deren Lohn unterhalb des Funktionslohns liegt (s. Grafik 3). Die Ausgestaltung der fixierten Bereiche der Lohnsteuerungsmatrizen ist von der Geschäftsleitung des Kantonsgerichts für die Mitarbeitenden der Gerichte zwingend zu übernehmen.

⁷ Die für die individuelle Lohnentwicklung vorhandenen Mittel werden zentral anhand der Lohnsteuerungsmatrix IT-unterstützt auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt. Die Matrix umfasst die beiden Komponenten «Leistungsbeurteilung» und «Lage im Lohnband». Jeder Kombination der verschiedenen Ausprägungen entlang der beiden Komponenten wird dabei eine prozentuale Lohnerhöhung zugeteilt.

⁸ Lohnentwicklung ist unabdingbar, um insbesondere junge, qualifizierte Mitarbeitende zu halten. Falls eine Lohnentwicklung nicht stattfinden kann, besteht das grosse Risiko, dass gerade diese Mitarbeitenden den Kanton als Arbeitgeber verlassen werden. Zudem ist die Einführung eines Leistungslohns nur dann sinnvoll, wenn Leistung entsprechend honoriert werden kann.

Die Gestaltung der Lohnentwicklung für Mitarbeitende mit dem Beurteilungsprädikat „sehr gut“ („A+“) liegt ebenfalls in der Kompetenz des Regierungsrates, für die Mitarbeitenden der Gerichte in der Kompetenz der Geschäftsleitung des Kantonsgerichts. Die Lohnentwicklung für Mitarbeitende mit dem Beurteilungsprädikat „sehr gut“ wird organisations-spezifisch entlang der Verteilung der Beurteilungsprädikate festgelegt. Dabei ist die Budgeteinhaltung handlungsweisend.

Grafik 3: Durch den Regierungsrat über alle Organisationseinheiten fixierte Bereiche der Lohnsteuerungsmatrix (roter Bereich)

Prädikat Mitarbeitenden- beurteilung	Lage im Lohnband				
	Unter Funktionslohn	Unten 1. Viertel	Unterhalb Mitte 2. Viertel	Oberhalb Mitte 3. Viertel	Oben 4. Viertel
B-Beurteilung	3.00%	000%	000%	0.00%	0.00%
A-Beurteilung	4.75%	3.00%	2.25%	1.25%	0.50%
A+-Beurteilung	5.50%	4.25%	3.00%	1.50%	0.75%

Budgetierung der Kosten für individuelle Lohnentwicklung

Auf Grundlage von Marktvergleichen und internen Abklärungen (durchgeführt durch den Fachbereich Personalarbeit sowie der HR-Beratungen der Direktionen) formuliert der Regierungsrat jeweils im Monat Februar seine lohnpolitischen Vorgaben. Der Beschluss umfasst zudem die zur Verfügung stehenden Mittel für die ordentliche Lohnrunde sowie Entwürfe der Lohnsteuerungsmatrizen auf Basis der Matrizen des vorangegangenen Jahres⁹. Der Regierungsrats-Beschluss fliesst in die Erstellung des Budget-Forecasts ein.

Im Rahmen des Budget-Prozesses werden die zur Verfügung stehenden Beträge für individuelle Lohnentwicklungen anhand von Durchschnittswerten durch das Personalamt innerhalb der Budgetkredite Personal geplant. Nach Abschluss der Mitarbeitendengespräche und Konsolidierung der Mitarbeitendenbeurteilungen muss die individuelle Lohnentwicklung mit Hilfe der finalen Lohnsteuerungsmatrizen Anfang Oktober pro Budgetkredit Personal mit der Planung abgeglichen werden. Falls es aufgrund von Abweichungen bezüglich der Verteilung der Mitarbeitendenbeurteilungen im Vergleich zu den getroffenen Annahmen zu Budgetüberschreitungen kommt, müssen die betroffenen Profit-Center per Ende Oktober Budgetanträge an den Regierungsrat stellen. Hier kann es jedoch nur zu Budgettransfers innerhalb einer Direktion oder kantonalen Behörde kommen. Die Saldovorgabe der Direktion oder kantonalen Behörde wird dadurch nicht erhöht.

Die Wahrscheinlichkeit einer Budgetüberschreitung aufgrund einer Abweichung der geschätzten und tatsächlichen Kosten der individuellen Lohnentwicklung wird als gering eingeschätzt.

⁹ In Hinblick auf eine optimierte Anschlussfähigkeit der neuen Systematik sowie die Aufrechterhaltung der Ziellohn-Referenz-Kurve (Kapitel 5.2) ist es zu empfehlen, die Werte innerhalb der Lohnsteuerungsmatrix so zu wählen, dass die Lohnentwicklung bei guter Leistung derjenigen im Rahmen des Erfahrungsstufensystems ähnlich ist. Auch sind die Werte und über die Jahre relativ konstant zu halten.

