

## Beschluss des Landrats vom 31.01.2019

Nr. 2500

### 13. Teilrevision des Dekrets zum Personalgesetz (Personaldekret) - Teilrevision Lohnsystem

2018/811; Protokoll: ble

Kommissionspräsident **Balz Stückelberger** (FDP) meint vorweg zur Erleichterung der anschließenden Diskussion, es gehe weder um die Einführung eines neuen Mitarbeitergesprächs (MAG), noch um ein neues Formular, noch um den Grundsatzentscheid, ob die Ergebnisse des MAG in die individuelle Lohnentwicklung überhaupt einbezogen werden sollen. Denn all dies hat der Regierungsrat in Eigenkompetenz bereits beschlossen. Bei der Vorlage geht es einzig und allein um eine Umstellung des Lohnsystems; die Erfahrungsstufen werden abgeschafft und Lohnbänder eingeführt.

Das heutige System hat 28 Lohnklassen, die wiederum in 27 Lohnstufen unterteilt sind. Beginnt jemand beim Kanton BL zu arbeiten, so wird er oder sie bewertet. Es gibt einen Arbeitsbeschrieb, und man wird in eine bestimmte Lohnklasse eingeteilt. Erfüllt man den Stellenbeschrieb, d.h. macht man gute Arbeit, so steigt man Jahr für Jahr innerhalb der Lohnklasse eine Lohnstufe höher, bis man beim Maximum angelangt ist.

Dieses System ist relativ einfach, aber auch ziemlich starr. Und die individuelle Leistung findet in der Praxis grundsätzlich keine Berücksichtigung. Das MAG wurde bis vor Kurzem nicht berücksichtigt. Man hat zwar die Möglichkeit, die Leistung einzubeziehen. Die Erfahrungsstufenanstiege können ausgesetzt oder auch beschleunigt werden. Diese Fälle kann man aber an einer Hand abzählen. Insgesamt ist das System ein bisschen in die Jahre gekommen; es hat seit 17 Jahren Bestand. In den meisten anderen Kantonen und auch beim Bund – in der Privatwirtschaft sowieso – hat man deutlich flexiblere und auch ausgeklügelte Lohnsysteme, die zu einem bestimmten Teil die individuelle Leistung mitberücksichtigen.

Daher hat der Regierungsrat ein neues MAG mit neu drei Bewertungsmöglichkeiten eingeführt. A ist normal und bedeutet gut, B ist ungenügend, A+ kennzeichnet die überdurchschnittlichen oder sehr guten Leistungen. Auch beschlossen wurde bereits, dass das neue MAG ab 2020 Einfluss auf den individuellen Lohnanstieg hat – allerdings noch unter dem Erfahrungsstufenmodell. Neu sollen jetzt die Erfahrungsstufen – in Komplettierung des Systems – abgeschafft und dafür Lohnbänder eingeführt werden. Neu ist aber auch das nicht wirklich. Denn die Lohnklassen bleiben grundsätzlich unverändert, werden jedoch neu Lohnbänder genannt. Und in den Lohnbändern gibt es keine Stufen mehr, sondern es ist ein stufenloses System.

Künftig kann man die individuelle Lohnfestsetzung nicht mehr anhand einer Tabelle ablesen, sondern es ist eine Matrix, die aus drei Faktoren besteht, die sogenannte Lohnsteuerungsmatrix. Erstens schaut man sich an, in welchem Viertel des Lohnbands sich die Person befindet. Ist sie ganz unten, hat sie die Möglichkeit, schneller aufzusteigen. Zweitens ist das Ergebnis des MAG mitentscheidend und drittens die Höhe der Lohnsumme, die überhaupt zur Verfügung gestellt wird.

Obendrauf kommt jeweils noch der Teuerungsausgleich, welchen der Landrat beschliesst; dabei handelt es sich um einen generellen Lohnanstieg und keinen individuellen.

Insgesamt soll dies 2022 erstmals durchgesetzt werden, falls die Inkraftsetzung im Jahr 2021 erfolgen kann. Es gibt ein paar Spezialfälle, wie man lesen konnte. Denjenigen Gemeinden, welche in ihrem Personalreglement auf das Personalrecht des Kantons verweisen, kam man entgegen: Auch wenn sie in ihrem Reglement auf das Personalrecht des Kantons verweisen, soll dieser Verweis nicht auch für das neue System gelten. Die Gemeinden müssen, gemäss Bestimmung im Dekret, nochmals extra darauf verweisen, wenn sie das so wollen.

Weiter konnte man viel von den Lehrern lesen, die einen offenen Punkt bezüglich Mitarbeiterbeur-

teilung in ihrem Berufsfeld ansprachen und die Frage stellten, wie diese genau abzulaufen habe. Dies ist nicht Teil der aktuellen Vorlage. Bezüglich Mitarbeiter-Beurteilungssystem der Lehrpersonen gibt es ein eigenes Spezialprojekt.

Zudem konnte man von den Gerichten lesen, dass sie sich schwertun mit der Frage, wer für die Mitarbeiterbeurteilung von Erstinstanzpräsidien zuständig sein soll. Auch hierzu läuft beim Personalamt zurzeit ein Spezialprojekt. Diese Frage ist somit ebenfalls nicht Teil der Vorlage.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass nicht das ganze Lohnsystem auf den Kopf gestellt werden soll, sondern die Lohnklassen werden durch Lohnbänder ersetzt. Die Lohnstufen und der automatische Erfahrungsanstieg werden abgeschafft zugunsten einer Lohnsteuerungsmatrix, die wesentlich detaillierter ist und auch das Ergebnis des MAG mit einbezieht. Wichtig ist auch, dass das Ganze kostenneutral zu erfolgen hat. Bisher hat der Erfahrungsstufenanstieg etwa 1 % der Lohnsumme ausgemacht. Künftig soll für individuelle Lohnanstiege etwa 1 % zur Verfügung gestellt werden. So steht es auch in der Vorlage; es ist also keine Sparvorlage.

