



Personalstrategie vom 2. Dezember 2008

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Schwerpunkte der Personalstrategie und Schlüsselprojekte (Überblick)	2
2. Ausgangslage und Auftrag	2
2.1. Schwerpunktgeschäft des Regierungsrates	2
2.2. Stand der Arbeiten	3
3. Grundlagen der Personalstrategie	3
3.1. Rahmenbedingungen	3
3.2. Umfeldanalyse und Trends	4
3.3. Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse	4
4. Personalpolitische Ziele und Massnahmen	5
4.1. Einleitung	5
4.2. Lohn- und Sozialleistungen, Entlohnungssystem	6
4.3. Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten	6
4.4. Qualität des Managements	7
4.5. Gesundheitsvorsorge	8
4.6. Vereinbarkeit von Beruf und Familie	8
4.7. Arbeitgeber mit Vorbildfunktion	9
4.8. Information, Kommunikation und Mitsprache (Partizipation)	9
4.9. Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit	10
4.10. Personalgewinnung	10
4.11. Personalaustritt	10
5. Instrumente und Kennzahlen im Personalwesen	11
5.1. Einleitung	11
5.2. Personalstellenentwicklung / Stellenplafonierung	12
5.3. Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung	12
5.4. Arbeitszeiterfassung (Leistungs- und Präsenzzeiterfassung)	13
5.5. Personaldossier	14
5.6. Vorschläge zu Kennzahlen und Indikatoren im Personalwesen	14
6. Organisation des Personalwesens und Rolle des Personalamtes	15
6.1. Rolle des Personalamtes heute	15
6.2. Künftige Organisation des Personalwesens und des Personalamtes	15
7. Arbeitsprogramm	17

1. Schwerpunkte der Personalstrategie und Schlüsselprojekte (Überblick)

Um das bisherige hohe Niveau in der Aufgabenerfüllung halten zu können und für die Zukunft gewappnet zu sein, legt der Regierungsrat die nachfolgend aufgeführten strategischen Schwerpunkte und Schlüsselprojekte fest. Die Umsetzung der Personalstrategie hat Auswirkungen auf die verschiedensten Personalerlasse. Die Revision des Personalrechts ist daher unumgänglich und bildet das zentrale Querschnittsprojekt.

Starke Positionierung des Kantons Zug auf dem Arbeitsmarkt

Schlüsselprojekte:

- Überprüfung und Anpassung der Anstellungsbedingungen
- Konzept für Personalentwicklung (u.a. Aus- und Weiterbildung)

Verbesserung der Zielorientierung und Stärkung des Managements

Schlüsselprojekte:

- Stufengerechte Entscheidungsprozesse und Steuerung (z.B. Personalstellenplanung)
- Optimale Gewinnung und Weiterbildung von Führungskräften
- Überprüfung und Anpassung der Führungsinstrumente
- Ausbau des Personalamtes zur besseren Führungsunterstützung
- Entlastung der Führungskräfte von administrativen Arbeiten im Personalbereich

Optimierung der Prozesse im Personalwesen

Schlüsselprojekt ist der Ausbau des Personalinformationssystems (PIS). Dieses Projekt hat gemäss Projektauftrag vom 20. Januar 2008 in der Phase 2 folgende Zielsetzungen:

- Standardisierung und Automatisierung der Personalprozesse
- Effizientere Bewirtschaftung der Personaldaten
- Öffnung von Personen- und Budgetdaten via Intranet-Plattform für einen berechtigten erweiterten Kreis

2. Ausgangslage und Auftrag

2.1. Schwerpunktgeschäft des Regierungsrates

Am 25. September 2007 hat der Regierungsrat seine Schwerpunktgeschäfte 2008 beschlossen. Hohe Priorität wird dabei dem Personalcontrolling eingeräumt. Ein modernes Verständnis von Personalcontrolling umfasst dabei nicht nur den Aufbau und Unterhalt eines Kennzahlensystems, sondern den ganzen Controllingkreislauf mit Zielsetzung, Steuerung und Berichterstattung¹. Der Regierungsrat hat sein Ziel im Bereich Personalcontrolling für das Jahr 2008 wie folgt formuliert:

Verabschiedung einer Personalstrategie und schrittweise Einführung eines direktionsübergreifenden Personalcontrollings.

¹ Vgl. dazu auch die Definition und die Erläuterungen zum Controlling in der kantonalen Verwaltung in der vom Regierungsrat am 25. September 2007 verabschiedeten Finanzstrategie 2008 - 2015 (Vorlage Nr. 1593.1-12504).

Konkret geht es dabei darum,

- personalpolitische Ziele mit Umsetzungsmassnahmen zu formulieren,
- die notwendigen Instrumente zu bestimmen sowie
- die Organisation und die Prozesse im Personalwesen festzulegen.

2.2. Stand der Arbeiten

Die Finanzdirektion hat in einem ersten Schritt eine Analyse über die bereits bestehenden Elemente für ein Personalcontrolling anhand der Rechtsgrundlagen und der vorhandenen Dokumente durchgeführt (Dokumentenanalyse). Gestützt darauf wurden gezielt mit Kaderpersonen aus den einzelnen Direktionen und Gerichten strukturierte Interviews zu den Themen

- Personalpolitische Ziele und Strategien, Programme/Massnahmen
- Instrumente und Kennzahlen im Personalwesen
- Organisation des Personalwesens, insbesondere Rolle des Personalamtes

durchgeführt. Diese Gespräche mit 28 Kaderpersonen wurden in der Zeit zwischen Mitte Juni und Mitte Juli 2007 durchgeführt. Sowohl die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse als auch aus den Interviews sind je in einem Bericht zusammengefasst. Aus der Analyse gehen einerseits die Stärken und Schwächen der bisherigen Personalpolitik hervor, und andererseits lässt sich ein breites Spektrum von möglichen Handlungsfeldern aufzeigen.

Auf den Erkenntnissen der Analyse aufbauend wurde dem Regierungsrat ein Aussprachepapier mit einem Paket von möglichen Zielen und Massnahmen vorgelegt. Der Regierungsrat hat das Aussprachepapier im Januar und Februar 2008 an zwei ausserordentlichen Sitzungen diskutiert und aus den vielfältigen Handlungsoptionen die für ihn wichtigen Aspekte ausgewählt. Am 8. April 2008 hat er die Personalstrategie in erster Lesung beraten und für die Vernehmlassung frei gegeben. Aufgrund der Rückmeldungen an der konferenziellen Anhörung vom 11. Juni 2008 wurde die Personalstrategie nochmals überarbeitet und mit diesem Papier vom Regierungsrat in zweiter Lesung definitiv verabschiedet. Die Federführung für die weitere Planung der Projekte und für die Umsetzung der Massnahmen liegt bei der Finanzdirektion.

3. Grundlagen der Personalstrategie

3.1. Rahmenbedingungen

Der Kanton Zug will einer der attraktivsten Lebens- und Wirtschaftsräume bleiben. Um diese Leitidee umzusetzen, hat der Regierungsrat in seinen 10 Schwerpunkten 2005-2015 u.a. zum Thema Verwaltungsführung Ziele formuliert. Die Aussage, dass der Kanton ein attraktiver Arbeitgeber sein soll und seine Organisationsstruktur und Arbeitsprozesse optimiert, ist wegweisend für die Ziele und Massnahmen in der Personalstrategie. Die Personalstrategie soll mithelfen, alle Mitarbeitenden so einzusetzen und zu fördern, dass die übergeordneten Ziele des Kantons und seiner Regierung erreicht werden können. Es geht darum, dass der Kanton seine hoheitlichen Aufgaben und Dienstleistungen effektiv, effizient und kundenfreundlich erfüllen

kann. Dazu braucht er neben den rechtlichen Voraussetzungen vor allem gut qualifizierte, engagierte und loyale Mitarbeitende.

3.2. Umfeldanalyse und Trends

Gewisse allgemeine Trends auf dem Arbeitsmarkt sind auch für den Kanton Zug bedeutsam:

- Das dynamische Umfeld im Wirtschaftsraum Zug erfordert vom Kanton einerseits rasche und flexible Entscheide, andererseits aber auch berechenbares, professionelles und rechtsstaatliches Handeln.
- Ein wachsender Anteil der kantonalen Angestellten ist qualifiziert bis hoch qualifiziert. Weniger anspruchsvolle Aufgaben nehmen in der Wirtschaft und in der kantonalen Verwaltung eher ab.
- Die alternde Gesellschaft und der hohe Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften führen zu einer strukturellen Zunahme der benötigten Lohnsumme.
- Die anspruchsvollen Aufgaben und Herausforderungen erfordern kompetente Führungskräfte und ein professionelles Personalmanagement.
- Standardisierte Personalprozesse und eine automatisierte Personaladministration unterstützen ein effizientes Personalmanagement. Klar definierte und dokumentierte Personalprozesse sind zudem für die einheitliche Anwendung des Personalrechts wichtig.

3.3. Zusammenfassende Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse

Die Analyse zu den drei Themenfeldern

- Personalpolitische Ziele und Massnahmen
- Instrumente und Kennzahlen im Personalwesen
- Organisation des Personalwesens

hat ergeben, dass der Kanton Zug

- übergeordnete Ziele zur Personalpolitik in die Schwerpunkte des Regierungsrates aufgenommen hat, aber nicht konsequent mit konkreten Programmen und Massnahmen umsetzt;
- sich zu zeitgemässen Anstellungs- und Weiterbildungsbedingungen bekennt, jedoch nur beschränkte Kenntnisse zur Wettbewerbsfähigkeit des Kantons als Arbeitgeber, zum Stand und zu den Bedürfnissen bezüglich Aus- und Weiterbildung und zur Fluktuation hat;
- in Zusammenarbeit mit der Fachstelle «Verwaltungsweiterbildung Zentralschweiz» gute Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet, aber nur wenige auf die jeweiligen Funktionen ausgerichtete Weiterbildungskonzepte («Personalentwicklung») ausgearbeitet hat;
- quantitative Vorgaben zur Personalstellenentwicklung (Stellenplafond) hat, die aber die Flexibilität einschränken und ausserdem einzelne Personalkategorien (Lehrpersonen, Pragma-Ämter) unterschiedlich behandeln;
- im Lohnverwaltungssystem wesentliche Daten zur Personalstruktur erfasst, sie aber nur ad hoc auswertet, wobei das Lohnverwaltungssystem ab 2008 zu einem zeitgemässen Personalinformationssystem (PIS) ausgebaut werden soll;
- über die weichen Faktoren (Arbeitszufriedenheit) keine Daten erfasst und auswertet;

- Arbeitszeiten grösstenteils individuell erfasst, aber in den Ämtern unterschiedliche Erfassungssysteme zulässt und es keine organisationsübergreifenden Auswertungen zu Präsenzzeiten, Abwesenheiten und zu den leistungsbezogenen Arbeitsstunden gibt;
- für die Personalarbeit zwar eine Mitwirkungs- und Koordinationspflicht vorgibt, das Personalamt aber eine relativ schwache Stellung hat und die Sanktionskompetenzen beschränkt sind;
- im Personalwesen auch für wiederkehrende und standardisierbare Prozesse relativ stark dezentral organisiert ist;
- trotz der relativ starken Reglementierung eine einheitliche Umsetzung des Personalrechts und insbesondere eine «unité de doctrine» derzeit nicht gewährleisten kann.

4. Personalpolitische Ziele und Massnahmen

4.1. Einleitung

Die Dokumentenanalyse und die Interviews deuten darauf hin, dass der Kanton Zug über alles gesehen ein attraktiver Arbeitgeber ist, der in der Bevölkerung und bei potenziellen Arbeitskräften ein positives Image genießt. Insbesondere bei der Diskussion über die einzelnen Massnahmen und Instrumente im Personalwesen hat sich jedoch gezeigt, dass durchaus noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Im Folgenden werden Ziele und Massnahmen vorgeschlagen, die die Ergebnisse aus der Analyse, den Interviews, der Aussprache im Regierungsrat und der konferenziellen Anhörung berücksichtigen.

Zu den folgenden Themen werden Ziele und Massnahmen vorgeschlagen:

1. Lohn- und Sozialleistungen, Entlohnungssystem
2. Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten
3. Qualität des Managements
4. Gesundheitsvorsorge
5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
6. Arbeitgeber mit Vorbildfunktion
7. Information, Kommunikation und Mitsprache (Partizipation)
8. Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit
9. Personalgewinnung
10. Austritt

Darunter sind Vorschläge, die relativ einfach und rasch umgesetzt werden können, und andere, die zum Teil in separaten Projekten weiter bearbeitet werden müssen (z.B. Revision Personalgesetz, Ausbau elektronisches Personalinformationssystem). Die Umsetzung, insbesondere wenn es Änderungen im Personalrecht oder Controllinginstrumente betrifft, soll jeweils in Absprache mit dem Obergericht und Verwaltungsgericht geschehen.

4.2. Lohn- und Sozialleistungen, Entlöhnungssystem

Ziel 1: Die Lohn- und Sozialleistungen des Kantons Zug sind auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig, und es besteht die Möglichkeit, hervorragende Leistungen speziell zu anerkennen.

Massnahmen:

M1 Um das Entlöhnungssystem differenzierter und dynamischer entwickeln zu können, sollen Detailbestimmungen nicht mehr auf Gesetzesstufe geregelt werden, sondern vom Regierungsrat festgelegt werden können. Der Kantonsrat soll sich neu auf die Grundsätze der Anstellungsbedingungen beschränken. Dies bedeutet, dass das Personalgesetz, die Personalverordnung und die entsprechenden Reglemente angepasst werden müssen.

M2 Der Kanton Zug beteiligt sich regelmässig an Lohnvergleichen zwischen öffentlichen Verwaltungen und wenn möglich der Privatwirtschaft. Die Löhne erreichen mindestens den Durchschnitt vergleichbarer Arbeitgeber.

M3 Prüfen, ob und gegebenenfalls wie Verbesserungen bei den allgemeinen Zusatzleistungen oder kleinen (auch nicht monetären) Aufmerksamkeiten («goodies») – zum Beispiel für einen besonderen Einsatz – möglich sind.

Ziel 2: Das Entlöhnungssystem des Kantons Zug ermöglicht eine transparente, glaubwürdige und nachvollziehbare Einreihung und Entlöhnung.

Massnahmen:

M4 Prüfen, ob und gegebenenfalls wie Verbesserungen beim bestehenden Lohnsystem bezüglich Einteilung der Klassen und Stufen möglich sind (z.B. kleinere und mehr Schritte oder Lohnbänder statt Stufen).

M5 Die heute angewandten Beförderungsmechanismen sind so anzupassen, dass für alle Berufskategorien (inkl. Lehrpersonen, Polizei) die gleichen Kriterien angewendet werden und allfällige Unterschiede sachlich und nachvollziehbar begründet sind. Neben den Beförderungsmechanismen ist ebenfalls das System der Einmalzulagen zu überprüfen.

M6 Anhand von Lohnvergleichen gleichwertiger Funktionen und Leistungen wird regelmässig die interne Lohnstruktur überprüft. Auf eine umfassende Arbeitsplatzbewertung wird jedoch verzichtet.

4.3. Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten

Ziel 3: Der Kanton Zug bietet ein gutes Aus- und Weiterbildungsangebot sowie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten an.

Massnahmen:

M7 In der Zuger Verwaltung wird eine Erhöhung des Anteils Lernende sowie der Praktikantinnen und Praktikanten angestrebt.

M8 Prüfen, ob und gegebenenfalls wie für bestimmte Funktionen (z.B. Nachwuchs- oder Führungskräfte) modulartige Ausbildungskonzepte zu spezifischen Themen entwickelt und angeboten werden sollen (z.B. Management und Führung, allgemeine Regeln und Usancen in Verwaltung und Politik, Öffentlichkeitsarbeit und Umgang mit Medien, Personal- und Verwaltungsrecht, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Coaching, Gesundheitsvorsorge, Fremdsprachenkenntnisse usw.).

M9 Regelmässige Überprüfung der Bedürfnisse, des Angebotes und der Qualität in der Aus- und Weiterbildung (Evaluation der Kurse und des Lernerfolges bei den Teilnehmenden).

M10 Prüfen, ob und gegebenenfalls wie es möglich wäre, die Kosten und die Zeit für die persönliche Weiterbildung zu erfassen oder zu erheben.

M11 Prüfen, wo und wie die Weiterbildungskosten zweckmässigerweise zu budgetieren und zu steuern sind.

Ziel 4: Durch das Erkennen von Potenzialen und der gezielten Förderung geeigneter Nachwuchskräfte kann der Kanton Zug einen Teil der Wieder- oder Neubesetzungen mit eigenen Leuten vornehmen.

Zweck: Senkung des Aufwandes für den Personalgewinnungsprozess und der Know-how-Abwanderung sowie Steigerung der Attraktivität des Kantons als Arbeitgeber mit Entwicklungsmöglichkeiten.

Massnahmen:

M12 Eine Informationsplattform (z.B. auf Intranet) und ein «gutes Klima» für mögliche interne Wechsel und Bewerbungen schaffen.

M13 Prüfen, ob und gegebenenfalls wie die Vernetzung und die direktionsübergreifenden Begegnungsmöglichkeiten oder allenfalls die Job-Rotation zusätzlich gefördert werden können.

4.4. Qualität des Managements

Ziel 5: Die Kaderleute sind auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet, bilden sich regelmässig weiter und pflegen direktionsübergreifend die Kontakte und den Erfahrungsaustausch.

Massnahmen:

M14 Die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte wird mit einer periodischen «Vorgesetztenbeurteilung» durch die Mitarbeitenden ergänzt.

M15 Für Führungskräfte und Gruppen von Mitarbeitenden mit speziellen Bedürfnissen werden spezielle Ausbildungskonzepte entwickelt und angeboten (vgl. auch Massnahme M8 im Kapitel 4.3 «Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten»).

M16 Sowohl bei der externen als auch bei der internen Gewinnung von Führungskräften sind die Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen gleichwertig zu berücksichtigen.

M17 Zwecks guter Vernetzung und Erfahrungsaustausch nehmen die Führungskräfte regelmässig an direktionsübergreifenden Veranstaltungen teil, die sie auch aktiv mitgestalten (z.B. Seminare über führungsrelevante Themen wie beispielsweise Personalcontrolling, Führungsrichtlinien, Leistungsaufträge, RR-Schwerpunkte usw.).

4.5. Gesundheitsvorsorge

Ziel 6: Der Kanton trifft geeignete Massnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit seiner Mitarbeitenden.

Massnahmen:

M18 Gesundheitsspezifische Themen sind in künftige Konzepte für die Personal- und Führungskräfteentwicklung aufzunehmen.

M19 Die Unterstützung der Führungskräfte bei gesundheitlichen Fragestellungen soll verbessert werden, damit sie frühzeitig auf physische oder psychische Probleme ihrer Mitarbeitenden reagieren können.

M20 Der Kanton fördert die Eigeninitiative seiner Mitarbeitenden, indem er entsprechende Angebote zur Prävention und Gesundheitsförderung unterstützt (z.B. Präventionskampagnen, Sport am Mittag usw.).

4.6. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Ziel 7: Der Kanton Zug schafft gute Rahmenbedingungen für eine möglichst optimale Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Massnahmen:

M21 Förderung von familienverträglichen und flexiblen Arbeitszeitregelungen mit der Möglichkeit von Teilzeitpensen auch im Kaderbereich.

M22 Information und Beratung über das vorhandene Angebot wie Kindertagesstätten, Tageseltern, Mittagstische, Tagesschulen, ausserschulische Betreuung usw. und die mögliche Vermittlung durch den Kanton.

M23 Erhebung des tatsächlichen Bedarfs bezüglich familienergänzender Kinderbetreuung und gegebenenfalls punktuelle Verbesserung des Angebotes bzw. der Unterstützung durch den Kanton unter Einbezug der Gemeinden.

M24 Im Betriebsalltag werden familiäre Verpflichtungen respektiert und passende Lösungen gesucht.

M25 Möglichkeiten prüfen, wie Kinder besseren Einblick in die Berufswelt ihrer Eltern erhalten können (vgl. z.B. Nationaler Tochtertag, Ferienpass).

4.7. Arbeitgeber mit Vorbildfunktion

Ziel 8: Der Kanton nimmt seine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion als Arbeitgeber wahr.

Massnahmen:

M26 Der Kanton sorgt dafür, dass seine Angestellten nicht aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer Lebensform benachteiligt werden.

M27 Physisch oder psychisch behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung können ohne Anrechnung auf den Stellenplan weiterbeschäftigt werden².

M28 Es besteht ein gutes Angebot an niederschweligen Arbeitsplätzen (z.B. für das Einscannen von Dokumenten, Botengänge usw.) für weniger leistungsfähige Personen, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit spezialisierten Organisationen.

4.8. Information, Kommunikation und Mitsprache (Partizipation)

Ziel 9: Es wird eine transparente Kommunikations-/Informationspolitik gepflegt und für adäquate Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeitenden gesorgt.

Massnahmen:

M29 Die vorhandenen Kommunikationsgefässe und -kanäle werden genutzt. Das Personal wird über wichtige Ereignisse, Projekte oder Entscheide durch die Vorgesetzten persönlich orientiert.

M30 Eine aktive Feedbackkultur wird als Ausdruck von Wertschätzung und als Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit gefördert.

M31 Bei wichtigen Projekten ist jeweils zu prüfen, ob und allenfalls wie die Interessen der Mitarbeitenden einbezogen bzw. einzubeziehen sind.

M32 Veranstaltungen, welche die direktionsübergreifende Vernetzung und die Kontakte zur Wirtschaft und zur Bevölkerung fördern, sind zu pflegen bzw. auszubauen (z.B. Personalanlässe, Tage der offenen Tür).

² Kantonsratsbeschluss betreffend Weiterbeschäftigung von physisch oder psychisch behinderten Personen ausserhalb des Stellenplans vom 28. September 1995 (BGS 154.216)

M33 Förderung der interaktiven Nutzungsmöglichkeiten des Intranets.

4.9. Arbeitsklima und Arbeitszufriedenheit

Ziel 10: Der Kanton Zug kennt die Bedürfnisse seiner Arbeitnehmenden und fördert eine hohe Arbeitszufriedenheit.

Massnahmen:

M34 Regelmässige anonyme Erhebungen zum Thema Arbeitszufriedenheit bei allen Mitarbeitenden (Vollerhebung). Zusätzlich nach Bedarf: Persönliche Befragungen zum Thema Arbeitszufriedenheit bei einem ausgewählten Teil der Mitarbeitenden.

M35 Der Kanton Zug bietet zeitgemäss eingerichtete und ausgerüstete Arbeitsplätze an, die verkehrsmässig gut erschlossen sind.

M36 Prüfen, ob die Zuständigkeit des Vermittlers in Konfliktsituationen als unabhängige «Ombudsstelle» bei Personalkonflikten formell geregelt werden kann.

4.10. Personalgewinnung

Ziel 11: Durch einen qualitativ guten Personalgewinnungsprozess soll eine sorgfältige Auswahl von geeigneten Mitarbeitenden und Führungskräften sichergestellt werden.

Massnahmen:

M37 Im Rahmen der Einführung des neuen Personalinformationssystems (PIS) wird ein standardisierter und stufengerechter Personalgewinnungsprozess implementiert.

M38 Die Zweckmässigkeit der verschiedenen Wege der Personalgewinnung (Ausschreibungen in Printmedien und Internet usw.) ist periodisch zu überprüfen.

4.11. Personalaustritt

Ziel 12: Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollen die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit dem Kanton als Arbeitgeber und die Austrittsgründe festgehalten werden.

Massnahmen:

M39 Es sind Austrittsgespräche zu führen. Die Mitarbeitenden sollen entscheiden können, ob sie dieses Gespräch mit dem oder der direkten Vorgesetzten oder einer Person vom Personalamt führen wollen.

M40 Die Kündigungsgründe sind zu erfassen und regelmässig auszuwerten.

Ziel 13: Der Übergang in die Pensionierung soll flexibel und mit möglichst wenig Know-how-Verlust für die Verwaltung gestaltet werden können.

Massnahmen:

M41 Massnahmen prüfen, wie der Übergang in die Pensionierung optimal geregelt werden kann (gute Regelung der PK-Leistungen bei Pensenreduktion, eher Beratungsaufgaben bzw. Entlastung von Führungsfunktionen usw.).

M42 Wiederbesetzungen infolge Altersrücktritten sind frühzeitig zu planen, die ordentliche Geschäftsübergabe und die Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers sind sicherzustellen.

M43 Prüfen, wie das Spezialwissen von pensionierten Mitarbeitenden auf Mandatsbasis weiter beansprucht werden kann.

5. Instrumente und Kennzahlen im Personalwesen

5.1. Einleitung

Die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und den Interviews deuten darauf hin, dass sich die bis heute eingeführten Instrumente im Personalwesen wie beispielsweise Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilungen im Grossen und Ganzen bewährt haben. Zum Thema Kennzahlen und Indikatoren werden insgesamt relativ wenige Daten erhoben oder ausgewertet. Meistens werden in den Ämtern auf einfachen Excel-Listen die gewünschten Daten wie beispielsweise Geburtstage, Dienstalter, Weiterbildungs-, Lohn- und Beförderungskurrikulum usw. nachgeführt. Die Grunddaten werden teilweise periodisch vom Personalamt zur Verfügung gestellt oder von den Ämtern selber aktualisiert. Bei bestimmten Berufsgruppen wie Lehrpersonen, Polizei, Rettungsdienst usw. gibt es umfangreichere Systeme für die Pensenverwaltung, Dienst- und Einsatzplanung usw. Bei den Gerichten werden verschiedene Tabellen und Statistiken im Zusammenhang mit den von den einzelnen Mitarbeitenden betreuten Fällen geführt. Ein über das heutige Mass hinausgehendes Bedürfnis nach spezifischen Daten oder Kennzahlen zum Personalwesen scheint bei den Befragten in den einzelnen Ämtern kaum zu bestehen. Sobald es aber um Übersichten über die gesamte Verwaltung oder insbesondere um Vergleiche zwischen den einzelnen Organisationseinheiten geht, steigt das Bedürfnis nach vergleichbaren Kennzahlen rasch (z.B. Arbeitszufriedenheit, Überstunden, Weiterbildungsbudget, Lohn-einstufungen, usw.).

Zu den folgenden 5 Themen werden 5 Ziele und 10 Massnahmen vorgeschlagen:

1. Personalstellenentwicklung / Stellenplafonierung
2. Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung (MAB)
3. Arbeitszeiterfassung (Leistungs- und Präsenzzeiterfassung)
4. Personaldossier
5. Kennzahlen und Indikatoren im Personalwesen

Zwei Massnahmen sind bereits in Umsetzung:

Neu können per 1. Januar 2008 die Direktionen einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Abteilungen oder ganze Ämter dem Reglement über die Jahresarbeitszeit vom 29. November 2005 (BGS 154.217) unterstellen, was eine zusätzliche Flexibilisierung der Arbeitszeit ermöglicht.

Weiter hat der Regierungsrat am 29. Januar 2008 eine Weisung über die flächendeckende Einführung von Stellenbeschreibungen erlassen.

5.2. Personalstellenentwicklung / Stellenplafonierung

Dass der Regierungsrat Instrumente zur Planung, Überwachung und Steuerung der Personalkosten- und Stellenentwicklung braucht, wird von den Befragten nicht grundlegend bestritten. Der finanzielle und personelle Ressourcenbedarf sollte sich aber im Prinzip an den Aufgaben und Leistungen (Output) orientieren, wie dies bei den Pragma-Ämtern im Grundsatz umgesetzt ist.

Ziel 14: Die Instrumente zur Planung, Überwachung und Steuerung der Personalkosten- und Stellenentwicklung sind stufengerecht und wirkungsorientiert auszugestalten.

Massnahmen:

M43 Der Regierungsrat unterbreitet dem Kantonsrat im 2008 zum letzten Mal einen Stellenplafonierungsbeschluss für längstens drei Jahre (2009-2011). Bis spätestens 2011 soll ein neues Instrument zur Planung, Überwachung und Steuerung der Stellenentwicklung ausgearbeitet und dem Kantonsrat vorgelegt werden.

M44 Der Regierungsratsbeschluss zur Schaffung und Bewirtschaftung eines direktionsübergreifenden Stellenpools vom 3. Dezember 1996 war bis anhin nicht besonders wirkungsvoll. Er soll daher inhaltlich überarbeitet und dann konsequent umgesetzt werden.

5.3. Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung

Das System von individuellen Stellenbeschreibungen, schriftlichen Zielvereinbarungen, regelmässigen Mitarbeitendengesprächen (MAG) und strukturierten Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) wird von den Befragten als wichtig und in der aktuellen Form grundsätzlich als gut beurteilt. Spezielle Regelungen bestehen bei den Lehrpersonen und bei der Polizei. Bei den Lehrpersonen wurde nach einer längeren Pilotphase die generelle Einführung einer umfassenden Leistungsbeurteilung erst kürzlich beschlossen, wobei sie aber zunächst nicht lohnwirksam ist. Für die leistungsbezogene Qualifikation hat die Polizei ein eigenes System, welches auch ein Feedback an die Vorgesetzten umfasst.

Ziel 15: Die Instrumente zur Führung und Beurteilung der Mitarbeitenden sind periodisch zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Massnahmen

M45 Periodische Überprüfung und Auswertung bezüglich Anwendung und Ergebnisse der Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilungen.

M46 Prüfen, ob und gegebenenfalls wie die Formulare für die MAB in einzelnen Punkten angepasst werden sollen.

5.4. Arbeitszeiterfassung (Leistungs- und Präsenzzeiterfassung)

Die Arten und die technischen Systeme der Arbeitszeiterfassung sind recht vielfältig. Lehrkräfte führen beispielsweise keine Präsenzzeiterfassung, ausser wenn sie spezielle Funktionen ausüben (z.B. Beratung, Kurse). Es werden in der Regel nur die Absenzen erfasst (z.B. bei Krankheit). Dies gilt meist auch für Personen, die nach klaren Arbeits- oder Einsatzplänen arbeiten (Rettungs- oder Schalterdienste, Polizei, z.T. Handwerker usw.). Auf der anderen Seite stehen die Pragma-Ämter, die neben der Präsenzzeit meist auch eine projekt-, aufgaben- oder leistungsbezogene Zeiterfassung führen. Bei den «technischen» Systemen gibt es Papierbogen, das automatisierte Badge-System mit integrierter Zugangskontrolle, Excel-Tabellen und spezielle Präsenzzeit- und Leistungserfassungssoftware.

Die einzelnen Organisationseinheiten sind offensichtlich mit ihren aktuellen Systemen und Auswertungen bezüglich Arbeitszeit mehrheitlich zufrieden. Die Vielfalt in der Präsenzzeit- und Leistungserfassung verunmöglicht es aber, verwaltungswert bestimmte Daten mit vernünftigem Aufwand auszuwerten (z.B. Überzeiten, Krankheitsabsenzen, Zeit für Weiterbildung u.ä.). Um das Bedürfnis nach solchen Auswertungen abzudecken, sind daher die Erfassungskriterien und -systeme zu harmonisieren.

Ziel 16: Die Instrumente zur Präsenzzeit- und Leistungserfassung sollen den Bedürfnissen der Führung und des übergeordneten Personalcontrollings angepasst werden.

Massnahmen

M47 Prüfen, ob und gegebenenfalls bei welchen Personalkategorien auf eine individuelle Arbeitszeiterfassung verzichtet werden könnte.

M48 Die Erfassungskriterien für ausgewählte Rubriken in der Präsenzzeit- und Leistungserfassung sollen harmonisiert werden.

M49 Die verschiedenen technischen Systeme für Präsenzzeit- und Leistungserfassung sollen vereinheitlicht werden.

5.5. Personaldossier

Inhalt, Umfang und Ablage von Personaldossiers sind heute in den Direktionen und Ämtern unterschiedlich geregelt. Sowohl aus Sicht der Arbeitnehmenden als auch des Arbeitgebers ist eine einheitliche Regelung über den Inhalt, die Einsicht- und Änderungsrechte, Aufbewahrungspflicht usw. von Vorteil. Es stellen sich in diesem Zusammenhang unter anderem auch Fragen zur Datensicherheit und zum Datenschutz. Überdies bereitet die uneinheitliche Dossierführung je länger je mehr Probleme in personalrechtlichen Auseinandersetzungen vor Gerichtsinstanzen. Die Finanzdirektion hat zum Thema Personaldossier und Referenzauskünfte einen Verordnungsentwurf ausgearbeitet und eine Vernehmlassung durchgeführt.

Ziel 17: Es soll eine einheitliche und verbindliche Regelung über den Inhalt, die Einsicht- und Änderungsrechte sowie die Aufbewahrungspflicht beschlossen und umgesetzt werden.

Massnahme:

M50 Der Vollzug der noch zu beschliessenden Verordnung sowie die elektronische Ablage und der Zugriff auf die Personaldossiers soll im Rahmen des Projektes «Personalinformationssystem (PIS), Projektphase 2» geregelt werden.

5.6. Vorschläge zu Kennzahlen und Indikatoren im Personalwesen

Die zu erhebenden und auszuwertenden Kennzahlen richten sich grundsätzlich nach den vom Regierungsrat festgelegten Zielen und Massnahmen. Es soll mit einem Kennzahlenset begonnen werden, das ohne spezielle Erhebungen aufgebaut werden kann. Es handelt sich dabei um Personaldaten, die bereits heute im Lohnadministrationssystem vorhanden sind. Von diesen Daten können bei Bedarf Auswertungen erstellt werden:

- Ein- bzw. Austrittsdatum
- Funktion, Lohn und Beschäftigungsumfang
- Alter und Geschlecht

Falls aufgrund der strategischen Ziele oder besonderer Fragestellungen zusätzliche Daten zusammengestellt und ausgewertet werden sollen, müssen diese zuerst erhoben werden (können). Es handelt sich dabei beispielsweise um folgende Themen:

- Auswertungen zur Lohnentwicklung intern und im Vergleich zu anderen Arbeitgebenden
- Auswertungen aus der Arbeitszeiterfassung (z.B. Überzeiten, Dauer und Gründe von Abwesenheiten, Arbeitszeit für Weiterbildung usw.)
- Auswertungen bezüglich Fluktuation und Austrittsgründen
- Auswertungen bezüglich Anwendung und Ergebnissen der Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilungen
- Erhebungen und Auswertungen zur Arbeitszufriedenheit
- Erhebung und Auswertung zum Aufwand und Lernerfolg bezüglich Weiterbildung
- Auswertungen bezüglich Zweckmässigkeit der verschiedenen Wege der Personalgewinnung (Ausschreibungen in Printmedien und Internet, usw.)

Ziel 18: Daten und Kennzahlen aus dem Personalwesen sollen einfach und zeitgerecht verfügbar sein.

Massnahmen:

M51 Daten und Kennzahlen werden für das Personalcontrolling oder besondere Fragestellungen erhoben und aufbereitet (z.B. Lohnvergleiche, Altersklassenverteilung).

M52 Bei der Entwicklung und Einführung von neuen Controlling-Instrumenten sowie Kennzahlensystemen ist immer das Verhältnis von Aufwand und Nutzen zu beachten³.

6. Organisation des Personalwesens und Rolle des Personalamtes

6.1. Rolle des Personalamtes heute

Das Personalamt (PA) konzentriert seine Dienstleistungen heute auf die Bereiche Lohnadministration, juristische Beratung im Personalrecht und Koordination bzw. Unterstützung in Teilen der Personaladministration (Workflow und Vertragswesen bei Anstellungen, Lohnreihungs- und Beförderungsgrundlagen, interne Weiterbildung). Auf dem Intranet wird vom PA ein elektronisches Personalhandbuch mit wichtigen Rechtserlassen und Musterformularen zur Verfügung gestellt. Auf Wunsch bzw. fallweise begleitet die Leiterin des Personalamtes die Dienststellen bei der Suche und Besetzung von (Kader-)Stellen.

Der Kanton Zug ist im Personalwesen relativ stark dezentral organisiert. Ausser der Lohnadministration werden auch wiederkehrende und standardisierbare Prozesse zu einem wesentlichen Teil dezentral in den einzelnen Dienststellen erledigt. Das Personalwesen und insbesondere das Personalamt des Kantons Zug sind im Vergleich zu anderen privaten und öffentlichen Organisationen deutlich unterdotiert.

6.2. Künftige Organisation des Personalwesens und des Personalamtes

Erweiterter Grundauftrag für das Personalamt

Das Personalamt muss auch in Zukunft primär die Interessen des Kantons als Arbeitgeber vertreten. Im Interesse des Kantons ist es jedoch auch, dass allfällige Konflikte mit den Arbeitnehmenden frühzeitig erkannt und gütlich gelöst werden können.

Die **Rolle** und der **Grundauftrag** des Personalamtes können wie folgt umschrieben werden: Das Personalamt vertritt die Interessen des Kantons als Arbeitgeber, ist aber auch Anlaufstelle der Arbeitnehmerschaft und vermittelt bei unterschiedlichen Interessen. Es unterstützt den Regierungsrat bei der Umsetzung seiner Personalstrategie und die Führungskräfte in

³ Vgl. dazu auch die Definition und die Erläuterungen zum Controlling in der kantonalen Verwaltung in der vom Regierungsrat am 25. September 2007 verabschiedeten Finanzstrategie 2008 - 2015 (Vorlage Nr. 1593.1-12504).

Belangen des Personalwesens. Es sorgt für die transparente und einheitliche Anwendung des Personalrechts und stellt die effiziente Abwicklung der Prozesse im Personalwesen sicher.

Personalamt als Dienstleister

Ziel 19: Das Personalamt nimmt bei der Umsetzung der personalpolitischen Ziele und Massnahmen und damit der Personalstrategie seine Schlüsselrolle kompetent wahr.

Massnahmen:

M53 Das Personalamt unterstützt aktiv die Auswahl und die Ausbildung von Führungskräften und begleitet die Gewinnung von geeigneten Mitarbeitenden für definierte Funktionen.

M54 Das Personalamt legt den Fokus bei der Aus- und Weiterbildung auf das Kader, die Personalfachleute, die Auszubildenden und die Personalentwicklung. Die Direktionen und Ämter sind für die spezifische Fachausbildung ihrer Mitarbeitenden verantwortlich.

M55 Das elektronische Personalhandbuch ist zu überarbeiten und vom Personalamt laufend zu aktualisieren.

M56 Die Umsetzung der Ziele und Massnahmen aus der Personalstrategie wird im Rahmen des Personalcontrollings gesteuert und überprüft. Das Personalamt erhebt die dazu benötigten Kennzahlen und erstattet den vorgesetzten Stellen Bericht.

Personalamt als Prozessverantwortlicher

Ziel 20: Die Führungskräfte sind in ihren Führungsaufgaben zu unterstützen und von administrativen Aufgaben im Personalwesen zu entlasten.

Massnahme:

M57 Im Rahmen des Ausbaus des Lohnadministrationssystems zu einem Personalinformationssystem (PIS, Phase 2), sollen einheitliche und durchgehende Prozesse aufgebaut und elektronisch abgewickelt werden können (Umsetzung gemäss separatem Projektplan). In Abstimmung mit der E-Government-Strategie des Kantons sollen zudem Daten im PIS unter Einhaltung des Datenschutzes und der Datensicherheit gemeinsam genutzt werden können. Nicht mehr Papier oder elektronische Daten werden verschoben, sondern die Zugriffsrechte sind entsprechend zu regeln.

Ausbau der Personaldienste zur besseren Führungsunterstützung

Ziel 21: Nicht nur das Personalamt, sondern auch die zum Teil vorhandenen Personaldienste oder Personalverantwortlichen der Direktionen und Ämter sollen die Führungsverantwortlichen bei der Umsetzung der Ziele und Massnahmen aus der Personalstrategie, bei der einheitlichen Anwendung des Personalrechts und bei der effizienten Abwicklung der Prozesse im Personalwesen unterstützen.

Massnahme:

M58 Es sind genügend Ressourcen und Fachwissen sicherzustellen. Das Personalamt verstärkt sich daher in den Bereichen Personalstrategie, -controlling und -projekte, Betreuung der Personalprozesse (z.B. Personalgewinnung, -einführung, -betreuung, -entwicklung, -austritt), Personalrecht und Lohnadministration. Jede Direktion bezeichnet zudem eine Person, welche die Personalgeschäfte der Direktion koordiniert und die Direktion gegenüber dem Personalamt vertritt.

7. Arbeitsprogramm

Wie in Kapitel 2.2 ausgeführt, liegt die Federführung für die weitere Planung der Projekte und für die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen bei der Finanzdirektion. Sie ist dabei auf die Unterstützung und Mitarbeit der Direktionen und Ämter angewiesen.

Die Umsetzung der Personalstrategie wird ein mehrjähriger Prozess sein. Es ist damit zu rechnen, dass einzelne Ziele modifiziert werden oder neue Ideen dazukommen. In der folgenden Tabelle wird das Arbeitsprogramm mit den wichtigsten Themenblöcken umrissen.

Thema	Termine	Erläuterungen
Optimierung Prozesse im Personalwesen	2008, laufend	Projekt Ausbau Personalinformationssystem (PIS) läuft (Beförderungs- und Rekrutierungsprozess, elektronisches Personaldossier). Schrittweise Einführung und Optimierung der informatikgestützten Prozesse, evtl. Ausbau auf weitere Prozesse.
Mitarbeitendenbefragung	2009	Grundlage für weitere Konkretisierung von Massnahmen u.a. in den Bereichen Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit, Gesundheitsvorsorge.
Ombudsstelle für kantonale Angestellte	2009	Zuständigkeit des Vermittlers für Konfliktsituationen formell regeln.
Verstärkung Personalamt	ab 2009	Gemäss Stellenplanung 2009 - 2011 sind 2 zusätzliche Stellen vorgesehen.
Personalrecht	2009 - 2012	Totalrevision nötig, weil zahlreiche Massnahmen Anpassungen der Rechtsgrundlagen erfordern.
Lohnsystem	2009 - 2012	Änderungen im Lohnsystem sind mit der Revision des Personalgesetzes zu koordinieren.
Arbeitszeit- und Leistungserfassung	2009 - 2010	Klärung von Grundsatzfragen im 2009, anschliessend technische Umsetzung.
Personalentwicklung, Führungskräfte-schulung	ab 2010	Bestehendes Angebot wird laufend evaluiert und angepasst. Neue Konzepte insbesondere im Bereich der Kader ab 2010 geplant.
Optimierung Führungsinstrumente, Kennzahlen	laufend	Erkenntnisse aus Mitarbeitendenbefragung berücksichtigen, neue Instrumente für Stellenbewirtschaftung entwickeln, Personalkennzahlen in interkantonalen Arbeitsgruppe optimieren/standardisieren.