Grafik 4: Tabellarische Darstellung des Prozesses „Lohnrunde“ (prov. Entwurf, Stand 1.3.2018)

Ablauf / Tätigkeit	Owner	Mitwirkung	Wann
Vorabklärungen treffen			Herbst Vorjahr
RRB "Jährliche Budgetierung individ. Lohnentwicklung" - Lohnpolitische Vorgaben des Regierungsrats - Mittel ordentliche Lohnrunde - Erstellung der Empfehlung betr. Umsetzung der Lohnrunde - Lohnsteuerungsmatrizen im Entwurf -> Forecast	PA - PH	HRB PA - PC	Februar
Start Personalkostenplanung - Die Beträge für die individuelle Lohnentwicklung wird zentral durch das Personalamt geplant	PA - PC	HRB	Februar/März
Planungsrichtlinie - Die Entscheide aus dem Forecast fliessen in die Planungsrichtlinie ein.	FIV	HRB	März
Planung und Koordination MAG-/Lohnrunden-Prozess - Kommunikation der Daten an HRB und Vorges	PA	HRB	April
MAG Phase Initialisierung mit Terminplan/Manual	PA-PE	HRB	Juni/Juli
MAG Phase Durchführung - Durchführung MAG - Konsolidierung der MAG-Auswertung - Resultat: Masterliste mit detaillierten Personaldaten + altem Lohn - Empfänger der Liste sind: - PA-PE - PA-PH HR-BP/HRB/Anstellungsbehörde	Vorges Vorges PA	HRB HRB HRB	Juli/August/ September
Übergabe Planung an Landrat - Übergabe mit zentral geplanten Beträgen für die Lohnentwicklung	FIV	PA-PC	September
Kickoff Lohnrunde durch PA - Berechnung individuelle Lohnerhöhungen - Vergleich effektive Lohnerhöhung mit Planung -> bei Abweichung: Erstellung Budget-Antrag - Kommunikation der neuen Löhne an: PA-PC HR-BP/HRB/Anstellungsbehörde/Vorges	PA-PH PA-PC Profit-C PA-PH 	PA-PC PA-PC, FIV 	Oktober
Controlling Lohnrunde	PA-PC		Okt./Nov.
RRB "Lohnrunde" - Controllingbericht "Lohnrunde" - Definitive Lohnsteuerungsmatrizen	PA-PH PA-PC PA-PH	PA-PC PA-PH	November
Definitive Einspielung der Daten in das Payroll-System	PA - Lohnteam		Dezember
Lohnmitteilungen an MA	PA - Lohnteam		
Abschlusscontrolling	PA-PC	PA-Lohnteam	
Lohnerhöhungen per 1.1 des Folgejahres	PA-Lohnteam		
Review und Evaluation des Prozesses	PA-PH	PA-PC PA- Lohnteam HRB	Januar

FIV: Finanzverwaltung
 HRB: HR-Beratungen
 PA-PC: Personalcontrolling
 PA-PE: Personalentwicklung

PA-PH: Personalarbeit
 Profit-C: Profit-Center-Leitung
 Vorges: Vorgesetzte

Berechnung der individuellen Lohnentwicklung ohne Mitarbeitendenbeurteilung

Basis für die Berechnung der individuellen Lohnentwicklung bildet die Mitarbeitendenbeurteilung. Ist eine Mitarbeitendenbeurteilung aufgrund langdauernder Abwesenheit aus objektiven Gründen wie z.B. Krankheit oder Unfall, Militär, Zivilschutz- und Zivildienst, Mutterschaftsurlaub, unbezahltem oder bezahltem Urlaub, etc. nicht möglich, wird die Lohnentwicklung für die betroffenen Mitarbeitenden unter der Annahme einer guten Leistung berechnet, sofern die Leistung vor der Abwesenheit ebenso mit gut beurteilt wurde. Die entsprechende Regelung dazu wird auf Verordnungsstufe geschaffen.

Berechnung der individuellen Lohnentwicklung bei Lehrpersonen

Zurzeit wird das verwaltungsspezifische Instrument zur Mitarbeitendenbeurteilung in Hinblick auf die Anforderungen im Rahmen eines leistungsbezogenen Lohnsystems überarbeitet. Die Einführung des überarbeiteten Instruments wird im Jahr 2018 stattfinden. Die Schulen wenden für das unterrichtende Personal aktuell ein von der Verwaltung unabhängiges Beurteilungssystem an. In wie weit dieses den Anforderungen entspricht, die eine leistungsbezogene Lohnentwicklung an die Mitarbeitendenbeurteilung beim unterrichtenden Personal stellt, ist zu prüfen.

Aus diesem Grund hat der Regierungsrat die Finanz- und Kirchendirektion sowie die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion beauftragt, im Rahmen eines Projekts zu prüfen, ob das bestehende Beurteilungssystem für das unterrichtende Personal den Anforderungen einer leistungsbezogenen Lohnentwicklung gerecht wird. Falls festgestellt wird, dass die Anforderungen nicht oder unzureichend abgedeckt werden, werden in einem weiteren Schritt ein Instrumentarium und ein Verfahren zur Leistungsbeurteilung des unterrichtenden Personals erarbeitet und umgesetzt. Instrumentarium und Verfahren sollen bis 30. Juni 2020 bereitstehen, so dass den Schulen für das unterrichtende Personal spätestens ab Sommer 2020 ein den Anforderungen entsprechendes Instrument zur Verfügung steht. Dies erlaubt es, das unterrichtende Personal vollumfänglich in die neue Systematik der Berechnung zur individuellen Lohnentwicklung zu integrieren.