Zur Beratung in der PLK: Die Kommission hat das Projekt von Beginn weg begleitet und insgesamt an drei Sitzungen behandelt. Wie immer wurden Finanzdirektor Anton Lauber und seine Experten angehört, aber auch die Personalverbände. Diese waren durch Michael Weiss von der Arbeitsgemeinschaft Baselbieter Personalverbände vertreten, der zuvor tapfer im Saal ausgeharrt hat und nun alles über den Verkehr im Leimental weiss, aber nun leider die Beratung seiner Vorlage verpasst. Er ist nun aber kompetent vertreten durch Frau Zimmerli vom Verband des Baselbieter Staats- und Gemeindepersonals.

In der Kommission wurde ein Antrag auf Nichteintreten gestellt. Man wolle sich nicht grundsätzlich einer Modernisierung verschliessen, wurde argumentiert. Die Zeit sei aber noch nicht reif, und man wolle zuwarten, bis erste Erfahrungen mit dem neuen Mitarbeiterbeurteilungssystem vorliegen würden, bevor auch noch das Lohnsystem abgeändert werde. Mit 6:2 Stimmen wurde der Antrag abgelehnt und in der Folge auf das Geschäft eingetreten. Die PLK hat sich mit verschiedenen Fachfragen auseinandergesetzt. Auf Details soll nicht weiter eingegangen werden. Eine Minderheit lehnt die Dekretsänderung ab und teilt die Haltung der Personalverbände, die besagt, dass die Umstellung unnötig sei und – wenn sie schon erfolgen müsse – zu früh komme, weil man, wie gesagt, noch keine Erfahrungen mit dem neuen MAG hat. Auch wird darauf hingewiesen, dass man bei Bedarf schon heute Leistung abgestuft beurteilen kann (Erfahrungsstufenanstieg beschleunigen oder aussetzen) und dass es nicht eine Frage des Systems sondern der Vorgesetzten sei, die dies offensichtlich zu wenig machen würden. Die Mehrheit hingegen folgt der Regierung und begrüsst die Modernisierung des Lohnsystems. Das System mit den neuen Lohnbändern wird als wesentlich genauer, flexibler und auch fairer eingestuft, weil es ermöglicht, eine individuelle Lohngerechtigkeit festzusetzen, und in einem bestimmten Umfang auch die Leistung berücksichtigt. Dazu noch eine Bemerkung: Es heisst immer, man führe jetzt einen Leistungslohn ein. Die Rede ist aber von 1 %, das für individuelle Lohnanpassungen zur Verfügung steht. Und dieses eine Prozent soll nun neu zu einem bestimmten, beschränkten Teil auch nach Leistung verteilt werden – innerhalb einer Lohnmatrix. Mit 5:3 Stimmen empfiehlt die PLK dem Landrat, die Dekretsänderung anzunehmen.

– *Eintretensdebatte*

**Oskar Kämpfer** (SVP) findet, der Präsident der PLK habe alle technischen Aspekte sehr detailliert und richtig ausgeführt. Noch ein zusätzlicher Punkt ist aber sehr wichtig. Durch die Systemänderung bekommen die einzelnen Abteilungsleiter plötzlich ein anderes Gewicht, weil sie damit Verantwortung, mit Kompetenz gepaart, erhalten. Das wird den Kanton dynamisieren. Bis jetzt hatten sie immer nur die Verantwortung, und nun haben sie tatsächlich auch die Kompetenz, ihre Abteilungen zu gestalten. Dieser Effekt ist nicht in ein oder zwei Jahren zu erwarten, sondern wird sich erst langfristig einstellen. Es ist ein wichtiger Bestandteil der Änderung im Lohnsystem.

**Sandra Strüby-Schaub** (SP) beantragt Nichteintreten von Seiten der SP-Fraktion. Nicht, weil die Zeit noch nicht reif ist. Vielmehr ist die Vorlage nicht ausgereift. Die SP lehnt die Vorlage zur Revision des Dekrets zum Personalgesetz und Lohnsystem ab. Die geplante Abkehr vom bewährten, von Mitarbeitenden und Vorgesetzten gut akzeptierten und zukunftstauglichen Lohnsystem – mit Erfahrungsstufen bei guter Leistung – und die Einführung von nicht durchdachten Leistungslohn-Experimenten hätten in doppelter Hinsicht negative Auswirkungen. Dies einerseits auf die Motivation, auf die Teamarbeit und das Service-Public-Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Andererseits müssen Verschlechterungen von Dienstleistungsqualität und Versorgungssicherheit befürchtet werden. Diese Bedenken werden in der Vorlage ausdrücklich bestätigt, und wurden bisher weder vom Regierungsrat noch in der Kommissionsberatung entkräftet.

Bis heute konnte kein Nachweis dafür erbracht werden, dass mit der Einführung von Leistungslohnsystemen im Service Public ein tatsächlicher Mehrwert in Form höherer Produktivität, verstärkter Innovationsleistungen oder verbesserter Lohngerechtigkeit und Arbeitszufriedenheit geschaffen werden kann. Die Einführung des Leistungslohnsystems ist in der Regel nicht sachlich begründet, sondern ideologisch motiviert. Die hohen Kosten für die Einführung sowie der wiederkehrende finanzielle und personelle Mehraufwand können nicht gerechtfertigt werden.

