

Inhaltsverzeichnis Anwendungsordner

| | |
|-----|---|
| 1. | Lohnsystem 2003 |
| 2. | Zuordnung der beruflichen Tätigkeiten - Funktionsraster - Funktionsumschreibungen |
| 3. | Nutzbare Erfahrung |
| 4. | Lohnbestimmung und Lohnanpassung - Lohnskala und -tabelle |
| 5. | Überführungsregeln |
| 6. | Glossar |
| 7. | Zielvereinbarung und Fördergespräch |
| 8. | Lohntabelle Staatspersonal |
| 9. | Funktionsumschreibungskonzept |
| 10. | |

Lohnsystem 2003

(Register 1)

Einleitung
Zielsetzungen
Konzept

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|------------------------------------|----------|
| 1 | Lohnsystem 2003 | 3 |
| 1.1 | Einleitung | 3 |
| 1.2 | Zielsetzungen des Lohnsystems 2003 | 3 |
| 1.3 | Konzept | 3 |
| 1.3.1 | Individueller Lohn | 4 |
| 1.3.2 | Situative Anteile | 5 |
| 1.3.3 | Lohnskala | 5 |

1 Lohnsystem 2003

1.1 Einleitung

Mit dem modernen und zukunftsorientierten Besoldungssystem 2003 für das Staatspersonal ist ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung der Attraktivität des Arbeitgebers Kanton Luzern geleistet worden. Die neue Lohnkonzeption steht zudem im Kontext mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, indem sie den Vorgesetzten einen etwas erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum ermöglicht sowie die Führungsverantwortung verstärkt.

Dieser Ordner beinhaltet in Ergänzung zur Besoldungsordnung und der Besoldungsverordnung für das Staatspersonal die zentralen Anwendungsgrundsätze für das Lohnsystem sowie die Überführungsregeln. Aufbau, Struktur und Anwendung des neuen Lohnsystems sind im Detail erläutert und mit konkreten Beispielen ergänzt.

Die vorliegende Anleitung soll den Vorgesetzten und den Personalverantwortlichen helfen, die angestrebten Ziele zu erfüllen. Diese Unterlagen können durchaus zur Klärung von Fragen seitens der Mitarbeitenden beigezogen werden. Gerne unterstützt die Personalabteilung die Vorgesetzten bei Fragen und Unklarheiten betreffend dem neuen Lohnsystem respektive dem neuen Personalführungssystem.

1.2 Zielsetzungen des Lohnsystems 2003

Das Lohnsystem ist eingebettet in das gesamte Personalmanagement und beruht auf einem umfassenden, integrierten Ansatz, der sich auf die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausrichtet. Im Rahmen einer fortschrittlichen Personalführung und -politik soll das Lohnsystem

- die Mitarbeitenden fordern und fördern;
- die Personalführung unterstützen
- eine funktions-, erfahrungs-, und leistungsbezogene Entlohnung unterstützen sowie dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ entsprechen;
- die Arbeitsmarktverhältnisse angemessen berücksichtigen;
- eine nachvollziehbare Flexibilität hinsichtlich organisationsspezifischer und individueller Bedürfnisse zulassen.

1.3 Konzept

Das Lohnsystem des Kantons Luzern unterstützt die Zielsetzung einer möglichst gerechten Entlohnung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei gilt es, die interne und die externe Lohngerechtigkeit zu beachten.

Die Vergütung der Mitarbeitenden setzt sich aus den Komponenten „Individueller Lohn“ und „Situative Anteile“ zusammen (vgl. Abb. 1).

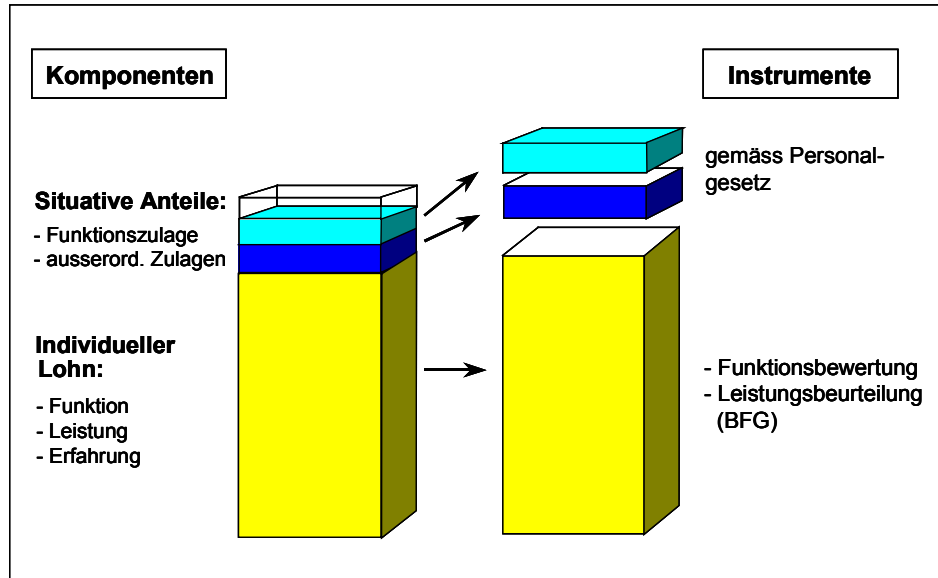


Abbildung 1: Komponenten und Instrumente

1.3.1 Individueller Lohn

Der **individuelle Lohn** ist funktions-, erfahrungs- und leistungsabhängig. Dabei bestimmt der Schwierigkeitsgrad der Funktion das Anforderungsniveau bzw. die Lohnklasse. Während der Verlauf des Leistungsbandes der jeweiligen Lohnklasse durch die Erfahrung bestimmt wird, ist die aktuelle Lage des individuellen Lohnes innerhalb des Bandes vom Leistungsbeitrag der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abhängig. Das heisst der grüne Punkt in Abbildung 2 entspricht jenem individuellen Lohn in der zugewiesenen Lohnklasse, der sich aus guter Leistung, jedoch ohne Anrechnung nutzbarer Erfahrung, ergibt. Diese Lohnbandkonzeption wird im übrigen in vielen Grossbetrieben angewendet.

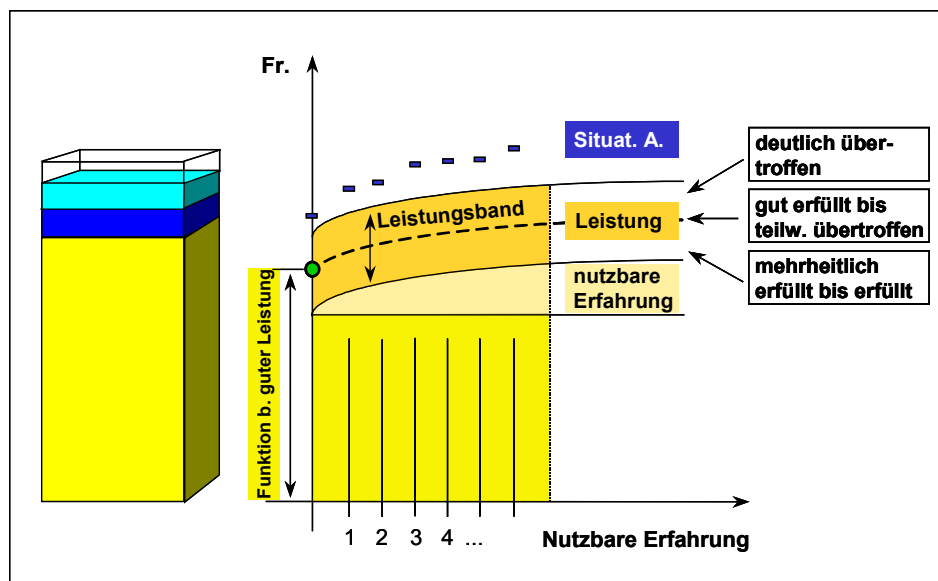


Abbildung 2: Lohnband einer Lohnklasse

Personalamt Kanton Luzern

Die Anpassung des individuellen Lohnes erfolgt in der Regel 1x jährlich unter Berücksichtigung der angestiegenen nutzbaren Erfahrung sowie des persönlichen Leistungsbeitrages (Gesamtbewertung). Zudem sind die Lage des aktuellen Lohns und die finanziellen Möglichkeiten des Kantons Luzern für die Festlegung der Lohnanpassung mit zu berücksichtigen.

Zur Bestimmung des individuellen Lohn dienen

- der Funktionsraster mit den Funktionsumschreibungen ⇒ vgl. Register 2;
- die Beschreibung zur Ermittlung der nutzbaren Erfahrung ⇒ vgl. Register 3;
- die Anleitung für die Lohnbestimmung (Vornahme der Leistungsprognose) und die Lohnanpassung (Lohntabellen und Lohnsteuerungsmatrix) ⇒ vgl. Register 4.

1.3.2 Situative Anteile

Als **situative Anteile** kommen Sonderprämien (z.B. für einen aussergewöhnlichen Einsatz), Fringe Benefits (z.B. Vergünstigungen, Versicherungsleistungen etc.), Zulagen (Sozialzulagen) und Zuschläge aufgrund von Markteinflüssen in Frage. Sie sind speziell geregelt und können im Allgemeinen weder unmittelbar mit dem Schwierigkeitsgrad der Funktion, noch mit der Leistungsbeurteilung begründet werden. Sie sind i.d.R. zeitlich befristet und haben einmaligen Charakter.

1.3.3 Lohnskala

Für das Spektrum der einfachsten bis zu den schwierigsten Funktionen im Kanton Luzern stehen insgesamt 18 Lohnklassen, gleichbedeutend wie 18 Anforderungsniveaus, zur Verfügung (vgl. Abb. 3).

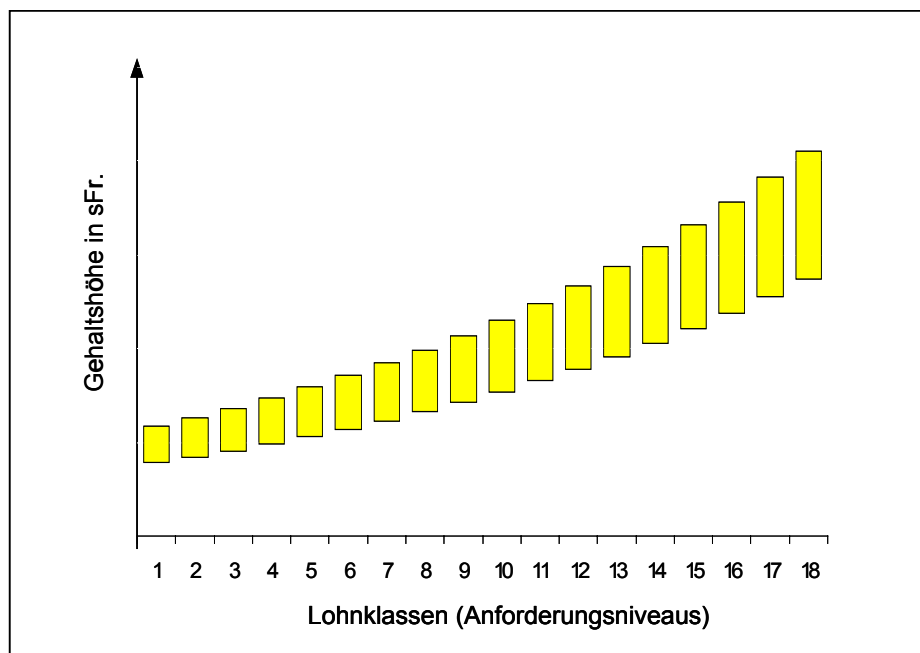


Abbildung 3: Lohnskala (18 Lohnklassen)

Personalamt Kanton Luzern

Die externe Lohngerechtigkeit wird aufgrund von Vergleichen der eigenen Lohndaten mit denjenigen vergleichbarer Organisationen insbesondere in der Region Luzern überprüft. Aufgrund der internen und der externen Lohnrelationen wurde die neue Lohnskala ermittelt und vom Grossen Rat verabschiedet.

Die Lohnskala wird zukünftig aufgrund der externen Lohnsituation, der finanziellen Situation des Kantons sowie der Teuerung angepasst.

Zuordnung der beruflichen Tätigkeiten ***Entwurf***

Erläuterungen der Instrumente Funktionsraster und Funktionsumschreibungen
Praktisches Beispiel Zuordnung
Funktionsraster
Funktionsumschreibungen

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|---|----------|
| 2. | Zuordnung der beruflichen Tätigkeiten | 8 |
| 2.1 | Funktionsraster | 8 |
| 2.1.1 | Aufbau und Struktur des Funktionsrasters | 9 |
| 2.2 | Aufbau und Struktur der Funktionsumschreibungen | 11 |
| 2.3 | Beispiel einer Zuordnung | 16 |
| 2.3.1 | Zuordnung einer neuen Funktion | 16 |
| 2.3.2 | Zuordnen einer bestehenden Funktion | 19 |
| 2.3.3 | Führungsmodelle | 20 |
| 2.4 | Verwalten der Stellenpläne | 20 |

2. Zuordnung der beruflichen Tätigkeiten

2.1 Funktionsraster

Der Funktionsraster ist eine systematische, nach Funktionskategorien, -gruppen und Anforderungsniveaus (Schwierigkeitsgrade) gegliederte Darstellung von modellhaften Funktionen, die eine Zuordnung aller beim Kanton Luzern konkret vorkommenden Tätigkeiten erlaubt.

Dabei bilden die vier zentralen Kompetenzen **Fach-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz**, sowie die Beanspruchungen und Arbeitsbedingungen die Grundlage für die unterschiedlichen Anforderungsniveaus.

Ein Personal-Basisinstrument wie der Funktionsraster zusammen mit den Funktionsumschreibungen sollen die wichtigsten Teilfunktionen im Personalmanagement (Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und Personalentwicklung) integrieren und Linie sowie Personalabteilung bei der Umsetzung dieser Teilfunktionen unterstützen (vgl. Abb. 4).

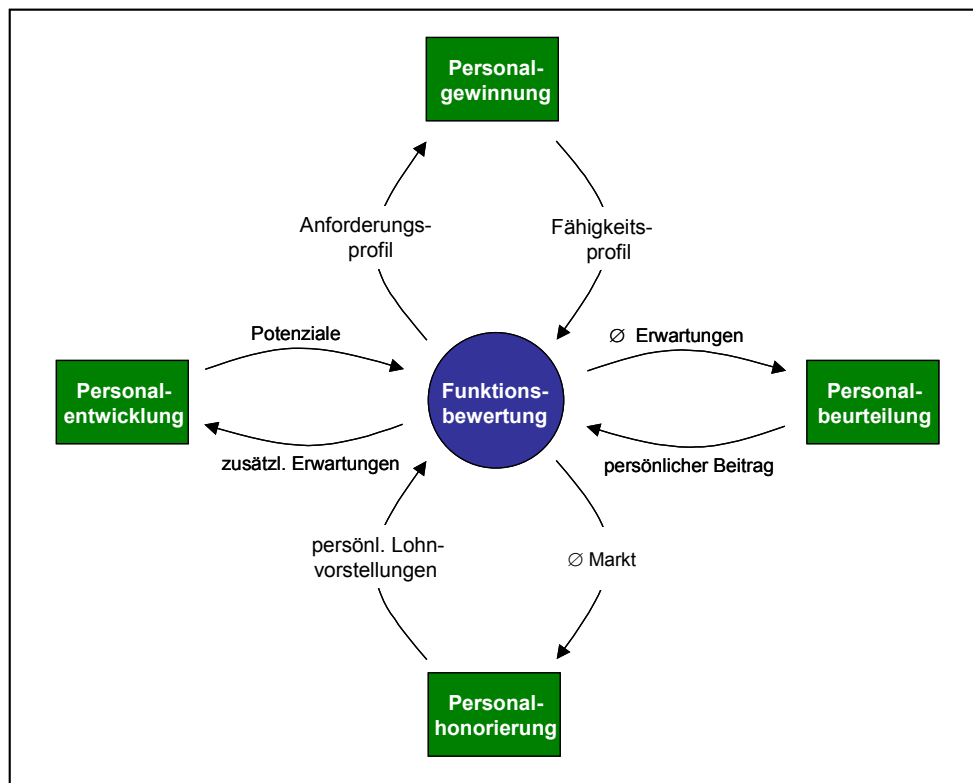
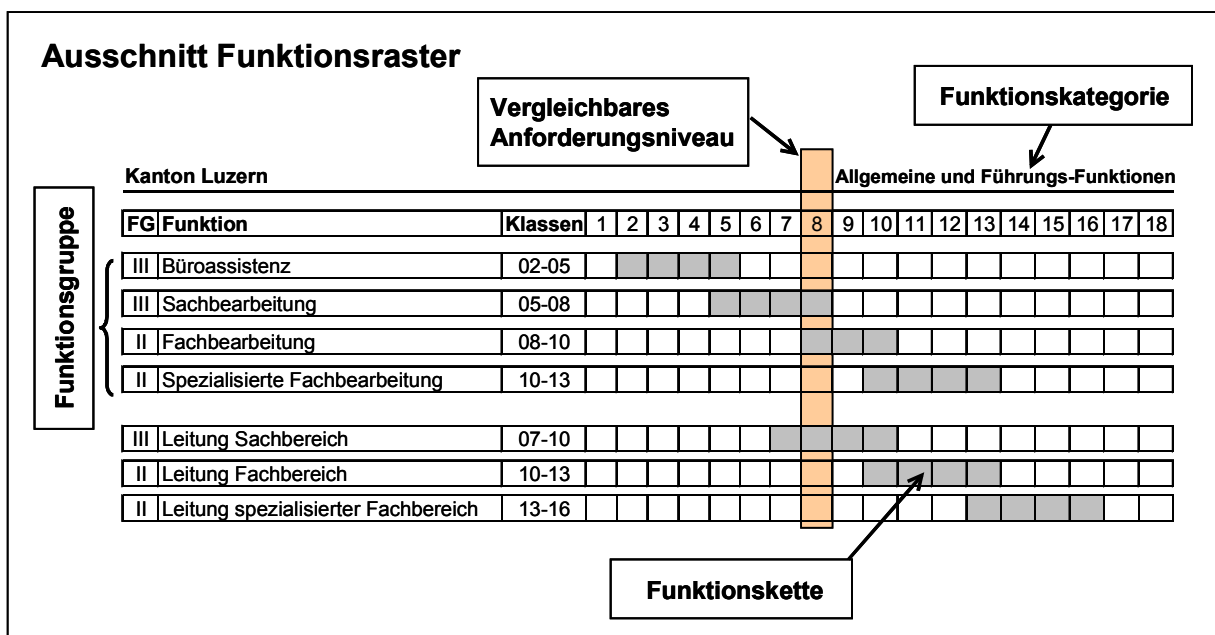


Abbildung 4: Mehrfachnutzen von Funktionsraster und -umschreibungen

Personalamt Kanton Luzern

2.1.1 Aufbau und Struktur des Funktionsrasters

Der Funktionsraster folgt dem Aufbau einer Matrix:



Sämtliche Funktionen im Kanton Luzern sind in die folgenden fünf Funktionskategorien unterteilt:

- Allgemeine und Führungs-Funktionen
- Betreuung und Beratung
- Gesundheit
- Infrastruktur, Handwerk und Technik
- Öffentliche Sicherheit

Innerhalb einer Funktionskategorie werden ähnliche Funktionsinhalte in **Funktionsgruppen** zusammengefasst, wie im obigen Beispiel die ausführenden Funktionen in der Sach-/Fachbearbeitung. In dieser Funktionsgruppe sind auch die Informatikfunktionen integriert.

Die jeweiligen Funktionsgruppen setzen sich aus **Funktionsketten** zusammen. Eine solche entsteht dabei durch Aufreihung ähnlicher, nach Anforderungslevel differenzierter Aufgabeninhalte. Die Funktionskette kann somit als logische Folge bzw. als Grundlage für die Personalentwicklung angesehen werden. Die Entwicklung in einer Kette erfolgt jedoch nicht automatisch. Erst im Zeitpunkt der Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben erfolgt eine Höhereinreihung. Jedes Kettenglied, d.h. jedes Kästchen im Gitternetz enthält einen unterschiedlichen Mix an Kompetenzen.

In den **Spalten** (im obigen Beispiel die Lohnklasse 8) finden sich diejenigen Funktionen, die trotz unterschiedlichem Kompetenz-Mix demselben Anforderungsniveau entsprechen. Derartige Funktionen können aufgrund ihrer Gleichwertigkeit ebenfalls in Gruppen zusammengefasst werden. Damit wird die Vergleichbarkeit von Funktionen ermöglicht und transparent gemacht. Somit lassen sich z. B. Funktionen in der „Gesundheit“ mit solchen aus den „Allgemeinen und Führungs-Funktionen“ vergleichen. Diese Gruppen bilden eine bestimmte Lohnklasse, womit der Forderung des gleichen Lohnes für gleichwertige Arbeit Rechnung getragen wird.

2.1.2 Nutzen des Funktionsrasters

Personalamt Kanton Luzern

Für das Personalamt:

| | |
|-----------------------|--|
| Personal-gewinnung: | <ul style="list-style-type: none">- modellhafte Funktionsumschreibung als Grundlage für die Ausschreibungen der offenen Stelle- Grundlage für erforderliche Fähigkeiten und Fertigkeiten |
| Personal-beurteilung: | <ul style="list-style-type: none">- der Kompetenz-Mix mit den Funktionsumschreibungen beschreibt die durchschnittlichen Erwartungen; Fiktion der Normalleistung- mit der Beurteilung erfolgt die Differenzierung nach unten und nach oben |
| Personal-honorierung: | <ul style="list-style-type: none">- der jeweilige Kompetenz-Mix ergibt den Schwierigkeitsgrad bei durchschnittlicher Leistung; im Vergleich mit anderen Funktionen ergibt sich daraus der massgebende Basislohn |
| Personal-entwicklung: | <ul style="list-style-type: none">- der jeweilige Kompetenz-Mix generiert ein entsprechendes Anforderungsniveau; dieses wird jeweils immer anspruchsvoller; damit soll ein Aufstieg innerhalb des Sachbereichs ermöglicht werden- trotz gleichem Anforderungsniveau unterscheiden sich die konkreten Funktionen von Bereich zu Bereich in der konkreten Zusammensetzung der Kompetenzen; dies ermöglicht Personalentwicklung in Form von Job Rotation; so ergeben sich neue Herausforderungen nach oben und zur Seite, je nach persönlichem Potential |
| Personal-controlling: | <ul style="list-style-type: none">- Feststellung des Ausbildungs- und Schulungsbedarfs; Ableitung der Ausbildungskosten- Ermittlung des (künftigen) Personalbedarfs (Kapazitäten) |

Für die Linie:

| | |
|------------------------------|---|
| Personal-führung: | <ul style="list-style-type: none">- fordern: mit dem Kompetenz-Mix werden die durchschnittliche Erwartungen definiert- fördern: der Funktionsraster zeigt mögliche Entwicklungspfade auf- motivieren: der modellhafte Raster ist Grundlage für:<ul style="list-style-type: none">- konkrete, personenspezifische Anpassungen- Coaching bei der persönlichen Entwicklung- Honorierung- Arbeitsgestaltung |
| Zuordnung u. Lohnfestlegung: | <ul style="list-style-type: none">- der/die Linienvorgesetzte ist für die Zuordnung der beruflichen Tätigkeit verantwortlich- der/die Linienvorgesetzte bestimmt damit den Grundlohn |
| Beurteilung: | <ul style="list-style-type: none">- Neben Zielvereinbarungen ist der Funktionsraster mit den Funktionsumschreibungen Grundlage für das Zielvereinbarungs- und Fördergespräch |

Personalamt Kanton Luzern

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

| | |
|-------------------------------|---|
| Sicherung zentraler Anliegen: | <ul style="list-style-type: none"> - Transparenz - Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit - Persönliche Weiterbildung und Entwicklung - Vergleichbarkeit - Leistungsberücksichtigung |
|-------------------------------|---|

Für das Management:

| | |
|--------------------------------|---|
| Grundlage für das Controlling: | <ul style="list-style-type: none"> - Bestimmung der Personalkosten - Personalbestände - Planungsgrundlage für die Zukunft - Potential - etc. |
|--------------------------------|---|

2.2 Aufbau und Struktur der Funktionsumschreibungen

Die Inhalte der Funktionsketten werden mittels „Funktionsumschreibungen“ beschrieben. Es besteht jeweils für jede Funktionskette ein separates Blatt. Die Ketten enthalten zwei bis vier Modellfunktionen.

Die Funktionsumschreibungen werden von links nach rechts gelesen, d.h. die Anforderungen werden nach rechts immer anspruchsvoller. Die erste und die dritte Umschreibung innerhalb einer Kette ist in der Regel jeweils vollständig umschrieben. Bei der zweiten und – falls vorhanden – der vierten Umschreibung wird üblicherweise ein Rückbezug auf die vorhergehende Umschreibung vorgenommen. Beschrieben werden darin nur die Steigerungen gegenüber der vorhergehenden.

In jeder Funktionsumschreibung sind die typischen **Aufgaben**, die **Ausbildung** mit **Praxiskenntnissen** und **Fertigkeiten** sowie unter „**Besonderes**“ die Beanspruchungen und Arbeitsbedingungen aufgeführt.

| Funktionskette: Pflege und Betreuung mit Diplom | | |
|--|--|--|
| Lohnklasse 06 | Lohnklasse 07 | Lohnklasse 08 |
| Aufgaben: Betreuung und Pflege in Situationen mit i.d.R. erwartungsgemässer Entwicklung und kontinuierlicher Genesis oder kontinuierlichem Krankheitsverlauf inkl. direkte und indirekte Pflegeleistungen - Durchführung von Gesprächen mit Angehörigen | Aufgaben: Wie LK 06, jedoch zusätzlich: - Durchführung der praktischen Ausbildung von PraktikantInnen und Auszubildenden - Betreuung und Pflege in Situationen mit weniger vorausschaubarer Entwicklung und wenig kontinuierlicher Genesis oder wenig kontinuierlichem Krankheitsverlauf | Aufgaben: Wie LK 07, jedoch zusätzlich: - Übernahme von Spezialaufgaben (z.B. Pflegeentwicklung, Qualitätssicherung, Praktikumsverantwortung) - Fachliche Weisungsbefugnis |
| Ausbildung, Praxiskenntnisse, Fertigkeiten: - Krankenpflege DN I - Erweiterte Praxiskenntnisse - Gewisse Kenntnisse der Prozesse und Abläufe innerhalb des Betriebes - Erhebliche Körpergewandtheit und Handfertigkeit | Ausbildung, Praxiskenntnisse, Fertigkeiten: - Krankenpflege DN II oder DN I mit entsprechenden Kenntnissen - Erhebliche Praxiskenntnisse - Gewisse Kenntnisse der Prozesse und Abläufe innerhalb des Betriebes - Erhebliche Körpergewandtheit und Handfertigkeit | Ausbildung, Praxiskenntnisse, Fertigkeiten: Wie LK 07, jedoch zusätzlich: - Hohe Praxiskenntnisse - Zusatzausbildung im Spezialgebiet |
| Besonderes: - Erhebliche psychische und physische Beanspruchung - Teilweise erschwerte Umgebungseinflüsse - Unregelmässige und beschränkt planbare Arbeitszeit | Besonderes: Wie LK 06 | Besonderes: Wie LK 06 |

Selbstkompetenz
 Sozialkompetenz
 Führungskompetenz

Fachkompetenz

Beanspruchungen
 und
 Arbeitsbedingungen

Angaben in den Funktionsumschreibungen haben immer **modellhaften Charakter**. Die Inhalte sind somit nicht abschliessend, sondern beispielhaft zu verstehen. Hauptzweck der Umschreibung ist die **Identifikation des Schwierigkeitsgrades**.

Personalamt Kanton Luzern

Rubrik 1: Aufgaben

Die Aufgaben werden durch einen Einleitungssatz und durch die Aufzählung charakteristischer Tätigkeiten umschrieben. Die aufgeführten Tätigkeiten sind beispielhaft und nicht abschliessend.

Bereits durch den Einleitungssatz lässt sich ein konkreter Stelleninhalt einem bestimmten Anforderungsniveau, d.h. einer entsprechenden Lohnklasse zuordnen. Der Einleitungssatz enthält jeweils einen Hinweis, ob es sich um eine ausführende oder um eine Führungsfunktion handelt. Zudem wird – wo nötig – beschrieben, in welchem (sozialen) Umfeld sich die Funktion zur Hauptsache befindet. Des weiteren findet die Handlungsebene Erwähnung (ausführende, dispositive oder konzeptionelle Tätigkeiten). Als vierter Punkt wird im Einleitungssatz die Aufgabenkomplexität beschrieben (erstrecken sich die Aufgaben über einen Aufgaben, Sach- oder Fachbereich resp. über mehrere Fachbereiche).

Die Handlungsebenen und die Aufgabenkomplexität sind wie folgt umschrieben respektive definiert:

Handlungsebenen:

Ausführend

- Vorgabe eines engen Rahmens (meist durch die Tätigkeit selbst vorgegeben)
- Problemlösung durch klar definierte Aufträge mit kleinem Handlungsspielraum
- Lösungsweg oft vorgegeben (klare Anleitungen oder Handbücher)
- Routinebearbeitung von Aufgaben

Dispositiv

- Vorgabe eines losen Rahmens mit klaren Zielen
- Problemlösung nach definierten Richtlinien oder generellen Zielen (beispielhafte Problemlösungen bzw. gängige Praxis)
- Lösungsweg durch Beispiele bekannt (analoge Vorgehensweise möglich)
- teilweise individuelle Bearbeitung von Aufgaben

Konzeptionell

- Vorgabe von strategischen, qualitativen Zielen; Ziele und Randbedingungen müssen auch häufig selbst erarbeitet werden
- Problemlösung weitgehend nach eigenem Ermessen bzw. mit teilweise bekanntem Methodenspektrum
- Lösungsweg weitgehend nach freiem Ermessen
- sehr individuelle Bearbeitung von Aufgaben

Personalamt Kanton Luzern

Aufgabenkomplexität:

Aufgabenbereich

- klar überschaubares Aufgabengebiet
- Bearbeitung von Einzelaufgaben innerhalb eines Sachbereichs
- Kenntnisse einzelner Inhalte einer Dienstleistung
- keine Kenntnisse von Schnittstellen notwendig
- operativer Bereich
- homogenes Umfeld

Sachbereich

- eher überschaubares Aufgabengebiet
- Bearbeitung eines begrenzten, einfacheren Bereichs
- Kenntnisse einer Dienstleistung (z.B. Kreditorenbuchhaltung)
- Kenntnisse der Schnittstellen innerhalb der Dienstleistung
- operativer Bereich
- weniger homogenes Umfeld

Fachbereich

- eher vernetztes Aufgabengebiet
- Bearbeitung von in sich geschlossenen, umfassenden Bereichen
- Kenntnisse mehrerer Dienstleistungen (Betriebsbuchhaltung)
- Kenntnisse der notwendigen Schnittstellen und Zusammenhänge
- strategischer Bereich
- heterogenes Umfeld

Mehrere Fachbereiche

- sehr vernetztes Aufgabengebiet
- Bearbeitung mehrerer, umfassender Bereiche
- Branchenkenntnisse
- umfassende Kenntnisse der Schnittstellen und Zusammenhänge
- strategischer / normativer Bereich
- sehr heterogenes Umfeld

Anwendung:

Aus der folgenden Matrix (vgl. Abb. 5) kann geschlossen werden, dass ausführende Tätigkeiten sich zumeist auf einen Aufgaben- bis Sachbereich erstrecken, dispositive Aufgaben vor allem im Sach- und Fachbereich anfallen und konzeptionelle Aufgaben insbesondere im Fach- und mehreren Fachbereichen vorkommen.

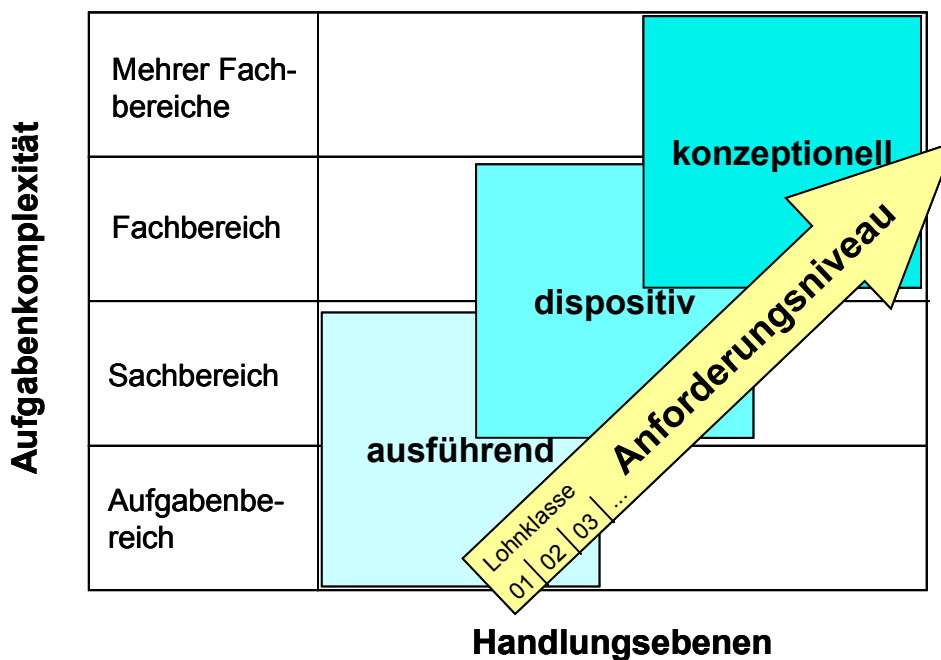


Abbildung 5: Handlungsebenen und Aufgabenkomplexität

Die Führungsfunktionen sind in dieser Rubrik folgendermassen umschrieben:

| | |
|---|---|
| <p><u>Definition:</u> Für die Führungsverantwortung wird der Begriff „Leitung“ verwendet (Leitung einer Organisationseinheit oder Leitung eines Projektes*). Das heisst diese Funktionen sind für die Personalgewinnung, -beurteilung, -honorierung und -entwicklung verantwortlich. Unter fachlicher Weisungsbefugnis wird die Verantwortung für die fachlich korrekte Ausführung sowie die fachliche Anweisung verstanden.</p> <p>*Unter Projekte werden einmalige, komplexe, interdisziplinäre, z.T. organisationsübergreifende Vorhaben mit einer eigenen Projektorganisation verstanden. Programme sind mehrere Projekte eines Themenbereiches</p> | <p>Schreibformen für Linienvorgesetzte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitung einer Gruppe ... - Leitung eines Sachbereichs ... - Leitung eines Fachbereichs ... - Leitung mehrerer Fachbereiche ... <p>Schreibformen für Projektverantwortliche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitung von kleinen (Teil-)Projekten ... - Leitung von komplexen/departementsübergreifenden Projekten ... - Leitung von Programmen ... <p>Schreibform für fachliche Weisungsbefugnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Weisungsbefugnis |
|---|---|

Die Führungsunterstützung ist wie folgt beschrieben:

| | | |
|--|--|--|
| <p><u>Definition:</u> Funktionen mit Führungsunterstützung erarbeiten Entscheidungsunterlagen für Gremien und/ oder unterstützen diese bei der Entscheidungsfindung.</p> | <p>Steigerungsformen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gewisse Führungsu. - erhebliche Führungsu. - hohe Führungsu. - sehr hohe Führungsu. | <p>wenn Gremium bekannt ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zuhanden der Leitung einer Abteilung - zuhanden der Leitung einer Dienststelle - zuhanden des Regierungsrates |
|--|--|--|

Personalamt Kanton Luzern

Rubrik 2: Ausbildung, Praxiskenntnisse und Fertigkeiten

Unter der Rubrik 2 wird das für die Funktion **notwendige Niveau** in Bezug auf Ausbildungen, Kenntnisse und Fertigkeiten beschrieben.

Eine Funktionsträgerin bzw. ein Funktionsträger kann individuell auch auf einem anderen als dem konkret beschriebenen Weg das entsprechende Niveau erreichen (z.B. durch einschlägige Erfahrung).

Umgekehrt erfolgt jedoch nicht eine höhere Zuordnung, falls eine Person das geforderte Niveau übertrifft. Dies setzt die Übernahme einer anspruchsvolleren Funktion voraus.

Die Ausbildung, das Zusatzwissen und die Wissensaktualisierung sind wie folgt beschrieben:

| | |
|--|---|
| <p><u>Definition Ausbildung</u> Erforderliches Wissen und erforderliche Fähigkeiten, welche(s) zur Ausübung einer Funktion systematisch erworben werden muss (in den Umschreibungen wird der direkteste Ausbildungsweg/Lehrgang beschrieben)</p> | |
| <p><u>Definition Zusatzwissen</u> Erforderliches Wissen und erforderliche Fähigkeiten, welche(s) zusätzlich zur Ausbildung in systematischen Lehrgängen erworben werden muss</p> | <p>Steigerungsformen: - Zusatzausbildung - Vertiefte Zusatzausbildung</p> |
| <p><u>Definition Wissensaktualisierung</u> Umfang des Weiterbildungsbedarfs, um das Niveau des für die Funktion erforderlichen Wissens zeitaktuell zu halten (sehr kurze Halbwertszeiten)</p> | <p>Steigerungsformen: - gewisse Wissensaktualisierung notwendig - erhebliche Wissensaktualisierung notwendig - hohe Wissensaktualisierung notwendig</p> |

Die Kenntnisse und Fertigkeiten

| | | |
|---|---|--|
| <p><u>Definition Praxiskenntnisse</u> Gesamtheit der erforderlichen Praxiskenntnisse, die zusätzlich zur Aus- und Zusatzausbildung erworben werden müssen (ausserhalb der systematischen Lehrgänge)</p> | <p>Steigerungsformen: - gewisse Praxiskenntnisse - erweiterte Praxiskenntnisse - erhebliche Praxiskenntnisse - hohe Praxiskenntnisse - sehr hohe Praxiskenntnisse</p> | |
| <p><u>Definition Kenntnisse über Prozesse und Abläufe</u> Von der Funktion erforderte Kenntnisse bezüglich Aufbau und Struktur sowie Prozesse und Abläufe im Unternehmen</p> | <p>Steigerungsformen: - gewisse Kenntnisse ... - erhebliche Kenntnisse ... - gute Kenntnisse ... - sehr gute Kenntnisse ...</p> | <p>Breite der Kenntnisse: - innerhalb der Abteilung - innerhalb der Dienststelle - innerhalb des Departementes - verwaltungswweit - über die Kt. Verwaltung hinaus</p> |
| <p><u>Definition Fertigkeiten</u> Die von der Funktion erforderten Fertigkeiten, Bewegungen zielgerichtet, ökonomisch und zweckmässig auszuführen</p> | <p>Steigerungsformen: - gewisse - erhebliche - hohe - sehr hohe</p> <p>Fertigkeiten in: - Körpergewandtheit - Handfertigkeit - Fingerfertigkeit</p> | |

Rubrik 3: Besonderes

In der Rubrik 3 werden die verschiedenen Beanspruchungen, die Umgebungseinflüsse Arbeitsbedingungen, mit welchen ein Funktionsinhalt konfrontiert wird, beschrieben.

| | |
|--|--|
| <p><u>Definition psychische und physische Beanspruchung</u> Beanspruchungen, die aufgrund äusserer Einflüsse das von der Funktion geforderte Mass an Beeinträchtigungen (psychische) oder an Einwirkungen auf den Körper (physische) überschreiten</p> | <p>Steigerungsformen: - gewisse psychische und/oder physische Beanspruchung - erhebliche psychische und/oder physische Beanspruchung - hohe psychische und/oder physische Beanspruchung - sehr hohe psychische und/oder physische Beanspruchung</p> |
| <p><u>Definition Beanspruchung der Sinnesorgane</u> Von der Funktion erforderte Beanspruchungen der Sinnesorgane wie Augen, Ohren, Nase etc.</p> | <p>Steigerungsformen: - gewisse Beanspruchung der Sinnesorgane - erhebliche Beanspruchung der Sinnesorgane - hohe Beanspruchung der Sinnesorgane - sehr hohe Beanspruchung der Sinnesorgane</p> |
| <p><u>Definition Umgebungseinflüsse</u> Standortbedingte Gegebenheiten, welche die Ausführung der Arbeit erschweren respektive als unangenehm empfunden werden</p> | <p>Steigerungsformen: - teilweise leicht erschwerende Umgebungseinflüsse - teilweise erschwerende Umgebungseinflüsse - teilweise sehr erschwerende Umgebungseinflüsse - oft leicht erschwerende Umgebungseinflüsse - oft erschwerende Umgebungseinflüsse - oft sehr erschwerende Umgebungseinflüsse</p> |
| <p><u>Definition unregelmässige Arbeitszeit</u> Die Bereitschaft zur Übernahme von Tätigkeiten im Rahmen spezieller Arbeitszeitbedingungen (ausserhalb der üblichen Arbeitszeit)</p> | <p>Steigerungsformen: - teilweise unregelmässige Arbeitszeit - recht häufig unregelmässige Arbeitszeit - häufig unregelmässige Arbeitszeit - unregelmässige und teilweise beschränkt planbare Arbeitszeit - häufig unregelmässige und teilweise beschränkt planbare Arbeitsz. - sehr häufig unregelmässige und beschränkt planbare Arbeitszeit</p> |

2.3 Beispiel einer Zuordnung

Grundsätzlich wird bei der Zuordnung von Funktionen unterschieden zwischen der Zuordnung einer neuen Funktion und derjenigen einer bestehenden Funktion.

2.3.1 Zuordnung einer neuen Funktion

Eine kaufmännisch arbeitende Sachbearbeiterin mit Schwergewicht Rechnungswesen führt als Beispiel durch die gesamte Anleitung. Dadurch können alle Vorgehensschritte konkret erläutert werden.

Nachfolgend sind die zentralen Instrumente für die Zuordnung von Funktionen in den Funktionsraster aufgeführt. Diese helfen Ihnen, die Zuordnung richtig vorzunehmen.

Erster Schritt:

Sich Klarheit über die Hauptaufgaben verschaffen

Verschaffen Sie sich Klarheit über die Hauptaufgaben dieser Funktion. Idealerweise gleichen Sie Ihre Erwartungen mit einer Stellenbeschreibung bzw. mit einem Stellenprofil ab. Notieren Sie sodann die **Hauptaufgaben**.

Personalamt Kanton Luzern

Da nun bereits ein teilweise ausgefülltes Stellenprofil vorliegt, haben Sie sich entsprechende Gedanken über die **Anforderungen** gemacht, welche die künftige Stelleninhaberin bzw. der künftige Stelleninhaber mitbringen muss. Vergewissern Sie sich, ob die verlangten Kompetenzen, Ausbildungen und Kenntnisse (z.B. Sprach- oder Informatikkenntnisse) auch wirklich nötig sind.

Beispiel: Das Stellenprofil für die Funktion von Frau Christa Muster lässt sich wie folgt charakterisieren (vgl. Kasten):

Stellenprofil

Wahrnehmung vorwiegend dispositiver Aufgaben unter Vorgabe von klaren Richtlinien in einem grossen Sachbereich:

Aufgaben

- Erteilung umfassender Auskünfte
- Selbständige Erledigung sehr anspruchsvoller Aufgaben im Rechnungswesen
- Beratung im Sachbereich mit anspruchsvollen Fragestellungen
- Mitarbeit in einfachen Projekten

Ausbildung, Praxiskenntnisse, Fertigkeiten:

- Kauffrau erweiterte Ausbildung (Typ E),
- hohe Praxiskenntnisse
- Zusatzausbildung im Spezialbereich
- erhebliche Kenntnisse der Prozesse und Abläufe innerhalb der Dienststelle
- erhebliche Wissensaktualisierung

Zweiter Schritt:

Funktionsbereich und Funktionskette bestimmen

Nachdem die Anforderungen und Hauptaufgaben aufeinander abgestimmt sind, können Sie die Funktion zuordnen. Dazu benötigen Sie vorerst den Funktionsraster, den Sie im hinteren Teil dieses Registers finden.

Der Funktionsraster ist in fünf **Funktionskategorien** unterteilt. Funktionskategorien beinhalten Funktionsketten mit ähnlichen Funktionsinhalten. Sie stehen jedoch in keinem direkten Zusammenhang mit den Organisationseinheiten, sondern stellen die Trennung des öffentlichen Dienstes des Kantons Luzern in ihren zentralen Aktivitäten dar.

Ausschnitt aus dem Funktionsraster:

Der Funktionsraster folgt dem Aufbau einer Matrix:

Ausschnitt Funktionsraster

| Kanton Luzern | | Allgemeine und Führungs-Funktionen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|------------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Funktionsgruppe | FG Funktion | Klassen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
| | } | III Büroassistentz | 02-05 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III Sachbearbeitung | | 05-08 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II Fachbearbeitung | | 08-10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II Spezialisierte Fachbearbeitung | | 10-13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III Leitung Sachbereich | | 07-10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II Leitung Fachbereich | | 10-13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II Leitung spezialisierter Fachbereich | | 13-16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Diagramm zur Darstellung des Funktionsrasters mit Beschriftungen:

- Vergleichbares Anforderungsniveau:** Ein vertikaler orangefarbener Balken markiert die Spalte 8.
- Funktionskategorie:** Ein Pfeil weist auf die Spaltenüberschriften (1-18) hin.
- Funktionskette:** Ein Pfeil weist auf die Zeilenüberschriften (FG | Funktion) hin.

Sämtliche Funktionen im Kanton Luzern sind in die folgenden fünf Funktionskategorien unterteilt

- Allgemeine und Führungs-Funktionen
- Betreuung und Beratung
- Gesundheit
- Infrastruktur, Handwerk und Technik
- Öffentliche Sicherheit

Beispiel: Anhand des Stellenprofils ist für unser Beispiel wohl am ehesten „Allgemeine und Führungsfunktionen“ zutreffend.

Dritter Schritt:

Lohnklasse innerhalb der Funktionskette bestimmen

Die unterschiedlich schwierigen Aufgaben und Anforderungen werden innerhalb der Funktionsketten durch Lohnklassen abgegrenzt. Die für Ihre neue Funktion massgebende Lohnklasse bestimmen Sie nun mit Hilfe der Funktionsumschreibungen. Für jede Funktionskette finden Sie in diesem Register eine Funktionsumschreibung, in der die Lohnklasse modellhaft beschrieben werden. „Modellhaft“ bedeutet, dass keine konkrete Stelle beschrieben ist, sondern Aufgaben einer Lohnklasse allgemein formuliert sind.

Funktionsumschreibung

- Erteilung spezieller und äusserst unterschiedlicher Auskünfte
- Selbständige Erledigung sehr anspruchsvoller Aufgaben im Rechnungswesen
- Beratung eines grossen Sachbereichs mit anspruchsvollen und umfassenden Fragestellungen
- Mitarbeit in einfachen Projekten
- Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es geht nun darum zu bestimmen, welche der allgemein umschriebenen Lohnklasse am ehesten den Hauptaufgaben Ihrer Stellenbeschreibung, bzw. Ihres Stellenprofils entspricht. Sie beginnen am besten mit der **ersten umschriebenen Lohnklasse** links. Wenn Sie den Eindruck haben, dass die Hauptaufgaben Ihrer neuen Funktion dieser Funktionsumschreibung entsprechen, dann haben Sie die Lohnklasse bereits bestimmt. Wenn Sie aber der Meinung sind, dass Ihre Funktion umfassendere und schwierigere Aufgaben übernimmt, dann lesen Sie die **nächste bzw. übernächste Lohnklasse**. Liegen die Hauptaufgaben noch immer über dieser Lohnklasse, so wechseln Sie zur Umschreibung in der folgenden Funktionskette.

Lesen Sie dort die erste Umschreibung und die dafür vorgesehenen Ausbildungslehrgänge. Wiederholen Sie die Vorgehensweise, bis Sie eine passende Beschreibung gefunden haben.

Beispiel: Für unser Beispiel brauchen Sie die Funktionsumschreibung der Kette „Sachbearbeitung“, die Sie in diesem Register finden. Die Aufgaben der Lohnklasse LK 7 entsprechen nicht ganz den Hauptaufgaben Ihrer neuen Funktion. Hingegen passen die Aufgaben der LK 8 recht gut zu den formulierten Hauptaufgaben. Die Beschreibung der Lohnklasse, die am besten zu den Hauptaufgaben passt, ist die richtige. Vergleichen Sie nun noch die Anforderungen an die Ausbildung und Kenntnisse Ihrer Stellenbeschreibung mit denjenigen aus der Funktionsumschreibung. Sie werden feststellen, dass die von Ihnen geforderte Ausbildung gut zu den Angaben in der Funktionsumschreibung passen.

Vierter und letzter Schritt:

Lohnklasse innerhalb der eigenen Führungsspanne auf Plausibilität überprüfen

Überprüfen Sie, ob die Zuordnung Ihrer neuen Funktion zu den Lohnklassen Ihrer bestehenden MitarbeiterInnen passt. Erstellen Sie gegebenenfalls eine Rangfolge nach Lohnklassen und überprüfen Sie die Abstände. Haben Sie eine Funktion, die derselben Funktionskette zugeordnet ist? Stimmt das Verhältnis?

Die Plausibilisierung ist nicht unwesentlich. Sie sollten jederzeit in der Lage sein, eine Zuordnung gegenüber Ihren MitarbeiterInnen zu vertreten.

Zusammenfassung

Die Vorgesetzten sind verantwortlich für die korrekte Zuordnung Ihrer MitarbeiterInnen. Die Zuordnung einer neuen Funktion geschieht in vier Schritten:

Personalamt Kanton Luzern

1. Sich Klarheit über Hauptaufgaben verschaffen
Aus den Hauptaufgaben ein Anforderungsprofil erstellen
Realistische Anforderungen (Ausbildung/Kenntnisse/Kompetenzen) formulieren
2. Funktionsbereich und Funktionskette im Funktionsraster bestimmen
3. Lohnklasse innerhalb der Funktionskette mit der Funktionsumschreibung bestimmen indem die Funktionsumschreibung mit den Hauptaufgaben der Stellenbeschreibung bzw. des Stellenprofils verglichen wird
4. Funktionsstufe innerhalb der eigenen Führungsspanne auf Plausibilität überprüfen

Instrumente und Hilfsmittel, die dafür benötigt werden:

| | |
|-----------------------|--|
| Stellenbeschreibung | Falls eine existiert bzw. falls ein individuelles Stellenprofil verfasst wird (im Hinblick auf eine Neueinstellung). |
| Funktionsraster | Der Funktionsraster gibt einen Überblick über alle Funktionen des Unternehmens. |
| Funktionsumschreibung | Lohnklassen innerhalb einer Funktionskette werden mit Hilfe von Funktionsumschreibungen konkretisiert. |

2.3.2 Zuordnen einer bestehenden Funktion

Eine bestehende Funktion können Sie nur dann anders einreihen, wenn deren Aufgaben wesentlich schwieriger oder wesentlich einfacher geworden sind. Ansonsten bleibt die Funktion in der Lohnklasse, in die sie von Ihnen eingereiht wurde.

Im Rahmen des Beurteilungs- und Fördergesprächs überprüfen Sie jeweils, ob die Hauptaufgaben gemäss Stellenbeschreibung bzw. Stellenprofil noch mit den tatsächlichen Aufgaben übereinstimmen. Haben sich diese verändert, gilt es, die Stellenbeschreibung bzw. das Stellenprofil zu überarbeiten. Nehmen Sie dann die Funktionsumschreibungen zur Hand und vergleichen Sie sie mit der angepassten Stellenbeschreibung bzw. Stellenprofil. Entsprechen die neuen Hauptaufgaben einer anderen Lohnklasse kann die Funktion in der Regel zu Beginn des neuen Geschäftsjahres umgeteilt werden. Die neue Lohnklasse bestimmen Sie nach dem gleichen Vorgehen, wie wenn Sie eine neue Funktion zuordnen (vgl. 2.2.1).

Zusammenfassung

Die Zuordnung einer bestehenden Funktion erfolgt nach dem gleichen Prinzip wie diejenige einer neuen Funktion. Vordergründig sind dabei die veränderten Aufgaben, die einer Funktion übertragen wurden. Nur ein verändertes Aufgabenbild legitimiert eine andere Lohnklasse oder eine andere Funktionskette.

Die Zuordnung von Funktionen, die Stellvertretungen ausüben, kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen (vgl. nachfolgende Tabelle). Massgebend dabei ist der Umfang sowie die Häufigkeit, wie oft die Stellvertretung wahrgenommen werden muss.

Personalamt Kanton Luzern

2.3.3 Führungsmodelle

| Typ | Beispiele | Bedeutung | Konsequenz |
|---|---|---|---|
| Stellvertretung mit Übernahme von Teilaspekten aus übergeordnetem Führungsbereich | <ul style="list-style-type: none"> - Stv. Leitung einer Abteilung - Stv. Leitung einer Dienststelle | neben der Stammaufgabe kommen zusätzliche Anforderungen hinzu | <ul style="list-style-type: none"> - höhere LK als Stammfunktion, jedoch tiefere LK als die eigentliche Führungsfunktion <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zulagen |
| Sporadische Übernahme von Zusatzaufgaben | <ul style="list-style-type: none"> - AblöserIn - PlatzhalterIn | → ad hoc (z.B. bei Krankheit) | <ul style="list-style-type: none"> - Spontanprämie - Zulagen bei stärkerer Beanspruchung - Zielvereinbarung und Fördergespräch |
| Co-Leitung | gemeinsame Leitung eines Bereichs | <ul style="list-style-type: none"> - Führungsaspekt gleich ausgeprägt - klare Trennung des Aufgabenbereichs | gleiche LK für Co-Leitung, jedoch tiefere LK als bei Führung durch eine Person |

Arbeitsmodelle:

| Typ | Beispiele | Bedeutung | Konsequenz |
|---|----------------|--|------------|
| Gegenseitige Übernahme des entspr. Arbeitsbereichs | Job Sharing | Teilung der Arbeit z.B. je zur Hälfte | gleiche LK |
| Aufeinanderfolgende Übernahme des entspr. Arbeitsbereichs | Schichtbetrieb | Vollwertige Übernahme des Arbeitsbereichs zu untersch. Arbeitszeiten | gleiche LK |

2.4 Verwalten der Stellenpläne

Die Kompetenz zur Anstellung und auch die Festsetzung des Personalbestandes ist an die Departemente und Dienststellen delegiert. Der Stellenplan wird vor allem als internes Controlling-Instrument, d.h. als Hilfsmittel für die Personalkosten-Planung, für die Übersicht über die Personalbestände, sowie zur Dokumentation der zugeordneten Funktionen dienen.

Der Stellenplan enthält folgende Informationen:

- a) die Anzahl der Stellen und deren prozentualen Umfang,
- b) die Zuordnung jeder Stelle zu einer der 18 Lohnklassen,
- c) eine dem Inhalt der Stelle entsprechende Funktionsbezeichnung.

Personalamt Kanton Luzern

Die Stellen- und Einreichungspläne werden von den Leitungen der Dienststellen oder den von ihnen bezeichneten Angestellten dezentral erstellt und jährlich im Rahmen des Voranschlages und des zur Verfügung stehenden Kredites überprüft.

Zur Erstellung und Bearbeitung der Stellenpläne sind die entsprechenden Richtlinien zu beachten.

Zuordnung der Stellen

Zuständig für die Zuordnung der Stellen zu den Lohnklassen sind:

- a) der Regierungsrat für die Funktionsgruppe I (Anhang 1),
- b) die Leitungen der Dienststellen für alle übrigen Angestellten.

Die Zuordnung der Stellen erfolgt aufgrund des Funktionsrasters und der Funktionsumschreibungen und ist nachvollziehbar zu dokumentieren.

In Zweifelsfällen haben die für die Zuordnung zuständigen Stellen vorgängig die Stellungnahme des Personalamtes einzuholen. Es kann in den übrigen Fällen zur Unterstützung beigezogen werden.

Die Dienststellen sind verantwortlich für die Führung der Stellenpläne. Per Controlling werden die Stellen- und Einreichungspläne der Departemente und Dienststellen summarisch überprüft.

Bedeutung für die Praxis

Bei der Rekrutierung einer neuen Mitarbeiterin oder eines neuen Mitarbeiters ist zuerst zu klären, ob die für die Stelle (Zuordnung zu Funktion und Lohnklasse) formulierten Anforderungen noch zutreffen. Muss die bzw. der zukünftige Angestellte begründeterweise komplexere oder eine einfachere Aufgabe erfüllen, ist eine Anpassung der Sollstellen-Zuordnung vorzusehen.

Nutzbare Erfahrung

(Register 3)

Bestimmung der nutzbaren Erfahrung

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Bestimmung der Nutzbaren Erfahrung | 23 |
| 3.1 | Bestimmung der anrechenbaren nutzbaren Erfahrung bei einer Neuanstellung | 24 |
| 3.2 | Bestimmung der anrechenbaren nutzbaren Erfahrung bei Funktionswechsel | 25 |
| 3.2 | Zuwachs der nutzbaren Erfahrung bei Verbleib in der Funktion | 25 |

3 Bestimmung der Nutzbaren Erfahrung

Beim Konzept der nutzbaren Erfahrung wird nur diejenige Erfahrung berücksichtigt, die auch für die Ausübung der Funktion nutzbringend ist. Solche „Erfahrungsanteile“ können dabei beruflich wie ausserberuflich erworben werden.

Unterstellt wird dabei, dass einerseits für die Ausübung der meisten Funktionen ein gewisses Mass an Lebenserfahrung auch im Beruf von Nutzen ist und daher entschädigt wird und andererseits die Erfahrung während der Arbeit im Unternehmen ebenfalls zunimmt.

Der Lohnzuwachs abhängig von der nutzbaren Erfahrung beträgt innerhalb einer Lohnklasse unter Berücksichtigung der Funktion maximal 22.5%. Das Maximalwert an nutzbarer Erfahrung ist bei gleichbleibender Lohnklasse 15. Der Erfahrungszuwachs wird in einer degressiven verlaufenden Kurve abgebildet. Mit anderen Worten, der Erfahrungszuwachs ist in derselben Funktion und Lohnklasse in den ersten Jahren am grössten. In den weiteren Jahren nimmt dieser stetig ab (vgl. Abb. 5) und wenn der Wert 15 erreicht ist, kann sich der Lohn nur noch leistungsabhängig oder durch Übernahme einer schwierigeren Funktion und einem Wechsel in eine höhere Lohnklasse weiter verändern.

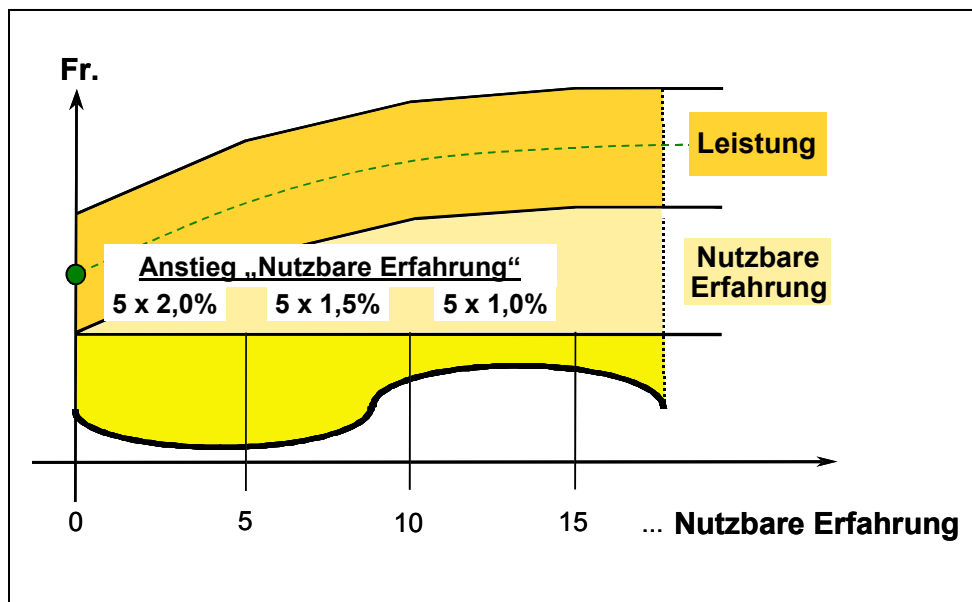


Abbildung 5: Erfahrungszuwachs

Grundmodell der Honorierung der nutzbaren Erfahrung:

| | | |
|---------------|---------------------------------|---------|
| - Wert 1-5: | pro Jahr 2,0% Erfahrungszuwachs | = 10,0% |
| - Wert 6-10: | pro Jahr 1,5% Erfahrungszuwachs | = 7,5% |
| - Wert 11-15: | pro Jahr 1,0% Erfahrungszuwachs | = 5,0% |
| | Total: | 22,5% |
| | | ===== |

Für die konkrete Anrechnung der der nutzbaren Erfahrung wird unterschieden zw. derjenigen bei Neuanstellung und derjenigen bei Funktionswechsel.

3.1 Bestimmung der nutzbaren Erfahrung bei einer Neuanstellung

Inwieweit bisherige berufliche und ausserberufliche Tätigkeiten als nutzbare Erfahrung angerechnet werden können, hängt von den Anforderungen der künftigen Funktion wie von der persönlichen Biographie des potenziellen Mitarbeitenden ab. Beruflich bzw. ausserberuflich erworbene Erfahrung ist somit gleichermassen im Hinblick auf ihre konkrete Nutzbarkeit zu überprüfen.

Es gilt die Erfahrungsjahre nicht mathematisch genau zu eruieren, sondern vor allem auch auf die Plausibilität zu achten. Die ‚Faustregel‘ der Berechnung der nutzbaren Fremderfahrung bei einer Neuanstellung lautet:

Lebensalter bei Eintritt (Jahre und Monate)

minus

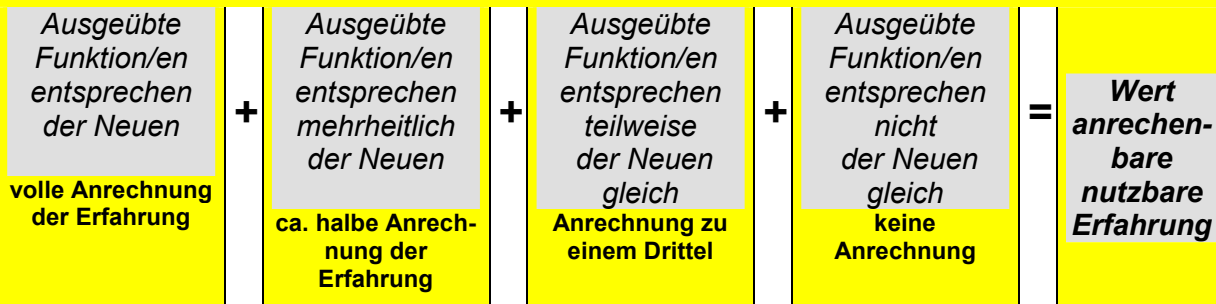
| | | |
|--|--|------------|
| Anzahl Jahre für systematische Ausbildung gemäss Funktionsumschreibung | - keine spezifische Ausbildung (Volksschule) | = 16 Jahre |
| | - kurze Berufslehre (bis 2 Jahre) | = 18 Jahre |
| | - Berufslehre (3 bis 4 Jahre) | = 20 Jahre |
| | - Berufslehre mit Zusatzausbildung | = 21 Jahre |
| | - Berufslehre m. vertiefter Zusatzausbildung | = 23 Jahre |
| | - Fachhochschule | = 24 Jahre |
| | - Hochschule | = 25 Jahre |
| | - Hochschule mit Zusatzausbildung | = 27 Jahre |

minus

| | | | | | | | |
|--|---|--------|--------|-------------|------|-------|------|
| Anzahl Jahre, die notwendig sind, um die gemäss Funktionsumschreibung erforderlichen Praxiskenntnisse zu erwerben (die erforderlichen Praxiskenntnisse brauchen einen Teil der Fremderfahrung auf) | Erforderliche Praxiskenntnisse gemäss Funktionsumschreibung | 1-2 | 3-4 | Lohnklassen | | | |
| | | | | 5-6 | 7-9 | 10-12 | >13 |
| | Gewisse Praxis. | 1/8 J. | 1/4 J. | 1/2 J. | 1 J. | 2 J. | 3 J. |
| | Erweiterte Praxis. | 1/4 J. | 1/2 J. | 1 J. | 2 J. | 3 J. | 4 J. |
| | Erhebliche Praxis. | 1/2 J. | 1 J. | 2 J. | 3 J. | 4 J. | 5 J. |
| | Hohe Praxis. | 1 J. | 2 J. | 3 J. | 4 J. | 5 J. | 6 J. |
| Sehr hohe Praxis. | 2 J. | 3 J. | 4 J. | 5 J. | 6 J. | 7 J. | |

Verbleibende Berufserfahrung (Rest) zuordnen

„Verbleibende Jahre Berufserfahrung“ während denen nutzbare Erfahrung erworben werden konnte. Diese werden nun nach Ähnlichkeitsgrad der bisher ausgeübten Funktionen mit der neuen Funktion folgendermassen angerechnet (Teilzeitanstellungen anteilmässig rechnen). Die verbleibenden Jahre werden zurückgerechnet ausgehend von der letzten/aktuellsten Tätigkeit.



3.2 Bestimmung der nutzbaren Erfahrung bei Funktionswechsel

Bei einem Funktionswechsel wird die nutzbare Erfahrung neu berechnet, dabei sind folgende Situationen vorstellbar:

Situation 1:

Die Person übernimmt eine Funktion mit höheren Anforderungen (höhere Lohnklasse)

Das Vorgehen ist analog demjenigen wie bei einer Neuanstellung. Der Wert nutzbarer Erfahrung in der bisherigen Funktion wird nicht einfach geerbt; der Wert muss in der Regel sinken.

Situation 2:

Die Person übernimmt eine andere Funktion (Job Rotation - gleiche Lohnklasse)

Die Erfahrung ist angemessen zu berücksichtigen. Wenn es sich um eine andere als die bisher ausgeübte Funktion handelt, ist die nutzbare Erfahrung eher in geringerer Masse zu berücksichtigen. Ist die Funktion vergleichbar, wird die nutzbare Erfahrung übernommen. Bei kantonsinternen Stellenwechseln in Funktionen der gleichen Lohnklasse wird meist der Lohn und damit auch die nutzbare gleich belassen.

Situation 3:

Die Person übernimmt eine Funktion mit einfacheren Anforderungen als bisher (tiefere Lohnklasse)

Die nutzbare Erfahrung aus der ausgeübten Funktion kommt der Person zu Gute. Es dürfte eher eine angemessene Erhöhung des Erfahrungswertes angezeigt sein.

3.2 Zuwachs der nutzbaren Erfahrung bei Verbleib in der Funktion

Ist eine Person im Band bezüglich nutzbarer Erfahrung lokalisiert, ist die Zunahme der nutzbaren Erfahrung in der Regel identisch mit jener der Funktionsjahre.

Lohnbestimmung und Lohnanpassung (Register 4)

Lohnbestimmung und Lohnanpassung
Lohnskala

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | Lohnbestimmung und Lohnanpassung | 27 |
| 4.1 | Lohnbestimmung bei einer Neuanstellung | 27 |
| 4.1.1 | Beispiel für die konkrete Umsetzung | 29 |
| 4.2 | Lohnanpassung (Leistungsorientierte Lohnsteuerung) | 30 |
| 4.3 | Lohnskala | 32 |

4 Lohnbestimmung und Lohnanpassung

Jede der 18 Lohnklassen hat ein Lohnband gemäss folgender Abbildung 6. Es zeigt die mögliche Entwicklung des Lohnes mit den beiden Dimensionen Leistungsentwicklung und Entwicklung der nutzbaren Erfahrung. Das Lohnband wird definiert durch die Eckwerte der Lohnskala (Minimum und Maximum der Lohnklasse) und ein Leistungsband parallel zu einem mittleren Verlauf (gestrichelte, grüne Linie). Der mittlere Verlauf zeigt die mögliche Lohnentwicklung bei konstant guter Leistung und idealtypischer Verwertung der nutzbaren Erfahrung. Innerhalb des Lohnbandes kann der persönliche Leistungsbeitrag jeder einzelnen Mitarbeiterin resp. jedes einzelnen Mitarbeiters individuell berücksichtigt werden. Damit wird der Forderung nach einer „leistungsgerechten“ Entlohnung Rechnung getragen. Das Leistungsband hat eine Dimension von +/- 10%.

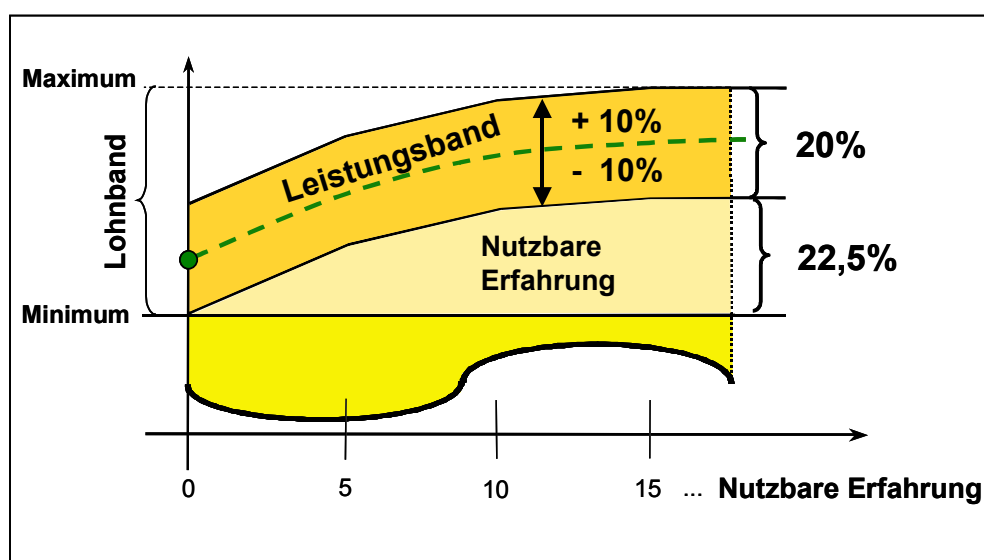


Abbildung 6: Lohnband

4.1 Lohnbestimmung bei einer Neuanstellung

Für die Bestimmung des individuellen Lohns sind die konkrete Lohnklasse, die nutzbare Erfahrung sowie der konkrete Leistungsbeitrag von Bedeutung.

Da im Zeitpunkt der Anstellung noch kein konkreter Leistungsbeitrag des/r Kandidaten/in vorliegt, ist eine Leistungserwartung vorzunehmen. Dadurch entsteht bei der Festlegung des individuellen Lohns ein gewisser Handlungs- respektive Verhandlungsspielraum (vgl. Abb. 7). Als Ausgangslinie dient der durchschnittliche Verlauf einer guten Leistung (Fiktion der Normleistung). Durch das Vorstellungsgespräch, die Beurteilung der Arbeitszeugnisse und das Einholen von Referenzen können Abweichungen von den durchschnittlichen Erwartungen identifiziert werden. Damit lässt sich eine konkrete Positionierung im Lohnband, sei es unterhalb, sei es oberhalb des durchschnittlichen Verlaufs, begründen.

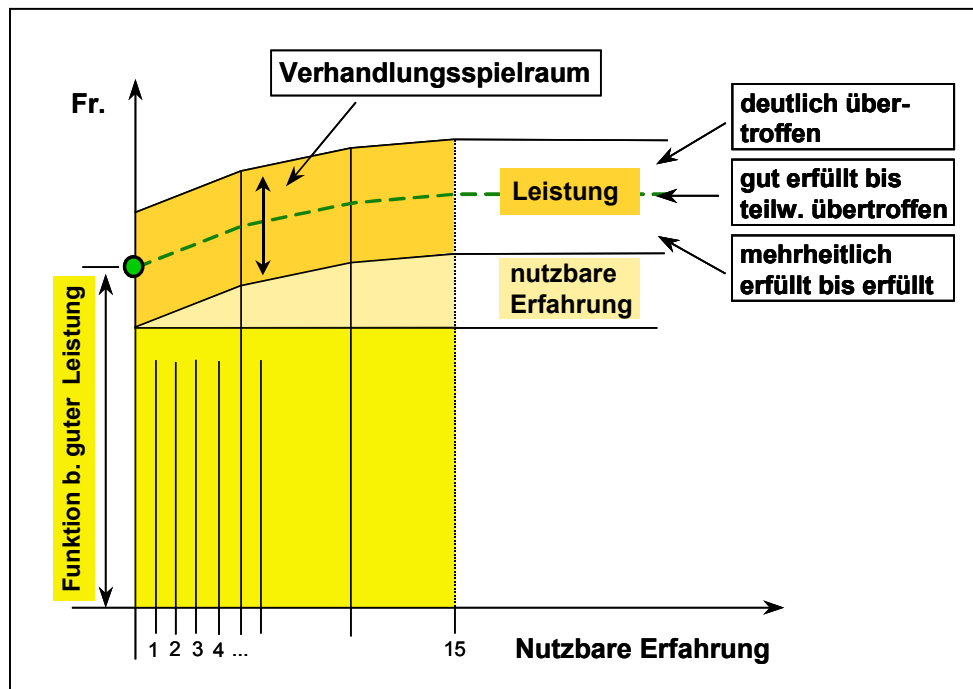


Abbildung 7: Verhandlungsspielraum bei einer Neuanstellung

Zur Ermittlung der Verhandlungsbasis sind folgende Überlegungen mit einzubeziehen:

Bei der Auswahl eines geeigneten Kandidaten resp. einer geeigneten Kandidatin dürfte darauf zu achten sein, dass bei der Anstellung grundsätzlich noch Entwicklungspotenzial innerhalb des Lohnbandes besteht. Die Ausschöpfung des Spielraumes nach oben bereits zum Anstellungszeitpunkt verhindert einerseits mögliche Perspektiven und andererseits muss das hohe Leistungsniveau künftig immer wieder bestätigt werden, damit noch eine Lohnentwicklung stattfinden kann.

Bei der Anstellung ist von einer vorsichtigen Leistungsprognose auszugehen. Demzufolge sollten sie als Vorgesetzte/r eine Positionierung unter dem Mittelwert des Leistungsbandes vornehmen.

Von dieser Annahme gehen wir auch in unserem Beispiel „konkrete Umsetzung“ bei einer Anstellung aus.

Personalamt Kanton Luzern

4.1.1 Beispiel für die konkrete Umsetzung

Der Ausgangslohn setzt sich zusammen aus den Teilen

- Funktion,
- Nutzbare Erfahrung und
- Leistung

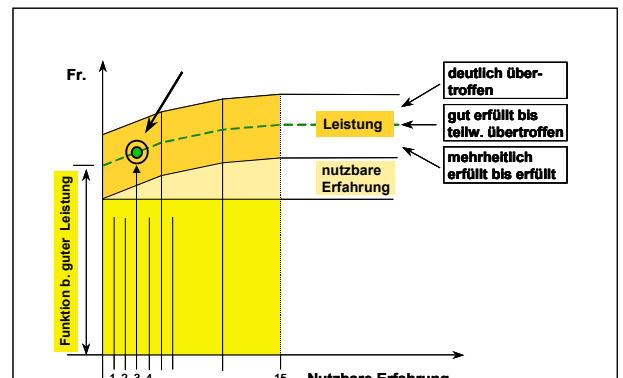
Erst die Kombination der konkretisierten „Werte“ bezüglich Lohnklasse, Erfahrungsjahre und Leistungsniveau ergibt den individuellen Lohn.

Der Ausgangslohn ist dabei pro Lohnklasse jeweils da bei guter Leistung ohne Erfahrung (grüner Punkt). Die hinteren Teile dieses Registers zu entnehmen.

Erster Schritt:

Bildlich gesprochen verschieben Sie den „Ausgangslohn“ entsprechend den angerechneten Erfahrungsjahren auf der gestrichelten Linie nach rechts.

In unserem Beispiel rechnen Sie drei Jahre an.



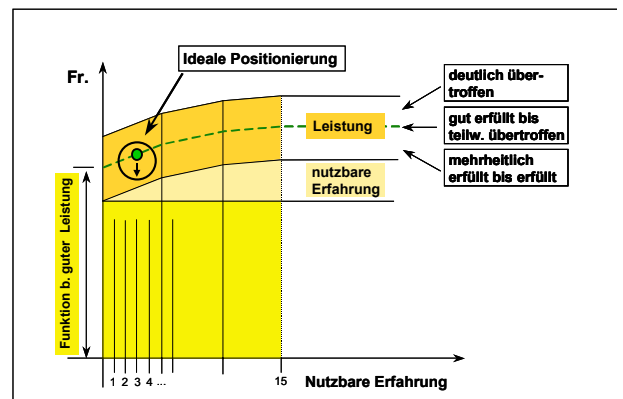
Zweiter Schritt:

Innerhalb des Leistungsbandes wird nun der konkrete individuelle Lohn festgelegt, d.h. es kann - abhängig vom Leistungsniveau - eine Verschiebung der durchschnittlichen Leistung nach unten oder nach oben erfolgen.

In unserem Beispiel gehen wir noch nicht vom durchschnittlichen Lohnband aus, sondern setzen der Lohn inkl. Berücksichtigung der nutzbaren Erfahrung deutlich unter dem Mittelwert fest.

Der konkrete Lohn ist auf 10 Fr.-Beträge zu aufzurunden

Selbstverständlich vergleichen Sie auch dieses Jahres Führungsspanne.



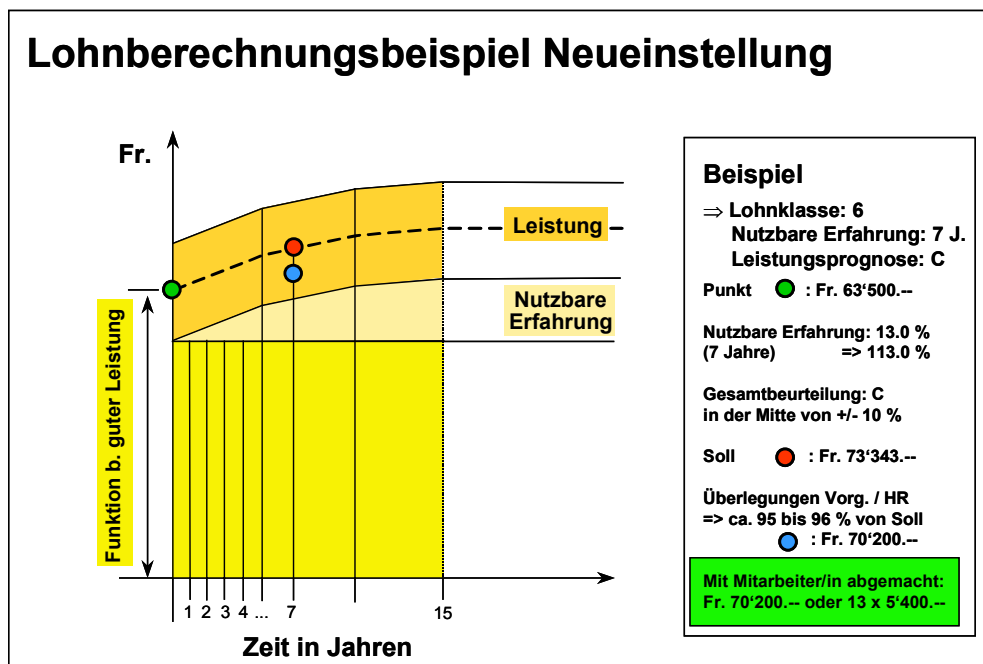


Abbildung 8: Zusammenfassung Lohnbestimmung anhand Beispiel

4.2 Lohnanpassung (Leistungsorientierte Lohnsteuerung)

Die leistungsorientierte Lohnsteuerung basiert einerseits auf der Gesamtbeurteilung und andererseits auf der konkreten Lage des aktuellen Ist-Lohns.

Die vier möglichen Gesamtbeurteilungswerte sind aus den Unterlagen über Beurteilungs- und Fördergespräch zu entnehmen.

In einer Lohnanpassung / Lohnrunde wird als erstes der **Ziel-Lohn** berechnet. Dieser setzt sich aus der Lohnklasse, aus der Anzahl Jahre nutzbarer Erfahrung und aus dem Resultat der Gesamtbeurteilung (Zielvereinbarungs- und Fördergespräch) zusammen.

Ist der Ist-Lohn kleiner als der Ziel-Lohn, wird der aktuelle Lohn moderat in Richtung des Ziel-Lohnes gesteuert. Eine Annäherung an den Ziel-Lohn ist abhängig von

- den zur Verfügung stehenden Mitteln für individuelle Lohnmassnahmen (IBA-Quote),
- der Summe der Ziel-/Ist-Abweichungen sämtlicher Mitarbeitenden im Unternehmen
- der Grösse des Differenzbetrages (je grösser die Differenz, umso grösser soll die individuelle Lohnveränderung sein)

Ist der Ist-Lohn grösser als der Ziel-Lohn gemäss nutzbarer Erfahrung und Gesamtbeurteilungswert, wird mit individuellen Lohnanpassungen ausgesetzt, bis mit dem Zuwachs der nutzbarer Erfahrung der Ziel-Lohn wieder dem Gesamtbeurteilungswert (Leistungslevel) entspricht.

Das Prinzip ist in der nachfolgenden Abbildung 9 mit den Mitarbeitenden X, Y und Z verdeutlicht:

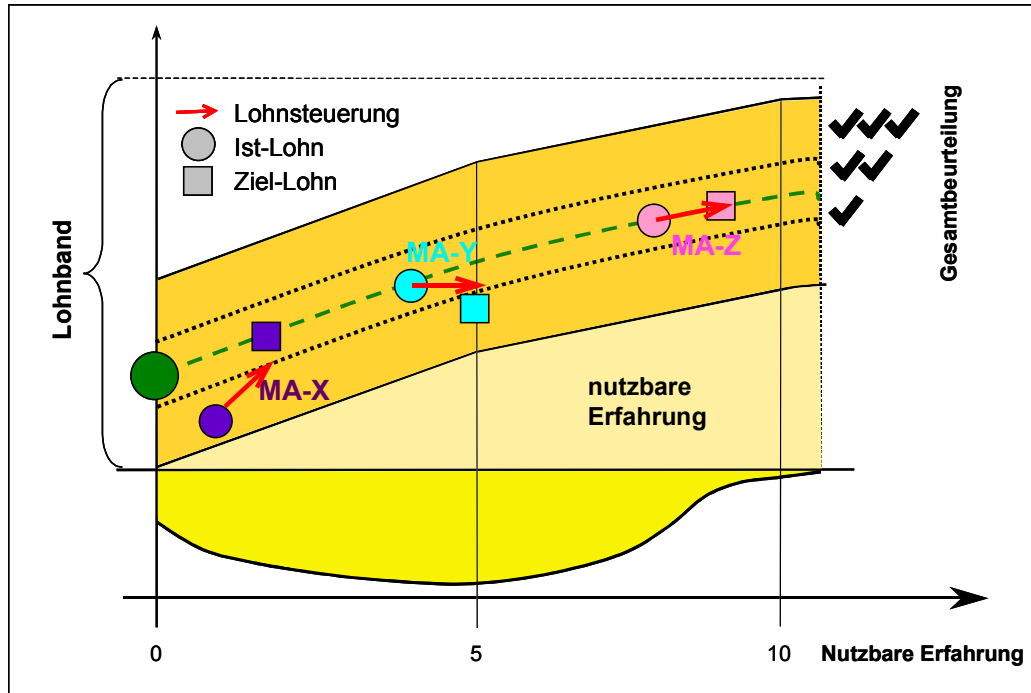


Abbildung 9: Prinzip der Lohnsteuerung

Mitarbeiter/in X (MA-X)

Angenommen MA-X erbrachte eine Leistungsverbesserung oder die Vorgesetzte resp. der Vorgesetzte hat bei der Anstellung eine vorsichtige Leistungsprognose vorgenommen, resultiert in der Lohnrunde eine attraktive Lohnentwicklung.

Mitarbeiter/in Y (MA-Y)

Im Falle einer Leistungsverschlechterung ergibt es eine weniger attraktive Lohnentwicklung, im Sinne einer zurückhaltenden Anpassung bis zu Lohn „einfrieren“ (keine Anpassung, kein Teuerungsausgleich).

Personalamt Kanton Luzern

Mitarbeiter/in Z (MA-Z)

Bei einer Bestätigung der bezahlten Leistung (Leistungsbestätigung) findet eine parallele Entwicklung zum Lohnband statt, sofern es die oben aufgelisteten Abhängigkeiten es ermöglichen.

Fazit

Da sich der Gesamtlohn aus der Anzahl Jahre nutzbarer Erfahrung und dem Resultat der Gesamtbeurteilung zusammensetzt, ist die Abgeltung der jeweils jährlich zusätzlichen nutzbaren Erfahrung während längstens 15 Jahren nicht automatisch mit einem Anstieg des individuellen Lohnes verbunden.

4.3 Lohnskala

Zur Erhaltung der Kaufkraft wird jeweils unter Berücksichtigung des Landesindex der Konsumentenpreise Stand Ende des Monats November die Lohnskala angepasst mit Wirkung auf den 1. Januar.

Vorwort / Einleitung

Das Beurteilungs- und Fördergespräch ist eines der wichtigsten und bewährten Führungsinstrumente in der kantonalen Verwaltung. Die Einführung des neuen Personalrechts und der individualisierten Lohnentwicklung gaben den Anlass, das bisherige Beurteilungssystem weiterzuentwickeln. Die Grundphilosophie ist die gleiche geblieben: im Zentrum steht das Gespräch und das differenzierte Feedback und nicht etwa das schematische Errechnen eines Beurteilungswertes. Konsequenterweise existieren auch nicht präzise Vorschriften zu den Kriterien, welche es zu beurteilen gilt. Vielmehr sollen - angepasst an die jeweilige Situation und in einem geeigneten Mix - die Leistung und das Verhalten, die Kompetenzen, die Entwicklung sowie die Zielerreichung besprochen und beurteilt werden. Stärken wie Defizite der Mitarbeitenden werden dabei als Ausgangslage für die individuelle Entwicklungsplanung und Förderung der Mitarbeitenden verstanden.

Die Art der Mitarbeiterbeurteilung erfordert auf beiden Seiten - von Vorgesetzten wie von den Mitarbeitenden ein aktives Mitwirken und Know-how. Wir wünschen Ihnen dazu viel Erfolg und danken Ihnen für Ihre Engagement bei der Umsetzung!

Gerne stehen Ihnen die Bereichspersonalleiter/innen sowie die Weiterbildungsabteilung des Personalamtes für Rückfragen wie für Trainingsanliegen zur Verfügung.

Gertrud Schaub, Personalchefin

Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs

Die breite Akzeptanz des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG) in der Verwaltung des Kantons Luzern und darüber hinaus zeigt die Bedeutung dieses Führungsinstrumentes. Es ermöglicht Mitarbeitenden wie Führungskräften eine regelmässige und strukturierte Standortbestimmung mit folgenden Zielsetzungen:

- Wertschätzung und Anerkennung für die erbrachten Leistungen
- Gemeinsame Analyse von Stärken und Schwächen, Kompetenzen und Defiziten
- Verbindliche Konkretisierung in einem Beurteilungswert
- Besprechung von zukünftigen Arbeitsschwerpunkten
- Abstimmung der Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten
- Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Förderung der Leistungen und Verhaltensweisen

Beurteilungskriterien

Die Beurteilungskriterien legen fest, worauf die Beurteilung beruht. Es bestehen folgende Möglichkeiten:

- Beurteilung der **Kompetenzen** (Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen, unternehmerische Kompetenzen, Fachkompetenzen, bei Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben auch die Führungskompetenzen)
- Beurteilung der **Arbeitsergebnisse** anhand der verschiedenen Aufgaben, der Stellenbeschreibung und/oder aufgrund genereller Kriterien wie Quantität, Qualität, Einhaltung von Fristen etc.

Personalamt Kanton Luzern

- Beurteilung des **Verhaltens**, konkret des Dienstleistungs- und Arbeitsverhaltens wie beispielsweise Kundenorientierung, Engagement, Arbeitstechnik, Selbständigkeit, Einsatz von Methoden, Ressourcen und Hilfsmitteln
- Beurteilung der **Zielerreichung** anhand der vereinbarten Leistungs-, Verhaltens- oder Innovations- und Entwicklungsziele

In der Praxis hat es sich bewährt, eine Kombination der verschiedenen Kriterien beizuziehen. Wertvoll ist dabei eine **Konkretisierung** der einzelnen Kriterien für das tatsächliche Aufgabengebiet. Dies lohnt sich besonders dort, wo mehrere Personen oder ganze Gruppen das gleiche oder ein ähnliches Aufgabengebiet wahrnehmen.

Zugleich soll immer mitbeurteilt werden, wie die **Entwicklung der Erfahrung** verläuft (Lernbereitschaft, Bewältigen von Schwierigkeiten, Anwenden von Erfahrungen, Herausforderungen als Lernchance, Erfahrungen weitergeben, etc.)

Zielvereinbarung

Führen mit Zielen erlaubt den Führungskräften, umschriebene Aufgabengebiete den einzelnen Mitarbeitenden zu übertragen. Die Führungskraft kann sich somit von Detailfragen entlasten und wirksam delegieren.

Den Mitarbeitenden geben Zielvereinbarungen Klarheit über die Erwartungen. Sie erhalten den notwendigen Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Aufgabenerledigung und der Vorgehensweise.

Voraussetzung für diese Arbeitsweise sind

- ausreichende und laufend weiterentwickelte **Fähigkeiten** auf Seiten der Mitarbeitenden
- eine Kultur des **Vertrauens**, basierend auf regelmässiger und offener **Information**
- die Begleitung der Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten im Sinne von **Unterstützung, Förderung** und Coaching (regelmässig sowie bei auftauchenden Schwierigkeiten).

Richtig formulierte Ziele beschreiben einen Endzustand kurz, klar und konkret.

Eingebürgert hat sich die Formel Smart+. Richtig verstandene und formulierte Ziele sind

- s **stimmig** mit dem Leistungsauftrag und den andern Zielen
- m **messbar** oder beobachtbar
- a **attraktiv** und herausfordernd
- r **realistisch** und erreichbar
- t **terminiert** (Endtermin, Meilensteine)
- + **positiv** formuliert

Weniger ist mehr. Zu viele Ziele beinhalten die Gefahr, dass sich die Mitarbeitenden verlieren. Meist sind 2 bis 3 Ziele sinnvoll.

Förderung und Unterstützung

Ein Beurteilungsgespräch ohne Vereinbarungen betreffend Förderungsmöglichkeiten und Unterstützung zur Weiterentwicklung macht wenig Sinn und bleibt grossmehrheitlich in der Vergangenheitsbetrachtung stehen. Insbesondere aus dem zukünftigen Aufgabengebiet und aus der Zielvereinbarungen ergibt sich der zukunftsgerichtete Entwicklungsbedarf.

Möglichkeiten zur Förderung und Unterstützung sind beispielsweise

Personalamt Kanton Luzern

- Vereinbarung von regelmässigen Standortbestimmungen
- Unterstützung durch Kolleginnen oder Kollegen
- Aneignen von zusätzlichem Know-how im Rahmen der alltäglichen Arbeit, Unterstützung bei Bedarf
- Zusammenarbeit mit internen oder externen Fachleuten im Rahmen von Projekten oder als Erfahrungsaustausch
- Teilnahme an Teamentwicklungsveranstaltungen
- systematische Planung von Weiterbildungsschritten

Beurteilungswerte

Die Vorgesetzten sind verpflichtet, die vertiefte Beurteilung in einem Beurteilungswert zusammenzufassen. Dies hat für beide Seiten den Vorteil der Verbindlichkeit und dient auch der Vermeidung von Missverständnissen.

Die Beurteilungswerte sind:

| | | | | |
|------------------|----------------------|---|--|-----------------------------|
| Symbol | | ✓ | ✓ ✓ | ✓ ✓ ✓ |
| Beurteilungswert | nicht erfüllt | mehrheitlich erfüllt bis erfüllt | gut erfüllt bis teilweise übertroffen | deutlich übertroffen |

mögliche Hinweise oder Konkretisierungen:

| | | | | |
|------------------|--|---------------------------------------|---|---|
| Anforderungen | in wesentlichen Bereichen nicht erfüllt | erfüllt, gelegentlich knapp erfüllt | den Erwartungen voll entsprechend, zum Teil übertroffen | mehrheitlich deutlich übertroffen |
| Kompetenzen | nicht ausreichende Kompetenzen | ausreichende Kompetenzen | hohe Kompetenzen in den wichtigen Aspekten | sehr hohe Kompetenz in praktisch allen Aspekten |
| Ergebnisse | wenig zweckmässig, nicht direkt verwendbar | zweckmässig, gut verwendbar | von hohem Wert | ausserordentlich |
| Arbeitsverhalten | nicht zufriedenstellend | zufriedenstellend, ausreichend | sehr gut | ausgezeichnet, vorbildlich |
| Ziele | wesentliche Ziele nicht erreicht | erreicht, gelegentlich knapp erreicht | gut erreicht, zum Teil übertroffen | eindeutig übertroffen |

Der Beurteilungswert bildet eine Entscheidungsgrundlage für alle personalrechtlichen Fragen wie für die Lohnfindung. Dabei besteht kein direkter Zusammenhang zwischen Beurteilungswert und Lohnanpassung. Vielmehr fliessen bei der jährlichen Lohnfindung verschiedene Kriterien wie die verfügbaren finanziellen Mittel, die bisherige Lohneinstufung und -entwicklung, der Quervergleich und die Erfahrung ein. Zudem werden die errechneten Lohnanpassungen durch die Vorgesetzten überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Es lassen sich somit aus dem Beurteilungswert keine Ansprüche (z.B. in Lohnprozenten) ableiten.

Rechte und Pflichten von Mitarbeitenden und Vorgesetzten

Rechtsgrundlagen § 60 Personalgesetz, §§ 62 - 64 Personalverordnung und §§ 9 - 12 Besoldungsverordnung. Rechtlich bindend ist der Gesetzes- resp. Verordnungstext.

Bedeutung

Entscheide über den Bestand und Inhalt des Arbeitsverhältnisses, die Zusprechung ausserordentlicher Zulagen sowie die Festlegung der individuellen Lohnanpassung sind unter Berücksichtigung der Beurteilungs- und Fördergespräche zu treffen.

Inhalt

Beurteilt werden Leistung und Verhalten und die vorgesetzte Person legt einen Beurteilungswert fest. In der Regel vereinbart die vorgesetzte Person mit den Mitarbeitenden zudem die Jahresziele für das folgende Jahr.

Vertrauliche Behandlung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist vertraulich zu behandeln. Sie bildet Bestandteil der Personalakten der Dienststellen.

Durchführung und Einsichtnahme

Die Beurteilungs- und Fördergespräche werden in der Regel jährlich durchgeführt. Die Vorgesetzten besprechen die Beurteilung mit den Mitarbeitenden und händigen sie zur Einsichtnahme aus. Die Mitarbeitenden bestätigen die Einsichtnahme durch Unterschrift (die Unterschrift bedeutet nicht Einverständnis mit dem Inhalt). Allfällige Stellungnahmen sind der Beurteilung beizulegen.

Unterredung bei Nicht-Einverständnis:

Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit der Beurteilung durch die vorgesetzte Person nicht einverstanden, so besteht das Recht, mit der Leitungsperson der Dienststelle (bzw. dem/der Departementsvorsteher/in) eine Unterredung zu verlangen.

Rechtsnatur und Überprüfung:

Die Mitarbeiterbeurteilung ist *keine Verfügung und* kann deshalb nicht selbständig angefochten werden. Die Mitarbeiterbeurteilung kann aber im Rahmen eines *allfälligen Beschwerdeverfahrens durch* die Rechtsmittelinstanz geprüft werden, wenn sie Grundlage für einen Entscheid ist, den die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit Beschwerde anfight.

Weitere Unterlagen

Weitere Unterlagen finden sich im Internet unter www.personalamt-lu.ch. Es sind dies insbesondere:

- Hinweise für Mitarbeitende zur Vorbereitung
- Hinweise für Vorgesetzte zur Vorbereitung
- Vorschlag für die Gesprächsstruktur
- Beispiele von Zielen und Indikatoren

Beurteilungs- und Fördergespräch

Vorschlag für die Gesprächsstruktur

Das Gespräch ist ein Dialog (im Gegensatz zum Monolog) und braucht die Vorbereitung durch beide Seiten.

Das Beurteilungs- und Fördergespräch gliedert sich häufig in folgende Schritte:

1. Einleitung, Ziele des Gesprächs, Vereinbarung betreffend Vorgehen
2. Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters
 - Befindlichkeit, Erfahrungen, Arbeitsaufgaben, Erfolgserlebnisse, Schwierigkeiten
 - eigene Analyse der Leistungen und des Verhaltens
 - Anliegen
3. Sicht der/des Vorgesetzten
 - Würdigung der Aufgaben und Ergebnisse
 - Leistungen und Verhaltensaspekte, Stärken und Defizite
4. gemeinsame Beurteilung der Zielerreichung
5. gemeinsame Analyse
 - Abweichungen zwischen den Beurteilungen
 - Erfolge: was hat den Erfolg ermöglicht?
 - Schwierigkeiten und Defizite: was ist wie zu verbessern?
 - Schlussfolgerungen
6. Zusammenfassung der Beurteilung aus Sicht des Vorgesetzten / Beurteilungswert
7. Besprechen des zukünftigen Aufgabengebiets der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters
8. neue Zielvereinbarungen ausarbeiten
9. Förderung und Unterstützung sowie allfällig weitere Schritte vereinbaren
10. Feedback des Mitarbeiters betreffend Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten
11. Check, ob alle Anliegen besprochen sind
12. Abschluss

Am Ende des Gesprächs oder zu einem späteren Zeitpunkt ist der Beurteilungsbogen zu visieren.

Hinweise für Mitarbeitende zur Vorbereitung

Die Vorbereitung auf das Beurteilungs- und Fördergespräch ist wichtig, ohne Ihre Vorbereitung kann ein partnerschaftliches Gespräch nicht gelingen. Die nachfolgenden Fragen dienen Ihnen als Anregung. Sie müssen nicht zu allen Punkten und Fragen Stellung nehmen, Sie entscheiden, was Ihnen wichtig ist. Das Ziel soll jedoch sein, dass Sie sich aktiv und konstruktiv am Gespräch beteiligen.

1. Wie hat sich mein Aufgabenbereich entwickelt?
Was ist neu dazugekommen, was hat an Bedeutung verloren oder fiel weg? Woher weiss ich, was ich genau zu tun habe? Wo setze ich die Prioritäten?
2. Wo sehe ich meine Stärken, wo meine Defizite?
Welche meiner Fähigkeiten (siehe Kompetenzen auf dem Beurteilungsbogen) kommen zum Tragen? Wo möchte ich mich noch weiterentwickeln?
3. Wie beurteile ich meine Arbeitsergebnisse?
Wo habe ich welche Ergebnisse erzielt? Welche Rückmeldungen habe ich erhalten? Wo gab es Schwierigkeiten? Wie weit gelingt die Termineinhaltung? Wie weit entspricht mein Arbeitsvolumen meinen Möglichkeiten? Wo könnte ich mehr leisten?
4. Wie beurteile ich mein Arbeitsverhalten?
Was fördert, was hindert mein Engagement? Wie weit nutze ich die Handlungsspielräume? Wie nutze ich die vorhandenen Mittel (Ressourcen)? Wie könnte ich meine Arbeitsmethodik noch verbessern?
5. Wie beurteile ich meine Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?
Wie ist mein Verhältnis zu meinen Teamkolleg/innen? Was erleichtert, was erschwert die Zusammenarbeit?
6. Wie beurteile ich mein Verhalten gegenüber internen und externen Kunden?
Welche Interessen und Anliegen der Kundschaft fallen mir leicht, wo gibt es Schwierigkeiten? Was unternehme ich, um diese zu bewältigen?
7. Wie beurteile ich die Zielerreichung
Welche vereinbarten Ziele aus dem Vorjahr erreichte ich problemlos, welche bereiteten Schwierigkeiten. Was hab ich unternommen, um die Ziele dennoch zu erreichen? Mit welchem Erfolg?
8. Was brachten die vereinbarten Massnahmen zur Förderung und Unterstützung?
Welche konnte ich durchführen? Wo haben sich Verzögerungen ergeben? Was hat sich aufgrund der Förderungsmassnahmen verändert?
9. Wie stelle ich mir meine Zukunft vor?
Wie beurteile ich meine persönlichen und fachlichen Kenntnisse und deren Entwicklung? Was möchte ich zusätzlich erreichen? Welche Änderung des Aufgabengebietes wünsche ich mir?
10. Wie beurteile ich die Arbeitszufriedenheit und die Mitsprachemöglichkeiten?
Wie empfinde ich das Arbeitsklima? Wie werde ich informiert? Wo kann ich mich einbringen? Was kann ich zur Verbesserung beitragen? Welche Veränderung, Unterstützung wünsche ich mir?
11. Wie beurteile ich die Zusammenarbeit mit meine/r Vorgesetzten?
Wie unterstützen und fördern mich Vorgesetzte? Wie unterstütze ich meine Vorgesetzten? Wo gibt es Schwierigkeiten? Was kann ich zur Optimierung der Zusammenarbeit beitragen? Was brauche ich von den Vorgesetzten?
12. Welche Ziele möchte ich erreichen?
Welchen Nutzen bringen meine Ziele der Dienststelle, der Abteilung und mir persönlich?

Personalamt Kanton Luzern

Entsprechen sie dem Leistungsauftrag? Welche Massnahmen zu treffen, damit ich diese Ziele erreichen kann?

Hinweise für Vorgesetzte zur Vorbereitung

Organisatorisch

- Termin mit Mitarbeitenden rechtzeitig vereinbaren (mindestens 1-2 Wochen zuvor)
- Vorbereitungsunterlagen für Sie und Ihre Mitarbeitenden: Leistungsauftrag und/oder Stellenbeschreibung, letztjährige Beurteilung mit Zielvereinbarungen
- genaue Erwartungen an die Mitarbeitenden für die Vorbereitung formulieren (eigene Gedanken zur Standortbestimmung resp. Selbsteinschätzung, Vorschläge für Jahresziele, Perspektiven)
- ausreichend Zeit für das Gespräch reservieren
- Störungen vermeiden

Inhaltlich

- Aufgabenbereich der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters (Leistungsauftrag und/oder Stellenbeschreibung, Projektaufträge, Absprachen etc.) im Überblick haben.
- Überlegungen zu Leistungen, Verhalten, Kompetenzen, Entwicklungen während des Jahres (hier sind Notizen hilfreich). Welche Aufgaben konnten erfolgreich bewältigt werden? Welche Stärken sind aufgefallen? Wo zeigen sich Schwierigkeiten und was wurde daraus gelernt? Was hat sich seit der letzten Beurteilung geändert (verbessert / verschlechtert)?
- Was trägt der/die Mitarbeiter/in zur Zielerreichung und zum guten Arbeitsklima bei? Wie weit arbeitet und verhält er/sie sich teamorientiert (integrierend, unterstützend, hilfsbereit, etc.) und kundenorientiert (freundlich, flexibel, kompetent)? Welche Spielräume nutzt er/sie? Welche Optimierungsvorschläge bringt er ein?
- Zielerreichung aus dem letztjährigen Beurteilungsbogen: Wurden die Ziele erreicht? Wie wurde die Zielerreichung überprüft? Welche Schwierigkeiten traten auf, und wer hat was unternommen?
- Wurden die vereinbarten Massnahmen zur Förderung und Unterstützung eingeleitet und durchgeführt? Was hat sich seither verändert? Wieweit ist das Gelernte in die Praxis eingeflossen? Können davon auch andere profitieren?
- Welche neuen Aufgaben erwarten die Mitarbeiterin resp. den Mitarbeiter? Welche Erwartungen habe ich? Was soll erreicht werden? Welche Ziele strebe ich an? Welche zusätzlichen Kenntnisse sind dazu notwendig?
- Welche Ziele sehe ich für die nächste Beurteilungsperiode? Wie kann die Zielerreichung überprüft werden (Indikatoren) und welche Controllingsschritte sehe ich?
- Welche Massnahmen zur Förderung und Unterstützung sind vorzusehen, um die Ziele zu erreichen?

Vernetzung mit weiteren Instrumenten

- Vorgesetztenbeurteilung: In welcher Form wünschen Sie sich ein Feedback von Ihren Mitarbeitenden (formale Vorgesetztenbeurteilung, Kurzfragebogen, Nachfragen, etc.)?
- Potenzialerfassung: Wie fliessen die Möglichkeiten der Potenzialerfassung und -förderung ein (Laufbahnplanung, formale Potenzialbeurteilung, Gespräche mit überstellten Vorgesetzten, etc.)?

Personalamt Kanton Luzern

Beurteilungs- und Fördergespräch

Beispiele von Zielen und Indikatoren

Es sind folgende **Zielebenen** möglich:

| Zielebene | Beispiel eines Indikators |
|---------------------|---|
| Mengenziele | Anzahl erledigte Gesuche mind. wie Anzahl neue Gesuche pro Jahr |
| Qualitätsziele | Anzahl Beschwerden pro Jahr |
| Fristenziele | Vorbescheid innert Monatsfrist |
| Kostenziele | Nettoaufwand pro Gesuch |
| Wirkungsziele | Anteil versiegelte Bodenfläche |
| Zufriedenheitsziele | Fluktuationsrate, Kundenbefragung |

Die Hauptschwierigkeit bei Zielvereinbarungen liegt darin, sinnvolle **Indikatoren** zu finden. Indikatoren müssen beispielsweise folgenden Anforderungen genügen:

- **Validität** Indikatoren sollen die Zielumsetzung abbilden, das heisst, das Richtige messen.
- **Vergleichbarkeit** Indikatoren sollen Vergleiche zwischen verschiedenen Organisationen oder innerhalb der gleichen Organisation zwischen verschiedenen Zeiträumen gestatten.
- **Relevanz für die Praxis** Indikatoren sollen Rückschlüsse auf notwendige Massnahmen ermöglichen
- **Datenverfügbarkeit** Indikatoren sollen auf vorliegenden Daten beruhen oder mit geringem Aufwand standardmässig erhebbar sein.

Beispiele

| Ziel | Indikator |
|---|---|
| Termintreue, Termineinhaltung | eingehaltene Endtermin der Aufträge |
| Erledigung von Geschäftsfällen | Durchlaufzeit max. 5 Arbeitstage |
| Beantwortung von Anfragen | innert 2 Arbeitstagen |
| Verbessern der Freundlichkeit am Telefon | Anzahl Reklamationen von Kund/innen |
| Verbesserung der Informatikkenntnisse | Informatikausbildung erfolgreich mit Test abgeschlossen |
| Förderung der Internetnutzung für das Angebot | Anteil der Kund/innen, welche sich per Internet anmelden |
| Klare Regelung der Vereinbarung | Reglement bis <Datum> verabschiedet |
| Wirtschaftlichkeit des Angebotes | Kostendeckungsgrad |
| Ausreichende Nachfrage | Anzahl Besucher/innen, Beratungen, etc. pro Woche |
| Qualität des Betreuungsangebotes | Nachbetreuung bei 95% der austretenden Klient/innen gewährleistet |
| Systematische Datenerfassung | Mutationen sind innert 2 Tagen erfasst |
| Effiziente Mittelnutzung | 10% Einsparung bei Personalressourcen und 5% bei Sachmittel |
| Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln fördern | 50% der Mitarbeitenden absolvieren im laufenden Jahr eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung |
| Kundenzufriedenheit | jährlich eine Patientenbefragung während einer Woche, 95% beantworten die Frage |
| Rechtssicherheit | Anzahl Fälle, in welchen erfolgreich rekuriert wurde |