Die zu einer allfälligen Überarbeitung und Implementierung des Beurteilungsinstruments für Lehrpersonen notwendigen Mittel sind in dieser Vorlage nicht enthalten.

§ 16 Beschleunigter Stufenanstieg

Wird aufgehoben, da ein beschleunigter Stufenanstieg nicht mehr möglich ist.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 16 Beschleunigter Stufenanstieg</p> <p>¹ Der Stufenanstieg kann beschleunigt erfolgen, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nachgewiesen eine ausserordentlich gute Leistung erbracht hat.</p> <p>² Das Nähere regelt die Verordnung.</p>	<p>§ 16 Aufgehoben.</p>

§ 17 Absatz 1

Infolge Wegfalls der Lohnklassen und der damit verbundenen Erfahrungsstufen, wird neu die Position im Lohnband und gegebenenfalls die Einreihung ins Lohnband überprüft. Grundlage dafür sind u. a. die Stellen-, sowie die Modellumschreibung.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 17 Funktionsänderung</p> <p>¹ Ändert die Funktion einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, erfolgt eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Lohnklasseneinreihung und der Erfahrungsstufenzuweisung.</p>	<p>§ 17 Absatz 1</p> <p>¹ Ändert die Funktion einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, erfolgt eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der <i>Lohnbandeinreihung</i> und der <i>Zuweisung einer Position im Lohnband</i>.</p>

§ 18 Absatz 1 Einleitungssatz und Buchstabe a

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt hier eine terminologische Anpassung. Durch den Wegfall der Lohnklassen und der Erfahrungsstufen ist die richtige Zuweisung ins entsprechende Lohnband und in die richtige Position innerhalb des Lohnbands vorzunehmen.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
<p>§ 18 Einreihungsfehler</p> <p>¹ Wird ein offensichtlicher Fehler bei der Einreihung in eine Lohnklasse oder bei der Zuweisung einer Anlauf- oder Erfahrungsstufe festgestellt, ist wie folgt zu verfahren:</p> <p>a. Liegt ein Einreihungsfehler vor, der sich zu Gunsten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters auswirkt, ist sie oder er nach Ablauf der Kündigungsfrist in die richtige Lohnklasse und/oder Anlauf- bzw. Erfahrungsstufe einzuweisen. Bei auf Amtsperiode gewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss das Ende der laufenden Amtsperiode nicht abgewartet werden.</p> <p>b. Wirkt sich der Einreihungsfehler zu Ungunsten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters aus, ist die Korrektur sofort vorzunehmen und die Lohndifferenz seit Beginn des Arbeitsverhältnisses, jedoch längstens für 5 Jahre nachzuzahlen.</p>	<p>§ 18 Absatz 1 Einleitungssatz und Buchstabe a</p> <p>¹ Wird ein offensichtlicher Fehler bei der Einreihung in <i>ein Lohnband</i> oder bei der <i>Position im Lohnband</i> festgestellt, ist wie folgt zu verfahren:</p> <p>a. Liegt ein Einreihungsfehler vor, der sich zu Gunsten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters auswirkt, ist sie oder er nach Ablauf der Kündigungsfrist in <i>das richtige Lohnband</i> und/oder in die <i>richtige Position im Lohnband</i> einzuweisen. Bei auf Amtsperiode gewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss das Ende der laufenden Amtsperiode nicht abgewartet werden.</p>

3.5.4. Übergangs- und Schlussbestimmungen

Bei den Übergangsbestimmungen wird ein neues Kapitel für die Überführung von der Lohnklassensystematik in die Lohnbandsystematik eingefügt:

§ 75a Überführung in Lohnband-Systematik

Die Änderung des Personaldekrets tritt am 1. Januar 2021 in Kraft. Per 1. Januar 2021 wird der Lohn gemäss der jeweiligen Lohnklasse und Erfahrungsstufe sämtlicher in Lohnklassen eingereihten Mitarbeitenden in die Lohnbandsystematik überführt. Die individuelle Lohnentwicklung gemäss neuem § 15 Personaldekret erfolgt erstmals im darauffolgenden Jahr per 1. Januar 2022. Per 1. Januar 2021 erfolgt der Stufenanstieg gemäss bisherigem § 15 Personaldekret.

Bisherige Bestimmung	Änderung (kursiv)
	<p>§ 75a Überführung in Lohnband-Systematik</p> <p>¹ Per 1. Januar 2021 wird der Lohn gemäss der jeweiligen Lohnklasse und Erfahrungsstufe sämtlicher in Lohnklassen eingereihten Mitarbeitenden in die Lohnbandsystematik überführt.</p> <p>² Für den Stufenanstieg per 1. Januar 2021 gilt das Dekret in der Fassung vom xxx.</p>

3.6. Strategische Verankerung / Verhältnis zum Regierungsprogramm

Das Projekt Revision Lohnsystem hat einen direkten Bezug zur Personalstrategie gemäss RRB 2012-0836 nach der Einleitung: Die Basis unseres Handelns: ...“Ziel ist es, die richtigen Mitarbeitenden zu rekrutieren, zum Wohl des Kantons einzusetzen, weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen bis ins Alter zu erhalten“. Sowie Punkt 2. Attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber: „Er achtet in erhöhtem Mass auf eine gerechte Ausgestaltung der Löhne nach einheitlichen Prinzipien“.

