

## **Vorlage an den Landrat**

**Teilrevision des Dekrets zum Personalgesetz (Personaldekret) –  
Teilrevision Lohnsystem  
2018/811**

vom 25. September 2018

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis .....   | 2  |
| 1. Zusammenfassung.....  | 3  |
| 2. Ausgangslage .....  | 5  |
| 2.1. Die lohnpolitischen Grundsätze des Kantons Basel-Landschaft   | 5  |
| 2.2. Grundsätzliches zum Lohn  | 6  |
| 2.2.1. <i>Weitere Lohnkomponenten:</i>   | 7  |
| 2.2.2. <i>Anforderungen an das Lohnsystem</i>  | 7  |
| 2.3. Die Revision des kantonalen Lohnsystems 2001  | 8  |
| 2.3.1. <i>Ziele der Teilrevision des Personaldekrets vom 8. Juni 2000</i>  | 8  |
| 2.4. Die Lohnfindung im Rahmen des heutigen Lohnsystems  | 8  |
| 2.5. Rechtliche Grundlagen   | 10 |
| 2.6. Bewertung des heutigen Systems entlang der Zielsetzungen der Revision 2001  | 12 |
| 2.7. Verfassungsinitiative „Für eine vernünftige staatliche Personalpolitik“   | 14 |
| 2.8. Postulat 2015-178 „Flexibilisierung des Lohnsystems“  | 14 |
| 2.9. Regierungsratsbeschlüsse  | 14 |
| 2.10. Ziele der Teilrevision des Lohnsystems   | 15 |
| 3. Teilrevision des kantonalen Lohnsystems .....   | 15 |
| 3.1. Revisionsgrund  | 15 |
| 3.2. Vorgehensweise im Projekt   | 16 |
| 3.3. Lohnsysteme anderer Kantone und des Bundes  | 16 |
| 3.3.1. <i>Kanton Aargau</i>  | 17 |
| 3.3.2. <i>Kanton Bern</i>  | 17 |
| 3.3.3. <i>Kanton Luzern</i>  | 17 |
| 3.3.4. <i>Kanton Solothurn</i>   | 17 |
| 3.3.5. <i>Kanton Thurgau</i>   | 18 |
| 3.3.6. <i>Bundesverwaltung</i>   | 18 |
| 3.4. Geprüfte Varianten  | 21 |
| 3.4.1. <i>Variante A: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-<br/>Erfahrungsstufenanstieg</i>                                       | 21 |
| 3.4.2. <i>Variante B: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-<br/>Erfahrungsstufenanstieg mit Verfeinerung der Erfahrungsstufen</i> | 21 |
| 3.4.3. <i>Variante C: Direkte Verknüpfung Mitarbeitendenbeurteilung-stufenlose<br/>Lohnentwicklung</i>                                     | 22 |
| 3.4.4. <i>Entscheid über Varianten</i>   | 22 |
| 3.4.5. <i>Einführung</i>   | 25 |
| 3.5. Erläuterungen allgemein und im Einzelnen  | 25 |
| 3.5.1. <i>Anfangslohnfestlegung</i>  | 29 |
| 3.5.2. <i>Festlegen der individuellen Lohnentwicklung</i>  | 33 |
| 3.5.3. <i>Individuelle Lohnentwicklung</i>   | 34 |
| 3.6. Mitarbeitendengespräche (MAG) im Kanton   | 38 |
| 3.6.1. <i>Ausgangslage</i>   | 38 |
| 3.6.2. <i>Mitarbeitendengespräch für die Mitarbeitenden der Verwaltung, der Gerichte und<br/>Besonderen Behörden</i>                       | 38 |
| 3.6.3. <i>Mitarbeitendengespräch für das unterrichtende Personal (uP)</i>  | 38 |
| 3.6.4. <i>IT-System zur Unterstützung der Mitarbeitendengespräche</i>  | 40 |
| 3.6.5. <i>Übergangs- und Schlussbestimmungen</i>   | 41 |
| 3.7. Strategische Verankerung / Verhältnis zum Regierungsprogramm  | 43 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.8.    | Finanzielle Auswirkungen  | 43 |
| 3.8.1.  | <i>Kosten individuelle Lohnentwicklung</i>  | 43 |
| 3.8.2.  | <i>Auswirkungen auf die Personalressourcen in den Direktionen, Besonderen Behörden, Gerichten</i> | 43 |
| 3.8.3.  | <i>Auswirkungen und Kosten IT-Unterstützung Lohnsystem</i>  | 44 |
| 3.9.    | Finanzrechtliche Prüfung  | 46 |
| 3.10.   | Regulierungsfolgenabschätzung   | 46 |
| 3.10.1. | <i>Motivationale Auswirkungen durch den Leistungslohn</i>   | 46 |
| 3.10.2. | <i>Auswirkungen auf die Gemeinden und andere Institutionen</i>                                    | 47 |
| 3.10.3. | <i>Risiken</i>  | 48 |
| 3.11.   | Ergebnis des Vernehmlassungsverfahrens  | 50 |
| 3.11.1. | <i>Vorwort zu den Vernehmlassungantworten:</i>  | 50 |
| 3.11.2. | <i>Ergebnisse des Vernehmlassungsverfahrens:</i>  | 51 |
| 3.11.3. | <i>Änderungen der Landratsvorlage aufgrund Vernehmlassung:</i>                                    | 53 |
| 3.11.4. | <i>Die Positionen der Vernehmlassungsteilnehmenden</i>  | 56 |
| 3.12.   | Vorstösse des Landrates   | 62 |
| 3.12.1. | <i>Postulat der SVP-Fraktion: Flexibilisierung des Lohnsystems</i>                                | 62 |
| 4.      | Anträge.....  | 63 |
| 4.1.    | Beschluss   | 63 |
| 4.2.    | Abschreibung von Vorstössen des Landrates   | 63 |
| 5.      | Anhang.....   | 63 |

## 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 Markt Komponenten, 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 deutliches 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. Die 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 auf der einen Seite sowie der individuellen Lohnentwicklung auf der anderen Seite 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 ersten Schritt zu einem stärkeren Leistungsbezug der individuellen Lohnentwicklung hat der Regierungsrat mit RRB-Nr. 2018-423 vom 20. März 2018 beschlossen, die Gewährung des Erfahrungsstufenanstiegs ab 2019 direkt von der Mitarbeitendenbeurteilung abhängig zu machen. Damit hat der Regierungsrat den Paradigmenwechsel von einer stark senioritäts-getriebenen individuellen Lohnentwicklung zu einer individuellen Lohnentwicklung mit moderatem Leistungsbezug vollzogen. Ebenfalls durch den Regierungsrat verabschiedet wurde ein neues Instrument zur Leistungsbeurteilung für die Mitarbeitenden der Direktionen (ohne Lehrpersonen), der Gerichte und Besonderen Behörden – das überarbeitete Mitarbeitendengespräch (MAG; RRB-Nr. 2018-395 vom 13. März 2018).

Da der grundsätzliche Wechsel zu einer direkt leistungsbezogenen Lohnentwicklung bereits durch den Regierungsrat beschlossen wurde, steht im Rahmen des vorliegenden Geschäfts die Umsetzung im kantonalen Lohnsystem im Fokus. Die Umsetzung des direkten Leistungsbezugs in der heute geltenden Erfahrungsstufen-Systematik mit einhergehender konsequenter lohnspezifischer Differenzierung zwischen guter und sehr guter Leistung<sup>1</sup> ist mit dem Risiko verbunden, dass die Budgetvorgaben kontinuierlich überschritten werden. Die einzige Massnahme, die diesen Effekt wirksam verhindert, ist die Einführung von Vorgaben darüber, wie viele Mitarbeitende sehr gute Mitarbeitendenbeurteilungen erhalten dürfen bzw. wie viele Mitarbeitende mit einer ungenügenden Mitarbeitendenbeurteilung bewertet werden müssen (s.g. „Forced Distribution“). Eine solche Massnahme ist mit schwerwiegenden negativen Konsequenzen verbunden (s. Kapitel 3.4.4.), weshalb der Regierungsrat der Einführung von „Forced Distribution“-Vorgaben grundsätzlich ablehnend gegenübersteht. Im Rahmen der mit RRB-Nr. 2018-423 vom 20. März 2018 beschlossenen Anbindung des Erfahrungsstufenanstiegs an die Mitarbeitendenbeurteilungen hat der Regierungsrat aus diesem Grund auf einen direkten Konnex zwischen einer sehr guten Leistungsbeurteilung und einem beschleunigten Erfahrungsstufenanstieg verzichtet. Ein beschleunigter Erfahrungsstufenanstieg bedarf einer sehr guten Mitarbeitendenbeurteilung und einer weiteren Prüfung durch die Anstellungsbehörde. Diese weitere Prüfung benötigt jedoch zum einen Personalressourcen auf Seiten der Anstellungsbehörde und kann bei ablehnender Entscheidung zu Frustration bei den betroffenen Mitarbeitenden führen.

Nach Ansicht des Regierungsrats stellt eine Umstellung auf eine stufenlose Lohnband-Systematik die einzige Möglichkeit dar, eine konsequent leistungsbasierende Lohnentwicklung zu betreiben, ohne dabei Vorgaben zur Verteilung von Mitarbeitendenbeurteilungen einzuführen, damit die Kostenneutralität zur heutigen Systematik eingehalten werden kann.

Die vorgeschlagene Lohnband-Systematik wird im Umfeld der kantonalen Verwaltungen am häufigsten eingesetzt. Die Höhe der jährlichen individuellen Lohnentwicklung wird dabei massgeblich durch die beiden Kriterien „Mitarbeitendenbeurteilung“ (Leistungskomponente) sowie „Lage im Lohnband“ (Erfahrungskomponente) bestimmt.

Mit der vorliegenden Revision soll indes 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 starren und uniformen System des Erfahrungsstufenanstiegs in ein flexibleres, leistungsgerechteres System.

Das Ziel der vorliegenden Revision des Lohnsystems ist es, die Leistungsgerechtigkeit innerhalb des bestehenden Systems mit einer moderaten Modernisierung zu steigern. Dieses Ziel wird mit einer Umwandlung der heutigen Lohnklassen in stufenlose Lohnbänder verfolgt. Die Höhe der individuellen Lohnentwicklung soll durchgängig direkt vom Gesamtergebnis der Mitarbeitendenbeurteilung abhängig werden.

<sup>1</sup> Eine sehr gute Leistungsbeurteilung (Mitarbeitendenbeurteilung mittels MAG: Bewertung A+) wird automatisch mit einem beschleunigten (doppelten) Erfahrungsstufenanstieg honoriert.

Die lohnpolitischen Grundsätze des Kantons Basel-Landschaft proklamieren, dass zur Umsetzung der Lohnpolitik eine einheitliche Systematik eingesetzt wird, die den Lohnanteil für die individuelle Leistung festlegt. Daraus folgt, dass die Änderungen im Lohnsystem für sämtliche Mitarbeitende gelten sollen.

Nicht zuletzt soll den Führungskräften mit der vorgeschlagenen, stärker leistungsbezogenen Systematik der individuellen Lohnentwicklung auch ein praktikables Führungsinstrument zur Verfügung gestellt werden.

Trotz des moderaten Umfangs der Modernisierung stellt die Implementierung eines neuen Lohnsystems im Bandmodell ohne Automatismus einen anspruchsvollen Change-Prozess dar und benötigt zudem eine tiefgreifende Anpassung der bestehenden SAP-Personal-Systeme.

## **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 1997<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> Personalgesetz, [SGS 150](#)

- 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.
- 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-, Erfolgs-, 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 1992<sup>3</sup>, 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**

---

<sup>3</sup> 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 Personalgesetz<sup>4</sup> 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.

---

<sup>4</sup> Personaldekret, [SGS 150.1](#)

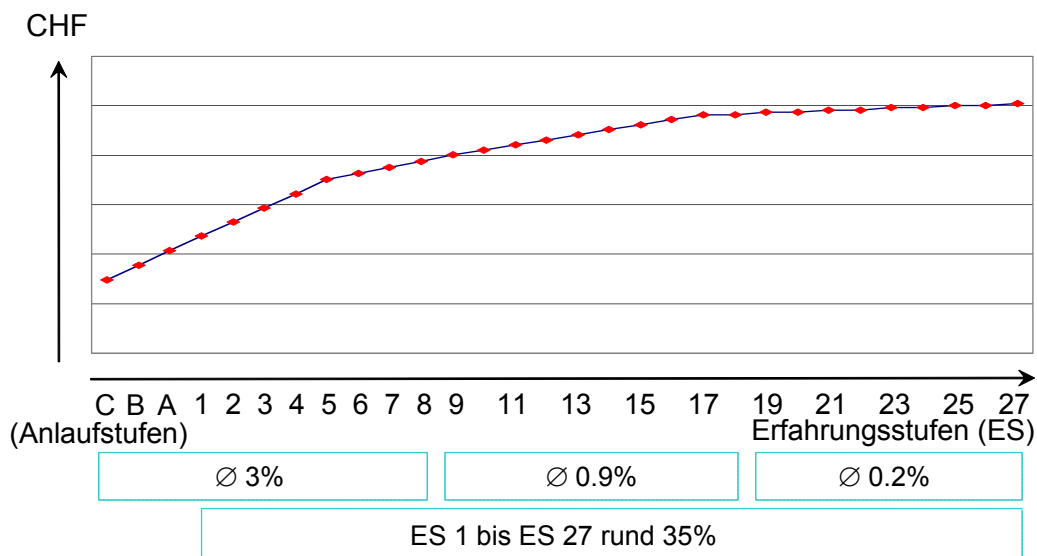
## Bestimmung des individuellen Lohnanteils

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 <sup>5</sup> | 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.

<sup>5</sup> Anzahl beschleunigter und gestoppter Anstiege der Erfahrungsstufe über die Direktionen, Besonderen Behörden und Gerichte (ohne Lehrpersonen und ohne Polizei)

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.

## **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 von ausgewählten Kantonen und vom Bund eingesetzte Lohnsysteme 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 Kaufkraftterhaltung 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 Zu-

weisung 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 eingesetzte Lohnsysteme in den Kantonen und beim Bund<sup>6</sup>

| 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                                      |

<sup>6</sup> In verschiedenen Kantonen werden bestimmte Mitarbeitenden-Gruppen vom allgemein gültigen System der individuellen Lohnentwicklung ausgenommen, bspw. Lehrpersonen oder auf Amtsperiode gewählte Mitarbeitende

### 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 <sup>7</sup> | 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

<sup>7</sup> 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><b>§ 9 Einreihungsplan</b></p> <p><sup>1</sup> Der Einreihungsplan bildet als Anhang I einen integrierenden Bestandteil dieses Dekrets.</p> <p><sup>2</sup> Er listet nach Funktionsbereichen, Funktionsketten und Lohnklassen geordnet die einzelnen Richtpositionen auf.</p> | <p><b>§ 9 Absatz 2</b></p> <p><sup>2</sup> 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><b>§ 10 Modellumschreibungen</b></p> <p><sup>1</sup> Der Regierungsrat erlässt in einer Verordnung die Modellumschreibungen zu den einzelnen Richtpositionen.</p> <p><sup>2</sup> Er passt die Modellumschreibungen veränderten Verhältnissen an, insbesondere bei der Änderung von Berufsbildern und der Einführung neuer Funktionen.</p> <p><sup>3</sup> Der Regierungsrat legt mittels Arbeitsbewertung die zutreffende Lohnklasse einer Modellumschreibung fest.</p> <p><sup>4</sup> Die Einreihung der Stellen erfolgt durch ihre Zuordnung auf die Richtpositionen anhand der Modellumschreibungen.</p> | <p><b>§ 10 Absatz 3</b></p> <p><sup>3</sup> 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><b>§ 11 Lohnklassen</b></p> | <p><b>§ 11 Titel</b></p> <p><b><i>Lohnbänder</i></b></p> |

**§ 11 Absätze 1, 1<sup>bis</sup>, 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><b>§ 11 Lohnklassen</b></p> <p><sup>1</sup> Für die Einreihung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen 28 Lohnklassen zur Verfügung.</p> <p><sup>2</sup> Jede Lohnklasse gliedert sich in 3 Anlaufstufen und 27 Erfahrungsstufen.</p> <p><sup>3</sup> Für die Lohnansätze ist <a href="#">Anhang II</a> massgebend, der integrierender Bestandteil dieses Dekrets ist. Die Beträge sind Jahreslöhne bei vollem Beschäftigungsgrad und schliessen das 13. Monatsgehalt ein.</p> <p><sup>4</sup> 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><b>§ 11 Absätze 1, 1<sup>bis</sup>, 2 und 3</b></p> <p><sup>1</sup> Für die Einreihung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen 28 <i>Lohnbänder</i> zur Verfügung.</p> <p><i><sup>1bis</sup> Das Lohnband bildet den Rahmen für die individuelle Lohnentwicklung aufgrund der Mitarbeitendenbeurteilung sowie der Position im Lohnband.</i></p> <p><sup>2</sup> <i>Jedes Lohnband ist durch ihren Minimal- und Maximallohn begrenzt und enthält einen Funktionslohn.</i></p> <p><sup>3</sup> Für die <i>Höhe der Minimal-, Maximal- sowie der Funktionslöhne</i> ist <a href="#">Anhang II</a> massgebend, der integraler Bestandteil dieses Dekrets ist. Die Beträge sind Jahreslöhne bei vollem Beschäftigungsgrad und schliessen das 13. Monatsgehalt ein.</p> |
| <p><b>§ 12 Absatz 1</b></p> <p>Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt hier eine terminologische Anpassung. Absätze 2 und 3 bleiben unverändert.</p>  |  |
| Bisherige Bestimmung   | Änderung (kursiv)  |
| <p><b>§ 12 Lohnklassen</b></p> <p><sup>1</sup> 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><sup>2</sup> Für Lehrpersonen ist die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion zuständig.</p> <p><sup>3</sup> Für die Mitarbeitenden der Gerichte ist das Kantonsgericht zuständig.</p>  | <p><b>§ 12 Absatz 1</b></p> <p><sup>1</sup> 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)   |
|---|---|
| <b>§ 13 Einreihung in eine Lohnklasse</b> | <b>§ 13 Titel</b><br><b>Einreihung in <i>ein Lohnband</i></b> |

**§ 13 Absätze 1, 4 und 5**

Infolge der Änderung des Lohnsystems erfolgt hier eine terminologische Anpassung.

| Bisherige Bestimmung   | Änderung (kursiv)  |
|--|--|
| <p><b>§ 13 Einreihung in eine Lohnklasse</b></p> <p><sup>1</sup> Die Einreihung in eine Lohnklasse basiert auf dem Einreihungsplan (Anhang I), der Modellumschreibung und dem Stelleninhalt.</p> <p><sup>2</sup> Die in der Modellumschreibung umschriebenen formellen Anforderungen an die Ausbildung geben an, welches Fähigkeits- und Wissensniveau erforderlich ist.</p> <p><sup>3</sup> Die Ausbildungsanforderungen stellen keine formelle Voraussetzung zur Übernahme der Funktion dar, soweit nicht durch Gesetz, Verordnung oder stellenspezifische Anstellungsbedingungen anderes vorgeschrieben ist.</p> <p><sup>4</sup> 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><sup>5</sup> Sobald das erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau erreicht ist, wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in die für die Funktion vorgesehene Lohnklasse eingereiht.</p> | <p><b>§ 13 Absätze 1, 4 und 5</b></p> <p><sup>1</sup> Die Einreihung in <i>ein Lohnband</i> basiert auf dem Einreihungsplan (Anhang I), der Modellumschreibung und dem Stelleninhalt.</p> <p><sup>4</sup> 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><sup>5</sup> 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 Funktions-Lohnes während eines befristeten Zeitraumes von maximal 3 Jahren vorgenommen werden (vorausgesetzt, die Gesamtbeurteilung im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs ist gut oder sehr gut; wird die Leistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit einem Lohn unterhalb des Funktionslohns in der Gesamtbeurteilung des Mitarbeitendengesprächs mit ungenügend beurteilt, erfolgt keine individuelle Lohnentwicklung).

#### **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).

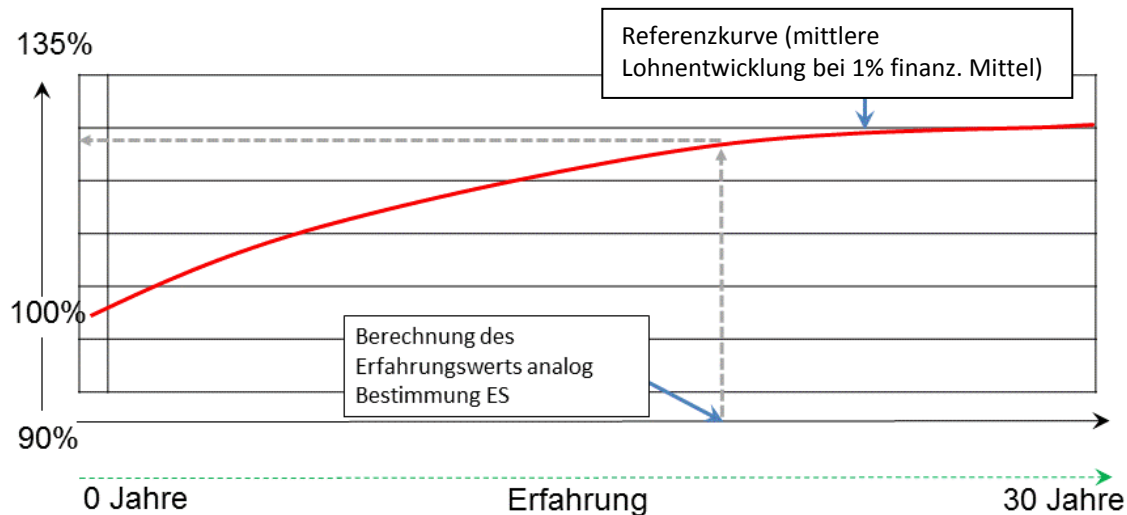
Der resultierende Erfahrungswert wird auf eine Referenzkurve übertragen. Die Referenzkurve entspricht der mittleren Lohnentwicklung über alle Mitarbeitenden unter der Annahme, dass die für die individuelle Lohnentwicklung zur Verfügung stehenden Mittel jeweils ca. 1% der Gesamtlohnsumme entsprechen (analog 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 mittlere Lohnentwicklung über alle Mitarbeitenden 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 (mittlere Lohnentwicklung), die durch die Referenzkurve abgebildet wird, aufgrund von Differenzen in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Mittel oder in Bezug auf die Personalstruktur 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)   |
|--|---|
| <b>§ 14 Zuweisung einer Anlauf- oder Erfahrungsstufe</b> | <b>§ 14 Titel</b><br><b>Zuweisung einer <i>Position im Lohnband</i></b> |

## § 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)   |
|---|---|
| <b>§ 14 Zuweisung einer Anlauf- oder Erfahrungsstufe</b>  | <b>§ 14 Absätze 1 und 3</b>   |
| <sup>1</sup> 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. | <sup>1</sup> 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. |

<sup>2</sup> Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das erforderliche Fähigkeits- und Wissensniveau ohne formellen Ausbildungsabschluss erreicht, vermindern sich die Erfahrungsjahre der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Das Nähere regelt die Verordnung.

*<sup>3</sup> 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.*

## § 15 Titel

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

| Bisherige Bestimmung      | Änderung (kursiv)  |
|---------------------------|--|
| <b>§ 15 Stufenanstieg</b> | <b>§ 15 Titel</b><br><i>Individuelle Lohnentwicklung</i> |

## § 15 Absätze 1, 1<sup>bis</sup>, 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<sup>bis</sup>: 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)  |
|---|--|
| <p><b>§ 15 Stufenanstieg</b></p> <p><sup>1</sup> 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.</p> <p><sup>2</sup> 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.</p> <p><sup>3</sup> Unbezahlter Urlaub ist für die Berechnung der Erfahrungsstufen angemessen zu berücksichtigen.</p> <p><sup>4</sup> Das Nähere regelt die Verordnung.</p> | <p><b>§ 15 Absätze 1, 1<sup>bis</sup>, 2 und 3</b></p> <p><sup>1</sup> 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></p> <p><sup>1<sup>bis</sup></sup> 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.</p> <p><sup>2</sup> Beginnt ein Arbeitsverhältnis <i>nach dem 1.</i> Juli eines Jahres erfolgt per 1. Januar des folgenden Kalenderjahres <i>keine individuelle Lohnentwicklung.</i></p> <p><sup>3</sup> <i>Längere Absenzen sind</i> für die Gewährung <i>der individuellen Lohnentwicklung</i> angemessen zu berücksichtigen.</p> |

### 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 Mitarbeitendenbeurteilung<sup>8</sup>  
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 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.

Grafik 2; Lohnsteuerungsmatrix (beispielhafte Darstellung)<sup>9</sup>

| Prädikat<br>Mitarbeitenden-<br>beurteilung | Lage im Lohnband       |                     |                                  |                                 |                    |
|--|------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|
|  | Unter<br>Funktionslohn | Unten<br>1. Viertel | Unterhalb<br>Mitte<br>2. Viertel | Oberhalb<br>Mitte<br>3. Viertel | Oben<br>4. Viertel |
| <b>B-Beurteilung</b>                       | 0.00%                  | 0.00%               | 0.00%                            | 0.00%                           | 0.00%              |
| <b>A-Beurteilung</b>                       | 4.75%                  | 3.00%               | 2.25%                            | 1.00%                           | 0.50%              |
| <b>A+-Beurteilung</b>                      | 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 ermöglichen<sup>10</sup>. 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

<sup>8</sup> Der Kanton Basel-Landschaft plant mit der Lohnrevision und der parallel stattfindenden Überarbeitung des MAG den Wechsel von einer 5er zu einer 3er Bewertungsskala

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.

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.

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<br>1. Viertel | Unterhalb<br>Mitte<br>2. Viertel | Oberhalb<br>Mitte<br>3. Viertel | Oben<br>4. Viertel |
| <b>B-Beurteilung</b>                | 0.00%               | 0.00%               | 0.00%                            | 0.00%                           | 0.00%              |
| <b>A-Beurteilung</b>                | 4.75%               | 3.00%               | 2.25%                            | 1.25%                           | 0.50%              |
| <b>A+-Beurteilung</b>               | 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 Personahonorierung 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 Jahres<sup>11</sup>. Der Regierungsrats-Beschluss fliesst in die Erstellung des Budget-Forecasts ein.

<sup>11</sup> 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

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.

---

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

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

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

### **3.6. Mitarbeitendengespräche (MAG) im Kanton**

#### *3.6.1. Ausgangslage*

Damit die angestrebte Lohnrevision per 2022 hin zu einem verstärkten Leistungsbezug bei der Gewährung der individuellen Lohnentwicklung für alle Mitarbeitende, die dem kantonalen Personalrecht unterstehen möglich ist, braucht es eine Bewertungsgrundlage, die Leistung möglichst objektiv und differenziert erfasst. Wie heute in den meisten Organisationen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft üblich, wird auch im Kanton Basel-Landschaft das Mitarbeitendengespräch (MAG) als Bewertungsgrundlage eingesetzt. Die Ausgestaltung des Mitarbeitendengesprächs liegt in der Kompetenz des Regierungsrates (Personalverordnung §9ff.).

#### *3.6.2. Mitarbeitendengespräch für die Mitarbeitenden der Verwaltung, der Gerichte und Besonderen Behörden*

Das MAG für das Verwaltungspersonal wurde letztmals 2011 überarbeitet. Der Regierungsrat nahm die geplante Lohnrevision zum Anlass, das geltende MAG zu prüfen und bei Bedarf weiterentwickeln zu lassen, so dass es den Ansprüchen an ein zeitgemässes Führungs- und Förderungsinstrument entspricht. Gleichzeitig war sicherzustellen, dass das Ergebnis des MAGs die Festlegung einer leistungsorientierten Lohnentwicklung ermöglicht, unabhängig davon welches Lohnsystem zu Grunde liegt.

Ein Projektteam aus dem obersten Führungskader aller Direktionen, der Gerichte und Besonderen Behörden sowie weiterer Fachspezialistinnen und Fachspezialisten (HR-Vertretungen, Fachstelle Gleichstellung) und Vertretende der Personalverbände erarbeitete und der Projektleitung des Personalamtes eine neue Lösung. Der Regierungsrat hat Konzept und Instrumentarium per 1.7.2018 in Kraft gesetzt. Zudem wurde für die erste Phase der Lohnrevision (direkte Anbindung des Erfahrungsstufenanstiegs an das MAG) ein geeignetes MAG-Instrumentarium (im PDF-Format) entwickelt.

Eingeführt wurden das neue MAG-Konzept und –Instrumentarium durch eine obligatorische, flächendeckende Schulung aller Vorgesetzten sowie durch Informationsmaterialien und -veranstaltungen für Mitarbeitende. Die Zielvereinbarungen nach neuem Konzept finden erstmals im 3. Quartal 2018 statt, im 3. Quartal 2019 erfolgt dann die Leistungsbeurteilung nach neuem Konzept. Bis auf Evaluationsarbeiten ist dieses Projekt abgeschlossen.

#### *3.6.3. Mitarbeitendengespräch für das unterrichtende Personal (uP)*

Dieser Entwicklungsprozess ist nun auch für das unterrichtende Personal (uP) erforderlich. Grundlagen zum Führen von MAG stellen Personalverordnung § 9 Abs. 4 sowie Bildungsgesetz § 72 u. Verordnung für die Schulleitung und die Schulsekretariate § 20, 24, 26ff. dar. Der Regierungsrat beauftragte die FKD und die BKSD mit dem RRB Nr. 395 vom 13.03.2018, im Rahmen eines Projekts bestehende Instrumentarien und Verfahren zu prüfen und zeitgemäss weiterzuentwickeln. Analog der Weiterentwicklung des MAG für Verwaltung, Gerichte und Besondere Behörden ist auch dieses Projekt von der Lohnrevision unabhängig durchzuführen, da jedes Bewertungsinstrument unabhängig vom Lohnsystem, den Anforderungen an eine objektive, faire und differenzierte Leistungserfassung entsprechen muss. Berührungspunkte zur Revision des kantonalen Lohnsystems bestehen jedoch bezüglich der Planung oder der Berücksichtigung von gemeinsamen inhaltlichen oder terminlichen Rahmenbedingungen.

#### **Zielsetzungen des Projektes MAG für das unterrichtende Personal (uP)**

Folgende Ziele werden mit dem initiierten Projekt MAG uP verfolgt:

- Prüfung und Weiterentwicklung des bestehenden MAG für Lehrpersonen unter Einbezug der Zielgruppen.

- Das Teilprojekt MAG uP stellt den Einbezug der Bedürfnisse des unterrichtenden Personals und der Schulorganisationen in der gemeinsamen Weiterentwicklung des MAG uP (für Lehrpersonen) sicher.
- Förderung des institutionalisierten Austausches mittels MAG zwischen Lehrpersonen und Schulleitung.
- Umsetzen des Auftrages aus dem Bildungsgesetz §72 Abs. 1., sodass die Leistung von Lehrpersonen regelmässig beurteilt wird.
- Aufgrund des Resultats dieses MAGs wird die Festlegung einer leistungsbasiereten Lohnentwicklung ermöglicht.

### **Eckpunkte des Projekts MAG uP**

Da dieses Projekt wie das Projekt zur Überarbeitung des MAG für das Verwaltungspersonal terminliche und inhaltliche Schnittstellen zum Projekt Lohnrevision aufweist, müssen bei der Prüfung und möglichen Anpassungen am MAG-uP-Konzept die zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen besondere Berücksichtigung erfahren. Sonst besteht die Gefahr, dass sich die Projekte gegenseitig in ihrem Fortschritt behindern. Das MAG stellt ebenfalls für die Schulleitungen und das unterrichtende Personal ein Führungs- und Feedbackinstrument dar und soll einen wertschätzenden und anerkennenden Dialog und Austausch fördern. Lehrpersonen und ihre Vorgesetzten sollen in diesem Rahmen die Möglichkeit erhalten, sich gegenseitig konstruktive Rückmeldungen zu geben. Die Zusammenarbeit, Zielerreichung und Erfüllung der Hauptaufgaben stehen dabei im Mittelpunkt und zeigen die Entwicklungsmöglichkeiten. Persönliche Anliegen wie auch fachliche Aspekte sollen ebenfalls Raum erhalten. Die Schulleitungen sollen mit der Überarbeitung des MAG für Lehrpersonen in ihrer Arbeit und in ihren Bemühungen unterstützt und bestärkt werden. Dem Projektteam sind die besonderen Umstände wie beispielsweise eine grosse Führungspanne der Schulleitung bewusst. Daher setzt sich das Projekt MAG uP aus Vertretern der Schulleitung, der Schulräte und der Lehrerverbände zusammen, um die entsprechenden organisationalen und fachlichen Bedürfnisse erfassen und berücksichtigen zu können.

Aufgrund des Zusammenhanges mit der Lohnrevision besteht eine zeitliche Vorgabe. Die geplante Überführung des heutigen Lohnsystems mit Erfahrungsstufen in die neue, stärker leistungsbezogene stufenlose Lohnbandsystematik erfolgt voraussichtlich im Jahr 2021. Die Lohnzahlung per 01.01.2022 enthält somit voraussichtlich erstmals einen individuellen leistungsbezogenen Lohnbestandteil, der mittels Lohnsteuerungsmatrizen berechnet werden wird. Damit dieser auf einem möglichst differenzierten und fairen MAG uP basiert, ist es notwendig, dass die erste Anwendung des neuen MAG uP bereits im Jahr 2020 mit der Vereinbarung zur Aufgabenerfüllung und Zielerreichung stattfinden kann.

Die Kosten für das Projekt MAG uP sind nicht Teil der vorliegenden Landratsvorlage, da es sich um ein eigenständiges Projekt zur Erarbeitung eines zeitgemässen MAG uP handelt. Die budgetierten Projektkosten sind daher im AFP 2019-2022 unter P2104 eingestellt.

### **Im Projekt zu lösende Fragestellungen**

Aufgrund des Projektstatus ist derzeit noch offen, wie das MAG uP ausgestaltet sein wird und welche Anforderungen sich folglich an ein digitales MAG ergeben können bzw. ob auf dieser Grundlage ein digitales MAG uP entwickelt werden soll. Die Anforderungen an eine Anbindung an ein onlinebasiertes MAG für das kantonale Verwaltungspersonal werden vorausschauend in Form von Systemanforderungen im Teilprojekt zur „technischen Umsetzung“ berücksichtigt, damit eine einfache, einheitliche und möglichst ressourcenschonende digitale Lösung realisiert werden könnte. Da Lehrpersonen der Primarstufe und der Musikschulen durch die Gemeinden angestellt sind und somit nur zum Teil über einen Zugriff auf das interne SAL-System verfügen, stellt dies an eine technische Umsetzung des MAG einige Herausforderungen. Um diese zu beziffern, sind zusätzliche Analysen erforderlich, welche im Verlaufe des Projektes vorgenommen werden. Sobald sowohl die Ausgestaltung des MAG uP als auch die endgültige digitale Umsetzung des

Verwaltungs-MAG definiert sind, können die prozessbezogenen, personellen und finanziellen Aufwände verlässlich berechnet werden.

### 3.6.4. IT-System zur Unterstützung der Mitarbeitendengespräche

Der heutige Prozess zur Vorbereitung, Durchführung und Evaluation der Mitarbeitendengespräche ist stark händisch geprägt. Das MAG-Formular steht als interaktives PDF zur Verfügung, Ergebnisse werden über Microsoft-Excel Arbeitsmappen konsolidiert und ausgewertet. Die einzelnen Schritte des wiederkehrenden Prozesses werden vorwiegend über eMails gesteuert. Künftig soll ein prozessbasiertes IT-System die einzelnen Schritte digital abbilden und damit eine Effizienzsteigerung bewirken, sowie die erforderliche Datenqualität garantieren. Dabei wird das IT-System so evaluiert, dass es die Grundlagen für mögliche Weiterentwicklungen in Richtung strukturierte Mitarbeiterentwicklung, Talentmanagement und Nachfolgeplanung bietet.

### **Berechnung der individuellen Lohnentwicklung ohne Mitarbeitendenbeurteilung**

Basis für die Berechnung der individuellen Lohnentwicklung bildet die Mitarbeitendenbeurteilung. Ist eine Mitarbeitendenbeurteilung aufgrund lange andauernder Abwesenheit aus objektiven Gründen wie z.B. Krankheit oder Unfall, Militär, Zivildienst, Mutterschaftsurlaub, unbezahltem oder bezahltem Urlaub, etc. nicht möglich, werden Dauer und Begründung der Abwesenheit bei der Berechnung der individuellen Lohnentwicklung berücksichtigt. Die entsprechende Ausführungs-Regelung wird auf Verordnungsstufe geschaffen.

### **§ 16 Beschleunigter Stufenanstieg**

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

| Bisherige Bestimmung   | Änderung (kursiv)              |
|--|--------------------------------|
| <p><b>§ 16 Beschleunigter Stufenanstieg</b></p> <p><sup>1</sup> Der Stufenanstieg kann beschleunigt erfolgen, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nachgewiesen eine ausserordentlich gute Leistung erbracht hat.</p> <p><sup>2</sup> Das Nähere regelt die Verordnung.</p> | <p><b>§ 16 Aufgehoben.</b></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><b>§ 17 Funktionsänderung</b></p> <p><sup>1</sup> Ändert die Funktion einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters, erfolgt eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Lohnklasseneinreihung und der Erfahrungsstufenzuweisung.</p> | <p><b>§ 17 Absatz 1</b></p> <p><sup>1</sup> 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><b>§ 18 Einreihungsfehler</b></p> <p><sup>1</sup> 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><b>§ 18 Absatz 1 Einleitungssatz und Buchstabe a</b></p> <p><sup>1</sup> Wird ein offensichtlicher Fehler bei der Einreihung in <i>ein Lohnband</i> oder bei der Zuweisung einer <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> |

**3.6.5. 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 | Neue Bestimmung  |
|----------------------|--|
| Keine                | <p><b>§ 75a Überführung in Lohnband-Systematik</b></p> <p><sup>1</sup> Per 1. Januar 2021 wird der Lohn gemäss der jeweiligen Lohnklasse und Erfahrungsstufe sämtlicher in Lohnklassen eingereihten Mitarbeitenden in die Lohnbandsystematik überführt.</p> <p><sup>2</sup> Für den Stufenanstieg per 1. Januar 2021 gilt das Dekret in der Fassung vom xxx.</p> |

**§ 75b Spezialbestimmung für verweisende Gemeinden**

Die Gemeinden, die für ihre Angestellten auf das kantonale Personalrecht verweisen, tun dies mittels sog. dynamischen Verweisen, was bedeutet, dass Änderungen im kantonalen Personalrecht automatisch für die verweisenden Gemeinden gelten. In der Vernehmlassung haben die Gemeinden diesen Automatismus für die vorliegende Dekretsänderung als ungünstig taxiert.

Aufgrund der Forderung seitens der verweisenden Gemeinden, soll die vorliegende Änderung des Personaldekrets nur dann gelten, wenn sie auf diese in ihren Personalreglementen explizit verweisen. Für Gemeinden, die ihr Personalreglement nicht ändern, gilt weiterhin das bisherige Recht, das in der systematischen Gesetzessammlung verfügbar bleibt.

| Bisherige Bestimmung | Neue Bestimmung   |
|----------------------|---|
| Keine                | <p><b>§ 75b Verweisende Gemeinden (neu)</b></p> <p><sup>1</sup> Für die Einwohner-, Bürger- und Bürgergemeinden, die für ihr Lohnsystem auf dasjenige des kantonalen Personalrechts verweisen, gilt ihr Verweis auf das bisherige Lohnsystem. Für ihren Verweis auf das am xxx geänderte kantonale Lohnsystem bedarf es ihres ausdrücklichen Beschlusses.</p> |

### **3.7. 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.

### **3.8. 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.

#### *3.8.1. 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“.

#### *3.8.2. Auswirkungen auf die Personalressourcen in den Direktionen, Besonderen Behörden, Gerichten*

Unter Vorbehalt der notwendigen Anpassungen der heutigen IT-Systeme, welche die jährliche Lohnrunde unterstützen, entsteht kein Mehraufwand in Bezug auf die benötigten Personalressourcen. Die zeitintensiven zusätzlichen Teilschritte fallen durchwegs dem kantonalen Personalamt zu und führen zu keiner Anpassung der Personalressourcen.

### 3.8.3. Auswirkungen und Kosten IT-Unterstützung Lohnsystem

Heute werden die für das Lohnwesen relevanten Tätigkeiten (z.B. Lohnverwaltung, Verteilung der kantonalen Lohnmittel) durch verschiedene IT-Anwendungen unterstützt. Zentral dabei ist das eingesetzte ERP (Enterprise Resource Planning) System – das SAP. Das SAP ist modular aufgebaut und bildet aktuell konsequent die Logik der heute geltenden Erfahrungsstufen ab. Diese Logik wird einerseits in diversen Modulen innerhalb des SAP und andererseits in verschiedenen Umsystemen, welche sich den im SAP enthaltenen Mitarbeitenden- und Lohndaten bedienen, eingesetzt. Diese einzelnen Module und Systeme sind stark miteinander verknüpft, wodurch eine Veränderung der abgebildeten Logik Auswirkungen auf verschiedenste Elemente hat und damit einen tiefen Eingriff in die Systemlandschaft darstellt. Neben der Anpassung der bestehenden IT-Systeme bedingt die neue Lohnbandsystematik die Entwicklung einer Berechnungs- und Verteilungslogik. Damit die Berechnung und Verteilung der für die individuelle Lohnentwicklung zur Verfügung stehenden Mittel möglichst fehlerfrei und stabil gewährleistet werden kann, wird diese Berechnung innerhalb des SAP automatisiert integriert. Dieses neue Element «Lohnberechnung» wird ergänzend entwickelt und integriert. Zusammengefasst sind folgende Änderungen an den heute eingesetzten IT-Systemen notwendig:

1. Die heute im ERP (SAP) abgebildete Logik der Erfahrungsstufen wird konsequent durch die angepasste Lohnbandsystematik abgelöst. Dadurch entsteht neben den notwendigen Änderungen im SAP-System auch Anpassungsbedarf in den betroffenen Um-Systemen, welche sich heute ebenso der Logik der Erfahrungsstufen bedienen.
2. Die eingesetzten IT-Systeme müssen künftig das für die Lohnrunde zur Verfügung stehende Budget entlang der definierten Berechnungs- und Verteilungslogik auf die einzelnen Organisationseinheiten und damit auf die Mitarbeitenden verteilen können. Diese zusätzliche Funktionalität «Lohnberechnung» muss entwickelt und revisionstauglich integriert werden.

#### Tabelle 5: Kostenschätzung der technischen Lösung

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

| <b>Komponente</b>         | <b>Zweck</b>   |
|---------------------------|--|
| Angepasste Lohnberechnung | Erweiterung des heutigen IT-Systems um die automatisierte Berechnung des individuellen Lohnanteiles.   |
| Anpassungen SAP HCM       | Anpassung der bestehenden SAP-Systemlandschaft zur Umsetzung der neuen Lohnbandsystematik 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, welche 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) sowie die zusätzliche Komponente «Lohnberechnung». |
| B: Allfällige Anpassung Umsysteme           | Kosten, welche für notwendige technische Anpassungen der betroffenen Umsysteme anfallen. Die Kosten sind pauschal geschätzt und stellen einen Maximalwert dar.  |
| C: Externe Beratung                         | Kosten für externe Beratung (Fachberatung, Projektmanagement-Beratung)  |

Nachfolgend die Kostenschätzungen (in CHF):

| Periodizität  | Position   | Anpassungen Lohnberechnung | Anpassungen SAP und Umsysteme | Summe          |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|----------------|
| Einmalig  | A: Entwicklungs- und Unterstützungsaufwände (inkl. Erweiterung «Lohnberechnung») | 180'000                    | 250'000                       | 430'000        |
| <i>Einmalig</i>                                       | <i>B: Allfällige Anpassung Umsysteme</i>   |                            | <i>150'000</i>                | <i>150'000</i> |
| <i>Einmalig</i>                                       | <i>C: Externe Beratung</i>   |                            |                               | <i>180'000</i> |
| <b>Total einmalige Kosten (Maximalkosten in CHF):</b> |  |                            |                               | <b>760'000</b> |
| <i>Pro Memoria</i>                                    | <i>Jährlich wiederkehrende Kosten</i>  |                            |                               | <i>56'000</i>  |

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

|                                  | 2017   | 2018   | 2019    | 2020    | 2021    | Total Kosten<br>2017-2021 |
|----------------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------------------------|
| Kosten in CHF -<br>einmalig      | 60'000 | 40'000 | 210'000 | 210'000 | 240'000 | 760'000                   |
| Kosten in CHF -<br>wiederkehrend |        |        | 56'000  | 56'000  | 56'000  | 168'000                   |
| Kosten total in CHF              | 60'000 | 40'000 | 266'000 | 266'000 | 296'000 | 928'000                   |

Durch die Umsetzung der Teilrevision Lohnsystem entstehen über die gesamte Projektdauer Kosten von rund CHF 760'000. Der Mittelbedarf für Betrieb, Wartung und Weiterentwicklung der zu integrierenden Softwarekomponenten wird mit jährlich wiederkehrenden Aufwendungen von maximal CHF 56'000 veranschlagt. Die Kosten sind im AFP 2019-2022 vollumfänglich enthalten.

### 3.9. 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.

### 3.10. Regulierungsfolgenabschätzung

#### 3.10.1. Motivationale Auswirkungen durch den Leistungslohn

Die Motivation wird unterschieden in:

1. Extrinsische Motivation: Leistung wird aufgrund der Aussicht auf materielle (z.B. Leistungslohn) und immaterielle (z.B. Lob, Anerkennung) Belohnungen erbracht.
2. Intrinsische Motivation: Leistung wird aufgrund von innerem Antrieb, von spannenden Aufgaben, aus Freude an der Arbeit und aus Interesse für das was man tut, erbracht.

Die Gefahr eines ausgeprägt leistungsorientierten Lohnsystems (tiefer Fixlohnanteil / hoher variabler Lohnanteil bzw. hohe Boni) besteht darin, dass die intrinsische Motivation „verdrängt“ wird und dadurch das Interesse an der Arbeit mehr auf die monetäre Entschädigung gelenkt wird. Dies könnte zu einer einseitigen Leistungsorientierung führen und zu einem vermehrten Gegeneinander statt Miteinander.

Bei extrinsisch motivierten Personen besteht die Gefahr des Motivations- und Leistungsverlustes weniger. Jedoch bedarf es auch hier einer spürbaren Lohnerhöhung, damit eine effektive Leistungssteigerung bemerkbar ist. Damit es eine längerfristige merkbare Veränderung der Motivation und der Leistung gibt, müssen also Leistungslöhne einen wesentlichen zusätzlichen Teil des Lohnes ausmachen. Dies ist durch die Lohnrevision und der angestrebten Kostenneutralität nicht der Fall.

Aufgrund empirischer Daten und Erkenntnisse aus der Forschung werden mögliche negative Effekte der geplanten Revision des Lohnsystems auf Leistung und Motivation der Mitarbeitenden als gering eingeschätzt. Damit es bei intrinsisch motivierten Mitarbeitenden zu markanten Leistungs- und Motivationsverlusten kommt, bedingt es deutlich spürbarer Leistungslohnanteile als sie der Kanton Basel-Landschaft plant. Hingegen kann durch eine differenzierte, transparente und möglichst objektive Leistungsbeurteilung und einen entsprechenden Leistungslohnanteil die

Leistungsbereitschaft verstärkt werden. Um eine möglichst objektive Leistungsbeurteilung zu unterstützen, wurde das kantonale Mitarbeitendengespräch MAG für Mitarbeitende der Verwaltung, der Gerichte und Besonderen Behörden bereits überarbeitet. Der analoge Entwicklungsprozess für das MAG des unterrichtenden Personals ist derzeit im Gang (siehe die entsprechenden Ausführungen im Kapitel 3.6 / Mitarbeitendengespräche (MAG) im Kanton).

Zudem darf nicht angenommen werden, dass ein leistungsrelevanter Lohnbestandteil allein für die Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmenden verantwortlich ist. Es besteht eine Vielzahl von unterschiedlichen, auch kulturprägenden Determinanten, die Einfluss auf die Leistungsmotivation haben. Die Bedeutung von Anerkennung, Lob, Wertschätzung, Teamklima und Führungsverhalten sind prominente Einflussgrössen. Diese Themen werden seit Jahren in Angeboten der kantonalen Führungsentwicklung und des kantonalen Seminarprogramms aufgenommen sowie auch bei der Einführung des neuen MAG für Mitarbeitende der Verwaltung, der Gerichte und Besonderen Behörden.

Die leistungsbezogene Lohnentwicklung soll daher viel mehr als ein positiver Verstärker des mündlichen Lobes, der Anerkennung und der nicht-monetären Belohnung verstanden und eingesetzt werden. So kann sie 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.

Negative Effekte des neuen Lohnsystems auf die intrinsische Motivation sind erst zu erwarten, wenn die jährlichen Geldmittel für die individuelle Lohnentwicklung nicht gesichert sind. Stehen in einem System, das eine differenzierte Lohnentwicklung in direkter Relation zur Leistung setzt, nicht ausreichende Mittel zur monetären Anerkennung der erbrachten Leistung zur Verfügung, wirkt sich dies negativ auf die Arbeitnehmenden aus. In diesem Fall 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.

### *3.10.2. Auswirkungen auf die Gemeinden und andere Institutionen*

Eine Änderung am kantonalen Lohnsystem wirkt sich auch auf die Vergütung der Lehrpersonen, welche bei den Schulen der Gemeinden angestellt sind, zwingend aus. Zudem verweisen viele Gemeinden in ihren Personalreglementen für die übrigen Gemeindeangestellten (Verwaltungspersonal etc.) auf die kantonale Personalgesetzgebung. Dies, obwohl sie gerade im Personalbereich äusserst autonom sind und eigenständige Regelungen erlassen können. Die Gemeinden, die für ihre Angestellten auf das kantonale Personalrecht verweisen, tun dies mittels sog. dynamischen Verweisen, was bedeutet, dass Änderungen im kantonalen Personalrecht automatisch für die verweisenden Gemeinden gelten. In der Vernehmlassung haben die Gemeinden diesen Automatismus für die vorliegende Dekretsänderung zumindest als ungünstig taxiert, weil sie Kostenfolgen aufgrund von IT-Anpassungen befürchten. Sie fordern daher, dass die vorliegende Dekretsänderung für verweisende Gemeinden nur dann gelten soll, wenn diese in ihren Personalreglementen auf die Dekretsänderung explizit verweisen, mithin also von der Gemeindeversammlung das Personalreglement ändern lassen. Für verweisende Gemeinden, die ihr Personalreglement nicht ändern, soll weiterhin das bisherige Recht gelten. Daher schlägt der Regierungsrat vor, dass eine entsprechende Bestimmung im revidierten Dekret verankert werden soll, wonach die Dekretsänderung für verweisende Gemeinden nur gilt, wenn diese in ihren Personalreglementen auf das neue Lohnsystem explizit verweisen.

Zudem wenden verschiedene kantonsnahe und soziale Institutionen (Schweizer Rheinhäfen, Heime, Spitex usw.) ebenfalls das kantonale Lohnsystem an. Obwohl die 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.

### 3.10.3. 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**

| <b>Themen</b> | <b>Risiko</b>  | <b>Handlungsbedarf</b> | <b>Massnahmen</b>  |
|---------------|--|------------------------|--|
| 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<br>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, Konfliktführungskultur, 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.   | gering | Kein Handlungsbedarf   |
| Retention  | Es besteht die Gefahr, dass durch die Einführung einer leistungsabhängigen Beurteilung verstärkter Leistungsdruck entsteht. Dies kann zu einem Gesundheitsrisiko führen.  | gering | 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. |

### 3.11. Ergebnis des Vernehmlassungsverfahrens

#### 3.11.1. Vorwort zu den Vernehmlassungantworten:

##### Externe Stellungnahmen:

Zum Entwurf der Landratsvorlage wurden aufgrund von § 50 Absatz 2 des Personalgesetzes die Personalverbände eingeladen. Da die Gemeinden mit den Gemeinde- und Musikschullehrpersonen von der Vorlage betroffen sind, wurden sie aufgrund von § 49 Absatz 3 Kantonsverfassung angehört.

Obwohl § 34 Absatz 2 der Kantonsverfassung dies nur bei Gesetzesvorlagen vorsieht, wurden die Parteien aufgrund der wesentlichen (finanziellen) Auswirkungen ebenfalls zur Vernehmlassung einzuladen.

#### Übersicht über die mit der vorliegenden Landratsvorlage verknüpften Themengebiete

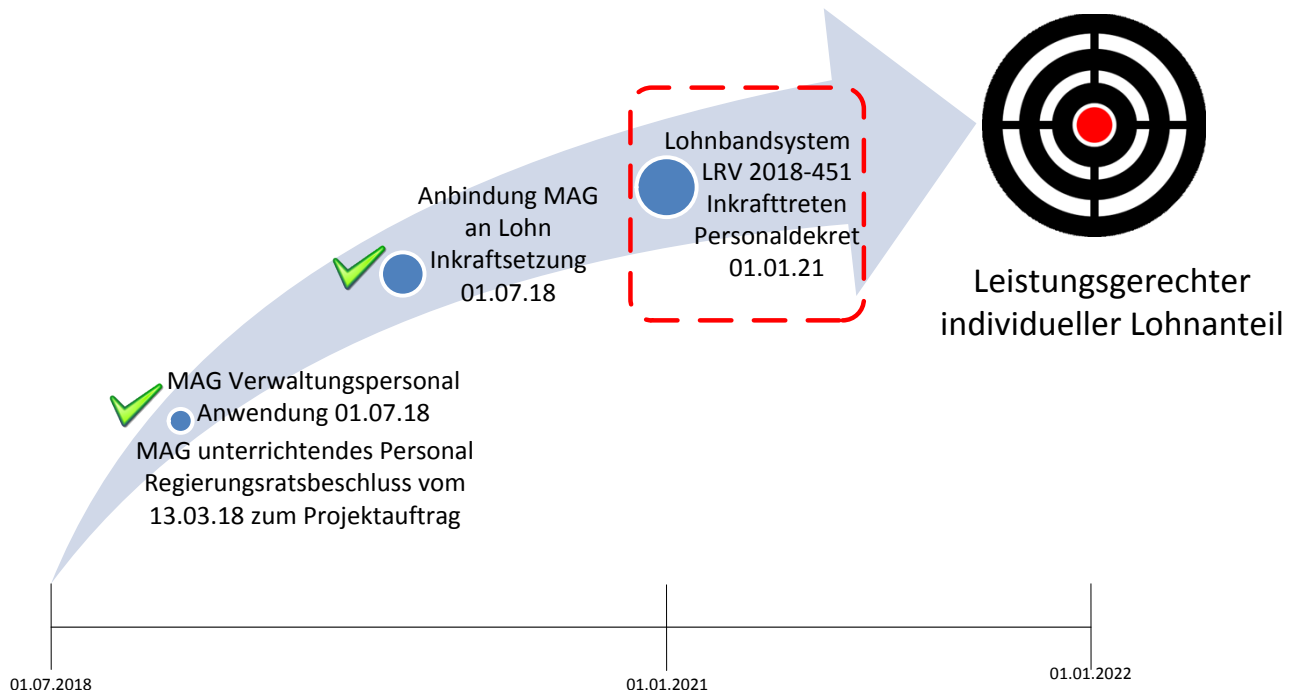
Anlässlich der Rückmeldungen aus der Vernehmlassung werden die Projekte Lohnrevision, Anbindung MAG an Erfahrungsstufenanstieg, MAG für das Verwaltungspersonal sowie MAG für die Lehrpersonen in der nachfolgenden Übersicht zusammenfassend dargestellt:

| Projekt  | RRB                      | Auftragsstatus                                       | Entscheidungskompetenz                          |
|--|--------------------------|--|---|
| Teilrevision Lohnsystem - Einführung einer stufenlosen Lohnband-Systematik | 2016-1808 vom 13.12.2016 | Revision der rechtlichen Grundlagen (Personaldekret) | Landrat (Teilrevision Personaldekret)           |
|  | 2017-0810 vom 13.06.2017 |  |   |
| MAG für Verwaltungspersonal  | 2016-0810 vom 13.06.2017 | Abgeschlossen  | Regierungsrat                                   |
|  | 2017-1030 vom 04.07.17   |  |   |
|  | 2018-395 vom 13.03.2018  |  |   |
| Anbindung MAG an Erfahrungsstufenanstieg                                   | 2018-423 vom 20.03.2018  | Abgeschlossen  | Regierungsrat (Teilrevision Personalverordnung) |
| MAG für unterrichtendes Personal   | 2018-395 vom 13.03.2018  | Initialisierungsphase, in Arbeit                     | Regierungsrat                                   |

Die Projekte MAG für Verwaltungspersonal, Anbindung MAG an Erfahrungsstufenanstieg und MAG für unterrichtendes Personal wurden bereits durch den Regierungsrat abschliessend behandelt, da es sich um eigenständige Projektaufträge handelt, welche im Kompetenzbereich des Regierungsrates liegen. Das Projekt MAG für Verwaltungspersonal sowie Anbindung MAG an Erfahrungsstufenanstieg sind zudem bereits abgeschlossen. Das Projekt MAG für unterrichtendes Personal befindet sich in der Initialisierungsphase, die Gestaltung der Projektorganisation sowie die Projektplanung sind derzeit in Arbeit.

Da es sich bei den MAG-bezogenen Projekten um separate, eigenständige Projekte handelt, wurde in der vorliegenden Landratsvorlage das Kapitel 3.8.3, Auswirkungen und Kosten IT-Unterstützung Lohnsystem, angepasst.

Die nachfolgende Grafik zeigt den geplanten Weg zu einer leistungsgerechteren Ausgestaltung der individuellen Lohnentwicklung.



| Massnahme  | In Kraft per: | Wirksam per: |
|--|---------------|--------------|
| Einführung MAG Verwaltungspersonal <sup>12</sup>         | 01.07.2018    | 01.01.2020   |
| Anbindung MAG-Erfahrungsstufenanstieg <sup>13</sup>      | 01.01.2019    | 01.01.2020   |
| Einführung MAG unterrichtendes Personal <sup>14</sup>    | 01.07.2020    | 01.01.2020   |
| Inkrafttreten Personaldekret <sup>15</sup>               | 01.01.2021    | 01.01.2022   |
| Erste Lohnauszahlung nach neuer Systematik <sup>16</sup> | 01.01.2022    | 01.01.2022   |

### 3.11.2. Ergebnisse des Vernehmlassungsverfahrens:

Das Vernehmlassungsverfahren ergibt kein eindeutiges Bild betreffend Zustimmung oder Ablehnung zur vorgeschlagenen Teilrevision des kantonalen Lohnsystems.

Eine Mehrheit der Vernehmlassungsteilnehmenden erachtet eine stärkere Anbindung der individuellen Lohnentwicklung an die Mitarbeitendenbeurteilung als sinnvoll, zumal dann, wenn sich dieser stärkere Leistungsbezug auf die Mitarbeitenden der Verwaltung beschränkt. Umstritten ist unter den Vernehmlassungsteilnehmenden, die einen stärkeren Leistungsbezug befürworten, auf welche Weise dieser

<sup>12</sup> RRB 2016-0810 vom 13.06.2017, RRB 2017-1030 vom 04.07.17 und RRB 2018-395 vom 13.03.2018 – Status: Abgeschlossen

<sup>13</sup> RRB 2018-423 vom 20.03.2018 – Status: Abgeschlossen

<sup>14</sup> RRB 2018-395 vom 13.03.2018 – Status: Initialisierungsphase, in Arbeit

<sup>15</sup> LRV 2018-451, vorliegend – Status: Überweisung an Landrat

<sup>16</sup> LRV 2018-451, vorliegend – Status: Überweisung an Landrat

erreicht werden soll. Eine deutliche Mehrzahl der Gemeinden spricht sich infolge der anfallenden Umsetzungs-Kosten (IT-seitigen Abbildung einer neuen Systematik<sup>17</sup>) für eine Anpassung der bestehenden Erfahrungsstufensystematik aus.

Eine direkte Anbindung des Erfahrungsstufenanstiegs an die Gesamtbeurteilung des MAG wurde durch den Regierungsrat mit RRB-Nr. 2018-423 vom 20. März 2018 bereits beschlossen. Aus Gründen der Kostenneutralität kann sehr gute Leistung in diesem Rahmen jedoch nicht mit einem automatisch beschleunigten (doppelten) Erfahrungsstufenanstieg belohnt werden. Eine direkte Verknüpfung zwischen einer sehr guten Leistungsbeurteilung und einem beschleunigten Erfahrungsstufenanstieg könnte nur dann budgetneutral umgesetzt werden, wenn verbindliche Quoten bezüglich der Vergabe von Leistungsbeurteilungen vorgegeben würden (sog. Forced Distribution). Der Regierungsrat lehnt die Einführung solcher Quoten jedoch entschieden ab (vgl. Kapitel 3.4.4, Weitere Beurteilung der Varianten).

Die Rückmeldungen aus dem Vernehmlassungsverfahren umfassen u.a. Anträge, die in keinem direkten Zusammenhang mit der vorliegenden Landratsvorlage stehen, wie z. B. generelle Lohnerhöhungen, Vorschläge betreffend der Schulung von Vorgesetzten, Zuweisung von Einreihungskompetenzen u.v.m. Diese Anträge werden im Folgenden kurz erläutert.

Das neue MAG für das Verwaltungspersonal ist in der Einführung begriffen, d. h. dieses Projekt wurde bereits erfolgreich abgeschlossen. Zudem hat der Regierungsrat mit dem RRB 2108-423 vom 20.03.18 die Anbindung des neuen MAG für das Verwaltungspersonal an das heutige Lohnsystem beschlossen. Damit ist die Auswirkung des MAG auf den individuellen Lohnanteil bereits vorhanden. Die Einführung des neuen, in dieser Vorlage vorgeschlagenen Lohnsystems, bringt deshalb keine umfassende Veränderung.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse:**

Die Frist für die Stellungnahme dauerte vom 23. März 2018 bis 29. Juni 2018. Es sind 53 Stellungnahmen eingegangen:

- 30 Einwohnergemeinden
- 7 Parteien
- 2 Gemeindeverbände (Verband Basellandschaftlicher Gemeinden, Gemeindefachverband Basellandschaft)
- 2 Personalverbände (Arbeitsgemeinschaft Basellandschaftlicher Personalverbände ABP, Gewerkschaftsbund Basel-Land GBBL)
- 3 Schulleitungskonferenzen (Schulleitungskonferenz der Primarstufe, Schulleitungskonferenz der Gymnasien, Schulleitungskonferenz Musikschulen BL)
- 2 Musikschulen (Musikschule Binningen-Bottmingen, Musikschule Leimental)
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Basellandschaftlichen Schulräte
- Liga der Baselbieter Steuerzahler
- Verband Musikschulen Baselland VMBL

---

<sup>17</sup> Die in der Vorlage ausgewiesenen Kosten entstehen durch die Anpassungen des kantonseigenen ERP-Systems. Gerade kleinere Gemeinden, die sich auf das kantonale Lohnsystem beziehen, haben in der Regel andere IT-Systeme, bzw. Tabellenkalkulationen im Einsatz, deren Anpassungen keines grossen finanziellen Aufwands bedürfen.

Tabelle 4: Tabellarische Darstellung der Position der Vernehmlassungsteilnehmenden<sup>18</sup>

| Ablehnung | Enthaltung | Zustimmung | Wer  |
|-----------|------------|------------|--|
|           |            | X          | CVP  |
|           | X          |            | EVP  |
|           |            | X          | FDP  |
|           |            | X          | GLP  |
| X         |            |            | Grüne  |
| X         |            |            | SP   |
|           |            | X          | SVP  |
|           |            | X          | Liga der Baselbieter Steuerzahler  |
| X         |            |            | ABP  |
| X         |            |            | Gewerkschaftsbund Basel-Land   |
| X         |            |            | Verband Basel-Landschaftlicher Gemeinden (VBLG)                                  |
| X         |            |            | Gemeindefachverband Basel-Landschaft   |
|           |            | X          | Arboldswil   |
|           | X          |            | Nenzlingen   |
|           | X          |            | Therwil  |
| X         |            |            | Schulleitungskonferenz der Primarstufe   |
| X         |            |            | Schulleitungskonferenz der Gymnasien   |
| X         |            |            | Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Basellandschaftlichen Schulräte |
| X         |            |            | Musikschule Binningen-Bottmingen   |
| X         |            |            | Musikschule Leimental  |
| X         |            |            | Verband Musikschulen Baselland VMBL  |
| X         |            |            | Schulleitungskonferenz Musikschulen BL   |

Der Regierungsrat nimmt zur Kenntnis, dass die Delegierten des VBLG anlässlich der Generalversammlung vom 15. März 2001 folgenden Beschluss zum Stellenwert der Verbands-Vernehmlassungen gefasst haben: „Diejenigen Gemeinden, die keine eigene Vernehmlassung einreichen, schliessen sich der Vernehmlassung des VBLG an. Sie sind bei der Auswertung der Vernehmlassung zu beachten.“

### 3.11.3. Änderungen der Landratsvorlage aufgrund Vernehmlassung:

Die SVP verlangt eine Begründung für die Kosten der IT-Lösung und die konkrete Darlegung von weiteren Stellen im Personalamt. Das entsprechende Kapitel in dieser Landratsvorlage wurde präzisiert, zudem ist im Kapitel zum MAG vom unterrichtenden Personal dargelegt, aus welchen Gründen eine IT-

<sup>18</sup> Es werden lediglich diejenigen Gemeinden aufgeführt, welche eine nicht mit dem Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) nicht übereinstimmende Stellungnahmen eingereicht haben.

Lösung als unabdingbar erachtet wird. Eine Änderung der Anzahl Sollstellen im Personalamt ist aufgrund der vorliegenden Revision des Personaldekrets nicht geplant.

Der VBLG weist daraufhin, dass die Gemeinden von der Teilrevision des neuen Lohnsystems betroffen sind, da ein Grossteil der basellandschaftlichen Gemeinden sich nach dem kantonalen Lohnsystem richtet. Die Lehrpersonen der öffentlichen Schulen der Gemeinden (Kindergarten, Primarschule und Musikschulen) unterstehen zwingend dem kantonalen Lohnsystem. Obwohl der Regierungsrat dagegen hält, dass die Gemeinden gerade im Personalbereich äusserst autonom sind und eigenständige Regelungen erlassen können, wurde aufgrund dieser Rückmeldung eine gemeindespezifische Regelung ergänzt. Gemeinden mit einem dynamischen Verweis auf das kantonale Personalrecht müssen einer Übernahme der neuen Regelungen explizit zustimmen. Andernfalls bleiben die heutigen Bestimmungen weiterhin gültig. In Kapitel 3.10.2 wird ausführlicher auf diese Thematik eingegangen.

### **Punkte aus der Vernehmlassung ohne Anpassung:**

Die ABP fordert, dass die Lohnbänder nach oben offener angelegt werden und eine Funktionsentwicklung durch das Lohnsystem erleichtert wird. Aus Gründen der Kostenneutralität zum heutigen System muss dieser Antrag abgelehnt werden. Im Rahmen der stetigen Weiterentwicklung des kantonalen Lohnsystems soll der lohnspezifische Nachvollzug von Fachkarrieren durch eine vergrösserte Mobilität zwischen den Lohnbändern optimiert werden (s. Kapitel 3.4.4., „Abgrenzung“ u. Kapitel 3.10.3, „Risiko Retention“).

Die SP fordert, dass der Anspruch für die Bereitstellung der erforderlichen Mittel für die Finanzierung der individuellen Lohnentwicklung auf Stufe Personaldekret verankert wird. Ein allfälliger Projektstart könne zudem erst erfolgen, wenn für sämtliche Personalkategorien die erforderlichen Beurteilungsinstrumente entwickelt und implementiert sind und ein gleichzeitiges Vorgehen für alle Organisationseinheiten gewährleistet ist. Ausserdem fordert die SP, dass bei der Überführung der Mitarbeitenden in das entsprechende Lohnband der individuelle Lohn um 3% zu erhöhen ist (als vertrauensbildende Massnahme und Voraussetzung für Akzeptanz). Aus Gründen der Kostenneutralität wird diesem Ansinnen nicht entsprochen. Generelle Lohnerhöhungen werden indes im Rahmen der jährlichen Teuerungsdebatte (gem. § 49 Personaldekret) thematisiert.

Die SP verlangt zudem, dass im Interesse der Transparenz und zur Unterstützung einer einheitlichen Praxis in den verschiedenen Organisationseinheiten eine paritätische Kommission eingesetzt wird. Diese soll den Auftrag haben, die verschiedenen Entwicklungen zu plausibilisieren und dem Kompetenzzentrum Personal zuhanden des Regierungsrates allfällige Empfehlungen zu unterbreiten. Die Einsetzung einer solchen Kommission ist nicht vorgesehen.

Die CVP fordert, dass der erforderliche Change-Prozess umsichtig durchgeführt wird. Zudem verlangt sie, dass die Einführung des Leistungslohns in den Schulen erst erfolgt, wenn die Ressourcenfrage geklärt ist. Die Ressourcenfrage wird zurzeit im Rahmen des Projektes „MAG für unterrichtendes Personal“ thematisiert.

Die Liga der Baselbieter Steuerzahler verlangt, dass es möglich ist, Nullrunden zu sprechen, wenn sich der Kanton in einer sehr schwierigen finanziellen Situation befindet. Die Finanzierung der individuellen Lohnentwicklung wird durch den Regierungsrat sichergestellt. Aus Gründen der Arbeitgeberattraktivität ist es unabdingbar, dass genügend finanzielle Mittel zur individuellen Lohnentwicklung zur Verfügung gestellt werden. In finanziellen Notlagen ist der Regierungsrat dazu verpflichtet, notwendige Massnahmen, inklusive Einsparungen von Personalkosten, für eine Verbesserung der Situation umzusetzen.

Die SVP fordert, dass die Präsidien der erstinstanzlichen Gerichte aus dem Lohnband-System in die Lohnansätze für Magistratspersonen überführt werden. Diese Forderung stösst grundsätzlich auf das Verständnis des Regierungsrates. Jedoch ist folgender Sachverhalt zu beachten: Das Gesetz über die

Organisation der Gerichte vom 22.02.2001<sup>19</sup> regelt in § 12 Abs. 3 lit. b die Einreihung der erstinstanzlichen Gerichtspräsidien. Demnach liegt die Lohnklassen-Einreihung der Erstinstanzpräsidien heute in der Kompetenz der Geschäftsleitung der Gerichte. Mit dieser Regelung auf Gesetzesbasis geht ein verlängerter Rechtssetzungsprozess einher, weshalb die von der SVP geforderte Anpassung im Rahmen des vorliegenden Geschäfts nicht enthalten ist. Die Lohnregelung der Präsidien der erstinstanzlichen Gerichte wird in einer gesonderten Vorlage thematisiert.

Seitens SVP wird ausserdem gefordert, dass die Leistungsbeurteilung nicht nur drei Stufen umfasst, sondern auch eine Honorierung von „sehr guter“ bis „herausragender Leistung“ erfolgt. Dazu wird auf Postulat 2015-178 verwiesen.

Die Ausgestaltung der Skalierung wurde während den Projektarbeiten zur Neugestaltung des MAG für das Verwaltungspersonal von verschiedenen Vertretern der Direktionen, Gerichten und Besonderen Behörden intensiv in allen Projektgremien diskutiert. Das frühere MAG verwendete eine fünfstufige Skalierung, die im positiven Bereich eine Bewertung von guter, sehr guter und herausragender Leistung vorsah. In der Praxis stellte sich die Abgrenzung – vor allem zwischen sehr guter und herausragender Leistung – immer wieder als problematisch dar und führte zu Diskussionen zwischen beurteilten und beurteilenden Personen. Zudem wurde festgestellt, dass die frühere 5-stufige Skalierung sehr unterschiedlich interpretiert wurde und das Bedürfnis nach einer einfacheren und klareren Einstufung bestand. Das MAG wurde daher mit einer 3-stufigen Skalierung anwendungsorientiert gestaltet. Neu bei der 3-stufigen Skalierung ist zudem, dass bei jeder B oder A+ Beurteilung eine qualitative Begründung durch die vorgesetzte Person notwendig ist. Wenn die Skalierung im neuen MAG mehr als drei Stufen vorsehen würde, steigt der administrative Aufwand für die vorgesetzte Person erheblich und erschwert die qualitative Begründung der Beurteilung. Ein weiterer Grund für die Einführung einer 3-stufigen Skala stellte die Höhe der Mittel für die individuelle Lohnentwicklung dar. Mit dem vorgesehenen 1 % der Gesamtlohnsomme fehlt der Spielraum für eine ausgeprägte Differenzierung der Lohnentwicklung über mehrere Bewertungsstufen. Daher wurde eine Skalierung vorgezogen, welche es ermöglicht, herausragende Leistungsträgerinnen und Leistungsträger zu eruieren und mit einer höher ausfallenden Lohnentwicklung zu honorieren, als dies bei einer guten Leistung der Fall wäre. Diese Gründe veranlassten den Regierungsrat mit der Einführung des neuen MAG den Wechsel hin zu einer 3-stufigen Bewertungsskala vorzunehmen. Im 3. Quartal 2018 wurde das neue MAG bereits für die lohnrelevanten Zielvereinbarungen 2018/19 eingesetzt. Eine nachträgliche Änderung des Beurteilungsmassstabs während der Beurteilungsphase käme einem Vertrauensbruch gleich und würde die Akzeptanz von Instrument und Führungskräften nachhaltig schädigen.

Zur Forderung der SVP, dass die Kompetenz zum Erlass von Modellumschreibungen an die budgetverantwortlichen Gemeinden, Gerichten und Besonderen Behörden übergeben wird, muss folgendes festgestellt werden: Unterschiedliche Modellumschreibungen in den Gemeinden, Gerichten und besonderen Behörden bergen die Gefahr der rechtsungleichen Behandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche dem Personalgesetz des Kantons Basel-Landschaft unterstehen. § 29 Personalgesetz verankert den Grundsatz, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei vergleichbarer Ausbildung und Erfahrung Anspruch auf gleichen Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit haben. Würde jede Gemeinde die Lehrpersonen selber einreihen, könnte dies ebenfalls zu einer rechtsungleichen Behandlung der Lehrpersonen in den verschiedenen Gemeinden führen und den Grundsatz der einheitlichen Personalpolitik gemäss § 7 Abs. 2 Personaldekret verletzen.

Für die EVP ist bei § 75 nicht klar erkennbar, ob bei der Überführung in die neue Lohnbandsystematik lohnwirksame Korrekturen bei bereits angestellten Mitarbeitenden erfolgen. Aus § 75 Abs. 1 Personaldekret geht hervor, dass die Überführung in die Lohnbandsystematik gemäss der jeweiligen Lohnklasse und Erfahrungsstufe erfolgt. Der Wortlaut der Bestimmung setzt damit voraus, dass bei der Einreihung in der Lohnbandsystematik von der bisherigen Lohnklasse und Erfahrungsstufe ausgegangen wird.

<sup>19</sup> Gerichtsorganisationsgesetz, GOG; [SGS 170](#)

Von verschiedenen Stellen wird bei Einführung des neuen Lohnsystems aufgrund der Abhängigkeit zwischen MAG-Beurteilung und der individuellen Leistungslohnkomponente eine zunehmende Gefahr der Willkür gesehen. Gemäss Art. 9 Bundesverfassung hat jedermann Anspruch darauf, ohne Willkür behandelt zu werden. Willkür liegt erst vor, wenn ein Entscheid offensichtlich unhaltbar ist. Dies ist besonders dann der Fall, wenn er mit der tatsächlichen Situation in klarem Widerspruch steht, eine Norm oder einen unumstrittenen Rechtsgrundsatz krass verletzt oder in stossender Weise dem Gerechtigkeitsgedanken zuwider läuft. In jedem Lohnsystem, in welchem eine Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden erfolgt, besteht das Risiko einer willkürlichen Behandlung durch einzelne Vorgesetzte. Dieses Risiko kann dadurch eingedämmt werden, indem die Vorgesetzten in der Durchführung von MAG hinreichend geschult werden. Für die Schulung der Führungskräfte ist, insbesondere auch für das MAG, die Personalentwicklung des Personalamts zuständig.

#### 3.11.4. *Die Positionen der Vernehmlassungsteilnehmenden*

##### **Parteien:**

##### *CVP:*

Die CVP befürwortet die Vorlage. Sie fordert jedoch, dass der Change-Prozess umsichtig eingeführt und die Personalverantwortlichen fundiert mit dem neuen Lohnsystem vertraut gemacht werden. Die lohnpolitischen Grundsätze – insbesondere die Lohngleichheit zwischen Mann und Frau müssen vom Kanton Basel-Landschaft garantiert und eingehalten werden. Grösste Priorität muss die innerbetriebliche Lohngerechtigkeit haben, die Lohnvergleiche müssen korrekt und plausibel sein. Zudem wird gefordert, dass für alle Funktionen ein einheitliches Lohnsystem beibehalten werden soll und die finanziellen Mittel unverändert bleiben für die individuelle Lohnentwicklung, die Änderung des Lohnsystems soll nicht zu einer Sparvorlage verkommen. Die notwendigen finanziellen Mittel müssen budgetiert und zur Verfügung gestellt werden damit gute Leistungen honoriert werden können. Diese Forderungen werden vom Regierungsrat durchgängig unterstützt.

Im Sinne der Einheitlichkeit stört sich die CVP daran, dass für alle neuen Lehrpersonen die Anlaufstellen C, B und A zur Anwendung kommen. Fertig ausgebildete Lehrpersonen brächten alle Funktionsvoraussetzungen mit, die im Zuge des Funktionslohns genannte Belastung sei in den ersten Berufsjahren sehr hoch. Im Sinne der Lohngleichheit stellen die Anlaufstellen eine kategorische Benachteiligung der Lehrpersonen gegenüber den anderen Kantonsangestellten dar, weshalb darauf zu verzichten sei. Der Regierungsrat stellt eine systematische Benachteiligung der Lehrpersonen bei der Einstufung in eine Anlauf- oder Erfahrungsstufe in Abrede. Die Berechnung des Anfangslohns wird schon heute nach einheitlichen Kriterien und im Rahmen eines uniformen Prozesses vorgenommen. Im Folgenden wird jedoch nicht näher auf diese sachfremde Thematik eingegangen.

Grundsätzlich befürwortet die CVP eine leistungsbasierte Lohnentwicklung beim unterrichtenden Personal. Sie ist jedoch der Ansicht, dass auf die Einführung verzichtet werden soll, bis die Ressourcenfrage geklärt ist und das notwendige Instrumentarium vorliegt.

##### *EVP:*

Die EVP stellt fest, dass heute bereits die gesetzliche Grundlage besteht um die Leistung der Mitarbeitenden durch beschleunigten oder aussetzenden Erfahrungsstufenanstieg und Leistungsprämien zu berücksichtigen. Mittels Schulung der Vorgesetzten wäre Entwicklungspotential aktivierbar. Die EVP kann nicht nachvollziehen weshalb die Gerichte mit §15 einen Sonderstatus erhalten sollen. Nicht klar erkennbar bei §75 ist, ob bei der Überführung in die neue Lohnbandsystematik lohnwirksame Korrekturen bei bereits angestellten Mitarbeitenden erfolgen. Die EVP weist speziell darauf hin, dass derzeit nicht überall die jährlichen Qualifikationsgespräche stattfinden und benennt dies als weiteres Projektrisiko. In Bezug auf das Arbeitsbewertungssystem, vor allem hinsichtlich der Anforderungen und Belastungen, sieht die EVP Diskussionsbedarf betreffend der Lohnklasseneinreihung.



**FDP:**

Die FDP befürwortet die Vorlage, würde jedoch einen höheren Leistungslohnanteil erwarten. Damit die gewünschte Wirkung erzielt wird, ist es aus ihrer Sicht von Bedeutung, dass die Führungspersonen ihre Verantwortung entsprechend wahrnehmen und die neuen Instrumente angewendet werden.

**Grüne Baselland:**

Die Grüne Baselland lehnt die Vorlage vollumfänglich ab. Für sie ist nicht vorstellbar, wie in den Schulberufen und in den Gerichten die für den Lohn massgebliche Leistung ermittelt werden soll. Eine Lohnentwicklung - abhängig von der Mitarbeitendenbeurteilung - wird nicht als sinnvolles Instrument zur erfolgreichen Führung des Kantons angesehen. Die angestrebte Flexibilisierung und die damit verbundene erhöhte Unsicherheit wird als Misstrauensvotum gegenüber den Angestellten im öffentlichen Dienst verstanden. Die Vorlage greift das Personal als eine der Säulen für die erfolgreiche strategische Entwicklung der Zukunft des Kantons an.

**Grünliberale Partei Basel-Landschaft:**

Die Vorlage wird grundsätzlich begrüsst, da die Lohnentwicklung an die Leistungsbeurteilung gekoppelt ist. Als kritisch eingestuft wird die Anwendung des neuen Lohnsystems für die Lehrpersonen. Aufgrund der flachen Hierarchien fehlen dort die Voraussetzungen für eine seriöse Leistungsbeurteilung. Es sei zu prüfen, das bisherige System vorläufig beizubehalten oder eine Ersatzlösung vorzusehen. Aufgrund §1 Abs. 1 lit. c Personalgesetz wird darauf hingewiesen, dass die Gemeinden als Träger der Primar- und Jugendmusikschulen gezwungen sind, ebenfalls zu einer Leistungsbeurteilung unter Koppelung der individuellen Lohnentwicklung an das Personalbudget des Kantons überzugehen.

**Sozialdemokratische Partei Baselland:**

Die sozialdemokratische Partei Baselland lehnt die Vorlage ab und legt die Gründe für die ihrer Ansicht nach verschlechterte Stimmung in der Kantonsverwaltung dar. Sie vertritt die Ansicht, dass ein materieller Ausdruck der Wertschätzung und Anerkennung der Leistungen des Kantonspersonals angebracht wäre. Die SP beantragt dem Kantonspersonal als Kompensation der Einbussen der vergangenen Jahre und als Ausdruck der Anerkennung eine Lohnerhöhung von 3% zu gewähren. Sie vertritt die Ansicht, dass das heutige Modell der Lohnentwicklung und der MAG-Praxis Spielräume für individuell differenzierte Einstufungen bietet. Mittels besserer Schulung könnte die gewünschte Nutzung erzielt werden. Die Massnahmen zur Vereinfachung des heutigen MAG, dessen Weiterentwicklung in Richtung Dialog und die Verstärkung des Aspekts Förderung mit hoher Priorität. Bei Annahme der Vorlage werden negative Auswirkungen auf das Service Public-Verständnis der Mitarbeitenden erwartet. Der Sinn der individuellen Lohnentwicklung wird von der SP grundsätzlich in Frage gestellt. Nach Ansicht der SP degeneriert das MAG zur reinen Lohnverhandlung. Kritisiert wird zudem die gewählte Projektorganisation, bei der die Personalvertretung aus dem Soundingboard ausgestiegen ist. Nach Auffassung der SP ist die Etappierung des Projekts in die Übergangsphase von welcher der Bildungsbereich ausgeklammert wird problematisch, weil nicht für alle Personalkategorien die erforderlichen Instrumente vorliegen und damit eine Ungleichbehandlung entsteht. Als Folge der unvollständigen Berechnungsgrundlagen fehlen zuverlässige Aussagen zu den Kosten für den Kanton und die Gemeinden als Trägerinnen der Primarschulen. Aus Sicht SP fehlen zudem Aussagen über die personellen Konsequenzen des Projekts (Projektphase und Betrieb) beim Kompetenzzentrum Personal der FKD. Die SP vertritt die Ansicht, dass durch die Kontingentierung der finanziellen Mittel Beschränkungen definiert werden obwohl nicht die Absicht besteht, Quoten für die Organisationseinheiten vorzugeben. Auch die Zufälligkeit der sehr unterschiedlichen Fluktuationsgewinne und deren massgeblichen Einfluss auf den finanziellen Spielraum der verschiedenen Organisationseinheiten wird als problematisch betrachtet. Die Unsicherheit im Hinblick auf die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Mittel ist mit ein Grund für die Ablehnung der Vorlage. Die Verankerung der entsprechenden Bestimmungen in der Personalverordnung bilden die erforderlichen Garantien nicht ab und können mittels Budgetkürzungen übersteuert werden. Tritt der Landrat auf die Vorlage ein, sind aus Sicht der SP folgende Nachbesserungen unabdingbar: 1) Der Anspruch auf Bereitstellung der erforderlichen Mittel für die Finanzierung der individuellen Lohnentwicklung ist auf Stufe Personaldekret zu verankern. 2) Ein allfälliger Projektstart kann erst erfolgen, wenn für sämtliche Personalkategorien die erforderlichen Beurteilungsinstrumente entwickelt und implementiert sind und ein gleichzeitiges Vorgehen für alle

Organisationseinheiten gewährleistet ist. 3) Bei der Überführung der Mitarbeitenden in das entsprechende Lohnband ist der individuelle Lohn um 3% zu erhöhen (vertrauensbildende Massnahme und Voraussetzung für Akzeptanz). 4) Im Interesse der Transparenz und zur Unterstützung einer einheitlichen Praxis in den verschiedenen Organisationseinheiten sei eine paritätische Kommission einzusetzen. Diese plausibilisierte die verschiedenen Entwicklungen und unterbreite dem Kompetenzzentrum Personal zuhanden des Regierungsrates allfällige Empfehlungen.

*Schweizerische Volkspartei Baselland:*

Die SVP unterstützt die Vorlage. Sie sei ein richtiger Schritt in die richtige Richtung, fordert jedoch nachdrücklich Anpassungen. Zentrales Anliegen ist, dass die notwendigen Mittel für die individuelle Lohnentwicklung jährlich zur Verfügung gestellt werden, damit der Kanton qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren, bzw. halten kann. Die gewählte Zahl von 3 Bewertungen deckt einen viel zu grossen Bewertungsbereich ab und ist nicht im Sinne der SVP, die das Gegenteil fordert, nämlich eine Honorierung von „sehr guter“ bis „herausragender Leistung“. Aus der Landratsvorlage gehe hervor, dass die Revisionsarbeit noch nicht abgeschlossen sei weshalb sich die SVP gegen die Abschreibung des Postulats 2015-178 ausspricht. Nach Ansicht der SVP sind die Regelungen bezüglich der Verantwortung für die Lohnkosten lückenhaft. Nicht nachvollziehbar sei zudem, dass betreffend der Lehrpersonen noch kein konkreter Lösungsvorschlag vorliegt und die Gemeinden zu deren Lasten die Entlohnung von Lehrpersonen der Kindergarten- und Primarstufe geht, nur beiläufig als Betroffene in der Regulierungsfolgenabschätzung erwähnt werden. Nach Ansicht der SVP sollen jenen Organisationseinheiten, welche die Anstellung vornehmen und das Budget für die Personalausgaben verantworten, auch weitreichende Kompetenzen in der Gehaltsfestsetzung haben. Eine wirksame Kostenkontrolle bei gleichzeitiger Nutzung des Potentials der Mitarbeitenden sei nur auf diesem Weg zu erzielen, da anderenfalls die Verantwortung für die Lohnfestsetzung und die Lohnkostenfolgen in der Kommunikation nicht tatsächlich übernommen, sondern mittels Schuldzuweisung an andere Instanzen abgeschoben würde. Sowohl die gegenwärtige Regelung wie auch die vorgeschlagene Teilrevision weisen eklatante Mängel auf, die seitens SVP nicht goutiert würden. Die SVP fordert, dass gewählte Magistratspersonen, insbesondere die Präsidien der erstinstanzlichen Gerichte, die systembedingt kein MAG erhalten, aus dem gegenwärtigen Lohnklassensystem genommen werden. Gefordert wird eine Ergänzung von §32a im Personaldekret (hervorgehobener Gesetzestext neu):

§ 32a Weitere vom Landrat gewählte Funktionsträgerinnen und -träger

<sup>1</sup> Den weiteren vom Landrat gewählten Funktionsträgerinnen und -trägern werden folgende Lohnansätze zugewiesen:

<sup>a</sup> Der Vorsteherin bzw. dem Vorsteher der Finanzkontrolle gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D1,

<sup>b</sup> der Vorsteherin bzw. dem Vorsteher der Datenschutzstelle gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D2,

<sup>c</sup> dem Ombudsman gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D2,

<sup>d</sup> der Ersten Staatsanwältin bzw. dem Ersten Staatsanwalt gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D3,

<sup>e</sup> den Leitenden Staatsanwältinnen I und den Leitenden Staatsanwälten I gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D4,

<sup>f</sup> der Leitenden Jugendanwältin bzw. dem Leitenden Jugendanwalt gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D4,

<sup>g</sup> den Leitenden Staatsanwältinnen II und den Leitenden Staatsanwälten II gemäss Anhang II Ziffer 2 Ansatz D5,

<sup>h</sup> den Präsidentinnen und den Präsidenten der erstinstanzlichen Gerichte gemäss Anhang II Ziffer 2, Ansatz D6.

Wobei Anhang II Ziff. 2 Ansatz D6 die Spannweite der bisher zur Anwendung gelangten Lohnklassen 3 und 4 abdecken soll. Nach Ansicht der SVP ist §10 Personaldekret in Bezug auf die Hoheit des Regierungsrats über die Modellumschreibungen systemwidrig, hingegen sind sie damit einverstanden, dass die Arbeitsbewertungen nach einheitlichen Vorgaben des Regierungsrates erfolgen müssen. Sie fordern, dass die Kompetenz zum Erlass der Modellumschreibungen für die eigenen Mitarbeitenden den budgetverantwortlichen Gemeinden, Gerichten und Besonderen Behörden überlassen wird. Die SVP fordert zudem das Mitbestimmungsrecht der Gemeinden bezüglich der Anstellungsbedingungen von Lehrpersonen der Kindergarten- und Primarstufe und schlägt deshalb folgende Änderung vor (hervorgehobener Gesetzestext neu):

§ 12 Einreihungskompetenz

- <sup>1</sup> Der Regierungsrat reiht jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in ein Lohnband ein und weist ihnen eine Position im Lohnband zu. Er kann diese Kompetenz an die zuständige Anstellungsbehörde delegieren.
- <sup>2</sup> Für Lehrpersonen des Kantons ist die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion zuständig.
- <sup>2bis</sup> Für Lehrpersonen der Gemeinden sind die Gemeinden zuständig.
- <sup>3</sup> Für die Mitarbeitenden der Gerichte ist das Kantonsgericht zuständig.

Die SVP moniert die in der Landratsvorlage dargelegten Kosten für die Systemumstellung. Sie erachtet die Gestehungskosten sowie die jährlich wiederkehrenden Kosten als zu hoch für die Komplexität der anfallenden Berechnungen, insbesondere der neuen Lohnmatrizen. Aus diesem Grund fordert sie Erklärungsbedarf für den konkreten Zusatznutzen der ins Auge gefassten IT-Lösung. Zudem fehlten Informationen und Begründungen zu allfälligen Veränderungen im Personalbestand beim Personalamt.

**Sozialpartner:**

*ABP (Arbeitsgemeinschaft Basellandschaftlicher Personalverbände):*

Die ABP lehnt die Vorlage ab. Das bisherige Lohnsystem hat die Möglichkeit, Leistung entsprechend zu belohnen. Dass diese Möglichkeit selten genutzt wird, liegt daran, dass Vorgesetzte damit überfordert sind, Mitarbeitende objektiv zu beurteilen. Dieser Umstand kann mit entsprechender Schulung behoben werden. Zudem wird die Ansicht vertreten, dass der Kanton mit der Einführung des neuen Lohnsystems an Attraktivität verliert, Mitarbeitende neue Stellen suchen und die Auswahl der potentiell künftigen Mitarbeitenden eingeschränkt werden würde. Es wird befürchtet, dass gewisse Kreise nicht davon abzubringen sind, weitergehende Forderungen zu stellen als bei dieser Teilrevision, die den Kanton in seiner Leistungsfähigkeit und Effizienz weiter schwächen. Kritisiert wird, dass die Gefahr besteht, dass die Mitarbeitenden so konditioniert werden, dass sie nicht mehr die hohe Qualität ihrer Arbeit, sondern das Erreichen einer überdurchschnittlichen Bewertung verfolgen. Die ABP ist der Ansicht, dass der Kanton Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zeigen muss, indem er ein verlässlicher Arbeitgeber ist und einmal gemachte Versprechungen (Lohnentwicklung, Renten u. a.) einhält sowie die individuelle berufliche Entwicklung systematisch fördert. Zudem befürchtet die ABP, dass die Vorgesetzten vermehrt ihre Bewertungen gegenüber den Mitarbeitenden rechtfertigen müssten. Die Personalabteilungen werden mehr Zeit in Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten investieren müssen, wenn aufgrund der Bewertung Rechtsmittel ergriffen werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Umsetzung dieser Revision im Bildungsbereich grosse finanzielle Mittel benötigt. Zudem wird bemängelt, dass für die vorgeschlagene Änderung des Lohnsystems die zur Lohnentwicklung erforderlichen finanziellen Mittel nicht längerfristig zugesichert sind, da die rechtliche Verankerung im Vergleich zur geltenden Regelung aufgeweicht wird. Wird dem Staatspersonal durch den Landrat eine Lohnentwicklung verweigert, handelt es sich nicht mehr um Leistungslohn. Deshalb beantragt die ABP im Personaldekret zu verankern, dass entsprechend dem Mutationsgewinn (vgl. S. 34 der Landratsvorlage) jährlich mindestens 1% der Gesamtlohnsumme für die Lohnentwicklung zur Verfügung gestellt wird. Damit kann trotz Budgetneutralität verhindert werden, dass eine ungewollte Ungleichbehandlung zwischen bisherigen Mitarbeitenden und Neueintretenden entsteht (vgl. S. 28 und 30 der Landratsvorlage). Da die Lohnbänder nach oben nicht offener angelegt werden und eine Funktionsentwicklung durch das Lohnsystem nicht erleichtert wird, wird davon ausgegangen, dass hochmotivierte Mitarbeitende mit einer regelmässigen A+-Bewertung, die nach rund 15 Jahren Beschäftigung beim Kanton das Maximum im Lohnband erreicht haben, den Kanton verlassen.

*Gewerkschaftsbund Basel-Land (GBBL):*

Der GBBL lehnt die vorliegende Teilrevision des Lohnsystems ab mit der Begründung, dass die Einführung des Leistungslohns einen Rückschritt um 40 Jahre darstellt, da die Leistungszulage die Motivation nicht erhöht. Die interessante Arbeit als solche soll im Zentrum stehen. Sie erwähnt, dass sich immer mehr wirtschaftsorientierte Betriebe vom Leistungslohn abwenden. Leistungslohn ist demotivierend, zerstört den Teamgeist und kann dazu führen, dass sich ein Grossteil der Arbeitnehmenden ungerecht behandelt fühlt und dadurch sowohl Motivation als auch Leistung sinken werden.

**Gemeinden:***Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG):*

Der Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) lehnt die Vorlage ab. Er vertritt die Ansicht, dass bereits mit dem heutigen Lohnsystem die Möglichkeit besteht, die Bewertungen aus den Mitarbeitenden-beurteilungen mit einem individuellen Lohnanteil zu berücksichtigen. Die Vorgesetzten sollen entsprechend geschult werden. Aus Sicht des VBLG ist sowohl der administrative wie auch der kostenmässige (für IT-Vorhaben) Aufwand zu hoch. Ausserdem lässt sich nicht abschätzen, was die Einführung einer digitalen Lösung für die Gemeinden, welche das kantonale Lohnsystem anwenden, bedeutet. Mit der Einführung des neuen Systems erwarten die Gemeinden eine derzeit nicht abschätzbare Kostenfolge für sie. Unter anderem wären die entsprechenden Reglemente und Verordnungen sowie die bestehenden Mitarbeiter-Gesprächsbogen anzupassen, was ebenfalls mit Aufwand verbunden ist. Der VBLG kann in der Einführung eines neuen Systems keinen Mehrwert erkennen.

*Gemeindefachverband Basel-Landschaft:*

Der Gemeindefachverband vertritt die Ansicht, dass die vorgeschlagene Systematik zur Bestimmung der individuellen Lohnentwicklung ungleich mehr Zeit und finanzielle Mittel benötigt. Ohne einen erkennbaren Mehrwert. Die Gemeinden arbeiten zum grossen Teil mit demselben System wie der Kanton Basel-Landschaft und haben keine Schwierigkeiten damit. Die Arbeitsleistung mit der Lohnentwicklung innerhalb des Erfahrungsstufen-Systems zu verknüpfen, bietet bereits das geltende System. Die Vorgesetzten sind entsprechend zu sensibilisieren und durch geeignete Schulungen zu befähigen. Falls der Kanton sein Personaldekret ändert und Gemeinden mit dynamischem Verweis auf das kantonale Personalrecht nicht nachvollziehen möchten, hat dies für die Gemeinden zur Folge, dass sie ihre Reglemente entsprechend anpassen müssen. Diese Änderung müssen durch die Gemeindeversammlung bzw. den Einwohnerrat beschlossen werden. Dies ist mit einem hohen personellen und finanziellen Aufwand verbunden.

*Gemeinde Arboldswil:*

Die Stellungnahme des VBLG ist für die Gemeinde Arboldswil unverständlich und wird entschieden abgelehnt. Die Gemeinde Arboldswil stimmt der Vorlage uneingeschränkt und ohne Korrekturbegehren zu. Die Vorlage wird als ausgezeichnet vorbereitet, dargestellt und umfassend, gut strukturiert und von hoher Qualität empfunden.

*Gemeinde Nenzlingen:*

Die Gemeinde Nenzlingen hat aus zeitlichen Gründen auf eine Stellungnahme zu dieser Vorlage verzichtet.

*Gemeinde Oberwil:*

Die Gemeinde lehnt die geplante Einführung von Lohnbändern in Verbindung mit jährlichen Leistungsbeurteilungen bei den Lehrpersonen der kommunalen Schulen ab. Sie bittet den Regierungsrat darum, die Vorlage für den Anwendungsbereich in den Schulen nochmals zu überprüfen und eine entsprechende praxisorientierte und adäquate Lösung für die Schulen auszuarbeiten.

*Gemeinde Therwil:*

Der Gemeinderat verzichtet auf das Verfassen einer eigenen Stellungnahme. Er unterstützt explizit auch nicht die Stellungnahme des VBLG.

**Schulwesen:***Schulleitungskonferenz der Primarstufe und Schulleitungskonferenz der Gymnasien:*

Die Schulleitungskonferenz der Primarstufe sowie die Schulleitungskonferenz der Gymnasien sprechen sich gegen das neue Lohnsystem aus – und zwar für sämtliche Mitarbeitenden. Insbesondere der Einbezug der Lehrpersonen ist abzulehnen, zeigt doch eine Umfrage, dass nur 6 von 19 Deutschschweizer Kantonen lohnwirksame Qualifikationssysteme führen. Es gibt Kantone, die Verwaltungsangestellte und Lehrpersonen bezüglich Lohnneinreihung unterschiedlich behandeln. Das Setzen und Messen von Zielen ist schwierig, wenn es sich nicht um die Mitarbeit in Schulprojekten,

sondern um den Unterricht handelt. Die Führungsspanne ist zu gross, so dass bereits heute 1-2 Stundenbesuche pro Lehrperson und Jahr die Kapazitäten überschreiten. Es wird befürchtet, dass die Einführung des neuen Lohnsystems das Schulklima verschlechtert und ein teurer Aufbau des Verwaltungsapparates folgt. Die Berufszufriedenheit der Lehrpersonen im Kanton Basel-Landschaft rangiert bereits heute auf dem letzten Platz gem. Studie des LCH (Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz). Es wird befürchtet, dass diese bei Einführung des neuen Lohnsystems ins Bodenlose sinkt. Ausserdem wird davon ausgegangen, dass die Konsequenzen der Einführung des neuen Lohnsystems negative Einflüsse auf den Unterricht haben. Es wird angefügt, dass bereits heute die Möglichkeit besteht, den Anstieg der Erfahrungsstufen zu beschleunigen oder zu verzögern. Dies wird heute kaum gemacht, weil der bürokratische Weg zu umständlich ist.

*Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten der Basellandschaftlichen Schulräte:*

Die Konferenz bezweifelt eine Leistungssteigerung mit Einführung des neuen Lohnsystems und lehnt dieses ab. Sie gehen bei Einführung des neuen Systems von einer Verschlechterung der Arbeitsplatzzufriedenheit aus und befürchten Folgekosten durch die Stellenwechsel. Die Schul- und Qualitätsentwicklung ist in Gefahr. Zudem wird angemerkt, dass mit dem neuen Lohnsystem die Gleichbehandlung von Lehrkräften der Primarschulen in verschiedenen Gemeinden nicht mehr gewährleistet wäre. Die Landratsvorlage berücksichtigt weder die grundsätzliche Eignung von Leistungslohn im Schulbereich noch die Umsetzbarkeit und die spezifischen Bedingungen der Schulen. Wird das Lohnsystem für die kantonalen Angestellten eingeführt, so wird beantragt, dass die Schulleitungen und die ihnen unterstellten Mitarbeitenden davon ausgenommen werden. Es wird darauf hingewiesen, dass das heutige Lohnsystem eine Leistungskomponente enthält und die Möglichkeit bietet, aussergewöhnliche Leistungen zu honorieren sowie den Erfahrungsstufenanstieg zu beschleunigen oder zu verzögern. Als störend empfunden wird, dass es nur 3 Prädikate geben soll. Die Beurteilung „genügend“ fehlt. Zudem wird befürchtet, dass bei knappen finanziellen Mitteln die Vorgesetzten zahlreiche Leistungen als „ungenügend“ einstufen werden müssen, damit der erhöhte Anstieg der mit A+ beurteilten Mitarbeitenden finanziert werden kann. Ausserdem wird moniert, dass die Leistungskomponente abhängig ist von der finanziellen Entwicklung des Kantons. Befürchtet wird, dass das neue Lohnsystem eine erhöhte Willkür bei der Verteilung der Leistungskomponente mit sich bringt, was die Arbeitszufriedenheit gefährdet. Es wird darauf hingewiesen, dass eine grosse Führungsspanne besteht, was die Durchführung von MAGs erschwert. Zudem stellt sich den Verfassenden der Stellungnahme die Frage, was geschieht, wenn eine Lehrperson mehrere Vorgesetzte hat und was die Auswirkung auf den Lohn in diesem Fall ist. Bei Einführung des neuen Lohnsystems ist auch das Lehrpersonal der Primarstufe betroffen, da dieses dem Kanton unterstellt ist. Damit die administrativen Arbeiten bewältigbar sind, müssen die Schulen der Primarstufen ans System SAL angeschlossen werden, was wiederum eine Kostenfolge nach sich ziehen würde. Die Kompetenzdelegation der Einreihung der Mitarbeitenden in ein Lohnband kann gem. §12 neu an die Anstellungsbehörde delegiert werden. Diese Änderung kann dazu führen, dass in Gemeinden Lehrpersonen tiefer eingestuft werden als in anderen. Das wird zu unerwünschter Lohnkonkurrenz zwischen den Gemeinden führen.

*Musikschule Binningen-Bottmingen und der Verband Musikschulen Baselland:*

Die Musikschule Binningen-Bottmingen und der Verband Musikschulen Baselland schliessen sich der Vernehmlassung des Verbandes der Basellandschaftlichen Musikschulen vorbehaltlos an. Zudem erscheint ihnen die lohnwirksame Beurteilung der Kerntätigkeiten der Lehrpersonen (Pädagogik) nicht möglich zu sein, da es schwierig ist, Kriterien für einen erfolgreichen Unterricht festzulegen.

*Musikschule Leimental und Schulleitungskonferenz Musikschulen BL:*

Die Musikschule Leimental und die Schulleitungskonferenz Musikschulen BL lehnen die Vorlage ab und verweisen auf die Vernehmlassung der Schulleitungskonferenzen, welche sie in allen Punkten vorbehaltlos unterstützen. Das Mitarbeitendengespräch wird als Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden betrachtet, die Leistungsbeurteilung ist nur ein Teil dieses Gesprächs. Das neue Lohnsystem bringt keine wesentliche Änderung. Die neue Software sowie die Schulung des gesamten Personals werden als massiv teurer beurteilt als der erzielte Effekt einen Mehrwert bringt. An Musikschulen ist die Wettbewerbsfähigkeit nicht gefragt, es zählen Werte wie Kreativität, Begeisterungsfähigkeit, pädagogisches Geschick, Empathie etc. Diese Werte sind nicht messbar. Die Führungsspanne

ist zu gross, um jährlich Mitarbeitendengespräche durchzuführen. Der Mehraufwand ist mit Mehrkosten verbunden. Dadurch, dass Lehrpersonen an mehreren Schulen im Kanton tätig sind, wird die Einführung des neuen Lohnsystems zu unterschiedlichen Löhnen je Person führen und der administrative Aufwand steigen. Die Musikschule Leimental kann keinen Mehrwert durch die Einführung des neuen Lohnsystems erkennen und befürchtet, dass das Arbeitsklima und die Qualität verschlechtert werden. Es bestehen Zweifel daran, dass das neue System nicht kostentreibend sein soll.

**Verbände:**

*Liga der Baselbieter Steuerzahler:*

Die Liga der Baselbieter Steuerzahler ist erfreut über die Vorlage. Sie geht allerdings davon aus, dass die Bewertungen der Mitarbeitenden durch das neue System nicht anders als bisher ausfallen. Dazu wäre ein Umdenken der Kaderpersonen notwendig. Die Deckelung der variablen Lohnanteilsomme gewährleistet, dass das Maximalbudget nicht überschritten wird. Wie die Aufteilung innerhalb der Verwaltung geschieht, ist für die Liga der Baselbieter Steuerzahler nicht relevant. Es wird mit Genugtuung zur Kenntnis genommen, dass die Kosten für die individuelle Lohnentwicklung, bzw. den Erfahrungsstufenanstieg mittel- bis langfristig durch Mutationsgewinne kompensiert werden.

**3.12. Vorstösse des Landrates**

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

*3.12.1. 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 2015-178 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, 25. September 2018

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:

Monica Gschwind

Die Landschreiberin:

Elisabeth Heer Dietrich

## **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:

1. die Änderung des Dekrets vom 08. Juni 2000 zum Personalgesetz (Personaldekret).
2. 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: