

NELO aktuell

Ausgabe März 2017

Liebe Leserin, lieber Leser

Seit die Regierung im Januar 2015 den formellen Startschuss zum Projekt **NELO** gegeben und den Projektauftrag für ein erstes Teilprojekt erteilt hat, hat sie sich an mehreren Sitzungen und Klausurtagungen mit diesem Vorhaben befasst. Dieses grosse Engagement unterstreicht Bedeutung und Tragweite einer Neugestaltung unseres Lohnsystems. Nachdem die Regierung am 7. Februar 2017 den aktuellen Projektstand zur Kenntnis genommen und grundlegende Eckwerte definiert hat, nimmt das neue Lohnsystem immer mehr Gestalt an. Und weil auch der Einführungszeitpunkt 1. Januar 2018 immer näher rückt, ist es höchste Zeit für einen weiteren **NELO** aktuell, mit dem wir über den Projektstand informieren und die zu erwartenden Neuerungen skizzieren.

Neuerungen bedeuten Veränderungen, und Veränderungen sind mitunter oft mit Verunsicherungen verbunden. Diese werden erfahrungsgemäss auch dadurch verstärkt, dass aufklärende Informationen in der heutigen Informationsflut untergehen können. Ein kleiner Test hierzu:

Was heisst NELO? Klar: Neues Lohnwesen.
Was bedeutet oder bringt NELO? ???

Dieser Newsletter gibt Antworten auf viele Fragen. Wer vom Lohnsystem betroffen ist, sollte diese Informationen im eigenen Interesse zur Kenntnis nehmen. Natürlich werden noch weitere Informationen folgen – ein Informations- und Instruktionkonzept ist in Vorbereitung. Dennoch ist es zweifellos hilfreich, sich bereits heute auf die bekannten Neuerungen wie den Wegfall des automatischen Stufenanstiegs einzustellen. Denn wie gesagt: bis zum 1. Januar 2018 dauert es nicht mehr allzu lange!

Was ändert – was bleibt?

In diesem Artikel werden die bereits bekannten, grundlegenden Änderungen am geltenden Lohnsystem stichwortartig dargestellt. Und weil mit dem Projekt nicht ein völlig neues Lohnsystem eingeführt werden soll, sondern die Schwachstellen des geltenden Lohnsystems zu eliminieren sind, soll auch erwähnt werden, was unverändert bleibt.

Was ändert mit **NELO**?

- Der automatische Stufenanstieg wird abgeschafft.
- Leistungsbeurteilung und individuelle Lohnentwicklung werden vollständig getrennt.
- Das Lohnsystem wird als sogenanntes Bandmodell ausgestaltet (bisher Klassen-/Stufenmodell).
- Die Gewichtung der Kriterien für die Anfangseinstufung wird standardisiert.
- Referenzfunktionen und Einreihungspläne ersetzen die bisherigen Einstufungsrichtlinien.

Was bleibt unter **NELO**?

- Das Lohnsystem besteht weiterhin aus 37 Klassen.
- Minimum und Maximum der Lohnklassen bleiben unverändert.
- Die Überführung in das neue System per 1. Januar 2018 erfolgt ohne lohnmassige Änderung (Vorbehalt: Lohnrunde 2018).
- Die Mitarbeiterbeurteilung erfolgt weiterhin nach dem System Leistungsauftrag - Standortgespräch.

Derzeit noch offen sind u.a. Übergangsrechtliche Fragestellungen (insb. aus der Zuordnung zu den neuen Referenzfunktionen), Lohnentwicklungsmodelle für bestimmte Berufsgruppen, die Entwicklung von Instrumenten und Leitplanken zur Unterstützung des Lohnentwicklungsprozesses und der Einführungszeitpunkt bei einzelnen Anstalten des Kantons.

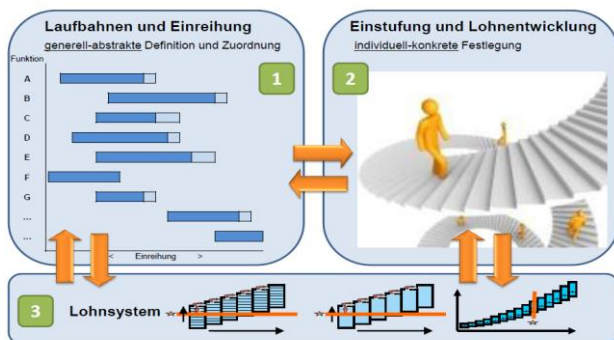
Kanton St.Gallen



Zur Erinnerung

Das Gesamtprojekt im Überblick

Die Überarbeitung des Lohnsystems wird aufgrund der Bedeutung und der Komplexität in drei Teilprojekten angegangen. Dies erlaubt auch eine gewisse zeitliche Staffelung. Allerdings sind dabei die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Teilprojekten zu beachten.