Zudem besteht ein Bezug zum Regierungsprogramm 2016-2019 hinsichtlich des effizienten und staatlichen Handelns (EESH), wonach in den Planungsinstrumenten Schwerpunkte der staatlichen Leistungserstellung festgelegt und die Ausgaben konsequent an diesen strategischen Prioritäten ausgerichtet werden müssen. Der Bezug vom Projekt Lohnrevision zum Regierungsprogramm ist dadurch gegeben, dass die individuelle Lohnentwicklung künftig von der eigenen Leistung abhängig sein soll.

3.7. Finanzielle Auswirkungen

Die Anpassung der Systematik zur individuellen Lohnentwicklung muss laut RRB 1808 vom 13. Dezember 2016 kostenneutral sein. Das heisst, dass die neue Systematik im Vergleich mit der heutigen Erfahrungsstufensystematik keine Lohnmehrkosten generieren darf. Gleichzeitig ist zu betonen, dass die Revision des Lohnsystems keine Sparmassnahme darstellt.

Das neue Finanzhaushaltsgesetz ist seit dem 01. Januar 2018 in Kraft gesetzt. Der Landrat beschliesst das Budget (§ 23 FHG), die Budgethoheit obliegt somit dem Parlament. Der Budgetkredit Personalaufwand kann dadurch von der Regierung nicht ohne Genehmigung des Landrats erhöht werden.

3.7.1. Kosten individuelle Lohnentwicklung

Bei einem geschlossenen Lohnsystem, wie es bei Lohnbändern oder auch den heutigen Lohnklassen mit Erfahrungsstufen der Fall ist, wird davon ausgegangen, dass die gesamtkantonale Lohnsumme bei gleichbleibender Stellenanzahl auf einem bestimmten Niveau stabil bleibt und die Kosten für die individuelle Lohnentwicklung, beziehungsweise für den

Erfahrungsstufenanstieg (ca. 1% der Lohnsumme, entspricht aktuell rund CHF 6 Mio.) durch den Mutationsgewinn kompensiert werden. Die Lohnsumme wird ausschliesslich bei zusätzlichen Stellen und bei wegfallenden Stellen angepasst. Dieselben finanziellen Mittel, die der Erfahrungsstufenanstieg jährlich benötigt, sollen auch künftig für die individuelle Lohnentwicklung aller Mitarbeitenden im Kanton Basel-Landschaft zur Verfügung stehen. Der Grossteil der finanziellen Mittel für die individuelle Lohnentwicklung wird auch weiterhin denjenigen Mitarbeitenden zugeteilt, welche eine gute Leistung erbringen (Beurteilung „A“). Die Mitarbeitenden mit ungenügenden Leistungen (Beurteilung „B“) erhalten keine Lohnanpassung, während diejenigen Mitarbeitenden, welche eine sehr gute Leistung erbringen („A+“), eine überdurchschnittliche Lohnanpassung erhalten.

Eine mittlere individuelle Lohnentwicklung in der Höhe des heutigen ES-Anstiegs ist somit budgetneutral. Dieser Nachvollzug im neuen Lohnsystem deckt sich mit den Anliegen der am 30. Oktober 2013 von der Liga Baselbieter Steuerzahler eingereichten Verfassungsinitiative „Für eine vernünftige staatliche Personalpolitik“.

3.7.2. Auswirkungen auf die Personalressourcen in den Direktionen, Besonderen Behörden, Gerichten

Unter Vorbehalt der Einführung von IT-Anwendungen, die die jährliche Lohnrunde sowie die Durchführung der Mitarbeitendenbeurteilung unterstützten, entsteht lediglich ein minimaler Mehraufwand in Bezug auf die benötigten Personalressourcen. Die zeitintensiven zusätzlichen Teilschritte fallen durchwegs dem kantonalen Personalamt zu. Die Mehrarbeiten können voraussichtlich durch eine entsprechende temporäre Anpassung der Personalressourcen aufgefangen werden.

Die Einführung einer IT unterstützten Mitarbeitendenbeurteilung bedeutet für alle Vorgesetzten und alle Mitarbeitenden im Kanton erhebliche Zeitersparnisse. Bei einer fehlenden IT-Lösung werden voraussichtlich erhebliche Zeit- und Personalressourcen benötigt, um den MAG- und Lohnrundenprozess durchführen zu können.

Bei der allfälligen Gestaltung eines angepassten Instruments zur Beurteilung von Lehrpersonen sowie der Gestaltung der entsprechenden operativen Prozesse ist darauf zu achten, dass die Mitarbeitendenbeurteilung insgesamt ressourcenschonend durchgeführt werden kann.

3.7.3. Auswirkungen und Kosten IT-Unterstützung Lohnsystem und Mitarbeitendenbeurteilung

Für die effiziente, systematische und fehlerfreie Abwicklung der Berechnung des individuellen Lohnanteils sowie die künftigen Lohnauszahlungen wird ein neues IT-System benötigt.