Unverständlich und absolut widersprüchlich ist die Begründung für den Wechsel weg vom aktuellen, vergleichsweise einfachen Modell der Lohndifferenzierung im Rahmen des Erfahrungsstufenanstiegs. Weil dieses System angeblich nicht mit der erforderlichen Konsequenz umgesetzt wurde, soll mit einem wesentlich komplizierteren und stark umstrittenen Verfahren für mehr Dynamik gesorgt werden. Als Vergleich: Wenn man sich darüber ärgert, dass man nicht alle technischen Möglichkeiten seiner Fotoausrüstung nutzen kann, besucht man einen Kurs und kommt nicht auf die absurde Idee, eine High-Tech-Kamera zu kaufen.

Die Weiterentwicklung und Vereinfachung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung und wird vom Personal ausdrücklich begrüsst. Mit der direkten Verknüpfung von MAG und individueller Lohnentwicklung wird der hauptsächliche Wert und Nutzen von Standortbestimmungen – nämlich die Aspekte Förderung und Weiterentwicklung – gefährdet. Das MAG degeneriert zu reinen Lohnverhandlungen, was den erheblichen Aufwand für alle Beteiligten in keiner Weise rechtfertigt.

Ein gravierender Mangel der Vorlage «Abenteuer Leistungslohn» ist die Tatsache, dass die Umsetzung des Projekts in die Praxis in vielen und wichtigen Bereichen in keiner Weise mit der erforderlichen Sorgfalt vorbereitet ist. Bei den Gerichten bestehen offenbar viele ungeklärte Fragen. Schulräte, Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer haben sich klar gegen das geplante Leistungslohnsystem positioniert. Akzeptierte und zweckmässige Beurteilungsinstrumente sind in diesem Bereich nicht in Sichtweite. Ein solcher Blindflug ist aus der Sicht der SP verantwortungslos. Es wäre ja auch undenkbar, ein Bauprojekt zu beschliessen, wenn für einen wesentlichen Teil nicht einmal Pläne, geschweige denn verlässliche Aussagen zu den Kostenfolgen vorliegen. Schliesslich bedeutet die in Aussicht gestellte Deregulierung des Lohnsystems eine erhebliche Unsicherheit im Hinblick auf die Bereitstellung der erforderlichen Budgetmittel für die Finanzierung der Lohnentwicklung. Die vorgeschlagenen Bestimmungen in der Personalverordnung bilden in keiner Weise die erforderlichen Garantien und können durch entsprechende Budgetkürzungen jederzeit übersteuert werden, was gegenüber heute eine gravierende Verschlechterung bedeutet. Für die SP ist es nicht akzeptabel, wenn der Kanton seine Verantwortung als verlässlicher Arbeitgeber aufs Spiel setzt.

Sollte der Landrat den Antrag auf Nichteintreten ablehnen, wird die SP-Fraktion den Antrag stellen, die Sicherung des Minimums für die Finanzierung der Lohnentwicklung im Personaldekret zu verankern. Ein weiterer Antrag soll ebenfalls gleich angekündigt werden: Im Interesse der Transparenz und zur Unterstützung einer einheitlichen Praxis in den verschiedenen Organisationseinheiten ist eine paritätische Kommission einzusetzen. Diese Kommission plausibilisiert unter Einbezug der

HR-Verantwortlichen in den Direktionen die verschiedenen Entwicklungen und unterbreitet dem kantonalen Personalamt zuhanden des Regierungsrates allfällige Empfehlungen. Die Rednerin dankt allen, welche die erwähnten Risiken und Nebenwirkungen dieser überflüssigen und personalfeindlichen Vorlage ernst nehmen und dem Antrag auf Nichteintreten zustimmen.

**Andrea Kaufmann** (FDP) bedankt sich beim PLK-Präsidenten für die Zusammenfassung der Vorlage. Die FDP-Fraktion befürwortet die Abschaffung des automatischen Erfahrungsstufenanstiegs und die Einführung des Lohnbandsystems.

Die Vorlage ist sehr sorgfältig ausgearbeitet worden. Es ist ein kleiner Schritt, es wären durchaus auch grössere Veränderungen möglich gewesen. Der Regierungsrat hat darauf geachtet, den Schritt in die neuere, modernere Welt sanft zu gestalten. Mit der Revision findet eine Kompetenzverschiebung statt. Neu entscheidet jede Abteilungsleitung mit. Das braucht Zeit und Vertrauen. Die FDP vertraut den Führungspersonen und traut ihnen zu, dass sie ihre Verantwortung entsprechend wahrnehmen und die neuen Instrumente anwenden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht es bei dieser Umstellung darum, das Instrument «MAG» zu verbessern. Das neue MAG soll ermöglichen, die kantonale Verwaltung besser zu führen. Gut zu führen heisst, dass man Ziele vereinbart und dass ein jeder diese Ziele anstrebt und dementsprechend hohe Leistung erbringt. Es ist allgemein bekannt, dass die Effektivität der Zieldefinition höher ist, wenn die Zielerreichung an Geld gebunden ist. Die sehr-gut-Leistenden bekommen ein wenig mehr, die gut-Leistenden bekommen etwas, die schlecht-Leistenden bekommen gar nichts. In der Deutschschweiz ist der Kanton Basel-Landschaft bei den letzten, die noch nicht über ein Lohnbandsystem verfügen. Innerhalb des Kantons gibt es jedoch schon heute Gemeinden, welche auf das Lohnbandsystem umgestellt haben. Wenn man sich gegen das Lohnbandsystem wehrt, so führt dies nicht dazu, dass es kein leistungsabhängiges MAG gibt. Alles rund um das neue MAG ist beschlossen und bereits in Anwendung. Das neue MAG bestimmt massgeblich, ob jemand einen Lohnanstieg erhält oder nicht. Aktuell stellt sich nur noch die Frage, wie das MAG bei den Lehrpersonen ausgestaltet werden soll. Beim jetzigen System wurde leider nicht jährlich bei allen Angestellten ein MAG durchgeführt. In Zukunft geht das nicht mehr.

