

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

KR-Nr. 218/2009

Sitzung vom 16. September 2009

1476. Anfrage (Teilrevision des kantonalen Lohnsystems, Mitarbeiterbeurteilungen und Lohnindividualisierung)

Kantonsrätin Eva Torp, Hedingen, sowie die Kantonsräte Kaspar Büti-kofer, Zürich, und Jorge Serra, Winterthur, haben am 29. Juni 2009 folgende Anfrage eingereicht:

«Unternehmen sind keine Märkte. Märkte sind Koordinations-Arenen, Unternehmen sind dagegen Kooperations-Arenen. Das heisst, ein Unternehmen ist um die Idee der Zusammenarbeit herumgebaut. Damit ist ausdrücklich nicht die Addition von Einzelleistungen gemeint, sondern ein Ergebnis, das im Idealfall nur gemeinsam erzielt werden kann. Individuelle Leistung ist daher im Unternehmen schwer zu isolieren, Resultate sind kaum persönlich zurechenbar. Und je höher jemand hierarchisch steht, desto indirekter ist seine Wirkung.» Mit diesen Worten plädiert Dr. Reinhard K. Sprenger, Unternehmensberater und Autor von Management-Bestsellern und mitverantwortlich für die Management-Entwicklung bei Adecco, in der NZZ vom 10./11. Januar 2009 für ein stark fixlohnorientiertes und gegen ein sogenannt «leistungsbetontes» Salärssystem.

Schon die jetzige Praxis zeigt, dass sich die Höhe der individuellen Lohnerhöhungen (= «Beförderungen») nicht nach der Anzahl Mitarbeitenden bemisst, die eine sehr gute oder vorzügliche Leistung erzielen, sondern umgekehrt, es werden nur so viele Mitarbeitende mit den besten Qualifikationen bezeichnet, wie dafür entsprechende Lohnquoten zur Verfügung stehen. Um die verfügbaren Lohnquoten für Beförderungen nicht zu überschreiten, werden entsprechend die MAB manipuliert. Deshalb sind die MAB berechtigterweise schon heute in Verruf geraten.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen beim Kanton plädiert beispielsweise der VPOD in seiner Vernehmlassung zur Teilrevision des Lohnsystems für eine Entkopplung von Mitarbeitendenbeurteilung und Lohnentwicklung. Er plädiert für einen zuverlässigen garantierten jährlichen Stufenanstieg auch in den heutigen Leistungsstufen finanziert durch die Rotationsgewinne. Er stellt fest, dass ungenügende Leistungen nicht über den Lohn wirksam korrigiert werden können, sondern über klare Führungskompetenzen der Vorgesetzten.

Wir bitten den Regierungsrat um Beantwortung folgender Fragen:

1. Weshalb wertet der Regierungsrat die Einführung einer verstärkt individualisierten Lohnpolitik ausgerechnet beim Kanton und seinen Betrieben nicht als besonders negativ, wo doch die kollektive Leistung gerade in den Spitälern, psychiatrischen Kliniken und bei der Sicherheit von absolut zentraler Bedeutung ist?
2. Hat nicht gerade in solchen Bereichen des öffentlichen Dienstes die Schaffung einer «Belohnungssucht», die ein «schlechtes Kooperationsklima sowie die Vernachlässigung langfristiger und qualitativer Dimensionen der Unternehmensführung» schafft – wie es Dr. Reinhard K. Sprenger im erwähnten Artikel benennt –, eine zersetzende Dynamik?
3. Weshalb fürchtet der Regierungsrat nicht, dass mit einer weiteren Individualisierung der Löhne ohne entsprechend höhere verfügbare Lohnquoten als bisher (weil ein Teil davon weiterhin in den Teuerungsausgleich und neu 0,2% bis 0,4% in Einmalzulagen fließen), diese Willkür noch zunimmt und die MAB gänzlich in Verruf bringen wird?
4. Weshalb betrachtet es der Regierungsrat für sinnvoll, ausgerechnet nach den neusten Erfahrungen die Lohnentwicklungen zu individualisieren und so im Kanton eine Lohn- und Bonikultur einzuführen, die desaströse Resultate hervorbrachte? Sind dem Regierungsrat die Resultate der völlig individualisierten Lohnsysteme unter anderem in der Finanzindustrie nicht Beispiel genug, um solche Anreizsysteme grundsätzlich infrage zu stellen?
5. Der Regierungsrat will mit der geplanten Revision, dass sämtliche Angestellten von ihren Vorgesetzten mindestens einmal pro Jahr beurteilt werden. Nach geltendem Personalrecht müssen die Mitarbeiterbeurteilungen (MAB) mindestens alle zwei Jahre vorgenommen werden. Hat der Regierungsrat seriös untersucht, welche Konsequenzen diese massive Erhöhung der MAB-Kadenz haben wird? Wie viel Zeit wurde bis anhin durchschnittlich für eine Mitarbeiterbeurteilung aufgewendet? Was heisst das bei Einführung einer jährlichen Mitarbeiterbeurteilung?
6. Weshalb glaubt der Regierungsrat, dass jährliche MAB beim gesamten Personal die Gleichbehandlung fördern sollen, wenn nach wie vor ungenügende Lohnquoten verfügbar sind?
7. Mit wie viel Mehrkosten ist für den Kanton, die selbstständigen Betriebe und die Gemeinden bei Einführung von MAB im Ein-Jahres-Rhythmus zu rechnen?

8. Hat der Regierungsrat mit den Verantwortungsträgerinnen der betroffenen Gemeinden und selbstständigen Betrieben die Auswirkungen einer jährlichen MAB-Kadenz besprochen?
9. Fürchtet der Regierungsrat nicht, dass bei einer massiven Zunahme der Belastung der Vorgesetzten durch die Einführung einer mindestens jährlichen Kadenz die Qualität der MAB massiv leiden wird? Wenn nein, weshalb nicht? Welche Massnahmen hat der Regierungsrat zur Sicherstellung einer hohen Qualität der MABs vorgesehen?
10. Wie verhält sich der Regierungsrat zu einer Entkoppelung der Lohnentwicklung und Mitarbeiterbeurteilung? Wie verhält er sich zu einem garantierten jährlichen Lohnstufenanstieg unter Finanzierung durch die Rotationsgewinne, wenn die Höhe der einzelnen Stufenschritte gemäss seinen Vorschlägen in der Teilrevision angepasst werden könnte?
11. Hat der Regierungsrat bei der Ausarbeitung der Lohnrevision Prof. Dr. Margit Osterloh von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Spezialistin in Organisations- und Unternehmenstheorien, die in Fachkreisen einen herausragenden Ruf genießt, mit einbezogen – oder Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Bruno S. Frey vom Institut für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich, mit nicht minderem Ruf? Wenn nein, weshalb nicht?
12. Auf welche Referenzen beruft sich der Regierungsrat mit seinen Lohn-Revisionsvorschlägen? Wo und in welchem Umfang ver spricht sich der Regierungsrat bessere Resultate bei den Leistungen des Kantons, seiner Betriebe und der Gemeinden?

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Anfrage Eva Torp, Hedingen, Kaspar Bütikofer, Zürich, und Jorge Serra, Winterthur, wird wie folgt beantwortet:

Die Anfrage bezieht sich auf einen Artikel von Dr. Reinhard Sprenger. Dieser erläutert darin die Grundzüge eines fairen und auf den Nutzen des Unternehmens ausgerichteten Lohnsystems: «Ein hohes Fixgehalt, in das der Arbeitsplatzwert, der Arbeitsmarkt-Wert und die Seniorität einfließen. Es ist vorteilhaft, auch die individuelle Leistung als viertes Element der Einkommensgerechtigkeit dem Fixgehalt zuzuschlagen. Die entsprechende Vergütung sollte aber einen breit gefächerten Leistungsbegriff abbilden und auf Bewertung, nicht (nur) Messung beruhen; sie ist daher an das Interpretationsmonopol der Führungskraft zu binden. Der individuelle Leistungslohn sollte insgesamt nicht höher

als die anderen drei Teile sein.» Das kantonale Lohnsystem und das System der Mitarbeiterbeurteilung entsprechen im Wesentlichen diesen Kriterien.

Sprenger wendet sich nicht gegen jede Form einer leistungsorientierten Entlohnung. Kritisiert werden von ihm hingegen hohe variable Einkommensanteile, die mitunter das Fixgehalt deutlich übersteigen und an ausschliesslich messbare Zielvereinbarungen mit marktorientierten Kenngrössen wie Umsatzvorgaben gebunden sind. Dies führe dazu, dass beispielsweise auf volatilen Absatzmärkten die variablen Einkommensanteile nachverhandelt werden müssten, was hohe Transaktionskosten ohne Kundennutzen erzeuge, dass der Unternehmenserfolg honoriert werde, der eben nicht nur mit der Leistung des Einzelnen, sondern auch mit Glück und Pech zusammenhänge und dass schliesslich diese Form der scheinbar objektiven Leistungsmessung und -honorierung, die an operative Indizes und Vergleichsmassstäbe gebunden ist, die Führungskräfte von der Verantwortung entlaste. Solche Formen der Leistungsbeurteilung und der Leistungshonorierung bestehen in der kantonalen Verwaltung nicht.

Das Personalmanagement des Kantons kennt weder ausschliesslich messbare Ziele, deren Erreichung mit hohen variablen Einkommensanteilen (Boni) honoriert werden, noch ein Unternehmenscontrolling, das den Erfüllungsgrad dieser rein quantitativen Ziele ausweist und damit über den Anspruch auf variable Einkommensanteile entscheidet. Vielmehr liegt dem System der kantonalen Mitarbeiterbeurteilung der von Sprenger zu Recht postulierte breit gefächerte Leistungsbezug zugrunde, indem die Zielerreichung nicht nur gemessen, sondern auch unter qualitativen Gesichtspunkten bewertet wird und ausserdem die gezeigten fachlichen Kompetenzen und das Verhalten beurteilt werden. Aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung entscheiden die Führungskräfte innerhalb der Regelungen des Lohnsystems und des Personalrechts über die individuellen Lohnerhöhungen und Beförderungen der Mitarbeitenden. Dieser Sachverhalt entspricht dem von Sprenger postulierten Grundsatz, dass Entlohnung als Teil der Führung gestaltet werden soll und die Führungskräfte im Rahmen «einer zu verantwortenden Subjektivität» über Lohnerhöhungen entscheiden sollen. Das bestehende Element des Stufenaufstieges delegiert hingegen die Lohnentwicklung wieder an das Lohnsystem und ist daher mit dem erwähnten Grundsatz der Verantwortung der Führung bei der Honorierung nicht vereinbar.

Es trifft zu, dass weder das bestehende Lohnsystem noch die Vorlage 4609 betreffend die Teilrevision des Lohnsystems (Neuregelung der Lohnerhöhung und der Einmalzulagen) vorsehen, dass sämtliche Per-

sonen, bei denen aufgrund der erreichten Qualifikation eine Lohnerhöhung möglich wäre, auch eine solche erhalten. Mit einer entsprechenden Regelung würde das Prinzip des automatischen Stufenaufstieges erweitert. Wie jedes grössere Unternehmen legt der Kanton jedes Jahr die Lohnrunde und damit auch die Mittel für individuelle Lohnerhöhungen fest. Die Führungskräfte verteilen diese unter denjenigen Mitarbeitenden, denen sie aufgrund der erreichten Qualifikationen eine Lohnerhöhung gewähren können. Auch wenn die Mittel für individuelle Lohnerhöhungen nicht für alle ausreichen, kann und soll die Gestaltung der Lohnerhöhungen durchaus gerecht erfolgen, indem zum Beispiel in der Gruppe, die für Lohnerhöhungen infrage kommt, in einem Jahr ein Teil und im nächsten Jahr ein anderer Teil die Lohnerhöhungen erhält. Weil weder mit einer guten, einer sehr guten noch einer vorzüglichen Qualifikation ein Anspruch auf eine Lohnerhöhung verbunden ist, werden die Mitarbeiterbeurteilungen durch die Lohnfrage nicht beeinflusst.

Zu Fragen 1 und 2:

Für eine erfolgreiche kollektive Leistung braucht es sowohl gute Einzelleistungen als auch ein funktionierendes Ganzes (Team), welches das Erbringen von guten Einzelleistungen unterstützt. Dabei kann es innerhalb der gleichen oder vergleichbaren Funktionen durchaus Unterschiede im Hinblick auf die fachliche Kompetenz, das Arbeitsverhalten und die Zielerreichung geben. Diese Unterschiede rechtfertigen auch eine unterschiedliche Lohnentwicklung bis zu einem gewissen Umfang. Gerade die Unterstützung des Teams, die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit, das Denken über den eigenen Arbeitsbereich hinaus können und sollen im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung eingefordert und beurteilt werden. Das System der Mitarbeiterbeurteilung ist nicht darauf angelegt, individuelle Sololäufe zu unterstützen und zu honorieren.

Die in der Anfrage als verstärkt individualisierte Lohnpolitik bezeichnete Anpassung des Lohnsystems beruht im Wesentlichen auf der Abschaffung des Stufenaufstieges. Auch in der Vergangenheit wurde in den meisten Jahren kein Stufenaufstieg gewährt, reale Lohnerhöhungen erfolgten meistens ausschliesslich aufgrund von Beförderungen. Die massvollen Lohnerhöhungen führten aber weder zu «Belohnungssucht» noch zu einem «schlechten Kooperationsniveau». Da im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung auch dem Verhalten ein grosses Gewicht zukommt, wurden auch langfristige Gesichtspunkte wie die Unternehmenskultur keinesfalls aufgrund der Mitarbeiterbeurteilung oder des Lohnsystems vernachlässigt.

Zu Frage 3:

Es trifft nicht zu, dass ein Teil der Lohnrunde in die Einmalzulagen fließt. Im Gegensatz zum Teuerungsausgleich und zu den individuellen Lohnerhöhungen führen die Einmalzulagen nicht zu einer nachhaltigen Erhöhung der Lohnsumme. Die 0,4% der Lohnsumme für Einmalzulagen müssen darum grundsätzlich nur einmal budgetiert werden. Wie bereits eingangs erwähnt, lässt sich aus der Mitarbeiterbeurteilung kein Anspruch auf eine individuelle Lohnerhöhung ableiten. Doch auch wenn die Quote für individuelle Lohnerhöhungen nicht für alle ausreicht, kann Personen mit einer guten Leistung eine einheitliche Lohnentwicklung gewährt werden, indem in einem Jahr der einen Gruppe und im nächsten Jahr der anderen Gruppe eine Lohnerhöhung gewährt wird. Dasselbe gilt auch für Personen mit einer sehr guten oder vorzüglichen Leistung. Die Mitarbeiterbeurteilung ist denn auch nicht nur eine Grundlage zur Gestaltung der Honorierung. Der unmittelbare Zweck der Mitarbeiterbeurteilung besteht in der Förderung des Personals sowie der Beurteilung der Leistungen und des Verhaltens (vgl. § 136 Abs. 2 Vollzugsverordnung zum Personalgesetz, LS 177.111). Die Mitarbeitenden haben ein Anrecht auf eine kritische und konstruktive Beurteilung ihrer Stärken und Schwächen. Dies ist eine erste und wesentliche Fördermassnahme. Sollte zudem eine Mitarbeiterbeurteilung einmal nicht den Erwartungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters entsprechen, so haben diese bei einem jährlichen Beurteilungsrhythmus schneller die Möglichkeit, kritische Punkte im Hinblick auf die kommende Mitarbeiterbeurteilung zu verbessern.

Zu Frage 4:

Die individuellen Lohnerhöhungen (Beförderungen) und die Einmalzulagen im Umfang von 0,2% bis 0,4% der Lohnsumme, die das bisherige System der Zulagen aus Rücklagen ablösen, haben nichts mit der Lohn- und Bonikultur von Teilen der Finanzindustrie zu tun. Es wurde bereits eingangs dargestellt, dass die entsprechende Kritik von Sprenger auf die im Rahmen der Teilrevision des kantonalen Lohnsystems erarbeitete Vorlage 4609 nicht zutrifft. Es handelt sich dabei nach wie vor um ein «fixlohnorientiertes» System.

Zu Frage 5:

Die Erfahrungen mit der neuen Mitarbeiterbeurteilung zeigen, dass eine Zielvereinbarung über den Zeitraum von bis zu zwei Jahren äusserst anspruchsvoll und aufgrund erheblicher planerischer Unwägbarkeiten bei diesem langen Zeitraum häufig kaum durchzuführen ist. Die Ziele müssen vielmehr öfter angepasst werden. Zudem muss die gezeigte Leistung über die gesamten zwei Jahre angemessen berücksichtigt

werden. Auch dies ist sehr anspruchsvoll. Aus diesen Gründen führen zahlreiche Ämter und Betriebe im Kanton bereits heute die Mitarbeiterbeurteilung jährlich durch. Es wurde erkannt, dass die Mitarbeiterbeurteilung nur bei einer jährlichen Durchführung als wirkungsvolles Führungsinstrument genutzt werden kann. Für die Durchführung, die Vor- und Nachbereitung eines Gesprächs zur Zielvereinbarung sowie eines Gesprächs zur Mitarbeiterbeurteilung kann mit einem Zeitaufwand von rund zwei Stunden pro Gespräch gerechnet werden. Allerdings werden oft die Mitarbeiterbeurteilung für den vergangenen Zeitraum und die Zielvereinbarung für einen neuen Zeitraum in einem Gespräch durchgeführt. Bei einer jährlichen Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung werden weniger Anpassungen bei den vereinbarten Zielen notwendig. Ausserdem machen zahlreiche Führungskräfte bereits heute einmal jährlich ihren Mitarbeitenden eine Rückmeldung zur erbrachten Leistung und zum Verhalten. Es kann und soll aus diesen Gründen von allen Führungskräfte verlangt werden, dass sie einmal im Jahr ihren Mitarbeitenden eine ausführliche Rückmeldung zur erbrachten Arbeitsleistung geben und die künftig zu erbringende Arbeitsleistung mit ihren Mitarbeitenden in Form von Zielen festlegen.

Zu Frage 6:

Mit der bestehenden Regelung, dass Mitarbeitende mindestens alle zwei Jahre einmal beurteilt werden müssen, besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeitenden, die jährlich beurteilt werden, auch häufiger individuelle Lohnerhöhungen gewährt werden als Mitarbeitenden, die alle zwei Jahre beurteilt werden. Dies kann auch die Zielsetzung einer nach Geschlecht und nach unteren, mittleren und oberen Lohnklassen einheitlichen Handhabung von individuellen Lohnerhöhungen bei gleicher Leistung gefährden.

Zu Frage 7:

Es ist mit keinen Mehrkosten zu rechnen. Die jährliche Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung dürfte eher eine Erleichterung als ein Erschwernis darstellen. Der Korrekturbedarf bei den Zielvereinbarungen wird kleiner, da der lange Beobachtungszeitraum von zwei Jahren auf ein Jahr verringert wird. Die Wirkung der Mitarbeiterbeurteilung als Führungsinstrument steigt.

Zu Frage 8:

Zur Vorlage Teilrevision Lohnsystem, Neuregelung der Lohnerhöhung und der Einmalzulagen, wurde von März bis Mai 2009 eine Vernehmlassung durchgeführt. Von den Gemeinden trafen nur Stellungnahmen ein, welche die Pflicht zur jährlichen Durchführung einer Mitarbeiterbeurteilung ausdrücklich unterstützen.

Zu Frage 9:

Wie bereits zu Frage 5 erwähnt, ist bekannt, dass eine Zielvereinbarung über einen Zeitraum von zwei Jahren wegen erheblicher Unwägbarkeiten bei der Planung häufig kaum durchführbar ist und dass auch eine Beurteilung der über einen Zeitraum von zwei Jahren erbrachten Leistung sehr anspruchsvoll ist. Ein jährlicher Rhythmus der Mitarbeiterbeurteilung kann deren Qualität durchaus steigern.

Zu Frage 10:

Gemäss dem bestehenden Lohnsystem und auch gemäss der Vorlage Teilrevision Lohnsystem, Neuregelung der Lohnerhöhung und der Einmalzulagen, sollen die Leistung und die Erfahrung honoriert werden. Die Leistung wird honoriert, indem bei andauernd sehr guten oder vorzüglichen Leistungen eine grössere Lohnentwicklung gewährt wird als bei guten Leistungen. Die Erfahrung wird honoriert, indem auch bei einer gleichbleibenden, mindestens guten Leistung eine Lohnentwicklung gewährt wird. Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein sehr taugliches Instrument für eine differenzierte Leistungsbeurteilung, weil neben der Zielerreichung auch die fachlichen Kompetenzen sowie das Verhalten zu beurteilen sind. Eine Entkopplung der Lohnentwicklung von der Mitarbeiterbeurteilung würde bedeuten, dass die Leistung nicht mehr honoriert werden könnte, sondern nur noch die Erfahrung. Der Kanton benötigt jedoch gute und auch sehr gute Leistungen seiner Mitarbeitenden, um seine Aufgaben erfüllen zu können. Bei einem garantierten jährlichen Stufenaufstieg auf der Grundlage von halben Stufen würde ebenfalls nur die Erfahrung honoriert und die Gestaltung der Lohnentwicklung von den Führungskräften an das Lohnsystem delegiert. Die Honorierung soll jedoch von den Führungskräften im Rahmen des Lohnsystems gestaltet werden können. Zudem würde der Regierungsrat erheblich bei der Gestaltung der Lohnrunden eingeschränkt. Der Stufenaufstieg müsste unabhängig von der Lage des Finanzhaushalts und dem Umfang der Rotationsgewinne gewährt werden. Und das lohnpolitische Kriterium, dass die durchschnittliche Lohnentwicklung des kantonalen Personals grundsätzlich mit derjenigen von Arbeitgebern mit Bedeutung für den Wirtschaftsraum Zürich vergleichbar sein soll, könnte nur beschränkt umgesetzt werden.

Zu Frage 11:

Das Projekt Teilrevision wurde durch die Firma perinnova begleitet, die auf Lohnsysteme spezialisiert ist, die Lohnsysteme anderer öffentlicher Verwaltungen sehr gut kennt und auch andere öffentliche Verwaltungen bei Anpassungen ihrer Lohnsysteme beraten hat. Es ist weder von Prof. Dr. Margit Osterloh noch von Prof. Dr. Bruno Frey bekannt,

dass sie Leistungsanreize als Teil eines Lohnsystems grundsätzlich ablehnen. In dem von ihnen gemeinsam herausgegebenen Buch «Managing Motivation» werden Möglichkeiten und Grenzen von an individueller Leistung orientierten Lohnsystemen diskutiert. Dabei stehen Lohnsysteme mit variabler Honorierung der Leistung durch Boni, Gratifikationen u. a. m im Vordergrund. Im Wesentlichen wird zur optimalen Gestaltung der Motivation und der Ausrichtung derselben auf die Unternehmensziele empfohlen, die intrinsische, also die vom Inneren einer Person her kommende, und die extrinsische, also die von aussen her angeregte, Motivation im Gleichgewicht zu halten. Dabei soll die extrinsische Motivation weder vernachlässigt noch überbetont werden. Zudem sollen bei der extrinsischen Motivation sowohl materielle als auch immaterielle Anreize gepflegt werden.

Zu Frage 12:

Wie bereits in der Beantwortung der Frage 11 erwähnt, wurden Erfahrungen und Erkenntnisse mit Lohnsystemen anderer öffentlicher Verwaltungen angemessen berücksichtigt. Es ist in der Betriebswirtschaft ein Allgemeinplatz, dass eine gut geführte Unternehmung bessere Ergebnisse erzielt als eine schlecht oder nicht geführte Unternehmung. Dieser Grundsatz hat nichts von seiner Gültigkeit eingebüsst. Mit der Einführung der Mitarbeiterbeurteilung auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und der Neuregelung der Lohnerhöhung und der Einmalzulagen im Rahmen der Teilrevision Lohnsystem wurde und wird die Führung in ihren zentralen Aufgaben, nämlich in der Beurteilung und Honorierung der Leistungen ihrer Mitarbeitenden, gestärkt. Der Kanton ist auf leistungsbereite, engagierte Mitarbeitende angewiesen, um seine anspruchsvollen Aufgaben erfüllen und die gesteckten Ziele erreichen zu können. Mit dem neuen Lohnsystem werden die Leistungsanreize massvoll gesteigert. Der Kanton gewinnt so an Attraktivität für leistungsorientierte Mitarbeitende.

II. Mitteilung an die Mitglieder des Kantonsrates und des Regierungsrates sowie an die Finanzdirektion.

Vor dem Regierungsrat

Der Staatsschreiber:

Husi