Künftig wird die Gesamtbeurteilung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im Mitarbeitendengespräch (MAG) die individuelle Lohnentwicklung direkt beeinflussen. Daher müssen diese individuellen Gesamtbeurteilungen fehlerfrei in die neue IT-Komponente zur Berechnung des individuellen Lohnanteils gelangen. Dies kann nur mit einer digitalen Lösung erfolgen, welche heute noch nicht zur Verfügung steht. Heute wird das Mitarbeitendengespräch mit einem PDF-Formular dokumentiert. Für Controllings- und Auswertungszwecke müssen alle benötigten Teil- und Gesamtbewertungen für jede Person von Hand in Excel-Listen überführt werden, je nach Adressatenkreis zudem aus Datenschutzgründen auch noch manuell anonymisiert werden. In der kantonalen Verwaltung müssen auf Grund der personalgesetzlichen Vorgaben jährlich knapp 3'000 MAG geführt werden. Für diese Grössenordnung ist das heutige manuelle Verfahren äusserst ungeeignet und nicht mehr zeitgemäss, da es durch die Medienbrüche und aufgrund der Datenmenge fehleranfällig ist. Die Anzahl von 3'000 MAG führt dazu, dass derzeit aus Aufwandsüberlegungen nur die wichtigsten Beurteilungs- und Personendaten erfasst werden. Dadurch ist die Aussagekraft der Auswertungen stark eingeschränkt. Sie eignen sich höchstens als Übersicht, nicht aber als Instrument zur Planung und Steuerung von Entwicklungs- und anderen Massnahmen, die über die individuelle Ebene hinausgehen. Anstellungsbehörden,

Führungskräften und der HR-Organisation fehlen dadurch wichtige Grundlagen, obwohl alle Rohdaten vorhanden wären.

Durch die Einführung einer IT gestützten MAG-Lösung benötigt der gesamte MAG-Prozess deutlich weniger Ressourcen und der Kanton profitiert in vielen Bereichen von einem zeitgemässen und modernen Führungs- und Entwicklungstool:

- die Vor- wie auch Nachbereitungszeiten für Vorgesetzte und Mitarbeitende fallen deutlich kürzer aus.
- Durch die Verknüpfungen mit den in SAP hinterlegten Personaldaten können die bis anhin zeitraubende und wiederkehrende Erfassung der Personaldaten automatisiert übernommen werden.
- Weitere Zeiteinsparungen werden z.B. in der Erfassung der letztjährigen Ziele und Aufgaben durch eine automatische Überführung ins neue MAG erreicht.
- Der aufwändige Emailversand entfällt, da die Daten elektronisch übermittelt werden. Zukünftig können mit einem IT unterstützten MAG elektronische Unterschriften bzw. Kenntnisaufnahmen und Freigaben innert weniger Minuten, sogar ortsunabhängig, erfolgen.
- Einfachere und nutzerfreundlichere Gestaltung des MAG und intuitive Bedienbarkeit.
- Schnelle und einfache Auswertungsmöglichkeiten der MAG-Daten innert weniger Stunden (anstatt mehrerer Tage)
- Fehlerquote bzw. Fehleranfälligkeit der Datenerfassung- und Übermittlung an die Personalhonorierung ist sehr gering.
- Der Prozess der MAG-Datenübermittlung, diverse Auswertungen und Analysen sowie die Datenübertragung in die Lohnmatrix erfolgt mit geringem Aufwand innert weniger Stunden anstatt Tagen.
- Das IT unterstützte Tool ist modular aufgebaut und bietet weitere Funktionen bzw. Module, welche einfach im bestehenden System integriert werden können.
- Die potenzielle Erweiterung hin zu einer modernen, übersichtlichen und einfachen Talentmanagements- und Nachfolgeplanung ist möglich.

Daher ist die Einführung einer digitalen Lösung unabdingbar, damit die individuellen Lohnentwicklungen fehlerfrei berechnet werden können und dem Arbeitgeber Kanton Basel-Landschaft ein wichtiges Steuerungsinstrument zur Verfügung steht. Gleichzeitig gewährleistet eine digitale Lösung auch effizientere und zeitgemässe Prozessabläufe. Die Inhalte des bisherigen MAG werden derzeit überarbeitet, so dass alle Voraussetzung für eine effiziente digitale Umsetzung gegeben sind.