Man hat auch schon Aussagen gehört, bei denen der Eindruck entstehen könnte, dass der Kanton mit der Einführung des neuen Systems sparen wolle. Aber das ist nicht der Fall. Der Kanton spart 0,0 %; zukünftig wird dieselbe Lohnsumme verwendet werden wie bisher. Wie schon gesagt, wird die FDP-Fraktion der Vorlage einstimmig zustimmen. Alle Anträge, die von der SP-Fraktion kommen, werden abgelehnt.

Dass es ein MAG gibt und dieses lohnrelevant ist, müsse sein, findet **Andrea Heger** (EVP). Aufwand und Ertrag, respektive Schaden und Nutzen, müssen aber gegeneinander abgewogen werden. Bereits heute hat man gewisse Instrumente in der Hand, die man vermehrt nutzen könnte. Diese hätten auch nicht so tiefgreifenden Schaden angerichtet wie der jetzige Wechsel, womit sofort nach der erfolgten MAG-Änderung auch noch eine Änderung hin zur Lohnmatrix vorgenommen wird.

Die Führungspersonen sollen mehr mitgestalten können, meinen Oskar Kämpfer und Andrea Kaufmann. Das können sie aber schon mit dem neuen MAG. Warum hierfür auch noch das Lohnbandsystem nötig sein soll, ist nicht ersichtlich. Es gibt einigen Klärungsbedarf, manches ist noch nicht ausgereift an der Vorlage. Eine sehr grosse Mehrheit der Grüne/EVP-Fraktion unterstützt den Nichteintretensantrag der SP.

Nun hat man vom Kommissionspräsidenten gehört, dass dieser Antrag bereits in der Kommission gestellt worden sei. Es sind aber zwei Paar Schuhe, ob der Antrag in der Kommission oder im Plenum gestellt wird. Beantragt man in der Kommission Nichteintreten, so heisst dies, dass man sich gar nicht mit der Vorlage auseinandersetzen will. Und dies würde dazu führen, dass man abschliessend nicht argumentieren kann. Man wollte aber in der Kommissionsberatung alle Fragen durch-

gehen und behandeln. Nach den Diskussionen und Ausführungen in der Kommission ist man zum Schluss gekommen, nicht auf die Vorlage eintreten zu wollen. Man ist noch nicht bereit dazu.

**Pascal Ryf** (CVP) und die CVP/BDP-Fraktion lehnen den SP-Antrag ab. Das starre und uniforme System des Erfahrungsstufenanstiegs solle durch ein dynamisches, neues Konzept abgelöst werden, durch die Lohnbänder anstelle von Lohnklassen und Erfahrungsstufen. Die individuelle Lohnentwicklung wird mit der Position im Lohnband für alle Mitarbeitenden individuell berechnet werden. Im März 2018 hat der Regierungsrat bereits beschlossen, dass ein neues MAG eingeführt werden soll und dass dieses lohnrelevant ist.

Die Rede ist auch nicht von Leistungslohn, sondern es geht um ein lohnrelevantes MAG. Schliesslich geht es um nicht mehr als 1 % der Lohnsumme. Es wird nicht pro Abteilung weniger Lohn ausbezahlt, was vielerorts befürchtet wurde. Es steht weiterhin dieselbe Lohnsumme zur Verfügung, und es stellt sich lediglich die Frage, wie dieser verteilt wird. Speziell gute Leistung soll honoriert werden. Denn es ist nicht einzusehen, dass jemand, der eine nicht so gute Leistung erbringt, mehr Lohn erhalten sollte. Aus Arbeitgebersicht ist die bedarfsgerechte Gestaltung sicher sehr zu begrüssen.

Aus Arbeitnehmersicht ist sicher eine gewisse Unsicherheit vorhanden in Bezug auf die Art und Weise der Lohnentwicklung. Aber es ist davon auszugehen, dass der grösste Teil der Mitarbeitenden des Kantons – wenn nicht sogar alle – das Beste geben wollen und daher nicht befürchten müssen, dass sie denselben Lohn wie im vergangenen Jahr erhalten werden. Es ist nicht so, dass jemand plötzlich weniger Lohn erhält, es gibt einfach keinen Lohnanstieg.

Auch für die CVP/BDP-Fraktion gibt es noch einige offenen Fragen. Das hat die Regierung erkannt und ist daran, mit dem unterrichtenden Personal Lösungen zu finden. Die CVP/BDP-Fraktion hat in der Vernehmlassung festgehalten, dass sie eine Einführung in den Schulen nicht sieht, weil dort die Frage der Ressourcierung nicht gelöst ist. Das heisst aber nicht, dass eine mittelfristige Einführung in den Schulen nicht möglich wäre. Dazu braucht es natürlich eine gute Vorlage, die zusammen mit der Schulleitungskonferenz und mit dem LVB ausgearbeitet wird. Die Regierung wird auch hier eine gute Lösung finden, ist Pascal Ryf überzeugt. Es wird jedoch zu prüfen sein, wie diese Lösung aussieht. Ein flexibleres Lohnsystem macht Sinn, der Regierungsrat hat entschieden. Daher wird die CVP/BDP-Fraktion auf die Vorlage eintreten und die Teilrevision des Personaldekrets unterstützen.

**Regula Steinemann** (glp) meint, man dürfe nicht vergessen, dass der Staat andere Aufgaben hat als die Privatwirtschaft. In der Privatwirtschaft muss man Gewinn erwirtschaften, beim Staat grundsätzlich nicht. Dies ist sicherlich ein grosser Unterschied, würde allein aber noch nicht gegen den Systemwechsel sprechen. Allerdings kann man die Aufgaben, die dem Kanton obliegen, nicht der gleichen Kontrolle unterziehen wie in der Privatwirtschaft. Und die privatwirtschaftlichen Instrumente kann man nur teilweise auf staatliches Handeln ummünzen.

Hier könnten grosse Problemfelder entstehen. Es gibt aber auch strategische Überlegungen. Immer mehr wird davon gesprochen, dass der Staat der Dienstleister sei und der Bürger der Kunde. Dies stimmt nur teilweise. In der Privatwirtschaft kann man die Dienstleister wechseln, in einem Passbüro nicht – man ist darauf angewiesen, dass die Leistung stimmt. Und das ist höher zu gewichten als an anderen Orten.

Einige Fraktionsmitglieder würden es befürworten, das MAG mit einer individuellen Lohnerhöhung zu verbinden, aber selbst sie sprechen sich gegen den jetzt vorliegenden Vorschlag aus. Warum? Weil dies das bisherige System eher noch zementieren wird. Auch weiterhin werden sehr viele Mitarbeitende eine A-Bewertung erhalten, und nur in Ausnahmefällen wird davon abgewichen werden. Das System kann noch so ausgeklügelt und auf Leistungslohn getrimmt sein: Es gäbe schon Möglichkeiten beim jetzigen System, bei Bedarf einzugreifen. Aber das wird nicht gemacht. Dies mag an den nicht vorhandenen Vorgaben liegen oder an der fehlenden Sensibilisierung der

Vorgesetzten. Will man etwas verändern, müsste man wahrscheinlich dort ansetzen. Diejenigen, welche diese Verbindung befürworten, sind der Ansicht, man könne dies im bestehenden System anpassen. Man müsste in diesem Fall einen Antrag auf Erfahrungsstufenanstieg machen. Dafür braucht es nichts Neues. Anstatt eines neuen Systems sollte man – wenn schon – das bestehende System im Sinne der Leistungsförderung optimieren.

**Klaus Kirchmayr** (Grüne) hat in seiner beruflichen Vergangenheit x-mal Lohnsysteme und Bonussysteme konzipieren und designen dürfen. Man könne sich wohl für eine Flexibilisierung des Lohnsystems auch bei Staatsangestellten aussprechen, allerdings sei dabei Folgendes zu bedenken: Ein solches System bedingt Zuteilungs- und Entscheidungsaufwand. Damit einhergeht, dass man unter Umständen für die richtigen Personen einen Anreiz schafft, dass sie besser arbeiten etc. Auf der Kostenseite muss dieser Aufwand, der den vermeintlichen Ertrag bildet, aufgefangen werden.

Als Faustregel galt bei den früheren Arbeitgebern des Redners jeweils: Solange die Lohnsumme nicht mindestens zu und 5 % flexibilisiert ist, lohnt sich der Aufwand nicht; es kostet dann einfach mehr. Wird nun lediglich 1 % der Lohnsumme flexibilisiert, so besteht die berechnete Befürchtung, dass der zusätzliche Aufwand, um das System zu betreiben, sich nicht rechnet. Klaus Kirchmayrs Skepsis ist gross, ein solches System mit nur 1 % der flexibilisierten Lohnsumme einzuführen. Und mehr als 1 oder 2 % im Lohnsystem des Kantons zu flexibilisieren, scheint im Moment nicht sinnvoll und auch nicht angezeigt. So wie es aber zurzeit aufgegleist wird, schaut es insgesamt nach einer Negativrechnung für den Kanton aus.

**Reto Tschudin** (SVP) hält entgegen, das System sei noch nicht etabliert, werde oder sollte sich aber etablieren. Und die Mitarbeiter in der Verwaltung haben sich damit abgefunden – ausgenommen die Lehrer. Man musste sich damit befassen und hat gemerkt, dass der Unterschied gar nicht so gross ist. Und tatsächlich ist 1 % sehr wenig. Auch Reto Tschudin wäre mit 5 % einverstanden. Es gäbe den Abteilungsleitungen die nötige Flexibilität, um gute Arbeit wirklich zu belohnen. Aber 1 % ist ein Anfang und allemal besser als das jetzige System. Die Möglichkeiten werden zu wenig genutzt, nicht weil die einzelnen Abteilungsleitungen es nicht könnten oder nicht wollen, sondern weil das System extrem schwerfällig ist. Und es muss das Ziel sein, eine Vereinfachung zu erreichen. Die SVP wird die Lösung unterstützen.

**Daniel Altermatt** (glp) ist Gemeinderat in einer Kommune, die das kantonale Lohnsystem hat. In seiner Gemeinde wurde vor vielen Jahren auch das MAG eingeführt, welches einen direkten Einfluss auf den Stufenanstieg hat. Das heisst, man hat letztlich das, was hier mit dem künstlichen System zu erreichen versucht wird, schon lange eingeführt. Wer ein «sehr gut» oder «hervorragend» hat, hat einen beschleunigten Anstieg, wer ein «befriedigend» hat, geht ohne Anstieg aus; im Prinzip entspricht dies den Bewertungen A, A+ und B. Es gibt daher keinen Grund, vom heutigen System wegzukommen. Innerhalb des bestehenden Systems kann die gewünschte Leistungsförderung ebenso gut eingebaut werden, ohne einen riesigen Aufwand zu betreiben. Daher wird auch Daniel Altermatt dem Rückweisungsantrag zustimmen.

**Béatrix von Sury d'Aspremont** (CVP) geht auf die Lehrpersonen der Primar- und Musikschule ein, für welche die Ausweitung des MAG eine gewisse Bedeutung haben wird. Schon jetzt stellen die MAG für die Schulleitungen ein grosses Problem dar. Es sind weite Hierarchien. Teilweise müssen über 150 Lehrpersonen von zwei bis vier Schulleitungen geführt werden, die schon heute nicht genug Ressourcen dafür haben. Wie soll es dann zukünftig sein, wenn die MAG einen Einfluss auf den Lohn haben werden? Sie müssen noch eingehender vor- und nachbereitet werden, und die Schulleitungen werden noch mehr am Anschlag sein. Es müssen entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Und wer zahlt diese? Es sind die Gemeinden. Bei der Musik-

schule kann dies sehr wohl einen Einfluss auf die Kostenbeiträge haben. Die Landrätin bittet den Regierungsrat, die richtigen Instrumente vorzusehen, damit die MAG kostenneutral durchgeführt werden können und nicht später wieder die Gemeinden belasten.

Auf die Kosten und den grossen Aufwand wurde schon hingewiesen, sagt **Urs Kaufmann** (SP). In der LRV ist der Aufwand für die Festlegung der individuellen Lohnentwicklung auf drei Seiten beschrieben; ein extrem komplizierter Mechanismus. Und es heisst, dass je nach Beurteilung der Mitarbeitenden Budgettransfers vorgenommen werden müssen, was danach justiert werden muss. Das wird einen grauenhaften Kostenaufwand mit sich bringen. Über die IT-Kosten in Höhe von CHF 700'000.- wurde bis anhin nicht gesprochen, auch nicht darüber, dass das Anlernen der Leute, die das komplizierte System füttern, auch ein grosser Aufwand sein wird. Wenn gesagt wird, es gehe nur um 1 % Lohnkosten, so ist dies nicht korrekt. Will der Chef einem «böse» beim MAG, so hat man jedes Jahr 1 % weniger, was am Schluss eine spürbare, grosse Summe sein kann. Will man wirklich die Resultate eines MAG berücksichtigen, braucht es keine Änderung des Systems, wie bereits Daniel Altermatt ausgeführt hat. Schon heute hat man den beschleunigten oder verzögerten Stufenanstieg, womit genau die gewünschten Differenzierungen möglich sind. Urs Kaufmann appelliert an das Landratsplenum, nicht auf die Vorlage einzutreten.

**Oskar Kämpfer** (SVP) erinnert daran, dass in einem der zuletzt behandelten Geschäfte gerade der Benchmark zuoberst gestanden habe und fordert die Fraktion seines Vorredners dazu auf, einen Benchmark mit anderen Kantonen und Systemen zu machen und nicht nur von Kosten zu sprechen. Ein Riesenaufwand, das ist übertrieben! Das System wurde detailliert beschrieben, damit der Mechanismus verstanden wird. Auf's Ganze gesehen, wird sich die Lohnsumme nicht erhöhen. Dass der Aufwand tatsächlich in dem Masse steigen wird, wie soeben beschrieben worden ist, stimmt aus Sicht des Redners so nicht. Oskar Kämpfer hat selbst Betriebe geleitet. Es braucht eine gewisse Zeit, bis das System eingeführt ist und bis sich die Leute, vor allem die Vorgesetzten, an ihre zusätzlichen Kompetenzen gewöhnt haben. Wenn nun auf der einen Seite wieder von den MAG der Lehrpersonen gesprochen wird, so handelt es sich genau um diejenigen Themen, die erst dann behandlungsreif sind, wenn alle Fragen geklärt sind. Die Lehrpersonen sind gar nicht betroffen von der Vorlage. Der Benchmark zeigt es, alle Systeme, die mit flexiblen Lohnanreizen arbeiten, sind effizienter. Ob sie dann teurer oder billiger sind, kann der Redner nicht ermessen. Das System entspricht seiner Erfahrung in der Privatwirtschaft und reflektiert auch seine Haltung gegenüber der Verwaltung.

**Rolf Blatter** (FDP) fragt Urs Kaufmann, der nicht nur beim Staat arbeite, sondern auch bei Eicher und Pauli, ob deren Lohnsystem dem von ihm postulierten System entspreche. Im ganzen Gewerbe ist es das Normalste der Welt, dass ein Chef seine Mitarbeiter bewertet. Aus verschiedenen Voten ist aber eine gewisse Angst herauszuhören, nicht nur bei den Lohnempfängern, sondern bei den Chefs, die dann neu die Aufgabe haben, ihren Mitarbeitern zu sagen, was gut und was weniger gut gewesen ist. Das ist nicht ganz einfach und erfordert Rückgrat. Das hat mit Führungskompetenz zu tun. Führen ist ein Stückweit wie Kindererziehen. Einem Kind muss man sagen, wenn es etwas nicht gut macht. Ein Chef muss es seinem Mitarbeiter sagen, wenn er etwas nicht gut macht. Dass das einen Einfluss auf die Entlohnung haben soll, ist richtig. Der Antrag auf Nichteintreten wird vehement abgelehnt.

**Désirée Jaun** (SP) hat vor dem Eintreten eine Frage an Regierungspräsidentin Monica Gschwind: Bekanntlich sind die Schulleitungen usw. allgemein gegen den Systemwechsel. Wie gedenkt die Bildungsdirektorin diesen bei den Lehrpersonen umzusetzen?

**Urs Kaufmann** (SP) als Angesprochener meint, gegen das MAG im neuen Gewand könne man sich ja gar nicht äussern, da es schon beschlossen und umgesetzt sei. Aber das neue Instrument, das nun eingesetzt werden soll, mit kompliziertem Mechanismus und teuren IT-Anpassungen, ist nicht nötig. Denn man hat bereits das Instrument des beschleunigten und verzögerten Stufenanstiegs. Warum nun etwas derart Kompliziertes einführen, das noch zusätzliche Verunsicherungen bei den Mitarbeitern schafft? Das veränderte MAG hat schon grosse Verunsicherungen geschaffen und muss zuerst noch eingeführt werden. Es wird auch zu Änderungen im Umgang mit dem Stufenanstieg führen, aber das reicht. Ein neues System, das zusätzliche Angst auslöst, braucht es nicht, das ist kontraproduktiv. Man hat einen grossen Aufwand und erreicht am Schluss nichts.

**Klaus Kirchmayr** (Grüne) ist selbstverständlich sehr wohl bereit, einen Benchmark zu sehen und zu akzeptieren, wenn er vorliegt, bisher habe er aber keinen solchen gesehen. Allerdings weiss der Redner aus eigener Erfahrung in den Betrieben, in denen er selbst die entsprechende Verantwortung hatte, dass man sehr gut quantifizieren kann, wieviel Zusatzaufwand für einen Chef anfällt, um solche lohnrelevanten Diskussionen zu führen. Das macht man nicht einfach per Verteilen eines Briefs, insbesondere wenn es nichts gibt. Nicht bestritten ist, dass ein solches System effizienter sein kann als dasjenige, bei dem man einfach mit der Giesskanne verteilt. Aber damit dies funktioniert, gibt es eine gewisse Grösse, die die Variabilität erfüllen muss. Muss aber für CHF 10.- mehr oder weniger Lohn der ganze Aufwand betrieben werden und muss man dies dann den Leuten mitteilen, womit unter Umständen der eine glücklich und der andere unglücklich gemacht wird... Für 1 % der Lohnsumme ein solches System einzuführen, ist bürokratischer Unsinn und kostet Geld. Zudem nimmt sie der Verwaltung Zeit weg für deren eigentliche Aufgabe, nämlich ihre Dienstleistungen für die Bürger zu erbringen [einzelnes zustimmendes Klopfen von links]. Das sollte man nicht tun.

**Balz Stückelberger** (FDP) meint – explizit nicht als Kommissionspräsident – zu seinem Vorredner: Gut gebrüllt! Aber man könne dies leider nicht so stehen lassen. Wohl habe Klaus Kirchmayr in gewissem Sinne Recht, aber seine Aussagen beziehen sich auf eine andere Sache. Der Redner selbst hat täglich in der Privatwirtschaft mit Firmen zu tun und kann dabei Beratungen zu Lohnsystemen abgeben. Tatsächlich gibt es einen Trend, bei variablen Lohnanteilen auch den Aufwand zu berücksichtigen; und die genannten zirka 5 % seien korrekt. Aber Achtung, hier ist die Rede vom Bonus. Beim Bonus macht es tatsächlich keinen Sinn, wenn man ohnehin nichts zu verteilen hat, eine Riesenübung zu machen und am Schluss quasi jedem dasselbe zu geben. Hier aber geht es um die individuelle Fixlohnentwicklung. Das ist etwas komplett anderes.

Das jetzige System kann man tatsächlich leistungsbezogen ausarbeiten, wie Daniel Altermatt sagt, dass es in Münchenstein der Fall ist – wenn man das will. Aber heute geht es um einen Systemwechsel. Zwar kann man das alte, starre System auf die erwähnte Art und Weise quasi brechen und übersteuern. Aber der Systemwechsel zielt darauf ab, kein starres System mehr zu haben, sondern jeden Lohn von Beginn weg individuell einzureihen.

Etwas schmerzt hat Balz Stückelberger Urs Kaufmanns Aussage betreffend den böswilligen Chef. Der Redner nimmt die Vorgesetzten des Kantons in Schutz. Beim MAG im Kanton wird nicht gewürfelt. Es ist eine seriöse Sache und wird nicht nach völlig willkürlichen Kriterien geführt. Man nimmt sich Zeit und versucht, das Beste zu geben. Natürlich gibt es immer einen gewissen Spielraum. Es ist aber nicht so, dass einfach ein böser Chef einem Mitarbeiter eine schlechte Bewertung geben kann.

Regierungsrat **Anton Lauber** (CVP) hätte grosse Lust, wieder einmal auszuholen. Einige Dinge gehen deutlich an der Realität vorbei und sind in ihrer Zuspitzung wahrscheinlich dem heutigen Tag geschuldet. Ständig wird der Unterschied zwischen Privatwirtschaft und Staat diskutiert. Der Finanzdirektor hat die Privatwirtschaft heute zu einem sehr grossen Teil als Dienstleister verstan-



den und kennengelernt. Genauso wie der Staat heute auch ein Dienstleister ist. Dienstleistungen in der Privatwirtschaft sind genauso schwierig messbar wie beim Staat. Es gibt keinen Grund, vor dem System Angst zu haben, entgegnet der Finanzdirektor Sandra Strüby. Denn man macht das ja nicht seit gestern, sondern schon ewig. Es gibt eine MAG-Pflicht. Diese ist im Bildungsgesetz vorgesehen, im Personalgesetz und in allen Verordnungen, sogar für die Gerichte.

Wenn nun mit Mehraufwand argumentiert wird, so ist dagegen zu sagen, dass es erstens keinen Mehraufwand gibt. Denn schon heute werden die MAG durchgeführt. Zweitens ist vielleicht der Wissensstand nicht überall derselbe. Der gesamte MAG-Bogen wurde überarbeitet und vereinfacht, womit der Aufwand des MAG deutlich reduziert werden konnte, dies an die Adresse von Klaus Kirchmayr. Und der MAG-Bogen ist – nach der ersten Anwendung – in der Verwaltung auch auf Zustimmung gestossen.

Es schmerzt den Finanzdirektor zu hören, dass die Vorgesetzten unfähig seien, ein MAG durchzuführen. Das stimmt nicht. Auch für das neue MAG wurden die verantwortlichen Personen vom Personalamt geschult und vom Regierungsrat kontrolliert; sie sind effizient und verantwortungsbewusst gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, genauso wie der Regierungsrat selbst. Beim Verwaltungspersonal hat man begonnen. Die ersten Ziele wurden gesetzt und werden Mitte 2019 reflektiert. In Bezug auf das Lehrpersonal ist dem Regierungsrat bekannt, dass es Vorbehalte gibt – man ist ja nicht blind – daher wurde ein Projekt in Auftrag gegeben. Regierungspräsidentin Monica Gschwind und der Finanzdirektor haben Einsitz in der Projektgruppe. Im Rahmen des Projektes wird die spezielle Situation der unterrichtenden Personen angeschaut. Es sind externe Spezialisten an der Arbeit, welchen es obliegt, zum Schluss einen Lösungsansatz für das unterrichtende Personal anzubieten. Diesbezüglich ist noch alles offen und nichts entschieden. Es gibt auch noch keine Zwischenergebnisse. Der Kanton wird auch hierfür eine brauchbare, gute und vernünftige Lösung präsentieren. Insgesamt soll damit die Möglichkeit geboten werden, dass im Kanton gute Leistung entsprechend honoriert wird.

Festzuhalten ist, dass das, was in der ganzen Deutschschweiz funktioniert, sicher im Kanton BL nicht falsch sein kann. Zum Thema Benchmark: Es ist jedenfalls ärgerlich, wenn man ein System hat, das keine Anwendung findet. In der Vorlage, Seite 13, kann man es nachlesen. Es gibt wenige beschleunigte Beförderungen. Beim Kanton arbeiten garantiert mehr als 15 hervorragende Leute! Wichtig ist, dass Kantonsangestellte für sehr gute Leistungen auch einmal ein Zeichen bekommen – und das müssen mehr als 15 Personen sein.

Nun wird darüber diskutiert, ob das eine Lohnprozent ausreicht oder nicht. Ja, es geht um die Erhöhung des Fixlohnes, damit ist man immer noch gut unterwegs, entgegnet der Finanzdirektor Klaus Kirchmayr. Die Privatwirtschaft kennt keine automatische Erhöhung des Fixlohnes, auch nicht bei guter Arbeitsqualität. Voraussetzung ist im Kanton einfach eine gute Qualifikation im A. Es ist davon auszugehen, dass 80-95 % der Kantonsangestellten die Anforderungen erfüllen werden. Es geht nicht um die Einführung eines Leistungslohnes; das wären beispielsweise 40 % Fixlohn und 60 % Leistungslohn. 99 % des Lohns sind fix und 1 % des Lohns, also CHF 6 Mio., werden verteilt. Dies wird man im Kanton verantwortungsbewusst verteilen. Dass die Änderung zu Missgunst und «Ellenbögle» führen wird, glaubt Regierungsrat Anton Lauber nicht. Der Finanzdirektor hat vielmehr Vertrauen in den Staat, in die Mitarbeitenden und in die Führung. Und den Kantonsangestellten soll nicht zugemutet werden, ständig Derartiges zu hören zu bekommen.

Ziel ist es, gute Arbeit auch zu belohnen. Der Service Public wird deswegen nicht zusammenbrechen. Wie kommt man auf die Idee, dass die Arbeitszufriedenheit deswegen zwingend sinkt und die Leistungsbereitschaft am Ende ist? Klar ist, dass nicht zuletzt eine entsprechende pekuniäre Entlohnung die Mitarbeitenden motiviert. Aber sicher geht es nicht allein um Geld, wenn nun im MAG noch eine Lohnkomponente diskutiert wird. Die Änderung wird ein Gewinn für den Kanton sein. Mehr als 1 % ist nicht möglich, aber dieses eine Prozent ist garantiert. Heute sind 100 % der Lohnsumme im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) eingestellt. Damit wird heute schon gearbeitet,

denn 1 % wurde schon immer für den automatischen Stufenanstieg bereitgestellt. Dieser wurde auch nicht vom Landrat per Dekret beschlossen, sondern er ergibt sich aufgrund des Mutations- und Fluktuationsgewinns im Kanton ganz von allein. Darauf wird aufgebaut, und auf dessen Basis wird auch der 1 %-ige Lohnanstieg finanziert. All dies hat aber mit der heutigen Vorlage so gut wie nichts zu tun. Denn heute stellt sich folgende Frage: Wird die Lohnentwicklung weiterhin über Lohnstufen erfolgen, oder geht man über zu den Lohnbändern? Lohnbandsysteme haben fast alle Deutschschweizer Kantone und auch der Bund. Das System hat sich bewährt, es ist flexibel und wird den Kanton BL in eine gute Zukunft führen. [Einzelnes zustimmendes Klopfen von rechts.]

://: Der Landrat tritt mit 50:29 Stimmen und 1 Enthaltung auf die Vorlage ein.

An dieser Stelle unterbricht Landratspräsident **Hannes Schweizer** (SP) die Beratungen. Denn es gibt einige Anträge, die aufgrund der fortgeschrittenen Zeit heute nicht mehr alle behandelt werden können. An der nächsten Sitzung wird man somit direkt in die Detailberatung einsteigen können.

://: Die Beratung wird nach beschlossenem Eintreten vertagt.