Teilprojekt 1: Laufbahnen und Einreihung

In diesem Teilprojekt werden die heute in der Staatsverwaltung vorkommenden Stellen bezeichnet und nach einem einheitlichen Raster beschrieben. Sodann wird die lohnmassige Bandbreite für diese Referenzfunktionen festgelegt.

Teilprojekt 2: Einstufung und Lohnentwicklung

Das zweite Teilprojekt widmet sich der LohnEinstufung und der Lohnentwicklung (heute: Beförderung) innerhalb einer Funktion / Laufbahn.

Teilprojekt 3: Lohnsystem

Im dritten Teilprojekt geht es um die technische Ausgestaltung und Struktur des Lohnsystems und um die informatikmässige Umsetzung der aus den Teilprojekten 1 und 2 gewonnenen Erkenntnisse.

Bericht «Revision des Besoldungssystems»

Im **aktuell** vom März 2016 haben wir den Bericht der Regierung zur Revision des Besoldungssystems im Überblick dargestellt. Dieser Bericht an den Kantonsrat vom 19. Januar 2016 geht auf parlamentarische Aufträge aus den Jahren 2002 (Postulat 43.02.05) und 2009 (Motion 42.09.02) zurück. Er kann im Ratsinformationssystem (www.ratsinfo.sg.ch) unter der Geschäftsnummer 40.16.02 nachgelesen werden.

Ausgelöst durch parlamentarische Vorstösse, die auf grössere Transparenz, erhöhte Flexibilität und verstärkte Leistungsorientierung des Lohnsystems abzielten, hat die Regierung in einem ausführlichen Bericht 40.16.02 vom 19. Januar 2016 zur Revision des Besoldungssystems das Fazit gezogen, dass sich das geltende Lohnsystem bis anhin insgesamt bewährt hat. Demzufolge sollte der Fokus auf die Beseitigung der Hauptschwachstellen gelegt werden, namentlich auf die Beseitigung der allmählich entstandenen Inkonsistenzen bei den Laufbahnen und Einreihungen sowie auf die Überwindung der nach wie vor bestehenden Automatismen bei individuellen Beförderungen. Diese beiden Schwachstellen sollten in den beiden Teilprojekten 1 und 2 («Laufbahnen und Einreihung» bzw. «Einstufung und Lohnentwicklung») angegangen werden.

Der Bericht der Regierung wurde von der Finanzkommission im März 2016 vorberaten. Der Kantonsrat selber behandelte das Geschäft anlässlich seiner April-Session 2016. Die aufgezeigten Stossrichtungen fanden breite Zustimmung, doch kam ebenso deutlich die Erwartung zum Ausdruck, dass die Umsetzung des neuen Lohnwesens kostenneutral zu erfolgen habe. Von Seiten der Regierung wurde unterstrichen, dass bereits im Projektauftrag eine Umsetzung ohne Mehrkosten festgelegt wurde. Die Erwartung, dass das neue Lohnwesen mittelfristig kostenneutral realisiert werden könne, sei aufgrund der durchgeführten Lohnvergleiche durchaus berechtigt. Als Fazit aus den Beratungen im Kantonsrat ergibt sich, dass das Projekt gemäss den von der Regierung erteilten Aufträgen fortgeführt werden kann.

Teilprojekt 1: Laufbahnen und Einreihung

Die Arbeiten im Teilprojekt 1 sind weit fortgeschritten. Das Vernehmlassungsverfahren zum Referenzfunktionskatalog ist abgeschlossen, zahlreiche wertvolle Inputs aus der Praxis konnten berücksichtigt werden. Derzeit erfolgt die Zuweisung der einzelnen Stellen zu den Referenzfunktionen – vorläufig noch auf dem Papier. Bis Ende Jahr sollen die Zuweisungen auch im SAP HR umgesetzt sein.



Referenzfunktionskatalog

Im letzten Newsletter haben wir Ihnen vorgestellt, wie der künftige Referenzfunktionskatalog mit den Beschreibungen der einzelnen Funktionen aussehen wird. In der Zwischenzeit ist der Katalog aufgrund der Vernehmlassungsergebnisse ein

erstes Mal überarbeitet und von der Regierung im Grundsatz verabschiedet worden. Im Rahmen der jetzigen Umsetzungsarbeiten erfolgt die abschliessende Bereinigung des Katalogs. Die endgültige Verabschiedung durch die Regierung wird noch in der ersten Jahreshälfte erfolgen.



	Technische Sachbearbeitung 1		Technische Sachbearbeitung 2	
	Klasse 10 - 16	TSB1	Klasse 12 - 18	TSB2
Funktionsbeschreibung	Weitgehend selbständiges Bearbeiten verschiedener Aufgaben im entsprechenden Tätigkeitsbereich. Aufgabenstellung und Vorgehen sind vorgegeben. Teilweise Einzelanweisungen.		Weitgehend selbständiges Bearbeiten anspruchsvoller Aufgaben im entsprechenden Tätigkeitsbereich. Die daraus resultierenden Abklärungen sowie die dazugehörige Korrespondenz werden selbständig ausgeführt. Aufgabenstellung und Vorgehen sind vorgegeben.	
Berufliche Stellung	Ausführend		Ausführend; Mitarbeitende mit geringer Erfahrung oder Qualifikation anleiten	
Verantwortung für	z.B.: – Arbeiten nach vorgegebenen Prozessen – Planausführung nach Skizzen – Reinzeichnungen – Ausführen verschiedenster einfacher Laborarbeiten – Durchführen von Analysen nach Vorschriften – Mitwirken beim First-Level-Support – Mitwirken bei der Ausbildung von Lernenden		z.B.: – Vorbereiten / ausarbeiten von Entscheidungsgrundlagen – Selbständiges Ausführen qualifizierter technischer Untersuchungen oder Abklärungen und Auskunftserteilung – First-Level-Support – Leiten einfacher Fachprojekte	
Ausbildung	berufliche Grundbildung mit eidg. Fähigkeitszeugnis EFZ (z.B. Zeichner/-in, Informatiker/-in, Mediamatiker/-in, Laborant/-in)		– berufliche Grundbildung mit eidg. Fähigkeitszeugnis EFZ – funktionspezifische Weiterbildung (z.B. Zertifikatslehrgang)	
Erfahrung	--		wenigstens 5 Jahre Berufserfahrung, je nach Aufgabengebiet / Funktion	

Aufbau der Referenzfunktionen am Beispiel «Technische Sachbearbeitung» (TSB1 und TSB2)

Zuweisung der Stellen

Die konkrete Zuweisung der Stellen zu den Referenzfunktionen bedeutet einen erheblichen administrativen Aufwand. Obwohl mit diesem Projektschritt wie geplant im zweiten Halbjahr 2016 begonnen werden konnte, ist die Umsetzung noch nicht abgeschlossen. Zwar werden die Zuweisungen dadurch erleichtert, dass auf die gegenwärtige Lohnstruktur abgestellt

werden kann und das interne Lohngefüge grundsätzlich stimmig ist. Trotzdem sind zahlreiche Detailabklärungen notwendig, um eine funktionsgerechte und im Quervergleich über alle Kantonsangestellten passende Zuweisung zu erhalten. Diese Arbeiten erfolgen in enger Zusammenarbeit mit den Departementen, der Staatskanzlei und den Gerichten.

Was ändert grundsätzlich?

- **Funktionslohn:** Eine wichtige Änderung besteht darin, dass künftig die Festsetzung des Lohns aufgrund der Aufgaben und Verantwortungen erfolgt und die bisherige Vermischung von Funktionen und Berufen bzw. Ausbildungen beseitigt wird. Damit vermindert sich auch die Gefahr rechtsungleicher Entlohnungen.
- **Transparenz:** Durch die Zuweisung aller Stellen der Verwaltung zu einer Referenzfunktion und damit auch zu einer Lohnbandbreite erhöht sich die Transparenz massgeblich. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter weiss künftig, welcher Referenzfunktion ihre oder seine Stelle zugeordnet ist. Das war bisher nicht der Fall, da insbesondere bei den Verwaltungsfunktionen keine eigentlichen Laufbahnen definiert waren oder teilweise nur interne, nichtöffentliche Regelungen bestanden.
- **Flexibilität und Aktualität:** Die bisherigen Richtlinien waren starr. Die Aufnahme neuer Funktionen bzw. die Anpassung bestehender Funktionen war nicht ohne weiteres möglich. Das war mit ein Grund, dass manche Dienststellen – verständlicherweise - eigene Richtlinien erstellten. Künftig wird das nicht mehr notwendig sein. Bei ändernden Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten oder bei der Aufnahme neuer Funktionen erfolgt eine Überprüfung und entsprechende Neuzuweisung zu einer Referenzfunktion. Dies kann zeitnah und unter Berücksichtigung des internen Quervergleichs erfolgen. Zudem ist vorgesehen, den Referenzfunktionskatalog periodisch gesamthaft zu überprüfen und bei Bedarf zu ergänzen.

Was ändert sich für Sie persönlich?

Per 1. Januar 2018 ändert sich insofern nichts, als die Umsetzung des Teilprojekts 1 «Laufbahnen und Einreihung» ohne Änderungen beim Lohn erfolgt. Die administrative und technische Zuordnung aller Mitarbeitenden zu den neuen Referenzfunktionen ist so gesehen «schmerzfrei». Sie ist aber unabdingbare Voraussetzung für jede spätere individuelle Lohnentwicklung, indem sie deren betragsmässigen Rahmen bestimmt.

Spezialregelung für Sonderfälle?

Die bisherigen Arbeiten im Teilprojekt haben bestätigt, dass sich die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden den neuen Referenzfunktionen zuordnen lässt. Noch offen ist jedoch die künftige Regelung für Mitarbeitende, deren aktuelle Einstufung ausserhalb der zugewiesenen Referenzfunktion liegt. Sobald alle Zuweisungen überprüft und bereinigt sind und die Anzahl Betroffener feststeht, wird die Regierung darüber befinden, wie eine Spezialregelung für diese Personen aussehen könnte, dies namentlich für Mitarbeitende mit einer Einstufung oberhalb des Maximallohns gemäss neuer Referenzfunktion. Eine integrale und unbefristete Besitzstandsregelung kann vernünftigerweise nicht erwartet werden. Aber auch in diesen Fällen gilt, dass sich per 1. Januar 2018 lohnässig nichts ändern soll.

Teilprojekt 2: Einstufung und Lohnentwicklung

Das Teilprojekt 2 beinhaltet das eigentliche Kernstück des Projektes «Neues Lohnwesen»: die Festlegung der relevanten Faktoren für eine individuelle Lohnentwicklung ohne jeden Automatismus. Zudem werden in diesem Teilprojekt die für die Anfangseinstufung massgebenden Kriterien und ihre Gewichtung definiert. Die Regierung hat am 23. Februar 2016 den Projektauftrag zu diesem Teilprojekt erteilt und hat nun am 7. Februar 2017 die inskünftig massgebenden Parameter bestimmt.

Die Anfangseinstufung

Für die Bestimmung des Lohns bei Eintritt in die Staatsverwaltung oder bei Übernahme einer neuen Funktion gelten die in

Art. 36 des Personalgesetzes (sGS 143.1; abgekürzt PersG) festgelegten Kriterien. Im Vordergrund stehen dabei:



- a) die **Anforderungen der Stelle**, welche in der Umschreibung der entsprechenden Referenzfunktion zum Ausdruck kommen, sowie
- b) die **persönlichen Eigenschaften** wie Ausbildung, Qualifikation, Leistung und Erfahrung.

Anzurechnen ist auch die Erfahrung aus vorübergehendem Erwerbsunterbruch zur Erfüllung von Familien-, Eltern- oder Betreuungspflichten.

Diese Hinweise verdeutlichen, dass das Lebensalter einer Person kein eigenständiges Kriterium für die Festlegung der Anfangseinstufung ist, sondern höchstens indirekt, d.h. in Kombination mit einem anderen Kriterium (namentlich mit der Erfahrung aus früheren Tätigkeiten) gewürdigt werden kann.

Im Interesse einer verwaltungsweit einheitlichen Anwendung hat die Regierung die folgenden Grundsätze zur Anrechnung früherer Tätigkeiten festgelegt:

- **Für die Berücksichtigung der Erfahrungen aus bisherigen Tätigkeiten wird grundsätzlich das gesamte Curriculum 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 ab einem Beschäftigungsgrad von 60 Prozent vollumfänglich, d.h. zu 100 Prozent angerechnet.** Demzufolge wird eine Tätigkeit von drei Tagen je Woche als ausreichend intensiv zur Erreichung der notwendigen Berufserfahrung erachtet. Auf diese Weise wird auch der personalpolitischen Zielsetzung, Teilzeitbeschäftigungen zu fördern, angemessen Rechnung getragen. Damit werden beispielsweise auch Bewerbende, die ihre Erwerbstätigkeit zur Erfüllung von Elternpflichten vorübergehend auf bis zu 60 Prozent reduziert haben, nicht benachteiligt.
- **Frühere berufliche Tätigkeiten werden aufgrund ihrer Relevanz für die vorgesehene Funktion nach einer abgestuften Skala bewertet.** Diese Skala reicht von einer Anrechnung von drei Dritteln (grosse Relevanz) über zwei Drittel (eher relevant) bis hin zu einem Drittel (bedingt relevant). Frühere berufliche Tätigkeiten ohne jede Relevanz werden überhaupt nicht angerechnet.
- **Die Anrechnung von Familien-, Eltern- und Betreuungspflichten bei vorübergehendem Aussetzen der Erwerbstätigkeit erfolgt im Umfang von generell 50 Prozent.** Eine solche Anrechnung entspricht einer bei öffentlich-rechtlichen Arbeitgebern üblichen Praxis. Wird die Erwerbstätigkeit in dieser Phase nicht weiter als auf 60 Prozent herabgesetzt, erfolgt keine Anrechnung, weil in

diesem Fall die berufliche Tätigkeit zu 100 Prozent angerechnet wird.

Von einer Anrechnung weiterer Tätigkeiten wie etwa Freiwilligenarbeit oder Behördentätigkeit wird abgesehen, zumal es in der Praxis nicht möglich ist, hieraus einen massgeblichen Beschäftigungsumfang abzuleiten. Sind die aus solchen Tätigkeiten gewonnenen Erfahrungen für die vorgesehene Funktion hilfreich (z.B. Führungserfahrung), ist im Einzelfall eine Anrechnung als persönliche Eigenschaft denkbar.

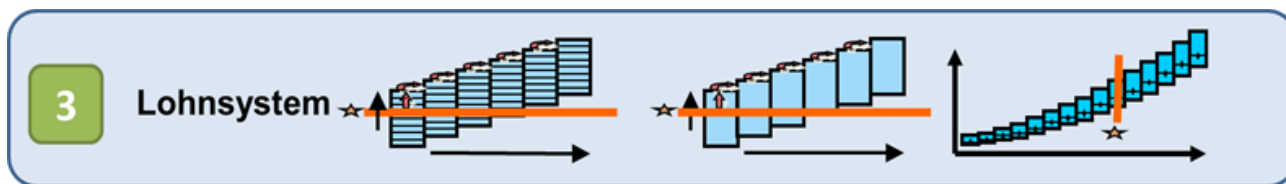
Die anforderungsbezogene Zuordnung einer Tätigkeit zu einer bestimmten Referenzfunktion und die personenbezogene Wertung der persönlichen Eigenschaften bei der Anfangseinstufung bilden zusammen die statischen Elemente des neuen Lohnsystems. Die sorgfältige Ermittlung dieser Ausgangswerte im Einzelfall ist auch deshalb bedeutungsvoll, weil sie sich in der Folge unmittelbar auf das dynamische Element, d.h. die individuelle Lohnentwicklung in einem Bandmodell, auswirkt. Oder anders gesagt: Fehler in der Zuordnung zu einer Referenzfunktion und/oder bei der Bewertung der persönlichen Eigenschaften wirken sich direkt auf die spätere Lohnentwicklung aus und sind nur schwer zu korrigieren.

Die individuelle Lohnentwicklung

Für die individuelle Lohnentwicklung wird primär die erbrachte Leistung als Massstab herangezogen, doch soll auch das Verhalten nicht völlig ausgeblendet werden. Die Regierung hat sich auch mit der Frage auseinandergesetzt, ob für einen gewissen Zeitraum (z.B. die ersten zehn Jahre der Berufstätigkeit) neben der Leistung auch die im Lauf der Tätigkeit gewonnene Erfahrung mitberücksichtigt werden soll oder nicht. Hauptargument für eine solche Anrechnung ist die Vermeidung einer Schlechterstellung bisheriger Mitarbeitender gegenüber neu zur Staatsverwaltung stossender Mitarbeitenden. Ein derartiger erfahrungsbedingter Grundanstieg würde allerdings wiederum einen gewissen Automatismus beinhalten. Aus diesem Grund und weil sich Erfahrung letztlich auch in der erbrachten Leistung niederschlagen soll, hat sich die Regierung gegen einen erfahrungsbedingten Grundanstieg ausgesprochen. In der Praxis kann der Gefahr der Benachteiligung von Mitarbeitenden in den ersten Jahren ihrer Berufstätigkeit durch eine bewusste Steuerung der für individuelle Lohnentwicklung zur Verfügung stehenden Mittel begegnet werden. Voraussetzung hierfür sind ein ausreichender Ermessensspielraum und zweckdienliche Controllinginstrumente.

Mit dem **Grundsatz, dass eine Lohnentwicklung innerhalb der gleichen Referenzfunktion nur über die Leistung möglich** ist, wird die angestrebte Beseitigung des automatischen Anstiegs, wie er aufgrund Art. 70 Abs. 1 der Personalverordnung (sGS 143.11; abgekürzt PersV) nach wie vor besteht, umgesetzt. Dank des Verzichts auf einen direkten, erfahrungsbedingten Grundanstieg wird gleichzeitig auch kein neuer Automatismus implementiert.

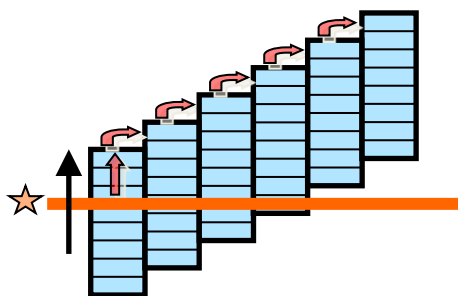
Teilprojekt 3: Vom Stufensystem zum Bandmodell



Zu den wichtigsten Zielen des Projektes gehören die Verstärkung der Leistungsorientierung und die Erhöhung der Flexibilität, unter gleichzeitiger Eliminierung der vorhandenen Automatismen (automatischer Stufenanstieg). Um diese Ziele letztlich erreichen zu können, musste auch das geltende Lohnsystem, das als Klassen- und Stufenmodell zu bezeichnen ist, kritisch hinterfragt werden. Die Regierung hat sich für einen Wechsel zum sogenannten Bandmodell entschieden.

Das geltende Stufensystem

Das aktuelle Lohnsystem umfasst 31 Lohnklassen mit je acht Lohnstufen sowie die Lohnklassen 32 bis 37 als Überklassen ohne Lohnstufen. Die Besoldungsbandbreiten der Funktionen und die Zuordnung zu den entsprechenden Laufbahnen sind in den Einreichungs- und Beförderungsrichtlinien festgelegt.

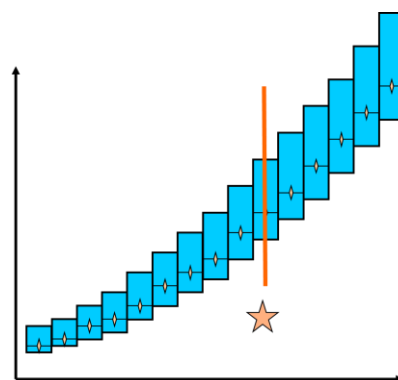


Bei guter Leistung erfolgt eine Beförderung innerhalb der Lohnklasse, sofern das Maximum dieser Lohnklasse noch nicht erreicht ist (Stufenanstieg, entsprechend einer Lohnerrhöhung um rund drei Prozent). Bei besonders guter Leistung kann eine zusätzliche Stufe innerhalb dieser Lohnklasse gewährt werden. Bei guter oder besonders guter Leistung kann eine Beförderung in eine höhere Lohnklasse erfolgen, sofern diese Lohnklasse für die jeweilige Funktion vorgesehen ist. Im Gegensatz zum Stufenanstieg bei guter Leistung besteht kein Anspruch auf Gewährung einer zusätzlichen Stufe oder Beförderung in eine höhere Lohnklasse.

Alternativen zum geltenden Lohnsystem

Als künftiges Lohnsystem standen die Verfeinerung des heutigen Stufenmodells (z.B. durch Drittelung der heutigen Stufen und einen freien Übergang vom Maximum einer Lohnklasse in eine höhere Lohnklasse) oder der Wechsel zu einem Bandmodell zur Diskussion.

Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass für jede Referenzfunktion nur noch ein Lohnband mit einem Minimum und einem Maximum festgelegt wird. Die individuelle Entwicklung innerhalb dieses Bandes wird nicht mehr durch Automatismen geprägt, sondern hängt von der individuellen Leistung in Verbindung mit den für Lohnentwicklungen zur Verfügung stehenden Krediten ab.



Entscheid für das Bandmodell

Die Regierung hat sich nach eingehenden Diskussionen für den Wechsel zu einem Bandmodell ausgesprochen, nicht zuletzt deshalb, um die angestrebte Flexibilität im Beförderungsprozess zu gewährleisten und jeden Anschein von Automatismen zu vermeiden. Gleichzeitig soll der Leistungsgedanke verstärkt werden, indem der oberste Bereich des Lohnbandes einer Referenzfunktion für Mitarbeitende mit ausserordentlichen Leistungen vorbehalten bleiben soll. Anfangseinstufungen können nur bis auf ein Niveau von 85 Prozent des Lohnbandes vorgenommen werden, und der Aufstieg in die letzten 15 Prozent eines Lohnbandes soll nur bei nachhaltig sehr guten Leistungen möglich sein. Dies bedeutet, dass bei einer Lohnbandbreite von 145 bis 165 Prozent die letzten 6,75 bis 9,75 Prozent bis zur Erreichung des Lohnmaximums für Mitarbeitende mit ausserordentlich guten Leistungen vorbehalten bleiben.

Lohntabellen im Bandmodell

Im Bandmodell wird für jede Referenzfunktion ein Lohnband mit einem Minimal- und einem Maximallohn festgelegt. Die bisherigen Lohntabellen werden durch eine einzige Tabelle ersetzt. Anhand der derzeit geltenden Besoldungsansätze ergäbe sich die folgende Tabelle:

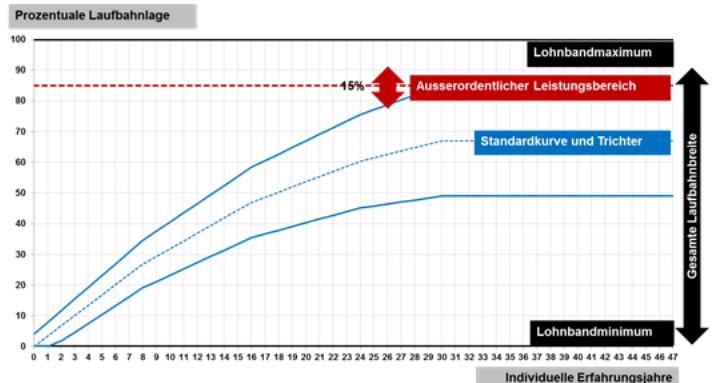
Lohnklasse	Mindestansatz	Höchstbetrag
1	32'540.30	40'019.20
2	34'921.90	42'952.00
3	37'307.40	45'886.10
4	39'630.50	48'744.80
5	41'954.90	51'603.50
6	44'558.80	54'806.70
7	47'170.50	58'021.60
8	49'783.50	61'232.60
9	52'392.60	64'435.80
10	55'338.40	68'065.40
11	58'572.80	72'042.10
12	61'521.20	75'673.00
13	64'415.00	79'231.10
14	66'758.90	82'113.20
15	69'672.20	85'694.70
16	72'580.30	89'271.00
17	76'065.60	93'562.30
18	79'838.20	98'200.70
19	83'625.10	102'858.60
20	87'404.20	107'507.40
21	91'470.60	112'508.50
22	95'543.50	117'516.10
23	99'907.60	122'882.50
24	104'263.90	128'242.40
25	108'628.00	133'610.10
26	113'564.10	139'683.70
27	118'803.10	146'123.90
28	124'329.40	152'925.50
29	129'844.00	159'708.90
30	135'660.20	166'860.20
31	141'476.40	179'374.00

Beispiel

Für die auf Seite 3 dargestellte Referenzfunktion «Technische Sachbearbeitung 2» (TSB2) ist ein Lohnband von Klasse 12 bis Klasse 18 definiert. Der Minimallohn beträgt somit Fr. 61'521.20 (100%) und der Maximallohn für diese Funktion liegt bei Fr. 98'200.70 (159,6%). Die mögliche Lohnentwicklung für diese Funktion beträgt Fr. 36'679.50 oder rund 60%. Anfangseinstufungen in diese Funktion können bis zur Höhe von Fr. 92'698.80 (Minimallohn Fr. 61'521.20 + 85% von Fr. 36'679.50) vorgenommen werden. Der bis zum Maximallohn verbleibende Betrag kann nur bei nachhaltig sehr guter Leistung zugesprochen werden.

Das Bandmodell in der Praxis

Die **Anfangseinstufung** bei Eintritt in die Staatsverwaltung oder bei Übernahme einer neuen Funktion wird anhand der im vorangegangenen Artikel beschriebenen Kriterien (primär aufgrund der anrechenbaren beruflichen Erfahrung) ermittelt. Die exakte Ermittlung eines korrekten Einstiegspunktes ist naturgemäss nicht möglich. Vielmehr muss ein gewisser Ermessensspielraum bei der Anfangseinstufung bestehen. Modellmässig lässt sich dies mit folgender Grafik illustrieren:



Wie bereits erwähnt, kann die Anfangseinstufung nur bis zu einer Höhe von 85% der gesamten Lohnbandbreite einer Referenzfunktion erfolgen. Die verbleibenden 15% setzen qualifizierte Leistungen während der Dauer des Arbeitsverhältnisses voraus.

Im Bereich der **individuellen Lohnentwicklung** stellt das Bandmodell zweifellos höhere Anforderungen an die Vorgesetzten, sei es bei Mitarbeiterbeurteilung, sei es bei der Leistungshonorierung. Die aus dem Klassen-/Stufensystem bekannten und vertrauten «Sprossen» (sprich Stufen) auf der «Beförderungleiter» fallen weg – zwischen Minimal- und Maximallohn für eine bestimmte Referenzfunktion besteht grundsätzlich Handlungsspielraum. Die individuelle Lohnentwicklung kann nicht mehr einem Automatismus (automatischer Stufenanstieg) überlassen werden, sondern setzt einen bewussten Entscheid der oder des hierfür zuständigen Vorgesetzten voraus.

Neue Instrumente und Leitlinien

Zur Unterstützung dieser Vorgesetzten bei der Festlegung der individuellen Lohnentwicklung sollen neue Instrumente bereitgestellt werden. Auch sind Leitlinien für minimale und maximale Beförderungsschritte im neuen Bandmodell (Vermeidung von Bagatellbeförderungen und von überschüssenden Beförderungen) zu entwickeln. Immerhin darf davon ausgegangen werden, dass für die Mitarbeiterbeurteilung die bisher angewandten Instrumente (System Leistungsauftrag – Standortgespräch) auch weiterhin verwendet werden können, weil die individuelle Lohnentwicklung nicht unmittelbar an die Leistungsbeurteilung gekoppelt ist.

Wie geht es weiter?

Der Planung für das Gesamtprojekt «Neues Lohnwesen» ist auf eine Umsetzung per 1. Januar 2018 ausgelegt. Die Aktivitäten in den einzelnen Teilprojekten sind nun so aufeinander abzustimmen, dass letztlich das neue Gesamtsystem termingerecht eingeführt werden kann. Auch der Übergang von der Projekt- in die Betriebsphase ist durch eine zeit- und stufengerechte Information zu gewährleisten.

Teilprojekt 1 «Laufbahnen und Einreihung»

Die Zuordnung der vorkommenden Tätigkeiten zu den passenden Referenzfunktionen wird in den nächsten Wochen intensiv fortgeführt mit dem Ziel der definitiven Genehmigung durch die Regierung noch im 2. Quartal 2017 (Gesundheitsbereich bis Ende 3. Quartal 2017). Die Abstimmungsarbeiten werden deshalb ziel- und lösungsorientiert vorangetrieben und unüberbrückbare Differenzen rasch eskaliert. Solche Differenzen entstehen vor allem dann, wenn eine Zuordnung im Einzelfall mehr personen- und weniger funktionsbezogen erfolgt. Sobald die Zuordnungsarbeiten abgeschlossen sind, kann die Spezialregelung für Personen mit einer Einstufung ausserhalb ihrer Referenzfunktion konkretisiert werden. Schliesslich muss die neue Ordnung im Organisationsmodell des Personalinformationssystems abgebildet und die Migration der Daten von der bisherigen in die neue Ordnung sichergestellt werden.

Teilprojekt 2 «Einstufung und Lohnentwicklung»

Nachdem die Gewichtung der für die Anfangseinstufung relevanten Kriterien feststeht, werden in den nächsten Wochen die Hilfsmittel für die Einstufung im Einzelfall entwickelt. Diese Hilfsmittel müssen im Lauf des 3. Quartals 2017 zur Verfügung stehen, damit Einstellungen ab dem 1. Januar 2018 nach den neuen Standards vorgenommen werden können. Mit dem Übergang vom Stufen- zum Bandmodell steht ein eigentlicher Change-Prozess bevor. Der Wegfall von Orientierungshilfen in einem Stufenmodell muss deshalb durch neue Instrumente zur Unterstützung bei der Festlegung der individuellen Lohnentwicklung aufgefangen werden. Diese Instrumente sollen auch Informationen über die Lage im Lohnband und bestimmte Quervergleiche bieten und das Personalcontrolling wirkungsvoll unterstützen. Für die nach den Sommerferien 2017 beginnenden Mitarbeitergespräche werden solche Instrumente noch nicht zur Verfügung stehen. Sie werden in den nächsten Monaten entwickelt und im ersten Halbjahr implementiert und instruiert, so dass sie erstmals für die Lohnrunde 2019 eingesetzt werden können. Aus diesem Grund wird für die Lohnrunde 2018 mit dem erstmaligen Wegfall des automatischen Stufenanstiegs eine Übergangslösung bereitgestellt. Dabei besteht die Herausforderung darin, dass für die Verteilung der verfügbaren Mittel (Quote 0.x Prozent für individuelle Lohnentwicklungen) auch jene Mitarbeitenden miteinzubeziehen sind, die sich nach bisheriger Ordnung noch im Stufenanstieg befinden würden. Im Vergleich zur heutigen Ordnung ändert sich somit nichts an der Aufgabenstellung

(Zuteilung eines vorgegebenen Prozentsatzes der Lohnsumme), sondern nur am Kreis der einzubeziehenden Mitarbeitenden. Gleichwohl sind die hierfür notwendigen Informationen edv-mässig aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen, verbunden mit Leitlinien für minimale und maximale Beförderungsschritte im neuen Bandmodell.

Anpassung der Personalverordnung

Die Einführung des neuen Lohnsystems erfordert auch Anpassungen in der Personalverordnung. Konkret sind die neuen Referenzfunktionen und Einreihungspläne, das Lohnsystem (Bandmodell) und die neuen Regeln für die individuelle Lohnentwicklung (mit dem Wegfall des automatischen Stufenanstiegs) abzubilden. Die Änderungen der heutigen Art. 68 ff. und des Anhangs 1 erfolgen in Form eines III. Nachtrags. Der Entwurf hierzu soll der Regierung bis Ende Juni 2017 zur Null-Lesung und Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens unterbreitet werden. Die definitive Verabschiedung dieses Nachtrags durch die Regierung soll bis Ende September 2017 erfolgen, so dass die neuen Bestimmungen ebenfalls per 1. Januar 2018 in Kraft gesetzt werden können.

Informationskonzept

Im bisherigen Verlauf des Projektes erfolgte die Information primär über den NeLo-Newsletter. Aufgrund des Projektfortschrittes, des näher rückenden Einführungszeitpunktes und des grossen Kreises von Betroffenen wird die Information über das neue Lohnsystem gezielt verstärkt. So erfolgt eine Information und Sensibilisierung der Amtsleitenden im Rahmen der Amtsleiterkonferenz vom 6. Juni 2017. Für die ersten Wochen nach den Sommerferien sind verschiedene Informationsanlässe für das obere Kader der einzelnen Departemente, der Staatskanzlei und der Gerichte geplant (z.B. im Rahmen von departementalen Amtsleiterkonferenzen). Inhalte und Form der für den Herbst 2017 vorgesehenen, allgemeinen Mitarbeiterinformation (u.a. mit Informationen zur Lohnrunde 2018) werden in nächster Zeit festgelegt. Dasselbe gilt für die Bekanntgabe der konkreten Referenzfunktion für die einzelnen Mitarbeitenden. Parallel dazu werden die Informationen zum Lohnsystem im Intranet und in den verschiedenen Broschüren aktualisiert. In das Informationskonzept einbezogen werden auch jene Institutionen, die das kantonale Personalrecht und insbesondere das kantonale Lohnsystem anwenden (z.B. Gemeinden, Heime usw.) und deshalb von den grundlegenden Neuerungen ebenfalls betroffen sein werden.