Tabelle 5: Kostenschätzung der technischen Lösung

Für die Umsetzung der notwendigen technischen Komponenten wurde eine Kostenschätzung mit möglichen Lösungsanbietern durchgeführt. Zusätzlich wurde eine Schätzung des Anpassungsaufwandes im SAP HCM System durch den heutigen Lieferanten vorgenommen. Dazu wurde für die einzelnen technischen Prozessanpassungen pauschal der Umsetzungsaufwand geschätzt. Nachfolgende technischen Komponenten / Anpassungen werden benötigt:

Komponente	Zweck
Neue Anwendung für das MAG und für die Lohnrunde	Beschaffung, Integration und Betrieb Standard-Software zur digitalen Bewirtschaftung des MAG-Prozesses für sämtliche Prozessbeteiligte sowie zur automatisierten Berechnung des individuellen Lohnanteiles

Anpassungen SAP HCM	Anpassung der bestehenden SAP-Systemlandschaft zur Umsetzung der neuen Lohnsystematik zur individuellen Lohnentwicklung. Dabei werden die betroffenen Prozesse im SAP HCM angepasst
---------------------	---

Die in der Schätzung abgebildeten Maximalkosten setzen sich aus untenstehenden Positionen zusammen:

Position	Inhalt
A: Entwicklungs- und Unterstützungsaufwände	Kosten für die Entwicklung / Anpassung und Integration der Softwarekomponenten inkl. benötigter Schnittstellen anfallen, diese werden einmalig vergütet und sind nicht wiederkehrend. Hier enthalten sind auch Unterstützungsleistungen (z.B. Anwender-Schulung).
B: Lizenzen (jährliche Miete) Für 3649 Mitarbeitende ohne Lehrpersonen	Lizenzkosten, welche pro Benutzer (Mitarbeiter) zur Nutzung der Anwendung anfallen. Diese sind in der Kostenkalkulation für 3649 Benutzer / 1 Jahr hochgerechnet.
C: Betrieb, Wartung, Pflege und Weiterentwicklung	Kosten für den reibungslosen Betrieb, die Wartungs- und Pflegetätigkeiten sowie die benötigten Weiterentwicklungen jährlich anfallen.
D: Allfällige Anpassung Umsysteme	Kosten, welche für notwendige technische Anpassungen der betroffenen Umsysteme anfallen. Die Kosten sind pauschal geschätzt und stellen einen Maximalwert dar.
E: Externe Beratung	Kosten für externe Beratung (Fachberatung, Projektmanagement-Beratung)

Nachfolgend die Kostenschätzungen (in CHF):

Periodizität	Position	Neue Anwendung für das MAG	Lohnsystem		Summe
			Neue Anwendung für die Lohnrunde	Notwendige Anpassungen am SAP HCM	
Einmalig	A: Entwicklungs- und Unterstützungsaufwände	200'000	100'000	CHF 250'000	550'000
Jährlich	B: Lizenzen (jährliche Miete) Für 3649 Mitarbeitende ohne Lehrpersonen	75'000		-	75'000
Jährlich	C: Betrieb, Wartung, Pflege und Weiterentwicklung jährlich	44'000	36'000	20'000	100'000

Einmalig	D: Allfällige Anpassung Umsysteme für CHF 250'000				250'000
Einmalig	E: Externe Beratung				150'000

Daraus resultieren folgende Maximalkosten (in CHF):

Einmalige maximale Informatikkosten in den Jahren 2019 bis 2021	800'000
Einmalige Kosten externe Beratung in den Jahren 2017 bis 2021	150'000
Total einmalige Kosten	950'000
Maximalkosten Betrieb / Lizenzen ab Jahr 2019	175'000

Die Kosten verteilen sich folgendermassen über die Projektdauer 2017-2021:

	2017	2018	2019	2020	2021	Total Kosten 2017-2021
Kosten in CHF - einmalig	60'000	90'000	400'000	300'000	100'000	950'000
Kosten in CHF - wiederkehrend			175'000	175'000	175'000	525'000
Kosten total in CHF	60'000	90'000	575'000	475'000	275'000	1'475'000
Davon im AFP 2018- 2021 enthalten ¹⁰		105'000	200'000	110'000	50'000	465'000

3.8. Finanzrechtliche Prüfung

Die Finanz- und Kirchendirektion hat die Vorlage gemäss § 12 des Finanzhaushaltsgesetzes geprüft und stellt fest, dass die Grundsätze der Haushaltsführung und die Kompetenzordnung eingehalten sind.

3.9. Regulierungsfolgenabschätzung

3.9.1. Motivationale Auswirkungen durch den Leistungslohn

Die Einführung eines Leistungslohnes kann unter Umständen nachteilige Effekte auf Motivation und Leistungsverhalten von Arbeitnehmenden haben. Jedoch werden mögliche negative Effekte, aufgrund der eher niedrigen monetären Lohnentwicklungsmöglichkeiten, als gering eingeschätzt.

¹⁰ Im AFP 2018 enthalten sind die Kosten für die Umsetzung der vorgeschlagenen Lohnsystematik sowie der damit in Zusammenhang stehenden notwendigen Anpassungen des bestehenden ERP-Systems und der relevanten Umsysteme. Nicht enthalten sind die Kosten für die IT-Umsetzung des Instruments für die Mitarbeitendenbeurteilung, sowie die jährlich wiederkehrenden Kosten für Lizenzen und Betrieb.

Wie in Kapitel 3.8.3 dargestellt, ist eine IT-seitige Abbildung des Beurteilungsinstruments für eine effiziente, systematische und fehlerfreie Abwicklung der Berechnung des individuellen Lohnanteils sowie die künftigen Lohnauszahlungen unabdingbar.

Zudem darf nicht angenommen werden, dass ein leistungsrelevanter Lohnbestandteil allein für die Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmenden verantwortlich ist.

Es besteht eine Vielzahl von unterschiedlichen Determinanten, die Einfluss auf die Leistungsmotivation haben. Die Bedeutung von Anerkennung, Lob, Wertschätzung, Teamklima und Führungsverhalten sind prominente Einflussgrössen. Durch eine differenzierte, transparente und möglichst objektive Leistungsbeurteilung und einen entsprechenden Leistungslohnanteil kann die Leistungsbereitschaft verstärkt werden.

Die leistungsbezogene Lohnentwicklung soll daher viel mehr als ein positiver Verstärker des mündlichen Lobes, der Anerkennung und der nicht-monetären Belohnung eingesetzt werden und so eine motivierende Wirkung auf die Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmenden haben. Gleichzeitig kann sie auch zu einem höheren Gerechtigkeitsempfinden führen, wenn besondere Leistungen oder Engagement differenziert erkannt und entsprechend entlohnt werden.

Die Grundvoraussetzung, um den Leistungslohnanteil als Verstärker einzusetzen ist, dass jährlich entsprechende Geldmittel für die individuelle Lohnentwicklung gesichert sind. Ist dies nicht der Fall und somit keine Auszahlung eines Leistungslohnes möglich, wirkt sich dies negativ auf die Leistung der Arbeitnehmenden aus. Es ist damit zu rechnen, dass es verstärkt zu Motivations- und Leistungsverlusten kommt, es wird schwieriger, Arbeitnehmende langfristig im Unternehmen zu halten und neue Arbeitnehmende zu gewinnen. Weitere Folgen können Frustration, Resignation, Dienst nach Vorschrift und (innere) Kündigungen sein.

3.9.2. Auswirkungen (organisatorisch, personell, finanziell, wirtschaftlich, regional/Gemeinden, Nachhaltigkeit etc.)

Eine Änderung am kantonalen Lohnsystem wirkt sich auch auf die Vergütung der Lehrpersonen, welche bei den Schulen der Gemeinden angestellt sind, aus. Zudem wenden verschiedene Gemeinden, kantonsnahe und soziale Institutionen (Schweizer Rheinhäfen, Heime, Spitex usw.) ebenfalls das kantonale Lohnsystem an. Obwohl die Gemeinden und Institutionen prinzipiell eigene Lohnsysteme einführen können, sind sie bei einer Revision des kantonalen Systems automatisch betroffen und müssen deshalb frühzeitig über allfällige Änderungen informiert werden.

3.9.3. Risiken

Aus der Liste ist ersichtlich, welche Themen als wichtig aufgenommen worden sind. Auf die Punkte, die dem Projekt MAG zugeteilt werden, wird in dieser Vorlage nicht weiter eingegangen.

Die Projektgruppe hat folgende Risiken identifiziert:

Produkttrisiken

Themen	Risiko	Handlungsbedarf	Massnahmen
Retention	Es besteht die Gefahr, dass gute Mitarbeitende aufgrund ihrer Leistung früh an die Lohnbandobergrenze stossen und so keine weitere Lohnbandentwicklung mehr erfahren können. Dadurch sind Schlüsselpositionen nicht besetzbar, weil Mitarbeitende mit Potenzial den Kanton verlassen.	Dringend	Kurzfristig: Gezielte Anpassung der Bestimmung zur Ausrichtung von Leistungsprämien Mittelfristig: Anpassung der Modellumschreibungen, diese sollen die Fachkarrieren unterstützen, Talentmanagement erstellen und einhalten.
Fairness	Dadurch, dass verschiedene Mitarbeitendengruppen mit unterschiedlichen Mitarbeitendenbeurteilungssystemen beurteilt werden, besteht die Gefahr der empfundenen/tatsächlichen Ungleichbehandlung	Dringend	Entscheid ob einzelne Funktionsgruppen anders beurteilt werden und wie mit der Ungleichbehandlung umgegangen werden soll.
Motivation	Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende sich stärker auf die beurteilungsrelevanten Aspekte ihrer Arbeit konzentrieren und nicht-beurteilungsrelevante Aspekte vernachlässigen sowie einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Beeinflussung der Vorgesetzten nützen, ohne produktive Arbeit zu verrichten.	Mittel	Die Ziele sind so zu definieren, dass sie sinnvoll, erreichbar und messbar sind. Der MAG-Prozess sowie die Dokumente und Schulungen sind entsprechend zu gestalten.
Motivation	Es besteht die Gefahr, dass Leistungslohn dazu führt, dass nur jene Arbeit verrichtet wird, die durch die Leistungskriterien erfasst ist. Daraus erfolgt eine schlechtere Leistung in Bezug auf den gesamten Aufgabenbereich einer Dienststelle	Mittel	Die Ziele sind so zu definieren, dass sie sinnvoll, erreichbar und messbar sind. Der MAG-Prozess sowie die Dokumente und Schulungen sind entsprechend zu gestalten.
Fairness	Es besteht die Gefahr der Willkür bei der Beurteilung der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte.	Mittel	Mittels MAG-System, Schulung und Controlling muss eine faire Beurteilung und damit Belohnung sichergestellt werden.

Ressourcen	Es besteht die Gefahr, dass keine Mittel für die individuelle Lohnerhöhung gesprochen werden. Gefährdet sind dadurch die Konkurrenzfähigkeit der Löhne sowie die Motivation der leistungsstarken Mitarbeitenden	Mittel	Vorschlag der Verankerung der Verfügbarkeit von minimalen Mitteln in der Höhe von ca. 1% der Gesamtlohnsumme in der Personalverordnung, Benchmarking Entlohnung / Fringe Benefits. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich der Visionen, Werte und Kulturen (Vertrauenskultur, Führungskultur, Change Kultur, Konflikt-führungskultur, Fehlerkultur, etc.). Stärkere Gewichtung der nicht monetären AG-Leistungen.
Motivation	Es besteht die Gefahr, dass die intrinsische Motivation durch eine extrinsische monetäre Motivation korrumpiert wird.	Alles i. O.	Kein Handlungsbedarf
Retention	Es besteht die Gefahr, dass durch die Einführung einer leistungsabhängigen Beurteilung verstärkter Leistungsdruck entsteht. Dies kann zu einem Gesundheitsrisiko führen.	Alles i. O.	Monitoring von Krankheitstagen

Projektrisiken

Themen	Risiko	Handlungsbedarf	Massnahmen
Change Prozess	Es besteht die Gefahr, dass die grössere Akzentuierung der individuellen Leistung zu einer Veränderung bezüglich der Kooperation untereinander führt. Dies kann zu einem Konflikt zwischen Mitarbeitendengruppen mit unterschiedlicher Betrachtungsweise in Bezug auf die Definition von Leistungserbringung führen. (passt nicht zur heutigen Organisationskultur)	Dringend	Change Management Prozess definieren und durchführen.
Aufwand Betrieb	Es besteht die Gefahr, dass die im Projekt durchgeführte Schätzung der jährlich wiederkehrenden Aufwände im Rahmen der Lohnrunde nicht den tatsächlich benötigten Ressourcen entspricht.	Tief	Definition von möglichst effizienten Prozessen, die gut mit den vorhandenen Arbeitsmitteln harmonieren.

3.10. Ergebnis des Vernehmlassungsverfahrens

Text

3.11. Vorstösse des Landrates

Mit dieser Vorlage beantragt der Regierungsrat die Abschreibung der folgenden parlamentarischen Vorstösse.

3.11.1. Postulat der SVP-Fraktion: Flexibilisierung des Lohnsystems

Das Postulat wurde am 30. April 2015 überwiesen.

Wortlaut des Postulats

Wenn Löhne nicht marktkonform sind, fehlt das engagierte und erfahrene Personal relativ schnell. Mit dem starren Lohnsystem des Kantons werden z.B. junge Mitarbeiter gegenüber der Privatwirtschaft deutlich überbezahlt, jedoch erfahrene Leute, welche neben einer ausgewiesenen Berufspraxis auch über die nötige Lebenserfahrung verfügen, können aus monetären Gründen nicht rekrutiert werden. Ein akademischer Titel zählt heute mehr als die Leistung. Wenn wir einen guten Mix im Personal, welches motiviert und effizient arbeitet, anstellen und behalten möchten, müssen die Löhne der Privatwirtschaft angeglichen werden. (Plus und Minus)

Der Regierungsrat wird beauftragt,

- die Modellumschreibungen und Löhne zu flexibilisieren
- dass gleiche Arbeit mit unterschiedlichen Leistungen honoriert wird.
- Marktlöhne in allen Berufen unter Berücksichtigung von Leistung und Erfahrung auszurichten
- Die Kostenneutralität einzuhalten

Stellungnahme des Regierungsrates

Die formalen und inhaltlichen Anliegen des Postulats sind in dieser Vorlage behandelt, weshalb der Regierungsrat beantragt, das Postulat 2015-78 als erfüllt abzuschreiben.

4. Anträge

4.1. Beschluss

Der Regierungsrat beantragt dem Landrat zu beschliessen:

1. die Änderung des Dekrets vom 08. Juni 2000 zum Personalgesetz (Personaldekret).

4.2. Abschreibung von Vorstössen des Landrates

Der Regierungsrat beantragt dem Landrat die Abschreibung folgender Vorstösse mit entsprechender Begründung:

2. Postulat 2015/178 SVP-Fraktion: Flexibilisierung des Lohnsystems

Liestal, Datum wird von der LKA eingesetzt!

Im Namen des Regierungsrates

Der/die Präsident/in:

Der/die Landschreiber/in:

5. Anhang

- Entwurf Landratsbeschluss
- Synopse Personaldekret
- Entwurf Änderung Personaldekret

Landratsbeschluss

über die Teilrevision des Dekrets zum Personalgesetz (Personaldekret) (Teilrevision Lohnsystem)

Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft beschliesst:

3. die Änderung des Dekrets vom 08. Juni 2000 zum Personalgesetz (Personaldekret).
4. die Abschreibung des Postulat 2015/178 **SVP-Fraktion: Flexibilisierung des Lohnsystems**

Liestal, **Datum wird von der LKA eingesetzt!**

Im Namen des Landrates

Der/die Präsident/in:

Der/die Landschreiber/in: