

Adrian Ritz
Christian Waldner

**Evaluation
leistungsorientierter Beurteilungs- und
Entlohnungssysteme**

Grundlagen und empirische Ergebnisse
am Beispiel der Stadt Nidau

KPM-Schriftenreihe Nr. 32

Die Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Public
Management der Universität Bern wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Andreas Lienhard

Prof. Dr. Adrian Ritz

Prof. Dr. Reto Steiner

Adrian Ritz
Christian Waldner

Evaluation Leistungsorientierter Beurteilungs- und Entlohnungssysteme

Grundlagen und empirische Ergebnisse am Beispiel der
Stadt Nidau

KPM-Verlag
Bern

Prof. Dr. Adrian Ritz ist Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre des öffentlichen Sektors am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

Christian Waldner, M. A. HSG, ist wissenschaftlicher Assistent am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Evaluation leistungsorientierter Beurteilungs- und Entlohnungssysteme:
Grundlagen und empirische Ergebnisse am Beispiel der Stadt Nidau
Adrian Ritz ; Christian Waldner
Bern 2009
ISBN 978-3-906798-31-8

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2009 by KPM-Verlag Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist
unzulässig.

www.kpm.unibe.ch

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	VII
1 Einleitende Bemerkungen	1
1.1 Ausgangslage und Auftrag	1
1.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	2
1.3 Methodik und Vorgehen	4
1.4 Aufbau des Ergebnisberichts	10
2 Das System MAG/LVB und Leistungslohn in der Stadt Nidau	11
2.1 Durchführung von MAG/LVB	11
2.2 Verknüpfung von MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg	12
3 Ergebnisse 1: MAG/LVB-Prozess	14
3.1 Vorbereitung von MAG/LVB	14
3.2 Themeninhalte und Dauer von MAG/LVB	16
3.3 Wahrnehmung der Beurteilung durch den Vorgesetzten	21
3.3.1 Individuelle Bewertung	21
3.3.2 Bewertung im Quervergleich	25
3.4 Einschätzung von MAG/LVB	28
4 Ergebnisse 2: Verknüpfung von MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg	31
4.1 Allgemeine Präferenzen	31
4.2 Systemtransparenz	35
4.3 Rolle der Politik	38
4.4 Zufriedenheit/Nützlichkeit	39
5 Ergebnisse 3: Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg	44
5.1 Wirkungen von MAG/LVB	44
5.2 Wirkungen des Lohnaufstiegs	46
5.3 Zusammenhang mit allgemeinen Zufriedenheits- und Motivationsmassen	50
6 Ergebnisse 4: Fragen an Beurteilende (Vorgesetzte)	54
7 Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen	57
7.1 MAG/LVB-Prozess	57
7.1.1 Vorbereitung von MAG/LVB	57
7.1.2 Themeninhalte und Dauer von MAG/LVB	59
7.1.3 Wahrnehmung der Beurteilung durch den Vorgesetzten	60
7.2 Verknüpfung von MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg	62
7.2.1 Allgemeine Präferenzen	62
7.2.2 Systemtransparenz	63
7.2.3 Zufriedenheit/Nützlichkeit	65
7.3 Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg	67
Anhang	70

Management Summary

Leistungsbeurteilung und Leistungsentlohnung sind Kern vieler Modernisierungsbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung und bedeuten eine Abkehr vom klassischen Lohnmodell mit Erfahrungsaufstieg. Im Jahre 2003 hat die Stadt Nidau ihre Personalgesetzgebung revidiert und das Besoldungssystem an das kantonale System nach BEREBE angeglichen, das ein Lohnsystem ohne Erfahrungsaufstieg und mit moderaten Leistungslohnelementen vorsieht.

Fünf Jahre nach der Einführung des neuen Besoldungssystems wird das Gesamtsystem der leistungsorientierten Rahmenbedingungen im Personal- und Führungsbereich der Stadtverwaltung Nidau evaluiert, um daraus aktuelle und fundierte Informationen über die zukünftigen Anforderungen an ein fortschrittliches Personalmanagement zu gewinnen. Zu diesem Zweck führte das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern neben einer Dokumentenanalyse und vier qualitativen Interviews eine Personalgesamtbefragung in der Stadtverwaltung Nidau durch. 52 Mitarbeitende und Vorgesetzte füllten den Fragebogen aus (Rücklaufquote: 59.1 Prozent).

Konzeptionell werden drei Bereiche untersucht: 1. MAG/LVB-Prozess 2. Verknüpfung zwischen MAG/LVB und Lohnaufstieg 3. Wirkungen des Gesamtsystems MAG/LVB und Lohnaufstieg.

MAG/LVB-Prozess

Tabelle 1: Kernergebnisse der Umfrage im Bereich MAG/LVB-Prozess

Gebiet	Ergebnis
MAG-Vorbereitung	Die Vorbereitung des Vorgesetzten ist zentraler Erfolgsfaktor für ein gelungenes MAG.
Themen im MAG	Elemente der Personalführung (Leistungsbeurteilung) dominieren das MAG/LVB; Ziele werden nicht konsequent gesetzt.
Dauer des MAG	12.2 Prozent der MAG dauern weniger als 15 Minuten.
Gerechtigkeit	Die Bewertung wird mehrheitlich als gerecht empfunden.
Bewertungsbogen	Der Bewertungsbogen wird nicht in allen Abteilungen als geeignetes Instrument zur Leistungserfassung gesehen.
Zufriedenheit	66 Prozent der Befragten sind (eher) zufrieden mit ihrem MAG.

Das MAG entspricht einem Bedürfnis der Mitarbeitenden. Verbesserungspotenzial besteht in der Gesprächsvorbereitung. Für eine höhere Akzeptanz kann auch die Anpassung des Bewertungsbogens notwendig sein. Thematisch sind die Personalentwicklung sowie das Setzen von Zielen stärker im MAG/LVB zu verankern. Gespräche von 15 Minuten oder weniger können die vielfältigen Aufgaben eines MAG/LVB nicht wahrnehmen.

Gestaltungsempfehlungen:

- Die Vorbereitung auf das MAG/LVB muss seitens der Vorgesetzten wie auch Mitarbeitenden systematisch mit eng aufeinander abgestimmten Unterlagen stattfinden.
- Um der Gefahr zu begegnen, dass das MAG/LVB zur Routine wird, muss allen Vorgesetzten Nutzen und Zweck des MAG/LVB im Gesamtzusammenhang der Führung aufgezeigt werden. Schulungsmassnahmen sind ins Auge zu fassen.
- Die Personalentwicklung als zentrales Element des MAG/LVB muss gestärkt werden.
- Ein gemeinsames Verständnis, welcher Zweck durch das Setzen individueller Ziele verfolgt wird, muss geschaffen und die Zielsetzung als integraler Bestandteil in das MAG/LVB aufgenommen werden.
- Ein MAG/LVB sollte mindestens 30 Minuten, besser eine Stunde dauern.

Verknüpfung zwischen MAG/LVB und Lohnaufstieg

Tabelle 2: Kernergebnisse der Umfrage im Bereich Verknüpfung zwischen MAG/LVB und Lohnaufstieg

Gebiet	Ergebnis
Systempräferenzen	Im Grundsatz bejahen drei Viertel Leistungslohnelemente; im Umgang mit kleinen Lohnsummenanstiegen wird teils auch eine gleichmässige Verteilung der Lohnaufstiege befürwortet.
Systemtransparenz	Das heutige System ist für eine Mehrheit nicht transparent (Kader-Bevorzugung, uneinheitliche Bewertungspraxis).
Rolle der Politik	Das Verständnis für die politischen Rahmenbedingungen ist nicht überall vorhanden.
Nützlichkeit	Spürbar sind Lohnerhöhungen ab 200 Fr./Monat.
Zufriedenheit	Ein Viertel ist mit dem System deutlich unzufrieden.

Ein Lohnsystem mit Leistungslohnelementen wird von den Befragten getragen; Unzufriedenheit ist in diesem Sinne in erster Linie die Folge von Implementationsschwächen und -schwierigkeiten. Die mangelnde Systemtransparenz ist einer der kritischsten Punkte, bei dem grosses Verbesserungspotenzial besteht. Um mehr Mitarbeitende zu motivieren, ist das bestehende System mit innovativen Anreizelementen zu ergänzen.

Gestaltungsempfehlungen:

- An einem an die Leistung anknüpfenden System ist festzuhalten. Es ist zu prüfen, ob vor allem bei kleinen Lohnsummenaufstiegen den Abteilungen die Kompetenz über den Modus der Verteilung der Lohnsummenaufstiege gegeben werden soll.
- Ein gemeinsames Verständnis über das grundsätzliche Funktionieren des Lohnsystems muss geschaffen werden. Es bieten sich z. B. entsprechende Personalinformationsanlässe an.
- Zur Förderung der Transparenz ist offen zu legen, in welchem Umfang und nach welchem Mechanismus Lohnsummenanstiege auf die Abteilungen aufgeteilt und Lohnaufstiege einzelnen Mitarbeitenden zugeteilt werden. Die Verteilung der Lohnaufstiege ist auf Abteilungsebene und im Verhältnis Kader/Nicht-Kader zu zeigen.
- Der Kritik, dass das Kader bei der Verteilung der Lohnaufstiege bevorzugt wird, könnte damit begegnet werden, dass die Zuteilung des zu verteilenden Lohnsummenaufstiegs neben der Zuteilung an die Abteilungen eine separate Zuteilung für das Kader vorsieht. Ebenso bedarf das Ergebnis, dass fast ein Drittel der Befragten die Bewertungspraktiken in verschiedenen Abteilungen als ungleich empfindet, einer vertiefenden Analyse.

Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg

Tabelle 3: Kernergebnisse der Umfrage im Bereich Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg

Gebiet	Ergebnis
Allgemeine Zufriedenheit	Die Befragten sind mit ihrem Arbeitsplatz, ihrem Lohn und dem Verhältnis zum Vorgesetzten im Allgemeinen sehr zufrieden; zufriedene Mitarbeiter sind auch mit dem System MAG/LVB zufriedener.
Allgemeines Engagement	Die Befragten arbeiten in ihrer Wahrnehmung engagiert für die Stadtverwaltung Nidau; engagiertere Mitarbeiter befürworten ein Leistungslohnsystem stärker.

Trotz der hohen Unzufriedenheit der Befragten mit dem System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg sind die Befragten insgesamt mit ihrer Arbeitsstelle zufrieden und arbeiten engagiert. Dieses Ergebnis darf aber nicht über den Handlungsbedarf hinwegtäuschen.

Im Sinne einer Gesamtbewertung identifizieren die Evaluatoren hierbei folgende Bereiche, bei denen Verbesserungspotenzial besteht: Optimierung und Institutionalisierung des Prozess der MAG/LVB-Vorbereitung; feste Verankerung der Zielvereinbarung im MAG/LVB-Prozess; Anpassung des Bewertungsbogens; Massnahmen zur Förderung der Transparenz des Systems; Einführung von Anreizmechanismen, die nicht an den individuellen Lohnanstieg anknüpfen; strukturelle Schaffung einer Kategorie „Kader“ bei der Zuteilung des Lohnsummenanstiegs auf Abteilungen.

Aufgrund der Interpretation der Ergebnisse ist anzunehmen, dass Massnahmen in diesen Bereichen zu einer nachhaltig besseren Verankerung und Akzeptanz eines an der individuellen Leistung anknüpfenden Lohnsystems führen.

1 Einleitende Bemerkungen

1.1 Ausgangslage und Auftrag

Leistungsbeurteilung und Leistungsentlohnung sind Kern vieler aktueller Konzepte zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Durch eine verstärkte Leistungsorientierung seitens der Mitarbeitenden sollen öffentliche Verwaltungen ihre Aufgaben effizienter und effektiver wahrnehmen können. Ausserdem kann eine leistungsgerechte Entlohnung aus Mitarbeitendensicht auch von einem Gerechtigkeitsstandpunkt her begründet werden (Leistungsgerechtigkeit). In diesem Sinne sind Leistungsbeurteilung und Leistungsentlohnung auch Bestandteil einer verstärkten Mitarbeitendenorientierung der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber.¹

Im Jahre 1997 hat der Kanton Bern ein neues Leistungsbeurteilungs- und Entlohnungssystem BEREBE eingeführt. Dieses sieht die Einordnung jeder Funktion in eine Gehaltsklasse vor. Innerhalb der Gehaltsklassen finden Differenzierungen der Entlohnung durch Lohnstufen statt. Da der individuelle Lohnstufenaufstieg an die jährliche Leistungsbeurteilung gekoppelt ist, enthält BEREBE Leistungslohnelemente. Ein gesicherter Erfahrungsaufstieg ist nicht vorgesehen.

Im Jahre 2003 hat die Stadt Nidau ihre Personalgesetzgebung revidiert und das Besoldungssystem der Stadtverwaltung dem kantonalen System nach BEREBE angeglichen (Art. 8 und 9 des Personalreglements der Stadt Nidau²).

Fünf Jahre nach der Einführung des neuen Besoldungssystems soll das Gesamtsystem der leistungsorientierten Rahmenbedingungen im Personal- und Führungsbereich der Stadtverwaltung Nidau evaluiert werden, um daraus aktuelle und fundierte Informationen über die zukünftigen Anforderungen an ein fortschrittliches Personalmanagement zu gewinnen. Namentlich sollen die Instrumente der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (LVB) und dem darauf basierenden Mitarbeitendengespräch (MAG) sowie dem Leistungslohn und das Verhältnis der Instrumente unterein-

¹ Vgl. Thom/Ritz (2008), Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 339 ff. und S. 358 ff.

² Personalreglement der Stadt Nidau vom 25. Oktober 2001, in der Fassung vom 29. Juni 2006.

ander evaluiert werden. Konkreter Handlungsbedarf soll aufgezeigt und mit umsetzbaren Empfehlungen ergänzt werden.

Mit der Anfrage, diese Evaluation durchzuführen, wendete sich die Stadtverwaltung Nidau an das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern. Nach ersten Gesprächen Ende 2007 fand die Evaluation mittels Mitarbeitendenbefragung im Juni 2008 statt. Mit der Abgabe des Abschlussberichts endete das Projekt im August 2008.

1.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

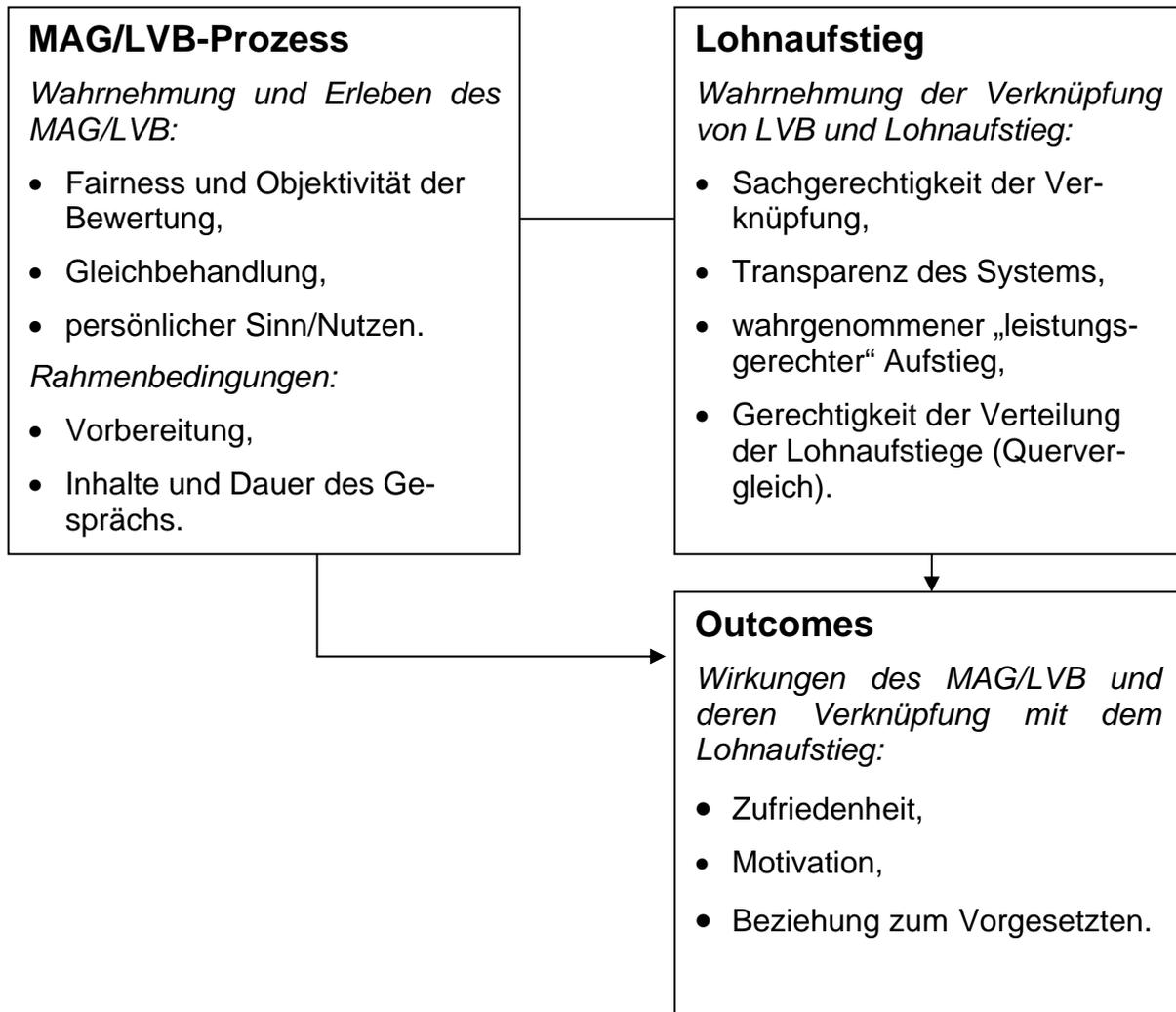
Ein konzeptioneller Bezugsrahmen dient der gedanklichen Strukturierung des Untersuchungsgegenstandes. Er hilft einerseits bei der Identifikation relevanter Einflussfaktoren, andererseits kann er Hinweise auf vermutete Wirkungsrichtungen geben. Aus diesem Grund wird der hier untersuchte Gegenstand MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg in einem Bezugsrahmen schemenhaft dargestellt.

Der für die Evaluation der leistungsorientierten Rahmenbedingungen in der Stadtverwaltung Nidau entworfene Bezugsrahmen setzt sich aus drei Bereichen zusammen (vgl. Abbildung 1): MAG/LVB, Lohnaufstieg und Wirkungen dieses Bewertungs- und Lohnsystems, d. h. die Outcomes.

In den drei Bereichen stellen sich dabei insbesondere folgende Fragen:

- **MAG/LVB-Prozess:** Die vom Tagesgeschäft losgelösten Mitarbeitendengespräche bieten ein Gefäss, in dem ausführlich über berufliche Erwartungen und persönliche Belange gesprochen werden kann. Es ist wichtig zu erfahren, wie die Beurteilten das MAG/LVB wahrnehmen und erleben. Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit diesem Instrument? Empfinden sie es als nützlich, seine Anwendung als gerecht? Über die Anwendung des Instruments geben auch Informationen über Rahmenbedingungen wie Vorbereitung, behandelte Themen oder die Dauer des Gesprächs Auskunft.

Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Untersuchung



- **Lohnaufstieg:** Das mit BEREBE eingeführte zentrale Instrument ist die Verknüpfung zwischen MAG/LVB und dem individuellen Lohnaufstieg. Hier gilt es einerseits zu klären, wie die Verknüpfung zwischen Leistung und Lohn grundsätzlich, d. h. unabhängig von der Nidauer Praxis, empfunden wird und andererseits, wie das aktuelle Funktionieren des Systems in der Stadtverwaltung Nidau wahrgenommen wird.

- **Outcomes:** MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg sind kein Selbstzweck, sondern sollen positive Wirkungen im Arbeitsalltag zeitigen. Es muss daher untersucht werden, ob die in den beiden ersten Teilen umschriebenen Grössen Auswirkungen auf die Zufriedenheit, Motivation bzw. das Engagement und die Beziehung zum Vorgesetzten haben.

1.3 Methodik und Vorgehen

Kernstück der Evaluation bildet eine schriftliche Befragung bei allen Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Nidau (Vollbefragung inkl. Vorgesetzte). Die Befragung ist eingebettet in einen sechsstufigen Evaluationsprozess (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Stufen der Evaluationsstudie



Der allgemeine Aufbau des Fragebogens orientiert sich am dafür entworfenen konzeptionellen Bezugsrahmen, der sich auf eine vertiefte Analyse der relevanten Dokumente in der Stadtverwaltung Nidau stützt und an wissenschaftlichen Publikationen im relevanten Themengebiet orientiert.³ Um den spezifischen Eigenheiten der Stadtverwaltung Nidau und ihren leistungsorientierten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, fanden neben Vorgesprächen mit dem Stadtschreiber der Stadt Nidau vier problemzentrierte Interviews mit fünf Vertretern statt (Vorbefragungen). Neben vier Mitarbeitenden verschiedener Hierarchiestufen und Ab-

³ Z.B. Liebig (2006), Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument, Wiesbaden; Jawahar (2006), Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback, in: Journal of Labor Research, Vol. 27(2), S. 213-236; Alberternst (2003), Evaluation von Mitarbeitergesprächen, Hamburg; Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (2003), Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volkshochschule (EvaMAG), Zürich; Holtmann et al. (2002), Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst, Berlin; Nagel et al. (1999), Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Stuttgart; Holbrook (1999), Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanism, in: Social Justice Research, Vol. 12(3), S. 205-221.

teilungen der Stadtverwaltung Nidau wurde auch mit einem Politiker ein Gespräch geführt. Die Interviews dauerten je eine Stunde. Die Ergebnisse dieser Gespräche fanden Eingang in den Fragebogen. Zusätzlich zu den Fragen zum System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg wurden nach Absprache mit dem Auftraggeber einige Fragen, die von allgemeinem Forschungsinteresse für das Kompetenzzentrum für Public Management sind, in den Fragekatalog aufgenommen.

Der Fragebogenentwurf wurde dem Stadtschreiber vorgelegt. Dieser beurteilte den Fragebogen insbesondere unter dem Gesichtspunkt der inhaltlichen Verständlichkeit und unter besonderer Berücksichtigung der in der Stadtverwaltung geläufigen Terminologie.

Die Zustellung der Fragebogen wurde durch die Stadtverwaltung Nidau, die über einen eigenen Kurier verfügt, organisiert. Innerhalb der dreiwöchigen Antwortfrist wurde am Ende der zweiten Woche eine Nachfassaktion mittels kurzem Schreiben an alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung versendet. Die Rücksendung der Fragebogen an das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern fand in einem vorfrankierten und adressierten Rückantwortcouvert statt.

Von den insgesamt 88 verschickten Fragebogen wurden 52 ausgefüllt an das Kompetenzzentrum für Public Management retourniert. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 59.1 Prozent, was ein für eine Mitarbeitergesamtbefragung befriedigender Wert ist.

Die Zusammensetzung der Grundgesamtheit aller Antwortenden ist in Tabelle 4 erläutert.

Tabelle 4: Eigenschaften der Grundgesamtheit

		Anzahl (N)	in Prozent
Gesamt		52	100.0
Geschlecht	Weiblich	29	55.8
	Männlich	21	40.4
	o. A.	2	3.8
Alter	< 25 Jahre	6	11.5
	26-35 Jahre	8	15.4
	36-45 Jahre	13	25.0
	46-55 Jahre	9	17.3
	56-65 Jahre	14	26.9
	o. A.	2	3.8
Ausbildung	Ohne abgeschlossene Berufslehre	1	1.9
	Berufslehre	24	46.2
	Höhere Fachschule/ Berufsmatura	14	26.9
	Fachhochschule/ Universität	11	21.2
	o. A.	2	3.8
Abteilung	Zentrale Dienste (ZD)	12	23.1
	Finanzen (Fin)	6	11.5
	Infrastruktur (Inf)	7	13.5
	Soziale Dienste (SD)	25	48.1
	o. A.	2	3.8
Position	Vorgesetzte	17	32.7
	Nicht-Vorgesetzte	33	63.5
	o. A.	2	3.8

Erläuterungen: o. A. = ohne Angabe. In zwei Fragebogen wurden die Fragen zu den persönlichen Angaben nicht ausgefüllt. Diese Fragebogen können zwar für Aussagen über die gesamte Stadtverwaltung berücksichtigt werden, jedoch nicht für gruppenspezifische Aussagen (z. B. Auswertung nach Abteilung).

Zur Interpretation der Ergebnisse

Bei der Mehrzahl der Fragen wurden die Befragten gebeten, ihre Zustimmung zu einer Aussage auf einer Skala mit fünf Antwortmöglichkeiten anzugeben. Die Antwortmöglichkeiten reichten bei einem neutralen Mittelpunkt (3) von „stimme nicht zu“ (1) bis „stimme zu“ (5). Diese Fragen lassen sich nach zwei Gesichtspunkten auswerten: Antworthäufigkeiten und Zusammenhangsmasse.

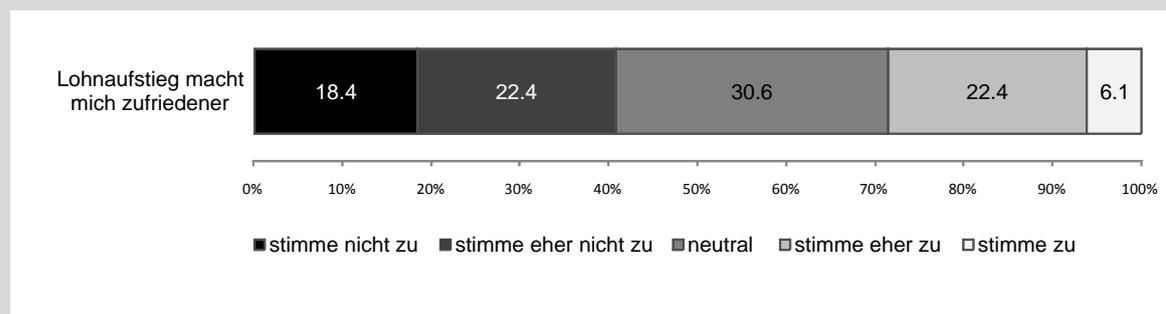
Antworthäufigkeiten

Bei der Interpretation von Häufigkeiten interessieren die Antworten der Befragten zu einer Frage. Zwei Aspekte können unterschieden werden:

1. *Wie sind die Antworten über die fünf Antwortvarianten verteilt? Wie viel Prozent haben jeweils welche Antwort gewählt?*

Diese Art von Auswertung erlaubt es, die verschiedenen Einschätzungen leicht zu erkennen und abzuschätzen, ob die Mitarbeitenden eine Aussage verhältnismässig ähnlich bewerten (breite Balken auf wenige Antwortwerte beschränkt) oder ob sehr unterschiedliche Einstellungen bestehen (alle Antwortwerte ungefähr gleich vorhanden) (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Beispiel für eine Auswertung der Antworthäufigkeiten

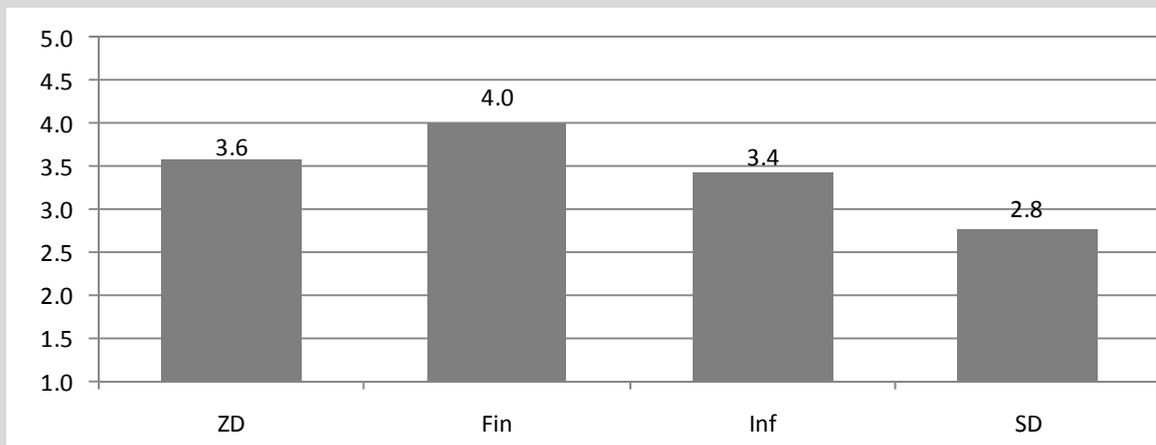


Erläuterung: In der Beispieldarstellung geben die Befragten ihre Zustimmung zur Frage, ob sie der Lohnaufstieg zufriedener mache oder nicht an. Es ist zu sehen, dass die Antworten relativ gleichmässig verteilt sind, bis auf die positivste Antwortkategorie (stimme zu). 40.8 Prozent stimmen der Aussage (eher) nicht zu – ihnen stehen 28.5 Prozent der Befragten gegenüber, die der Frage (eher) zustimmen, während 30.6 Prozent keine Bewertung abgeben.

2. Wie hoch ist der Durchschnittswert?

Der Durchschnittswert erlaubt eine Aussage über die generelle Zustimmung bzw. Ablehnung einer Aussage. Liegt der Durchschnittswert unter 3, bedeutet das, dass die Aussage im Durchschnitt eher abgelehnt wird. Liegt er über 3, heisst es, dass im Durchschnitt der Antwort eher zugestimmt wird. Bei einem Wert von genau 3, würden die Befragten die Aussage im Mittel weder positiv noch negativ bewerten (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Beispiel für eine Auswertung nach Durchschnittswerten (hier nach Abteilungen)



Erläuterung: ZD = Zentrale Dienste, Fin = Finanzen, Inf = Infrastruktur, SD = Soziale Dienste. In der Beispieldarstellung verfügt die Abteilung Finanzen über den höchsten Mittelwert, die Abteilung soziale Dienste über einen tiefen Wert. Auffällig ist, dass einzig in den Sozialen Diensten der Wert unter dem neutralen Wert von 3 liegt.

Beim Vergleich der Durchschnittswerte verschiedener Gruppen (z. B. Befragte aus unterschiedlichen Abteilungen oder Kader vs. Nicht-Kader) lassen sich Unterschiede zwischen diesen Gruppen ermitteln.

Zusammenhangsmasse

Zusammenhangsmasse betrachten nicht die Antworten zu einer Frage, sondern machen Aussagen darüber, ob Befragte, die bei einer Frage eine positive Antwort gegeben haben, bei einer anderen Frage ebenfalls eine positive Antwort gegeben haben und umgekehrt. Sie berichten also

über einen systematischen Zusammenhang zwischen zwei Antworten derselben Person auf zwei verschiedene Fragen.

Derartige Zusammenhänge lassen sich statistisch nachweisen. Das hier verwendete Zusammenhangsmass ist der Korrelationskoeffizient nach Pearson. Hängen die Antworten zu zwei Fragen perfekt zusammen, so nimmt der Korrelationskoeffizient einen Wert von 1 ein, hängen sie gar nicht zusammen, ist der Wert gleich 0. Kurz: Je höher der Korrelationskoeffizient (bei einem Maximum von 1), desto stärker ist der Zusammenhang zwischen zwei Werten.

Beispiel eines positiven Zusammenhangs (je mehr ..., desto mehr ...): Personen, die am Arbeitsplatz zufriedener sind, werden in der Regel gegenüber anderen Personen besser über ihren Arbeitgeber sprechen. Zwischen den Faktoren „Zufriedenheit“ und „Gut über den Arbeitgeber sprechen“ würde der Korrelationskoeffizient wohl positiv sein.

Beispiel eines negativen Zusammenhangs (je mehr ..., desto weniger ...): Personen, die am Arbeitsplatz zufriedener sind, werden in der Regel krankheitshalber weniger am Arbeitsplatz fehlen. Zwischen den beiden Faktoren „Zufriedenheit“ und „krankheitsbedingte Absenz“ würde der Korrelationskoeffizient wohl negativ sein.

Dabei ist zu beachten, dass Zusammenhangsmasse per se keine Aussage über Kausalitäten beinhalten (Wenn ..., dann ...). Aussagen über Gründe für Zusammenhänge und kausale Richtung des Zusammenhangs müssen sich aus theoretischen Überlegungen ableiten.

Neben der Stärke des Zusammenhangs wird jeweils auch ein Signifikanzwert des Zusammenhangsmasses angegeben. Er gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit der beobachtete Zusammenhang nicht zufällig zustande gekommen ist, sondern auch in einer grösseren Untersuchungspopulation, für die die hier verwendete Grundgesamtheit repräsentativ ist, effektiv existiert. Die Signifikanz wird in Anschluss an den Zusammenhangskoeffizienten mit Sternchen angegeben: * = zu 95 Prozent besteht der Zusammenhang auch ausserhalb der untersuchten Grundgesamtheit, ** = zu 99 Prozent besteht der Zusammenhang auch ausserhalb der untersuchten Grundgesamtheit.

Grundsatz der Ergebnisdarstellung in diesem Bericht

In den folgenden Ergebnisteilen werden für alle Fragen die Antworthäufigkeiten analysiert. In jenen Fällen, bei denen sich aus theoretischer Sicht Zusammenhänge zwischen zwei Fragen begründen und statistisch

nachweisen lassen, wird auch auf die Ergebnisse der Korrelationsanalyse hingewiesen.

Im Anhang zum Bericht werden zudem die Antworthäufigkeiten sowie die Durchschnittswerte der Antworten auf Gesamtverwaltungs- und Abteilungsebene in Tabellen dargestellt.

1.4 Aufbau des Ergebnisberichts

Im Ergebnisbericht werden die Hauptkenntnisse der Evaluation dargestellt. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt grundsätzlich entlang des konzeptionellen Bezugsrahmens.

Nach den einleitenden Bemerkungen im ersten Kapitel werden im zweiten Kapitel die Grundzüge des Systems MAG/LVB und deren Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg kurz dargestellt. Das dritte Kapitel präsentiert die Ergebnisse der Umfrage zu den Rahmenbedingungen, den Inhalten und der Wahrnehmung des MAG/LVB aus Sicht der Beurteilten. Im vierten Kapitel rückt die Verknüpfung zwischen MAG/LVB und Leistungslohnaufstieg ins Zentrum des Interesses. Neben Fragen zur generellen Haltung gegenüber einem Leistungslohnsystem werden Fragen zur konkreten Umsetzung von BEREBE in der Stadtverwaltung Nidau beleuchtet. Im fünften Kapitel geht es schliesslich um die Wirkungen des Systems MAG/LVB und Leistungslohn auf verschiedene Zielgrössen wie Zufriedenheit, Engagement, Motivation und Beziehungsqualität zum Vorgesetzten. In den Ergebnissen, die in den Kapiteln 3 bis 5 dargestellt sind, wurden die Antworten aller Befragten ausgewertet, d. h. sowohl Kader als auch Nicht-Kader. Den Befragten, die eine Kaderfunktion ausüben, wurden spezifische Fragen aus ihrer Sicht als Beurteilende gestellt. Die Ergebnisse hierzu sind im sechsten Kapitel. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung bewertet und Gestaltungsempfehlungen verfasst.

2 Das System MAG/LVB und Leistungslohn in der Stadt Nidau

Im Jahre 2003 hat sich die Stadt Nidau ein neues Personalreglement gegeben. Es sieht für das Lohnsystem der Stadtverwaltung vor, dass jede Stelle einer Gehaltsklasse gemäss kantonalem Gehaltsklassensystem zugeordnet wird (Art. 8). Das Verfahren für die Anrechnung und den Verlust von Gehaltsstufen gemäss der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (LVB) richtet sich ebenfalls nach dem kantonalen Dienstrecht (Art. 9). In jeder Gehaltsklasse bestehen insgesamt 80 Lohnstufen mit einer Abstufung von 0.75 Prozent.

Da jede Stelle neu einer fixen Gehaltsklasse zugeteilt ist und Lohnerhöhungen, die über den Teuerungsausgleich hinausgehen, nur über leistungsabhängige Gehaltsstufenanrechnung (Lohnaufstieg) möglich sind, gibt es den für die traditionelle Verwaltung üblichen Erfahrungsaufstieg nicht mehr. Er wurde durch ein System mit moderaten Leistungslohnelementen ersetzt.

2.1 Durchführung von MAG/LVB

Mit der Einführung des an die kantonale Gesetzgebung angelehnten Lohnsystems verbunden ist die Durchführung von MAG und LVB in der Stadtverwaltung Nidau.

In der Praxis finden MAG und LVB zusammen in einem jährlichen Gespräch im Herbst statt.¹ Am Gespräch nehmen der Beurteilte und sein direkt Vorgesetzter teil. Zweck dieses Gesprächs ist es gemäss dem Leitfaden der Stadt Nidau zu MAG/LVB, eine umfassende, systematische, zielgerichtete und möglichst objektive Bewertung zu erreichen (Punkt 2).

Dass LVB und MAG einen anderen Fokus besitzen, wird in den Zielsetzungen der beiden Instrumente festgehalten. Die LVB soll eine Antwort

¹ Der engen Verknüpfung von MAG und LVB in der Praxis der Stadtverwaltung Nidau wird in diesem Bericht insofern Rechnung getragen, als stets von MAG/LVB gesprochen wird, im Bewusstsein darüber, dass MAG und LVB als getrennte Instrumente eine unterschiedliche Aufgabe im Personalmanagement wahrnehmen.

auf die Frage geben, wie eine Person ihre Aufgaben erfüllt, und weitergehend dabei helfen, alle Mitarbeitenden richtig einzusetzen, sie den Erwartungen entsprechend zu entfalten, zweckmässig zu fördern und leistungsgerecht zu belohnen. Im MAG stehen die Förderung, Anerkennung und der Dank sowie die Vereinbarung individueller Ziele im Vordergrund.

Zentraler Bestandteil des Gesprächs ist der Bewertungsbogen, auf dem zwölf Bewertungskriterien in den vier Bereichen Fähigkeiten, Arbeit, Leistung und Verhalten festgehalten sind. Für Vorgesetzte gibt es ergänzend noch einen fünften Kriterienbereich Vorgesetztentätigkeit mit drei Kriterien. Insgesamt wird die Leistung der Mitarbeitenden bezüglich jedes Kriteriums auf fünf Bewertungsstufen beurteilt:

- A++ (herausragende Leistungen)
- A+ (sehr gute Leistungen)
- A (gute Leistungen = Erfüllung der Zielvorgaben)
- B (ausreichende Leistungen)
- C (nicht ausreichende Leistungen)

Für jedes Kriterium werden zusätzlich zur Bewertung entlang der Dimension C bis A++ auch Punktzahlen verteilt, wobei unterschiedliche Kriterien unterschiedlich gewichtet werden: Einerseits sind bestimmte Kriterien generell wichtiger als andere, andererseits besteht eine besondere Differenzierung der Gewichtung einzelner Kriterien zwischen den Bereichen Büro und Nicht-Büro. Um die Gesamtbewertung einer Person von C bis A++ zu ermitteln, werden die einzelnen Punktzahlen der Einzelkriterien addiert und daraus gemäss einem Bewertungsschlüssel die Gesamtbewertung C bis A++ abgeleitet.

2.2 Verknüpfung von MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg

Die differenzierte Bewertung der Mitarbeitenden in der LVB ist die Grundlage zur Verteilung der Lohnstufenaufstiege. Der Aufstieg über Gehaltsklassen wird im Rahmen der verfügbaren Mittel gewährt. Für

herausragende Leistungen (A++) sind bis zu zehn Gehaltsstufen, für sehr gute Leistungen (A+) bis zu sechs Gehaltsstufen, für gute Leistungen (A) bis zu drei Gehaltsstufen vorgesehen. Für ausreichende (B) und nicht-ausreichende Leistungen (C) können keine Gehaltsstufen gewährt werden.²

Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass die politisch durch den Stadtrat festgelegte jährliche Lohnsumme in der Regel nicht genügt, um die Lohnaufstiege im maximal vorgesehenen Masse zu gewähren.

Bislang wurden die Lohnaufstiege aus diesem Grund in dem Umfang verteilt, den die Lohnsumme zuließ. Zunächst wurde den einzelnen Abteilungen die Summe zugeteilt, die sie in Form von Lohnaufstiegen verteilen können. Die „Feinverteilung“ erfolgte nicht mehr aufgrund der fünf Kategorien C bis A++, sondern entlang der effektiv erreichten, addierten Punktezahlen im Bewertungsbogen, was dazu führen kann, dass zwei Mitarbeiter mit derselben Bewertung (z. B. A+) aufgrund ihrer unterschiedlichen Punktezahlen andere Lohnaufstiege erhalten.

Im Jahr 2008 entschied sich die Stadtverwaltung Nidau aufgrund des geringen Lohnstufenaufstieges unabhängig von der Bewertung in der LVB allen Mitarbeitern einen Lohnaufstieg im Umfang einer Gehaltsstufe zu gewähren.

² Vgl. Art. 44 Personalverordnung des Kantons Bern.

3 Ergebnisse 1: MAG/LVB-Prozess

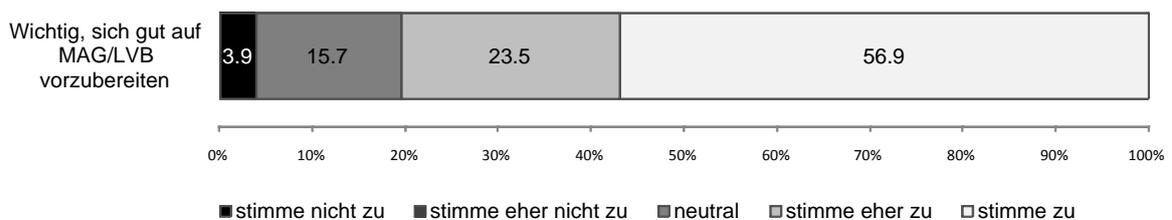
In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der Evaluation bezüglich der Vorbereitung auf das MAG/LVB, der besprochenen Themen und der Dauer des Gesprächs, der Wahrnehmung der Beurteilung durch den Vorgesetzten sowie der generellen Einschätzung bzw. Zufriedenheit bezüglich des MAG/LVB dargestellt werden.

3.1 Vorbereitung von MAG/LVB

Die richtige Vorbereitung auf das MAG/LVB ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg. Die Vorbereitung kann sich positiv auf den Gesprächsverlauf und damit auch auf die Zufriedenheit mit dem Gespräch auswirken.

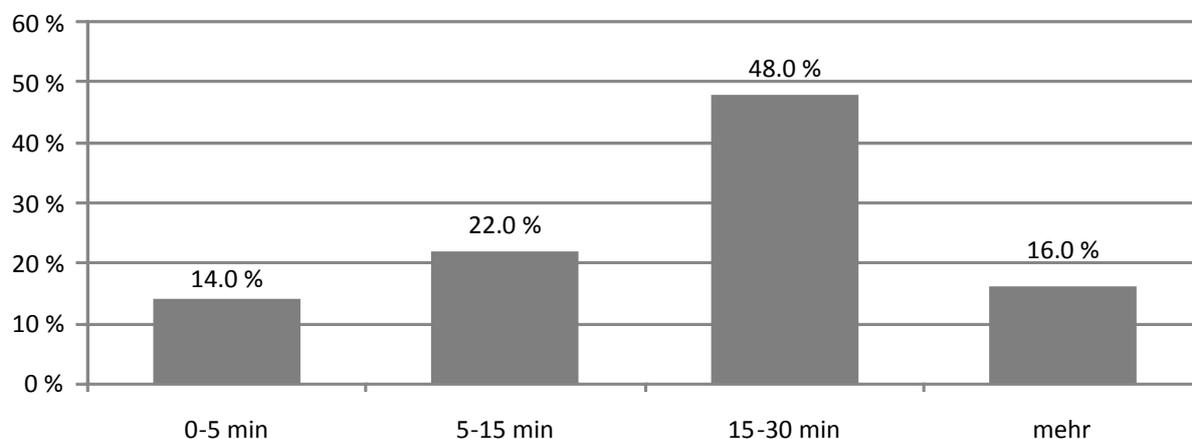
In der Befragung geben rund 80 Prozent der Befragten an, dass eine gute Vorbereitung auf das MAG/LVB sowohl durch den Beurteilenden wie den Beurteilten wichtig ist (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Wichtigkeit der Vorbereitung auf das MAG durch Mitarbeitenden und Vorgesetzten (N=51)



Für ihre eigene Vorbereitung auf das MAG/LVB setzt die Mehrheit der Befragten 15-30 Minuten ein (vgl. Abbildung 6). Rund ein Sechstel bereitet sich sehr kurz auf das MAG/LVB vor, während ähnlich viele Befragte mehr als 30 Minuten aufwenden. Etwas mehr als die Hälfte der Beurteilten bereitet ihr MAG/LVB mit dem von der Stadtverwaltung dafür zur Verfügung gestellten Fragebogen vor (55.1 Prozent; N=49).

Abbildung 6: Vorbereitung auf das MAG/LVB (N=50)

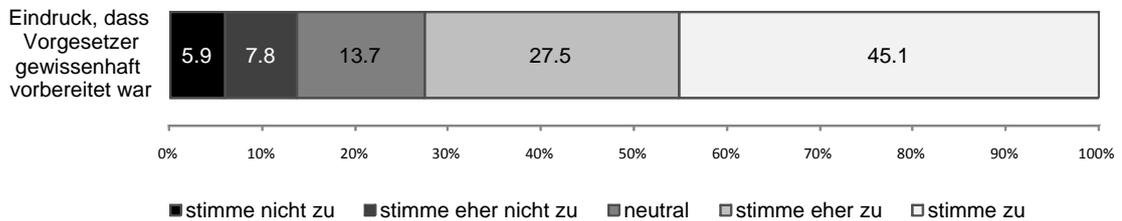


Die Korrelationsanalyse zeigt, dass sich jene Befragten, die eine Vorbereitung als wichtiger empfinden, sich auch tatsächlich länger auf das MAG/LVB vorbereiten.³ Sie verwenden dafür jedoch nicht häufiger den Fragebogen der Stadtverwaltung Nidau als jene, die die Vorbereitung als weniger wichtig empfinden.

Ein erfolgreiches MAG/LVB bedarf der Vorbereitung beider Gesprächspartner. Aus diesem Grund interessiert auch die durch den Beurteilten wahrgenommene Vorbereitung des Vorgesetzten. 72.5 Prozent der Befragten hatten bei ihrem MAG/LVB den Eindruck, dass sich ihr Vorgesetzter gewissenhaft auf das MAG/LVB vorbereitet hatte (vgl. Abbildung 7). Während 15 Prozent zu dieser Aussage keine wertende Stellung abgeben, hat etwas mehr als jeder achte Befragte den Eindruck, dass sich sein Vorgesetzter nicht gewissenhaft auf das MAG/LVB vorbereitet hat. Das heisst, dass insgesamt rund ein Viertel der Befragten den Eindruck besitzt, dass sich ihr Vorgesetzter ungenügend auf das MAG/LVB vorbereitet hat.

³ Korrelation nach Pearson: 0.545**.

Abbildung 7: Wahrgenommene Vorbereitung des Vorgesetzten (N=51)



Wie zentral die Vorbereitung durch den Vorgesetzten ist, lässt sich daran erkennen, dass die gute Vorbereitung positiv mit wichtigen Dimensionen der Wahrnehmung und allgemeinen Bewertung des MAG/LVB zusammenhängt (vgl. Kapitel 3.3).

Fazit:

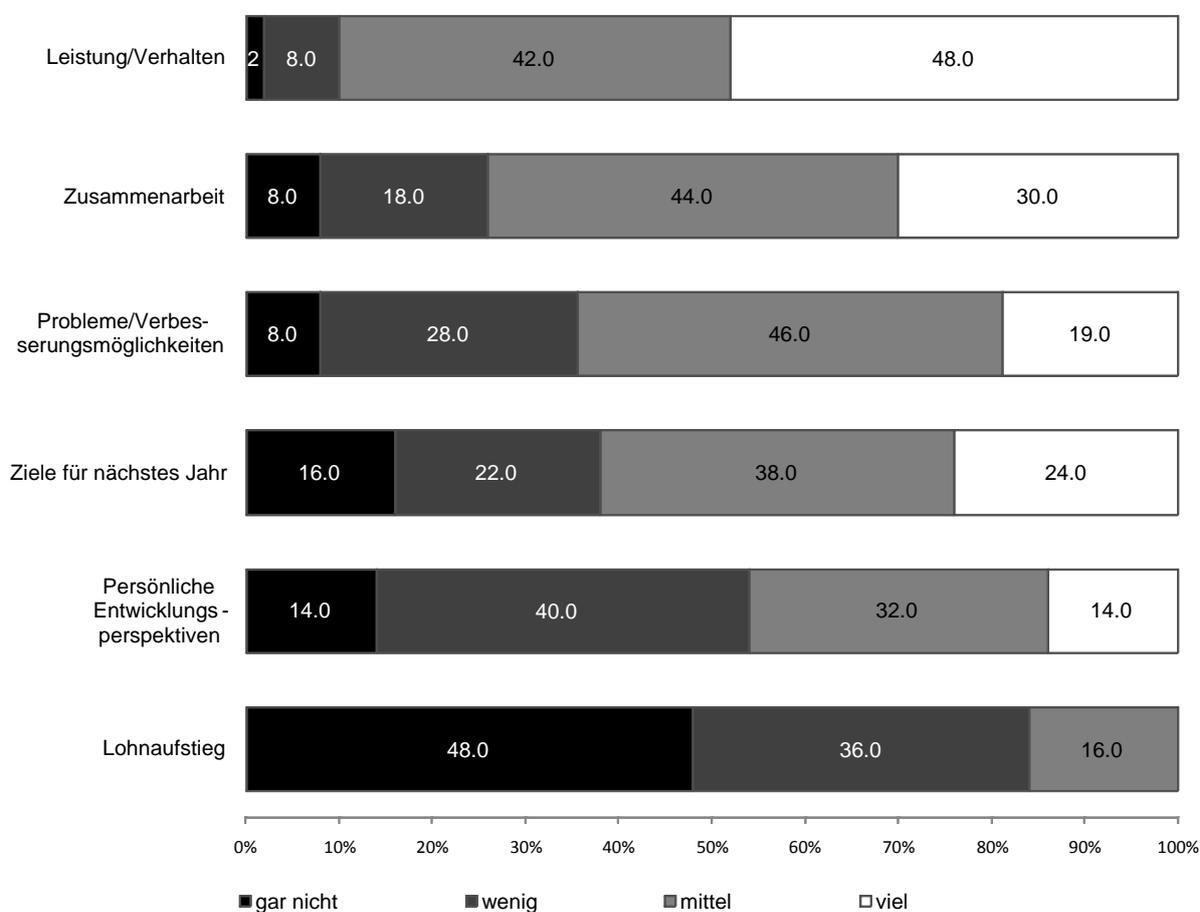
- Die grosse Mehrheit der Befragten erkennt die Wichtigkeit der Vorbereitung auf das MAG/LVB und bereitet sich 15 Minuten oder mehr auf das MAG/LVB vor.
- Der Fragebogen der Stadtverwaltung Nidau wird dabei nicht konsequent verwendet.
- Rund ein Viertel der Befragten hatte nicht den Eindruck, dass der Vorgesetzte sich gewissenhaft auf das MAG/LVB vorbereitet hat.

3.2 Themeninhalte und Dauer von MAG/LVB

Das MAG/LVB hat mehrere Funktionen; zwei davon sind die Personalentwicklung und -führung. Als Instrument der Personalentwicklung bietet das MAG/LVB die Möglichkeit, Aspekte der individuellen Entwicklung des Mitarbeitenden zu diskutieren. Als Instrument der Personalführung dient das MAG/LVB dem gezielten Feedback und der zukunftsgerichteten Zielvereinbarung mit der Absicht der Verhaltenssteuerung sowie der Steigerung von Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft. Dementsprechend werden in solchen Gesprächen verschiedene Themen angesprochen.

Anhand einer Analyse der im MAG/LVB behandelten Gesprächsthemen kann erkannt werden, welche Funktionen das MAG/LVB im Einzelfall tendenziell stärker, welche Funktionen es schwächer wahrnimmt. In welchem Umfang über welche Themenbereiche während des MAG/LVB in der Stadtverwaltung Nidau gesprochen wurde, ist in Abbildung 8 zusammengestellt.

Abbildung 8: Ausmass, in dem im MAG/LVB über verschiedene Themen gesprochen wurde (N=50)



Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden

Das nach den Angaben der Befragten am häufigsten diskutierte Thema des MAG/LVB ist die Leistung und das Verhalten des Befragten am Arbeitsplatz. In neun von zehn Gesprächen wird nach den Angaben der

Befragten mittel bis viel über die Leistung und das Verhalten gesprochen.

Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Beurteiltem

Ebenfalls zentraler Bestandteil von rund drei Vierteln der MAG/LVB ist der Austausch über die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Beurteiltem.

Arbeitsbezogene Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten

Weniger zentral scheint es, im MAG/LVB über Probleme, die bei der Arbeit aufgetreten sind, und Verbesserungsmöglichkeiten in der Arbeit des Beurteilten zu sprechen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass das Thema in 92 Prozent aller MAG/LVB angesprochen wurde.

Ziele für das nächste Jahr

Ziele für das nächste Jahr werden in den MAG/LVB sehr unterschiedlich behandelt. In 38 Prozent der MAG/LVB wird wenig oder nicht über Ziele gesprochen. In fast jedem sechsten Fall wird dieses Thema nicht angeschnitten. Dies erstaunt, ist doch die Zielvereinbarung gemäss dem Leitfaden der Stadtverwaltung Nidau fester Bestandteil des MAG/LVB-Prozesses.

In 24 Prozent der Gespräche wird viel über Ziele gesprochen. Eine Analyse nach Abteilungen zeigt, dass in der Finanzabteilung am meisten über Ziele gesprochen wird (Durchschnittswert 3.3 von maximal 4), in den sozialen Diensten vergleichsweise am wenigsten (Durchschnittswert 2.4).

Persönliche Entwicklungsperspektiven

Ähnlich wie bei den Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz wird über persönliche Entwicklungsperspektiven sowie Massnahmen zur Fort- und Weiterbildung in fast allen Gesprächen diskutiert. Jedoch ist das Thema selten zentraler Gesprächsgegenstand: Viel über

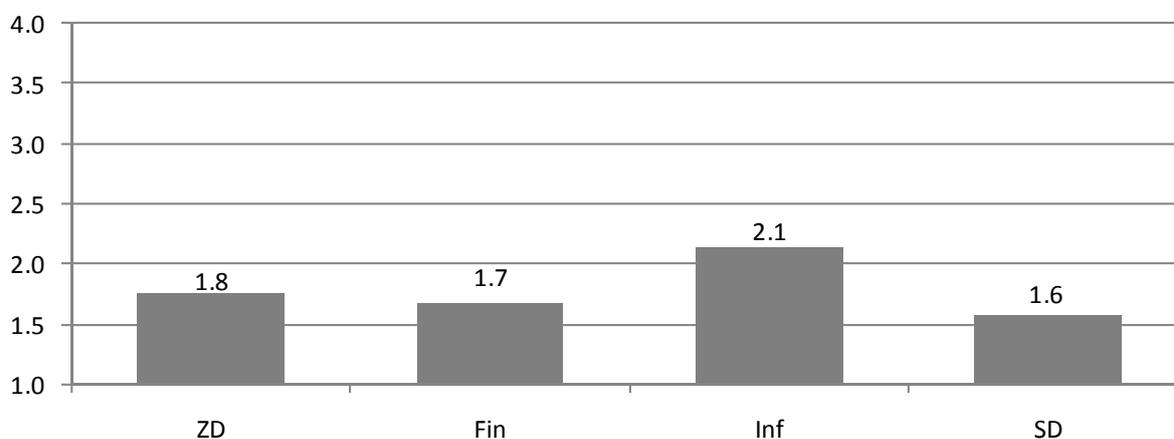
persönliche Entwicklungsperspektiven wird nur in 14 Prozent der MAG/LVB gesprochen.

Lohnaufstieg

Durchschnittlich am wenigsten gesprochen wird in den MAG/LVB über das Thema des Lohnaufstiegs. In fast der Hälfte der MAG/LVB wird der Lohnaufstieg gar nicht thematisiert und in einem weiteren Drittel der Fälle wird das Thema nur wenig besprochen. Niemand gibt an, dass in seinem MAG/LVB viel über den Lohnaufstieg gesprochen wurde.

Ein Vergleich nach Abteilungen ergibt das interessante Bild, dass der Lohnaufstieg scheinbar in den MAG/LVB im Bereich Infrastruktur die grösste Rolle spielt (vgl. Abbildung 9): Als einzige Abteilung liegt der Mittelwert des Ausmasses, in dem über den Lohnaufstieg gesprochen wird, bei einem Wert von über 2 (wenig), nämlich bei 2.1. Das könnte durch die in der Abteilung Infrastruktur im Vergleich zu den anderen Abteilungen tendenziell tieferen Lohnniveaus erklärt werden.

Abbildung 9: Mittelwerte der Gesprächsintensität zum Thema Lohnaufstieg (nach Abteilungen)

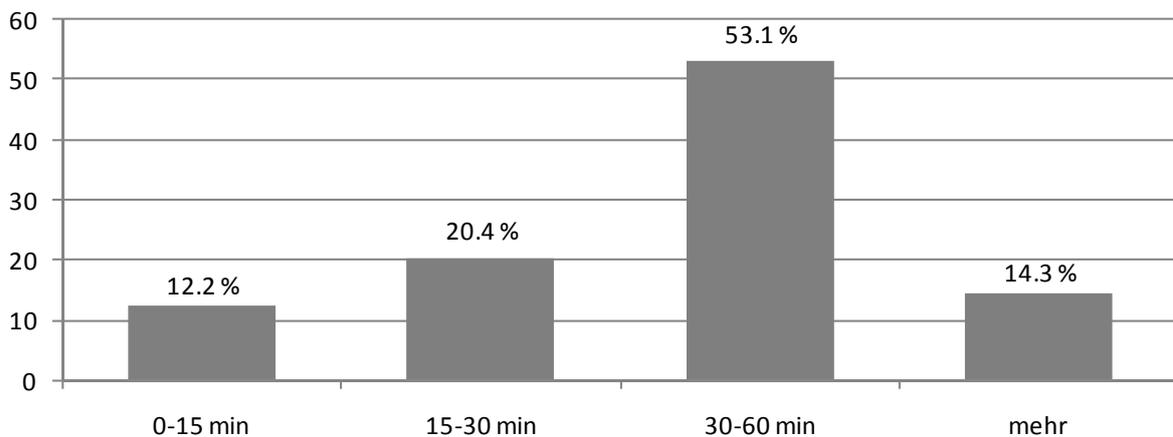


Erläuterungen: 1 = gar nicht, 2 = wenig, 3 = mittel, 4 = viel. ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=23).

Die Vielzahl zu besprechender Themen im MAG/LVB bedingt ein ausführliches, zeitlich nicht zu knapp bemessenes Gespräch. Dabei ist die Gesprächsdauer einerseits abhängig von der Arbeitssituation und dem Austausch zwischen Vorgesetztem und Beurteiltem im Arbeitsalltag, an-

dererseits aber auch Ausdruck einer gelebten Diskussions- und Reflexionskultur. Etwas mehr als die Hälfte der in der Stadtverwaltung Nidau durchgeführten MAG/LVB dauert zwischen 30 und 60 Minuten, 14 Prozent der Gespräche über eine Stunde (vgl. Abbildung 10). 12 Prozent der Gespräche waren hingegen sehr kurz (weniger als 15 Minuten).

Abbildung 10: Dauer des MAG/LVB-Gesprächs in Minuten (N=49)



Fazit:

- Das im Durchschnitt am intensivsten besprochene Thema „Leistung und Verhalten am Arbeitsplatz“ deutet darauf hin, dass im MAG/LVB der Aspekt der LVB und damit die Personalführung im Zentrum stehen. Die Tatsache, dass aber auch über Themen der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten gesprochen wurde, zeigt, dass die zentralen Elemente des MAG nicht grundsätzlich vernachlässigt werden.
- Die MAG-Komponente Personalentwicklung (Entwicklungsperspektiven, Massnahmen zur Fort-/Weiterbildung, Verbesserungsmöglichkeiten) scheint im Gegensatz dazu eher sekundär behandelt.
- Die Diskussion über Ziele für das nächste Jahr wird in den MAG sehr unterschiedlich gehandhabt, in fast 40 Prozent der MAG/LVB wird wenig oder nicht über Ziele gesprochen. Es gibt unterschiedliche Praktiken in der Stadtverwaltung Nidau. Zentraler Bestandteil scheint die Zielvereinbarung in der Abteilung Finanzen zu sein.

- Der durch die LVB bewirkte Lohnaufstieg ist kein wichtiges Thema in den MAG. In fast der Hälfte der Gespräche bleibt es unerwähnt. Bedeutung kommt diesem Thema einzig in der Abteilung Infrastruktur zu.
- Dass zwar in fast allen MAG über die Leistung des Beurteilten gesprochen wird, jedoch der Lohnaufstieg selten ein prominentes Thema ist, lässt die These aufkommen, dass das MAG/LVB in Nidau nicht das Gefäss ist, in dem über den Lohnaufstieg gesprochen bzw. verhandelt wird. Dies ist nachvollziehbar, da das MAG/LVB automatische Lohnfolgen hat und daher eine intensivere Diskussion über die Leistungsbeurteilung sachgerechter ist.

3.3 Wahrnehmung der Beurteilung durch den Vorgesetzten

Die Einschätzung und das Erleben des MAG hängen stark von der Wahrnehmung der Gerechtigkeit der Bewertung ab. Hierbei sind zwei Dimensionen zu unterscheiden: Einerseits geht es darum, ob die eigene, vom Vorgesetzten erhaltene Bewertung nach dem eigenen Empfinden fair und zutreffend ist. Andererseits ist im Quervergleich zu prüfen, ob die Bewertung über alle Befragten hinweg als gleich wahrgenommen wird.

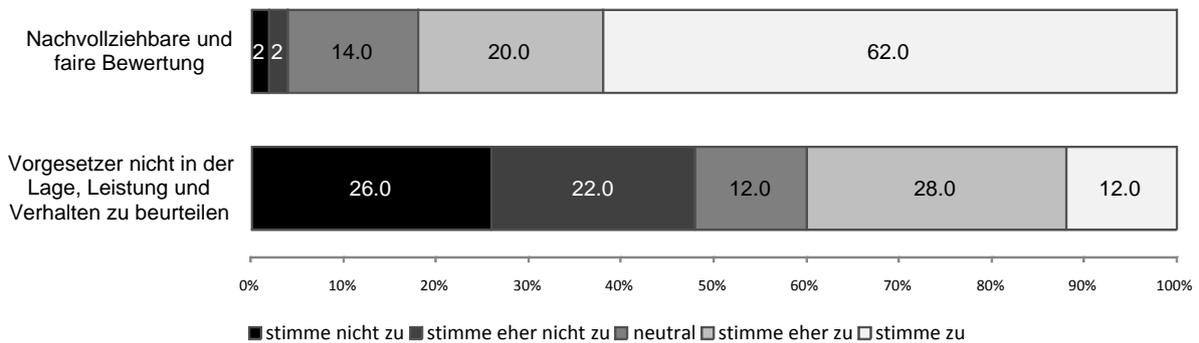
3.3.1 Individuelle Bewertung

Mit Bezug auf ihre individuelle Bewertung durch den Vorgesetzten stimmen 82 Prozent der Befragten der Aussage zu bzw. eher zu, dass sie die Bewertung durch ihren Vorgesetzten nachvollziehen können und als fair empfinden (vgl. Abbildung 11). 14 Prozent äusseren sich neutral und weitere 4 Prozent stimmen dieser Aussage nicht bzw. eher nicht zu. Diese positive Einschätzung ist über alle Abteilungen hinweg zu beobachten.

Dabei ist natürlich fraglich, ob der Vorgesetzte überhaupt in der Lage ist, die Leistung richtig zu beurteilen. Dies hängt neben der (kognitiven) Fähigkeit des Vorgesetzten davon ab, in welchem Masse der Vorgesetzte die Leistungen des zu Beurteilenden im Arbeitsalltag verfolgen kann. 48 Prozent der Befragten geben hierzu an, dass sie ihr Vorgesetzter (eher) nicht richtig bewerten kann, weil er die tägliche Arbeit nicht mitver-

folgen kann. Während weitere 12 Prozent keine wertende Aussage machen, sehen 40 Prozent der Befragten die Fähigkeit des Vorgesetzten, die Bewertung vorzunehmen, als (eher) nicht gegeben an. Befragte, die diesen negativen Eindruck hatten, sind mit dem MAG/LVB insgesamt unzufriedener.⁴

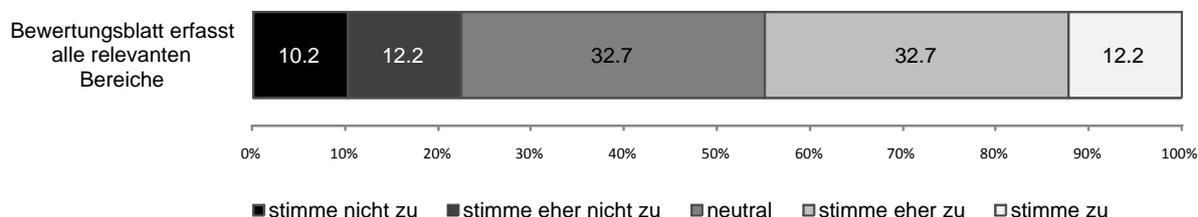
Abbildung 11: Nachvollziehbarkeit der Bewertung und Fähigkeit des Vorgesetzten zur Bewertung (N=50)



Das Instrument, das weitgehende Objektivität im Beurteilungsprozess sicherstellen sollte, ist der Bewertungsbogen (vgl. hierzu Kapitel 2.1). Die Eignung der im Bewertungsbogen der Stadtverwaltung Nidau verwendeten Kriterien zur Feststellung der individuellen Leistung wird von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet (vgl. Abbildung 12). Während 22.4 Prozent die Eignung des Bewertungsbogens skeptisch bewerten, betrachten weitere 32.7 Prozent den Bewertungsbogen neutral. Ihnen stehen rund 45 Prozent der Befragten gegenüber, die die Eignung des Bewertungsbogens zur Erfassung der individuellen Leistung (eher) bejahen.

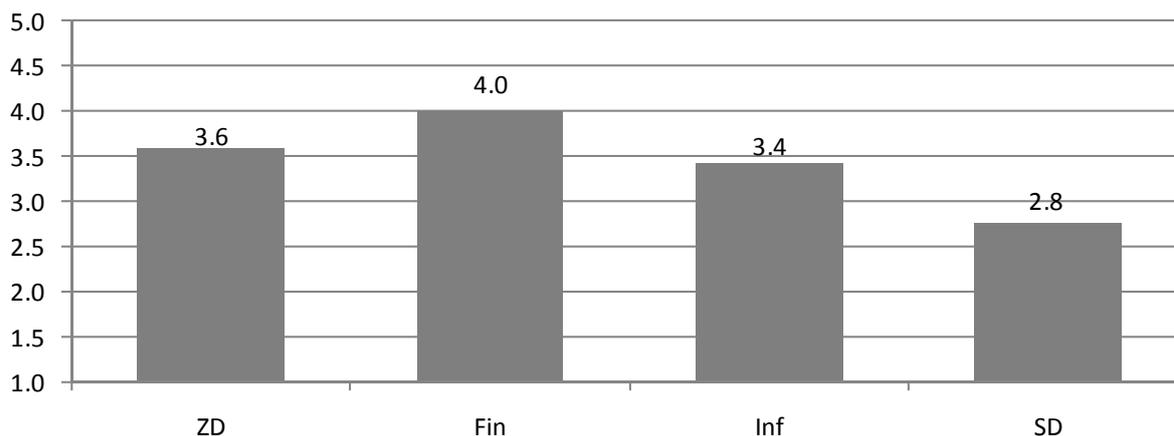
⁴ Korrelation nach Pearson: -0.488**.

Abbildung 12: Eignung des Bewertungsbogens zur Leistungserfassung (N=49)



Ein Vergleich auf Abteilungsebene bringt zu Tage, dass die Zufriedenheit mit dem Bewertungsblatt zwischen den Abteilungen stark differiert (vgl. Abbildung 13): Während in den Zentralen Diensten, in den Abteilungen Finanzen und Infrastruktur die Durchschnittswerte auf eine relativ deutliche Zustimmung zum Bewertungsbogen schliessen lassen (Durchschnittswerte zwischen 3.4 und 4.0), liegt der entsprechende Wert im Bereich der Sozialen Dienste unter dem Mittelwert von 3 (2.8). Dies legt die Vermutung nahe, dass der Bewertungsbogen besser geeignet ist, die Leistung von Befragten in den Abteilungen Zentrale Dienste, Finanzen und Infrastruktur zu erfassen, denn im Bereich der Sozialen Dienste.

Abbildung 13: Wahrgenommene Eignung des Bewertungsbogens zur Leistungsbeurteilung (nach Abteilungen)

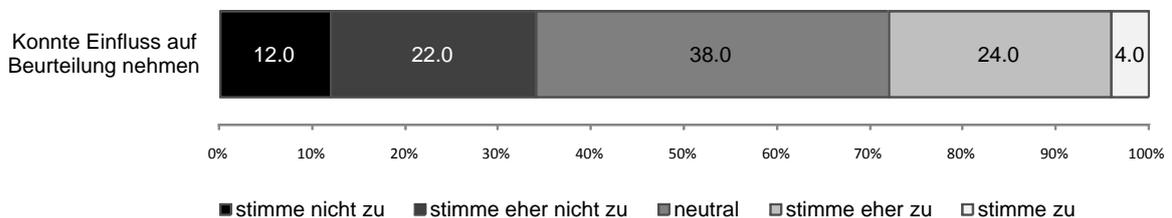


Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=22).

Die Beurteilung des Mitarbeitenden ist Sache des Vorgesetzten. Dennoch sollte auch der Mitarbeitende im Beurteilungsprozess seine Meinung vertreten dürfen und im Falle berechtigter Anmerkungen auch Einfluss auf die eigene Beurteilung erhalten. In diesem Sinne kann die Möglichkeit zur Einflussnahme auf die eigene Beurteilung als Indikator für eine gesunde Gesprächskultur verstanden werden. Bei dieser Interpretation ist allerdings Vorsicht geboten, weil aus Kommentaren im Rahmen der qualitativen Befragung darauf hingewiesen wurde, dass die Einflussnahme in einer ungenügenden Vorbereitung des Vorgesetzten und nicht in einer gesunden Gesprächskultur begründet ist.

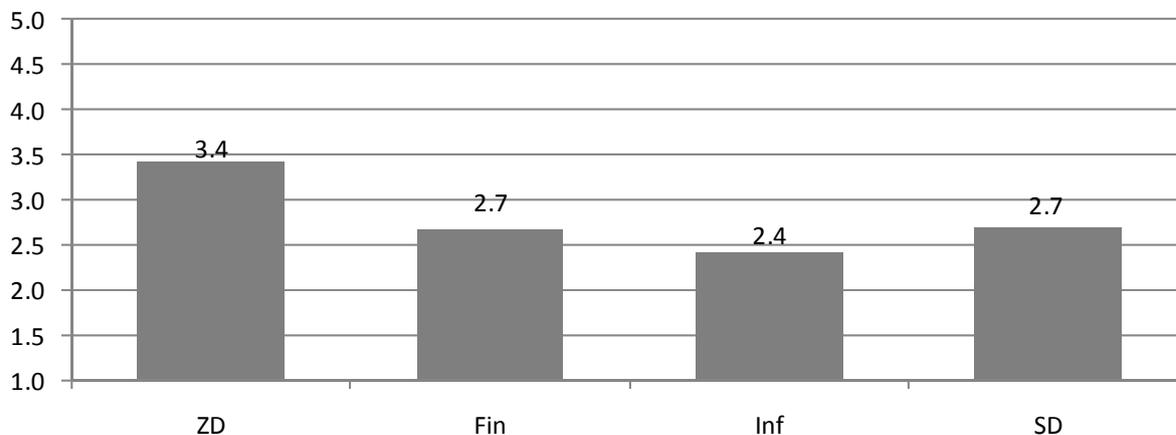
In der Stadtverwaltung Nidau konnten im MAG im Sinne eines offenen Zwiegesprächs zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nach der Einschätzung der Beurteilten 28 Prozent Einfluss auf ihre eigene Bewertung nehmen (vgl. Abbildung 14). Rund ein Drittel der Befragten hingegen stimmte der Aussage, Einfluss auf die Bewertung nehmen zu können, (eher) nicht zu.

Abbildung 14: Möglichkeit zur Einflussnahme auf die eigene Beurteilung (N=50)



Am stärksten scheint die Möglichkeit der Einflussnahme bei den Zentralen Diensten zu sein (vgl. Abbildung 15): Der Durchschnittswert der Antworten liegt mit 3.4 klar im positiven Bewertungsbereich. In den anderen Abteilungen liegt der jeweilige Durchschnittswert unter dem Mittelwert von 3 im negativen Bewertungsbereich, in dem die Befragten also die Möglichkeit der Einflussnahme eher verneint haben. Am geringsten ist die Möglichkeit zur Beeinflussung der eigenen Beurteilung in der Abteilung Infrastruktur.

Abbildung 15: Möglichkeit zur Einflussnahme auf die eigene Bewertung (nach Abteilungen)



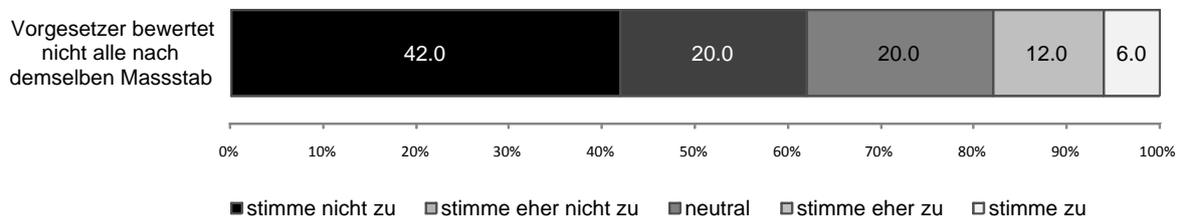
Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=23).

3.3.2 Bewertung im Quervergleich

Die Bewertung des MAG/LVB hängt neben der Wahrnehmung der eigenen Leistungsbeurteilung auch mit der Wahrnehmung der Gerechtigkeit der Beurteilung im Quervergleich mit Arbeitskollegen zusammen. Dabei ist die wahrgenommene Gleichbehandlung als Indikator für die Gerechtigkeit der Beurteilungen massgebend.

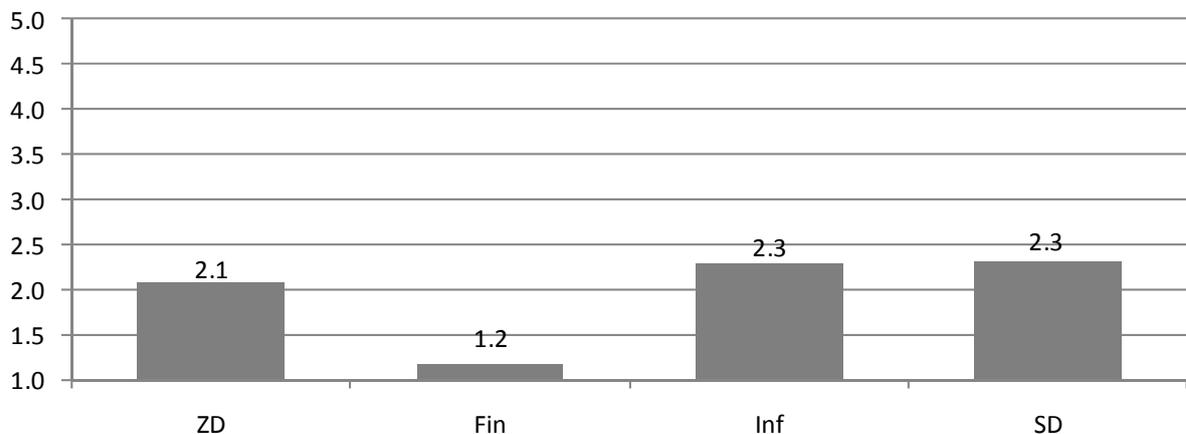
82 Prozent der Befragten stimmen der Aussage nicht zu, dass ihr Vorgesetzter einen unterschiedlichen Massstab bei der Bewertung der Mitarbeitenden verwendet, und empfinden in diesem Sinne die Beurteilung im Quervergleich als fair (vgl. Abbildung 16). Fast ein Fünftel der Befragten hingegen hatte (eher) den Eindruck, dass Mitarbeitende unterschiedlich bewertet werden.

Abbildung 16: Wahrgenommene Ungleichbehandlung im Bewertungsprozess (N=50)



Ein Vergleich der Abteilungen zeigt, dass in allen Abteilungen im Durchschnitt die Gleichbehandlung im Bewertungsprozess als gegeben empfunden wird (vgl. Abbildung 17; tiefe Werte entsprechen in der Darstellung einer positiven Wahrnehmung der Bewertungsgerechtigkeit). Besonders gilt dies für die Abteilung Finanzen, die mit einem Wert von 1.2 die beste Wahrnehmung gerechter Bewertung aufweist.

Abbildung 17: Wahrgenommene Ungleichbehandlung im Bewertungsprozess (nach Abteilungen)

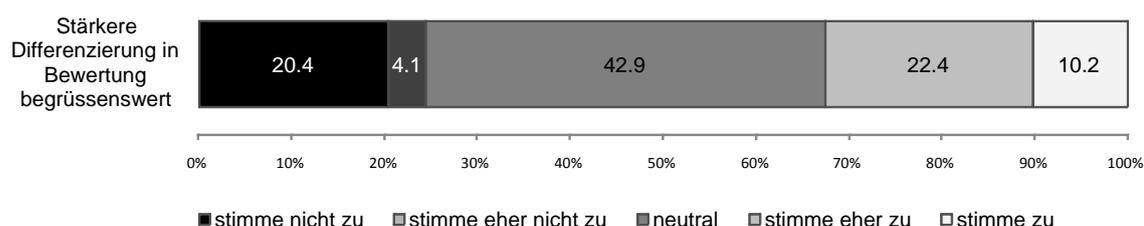


Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=23).

Ein aus vielen Organisationen bekanntes Problem ist die Häufung der individuellen Bewertungen auf einem leicht überdurchschnittlichen Leistungsniveau, wodurch individuelle Leistungsunterschiede in der Regel eher verwässert werden. In diesem Sinne wurde den Befragten die eher grundsätzliche Frage, ob die Befragten eine stärkere Differenzierung in den Bewertungen begrüßen würden, gestellt. Sie wird unterschiedlich

beantwortet. Während sich rund ein Drittel eine stärkere Differenzierung wünschen würde, stimmen 24.5 Prozent der Aussage (eher) nicht zu und 42.9 Prozent nehmen keine wertende Stellung ein (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Wunsch nach stärkerer Differenzierung in der Bewertung zwischen Mitarbeitenden (N=49)



Zentral für die Wahrnehmung der Fairness der Bewertung in der LVB scheint die gewissenhafte Vorbereitung durch den Vorgesetzten (vgl. Kapitel 3.1). Befragte, die den Vorgesetzten als gewissenhaft vorbereitet erlebt hatten, fanden stärker als die anderen Befragten, dass sie von ihrem Vorgesetzten fair und nachvollziehbar behandelt wurden⁵ und dass ihr Vorgesetzter alle Mitarbeitenden nach demselben Massstab bewertet.⁶

Fazit:

- Mehr als vier Fünftel der Befragten können die Bewertung durch ihren Vorgesetzten nachvollziehen und empfinden sie als fair.
- Knapp die Hälfte der Befragten zweifelt aber an der Fähigkeit des Vorgesetzten zur richtigen Bewertung mangels Einsicht in die tägliche Arbeit.
- 28 Prozent konnten (eher) Einfluss auf ihre Bewertung im MAG/LVB nehmen; 36 Prozent (eher) nicht. Ins Auge stechen diesbezüglich die Unterschiede in den Abteilungen, wobei vor allem in den Zentralen Diensten die Möglichkeit zur Einflussnahme ausgeprägt ist.

⁵ Korrelation nach Pearson: 0.730**.

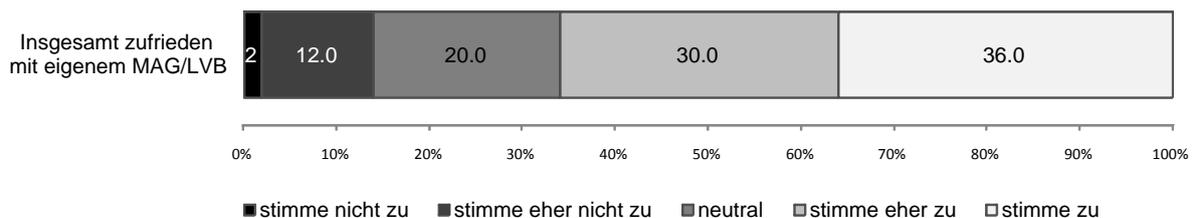
⁶ Korrelation nach Pearson: -0.395**.

- Der Bewertungsbogen wird im Allgemeinen als geeignetes Instrument betrachtet; dies jedoch nicht in den Sozialen Diensten.
- Über 80 Prozent haben den Eindruck, dass der Vorgesetzte bei der Beurteilung verschiedener Mitarbeitender nicht unterschiedliche Massstäbe anwendet.
- Zentral für die Wahrnehmung aller Fairnessdimensionen in der MAG/LVB-Bewertung ist die gewissenhafte Vorbereitung durch den Vorgesetzten.

3.4 Einschätzung von MAG/LVB

Vorbereitung zum MAG/LVB, Inhalte des Gesprächs und wahrgenommene Fairness führen zu einer Gesamteinschätzung des MAG/LVB, die z. B. in Form der Zufriedenheit mit dem MAG/LVB ermittelt werden kann. Es zeigt sich, dass rund zwei Drittel der Zusage zustimmen bzw. eher zustimmen, dass sie mit ihrem MAG/LVB zufrieden sind (vgl. Abbildung 19). Im Gegensatz dazu sind nur 14 Prozent scheinbar nicht oder eher nicht zufrieden.

Abbildung 19: Allgemeine Zufriedenheit mit dem eigenen MAG/LVB (N=50)



Jene Befragten sind zufriedener mit ihrem MAG/LVB, die ihre Bewertung als nachvollziehbar und fair empfinden,⁷ den Bewertungsbogen als geeignetes Instrument ansehen⁸ und die im MAG/LVB eine Wertschätzung

⁷ Korrelation nach Pearson: 0.422**.

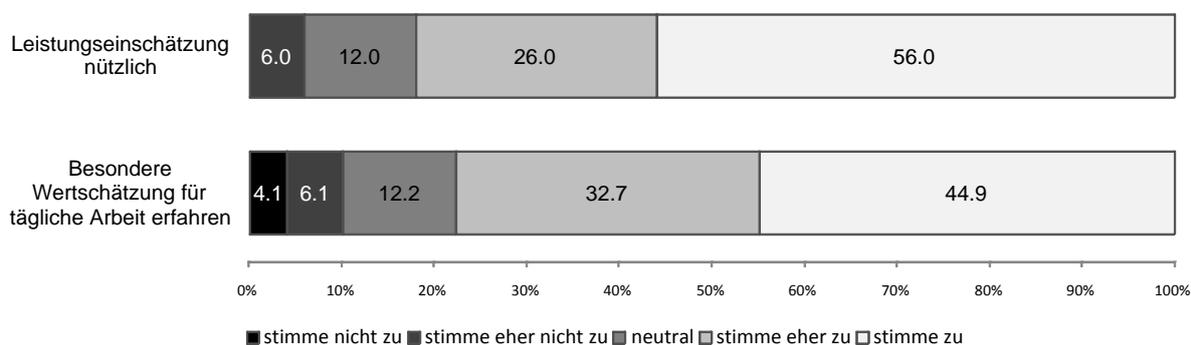
⁸ Korrelation nach Pearson: 0.428**.

erfahren⁹. Auf der anderen Seite bedeutet dies, dass diese Faktoren Quellen von Unzufriedenheit mit dem MAG sind.

82 Prozent der Befragten geben an, dass sie es als nützlich empfinden, von ihrem Vorgesetzten eine Leistungseinschätzung zu erhalten (vgl. Abbildung 20). Das könnte unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass 60 Prozent der Befragten angeben, ihnen gebe das MAG Orientierung in der täglichen Arbeit. Dies lässt sich jedoch nicht aus einem statistischen Zusammenhang ableiten. Die Korrelationsanalyse bringt zum Vorschein, dass jene die Leistungseinschätzung als nützlicher erachten, die eine nachvollziehbare und faire Bewertung erhalten haben.¹⁰

Das MAG/LVB bietet die Möglichkeit der Anerkennung und Würdigung der täglichen Arbeit über das im Alltag hinausgehende Mass. Drei Viertel der Befragten geben an, dass sie diese Art von Wertschätzung in ihrem Gespräch erfahren haben.

Abbildung 20: Nützlichkeit von MAG/LVB (N₁=50; N₂=49)



Bei einer Betrachtung der einzelnen Abteilungen zeigt sich, dass die Unterschiede in den hier betrachteten Einschätzungen insgesamt eher klein sind und in negativer Richtung (z. B. besondere Unzufriedenheit mit dem MAG) keine besonderen Ausschläge in einer Abteilung festzustellen sind.

⁹ Korrelation nach Pearson: 0.475**.

¹⁰ Korrelation nach Pearson: 0.471**.

Fazit:

- Rund zwei Drittel sind mit ihrem MAG/LVB (eher) zufrieden. Die Zufriedenheit kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden, z. B. Nachvollziehbarkeit der Bewertung und im Gespräch erfahrene Wertschätzung.
- 82 Prozent betrachten die individuelle Leistungseinschätzung als nützlich, dies insbesondere, wenn sie eine faire und nachvollziehbare Bewertung erhalten.

4 Ergebnisse 2: Verknüpfung von MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg

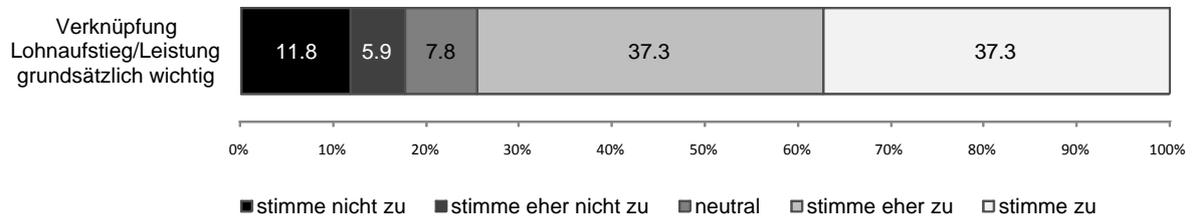
Kern des im Jahre 2003 eingeführten Personalreglements der Stadtverwaltung Nidau ist die an das kantonale System angelehnte Verknüpfung zwischen der Leistungsbeurteilung und dem individuell zugeteilten Lohnaufstieg. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage zu den allgemeinen Lohnsystempräferenzen, zur Wahrnehmung und zum Verständnis des Systems in der Stadtverwaltung Nidau, zur Rolle der Politik und zur allgemeinen Einschätzung des Systems dargestellt.

4.1 Allgemeine Präferenzen

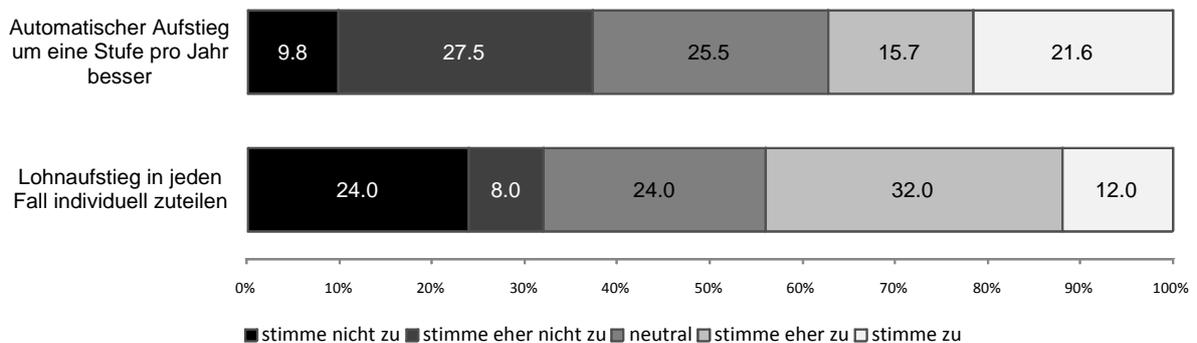
Unabhängig von der konkreten Umsetzung eines an der individuellen Leistung anknüpfenden Lohnsystems in der Stadtverwaltung Nidau ist zu untersuchen, inwieweit ein solches System Rückhalt bei den Mitarbeitenden geniesst. Dies ist insofern von Bedeutung, weil neben einem an die individuelle Leistung anknüpfenden Lohnsystem grundsätzlich andere Systeme (automatischer Aufstieg, Teamentlohnung etc.) denkbar wären.

Im Grundsatz wird ein an individueller Leistung anknüpfendes Entlohnungssystem von den Befragten begrüsst. Drei Viertel äusseren sich positiv oder eher positiv zur Aussage, dass sie es grundsätzlich wichtig finden, dass der Lohnaufstieg mit der Leistung verknüpft wird (vgl. Abbildung 21). Ein Sechstel lehnt diese Aussage ab bzw. eher ab. Ein Leistungslohnsystem wird im Grundsatz von allen Abteilungen getragen (Durchschnittswerte von 3.6 bis 4.3).

Abbildung 21: Grundsätzliche Haltung gegenüber einem leistungsorientierten Lohnsystem (N=51)



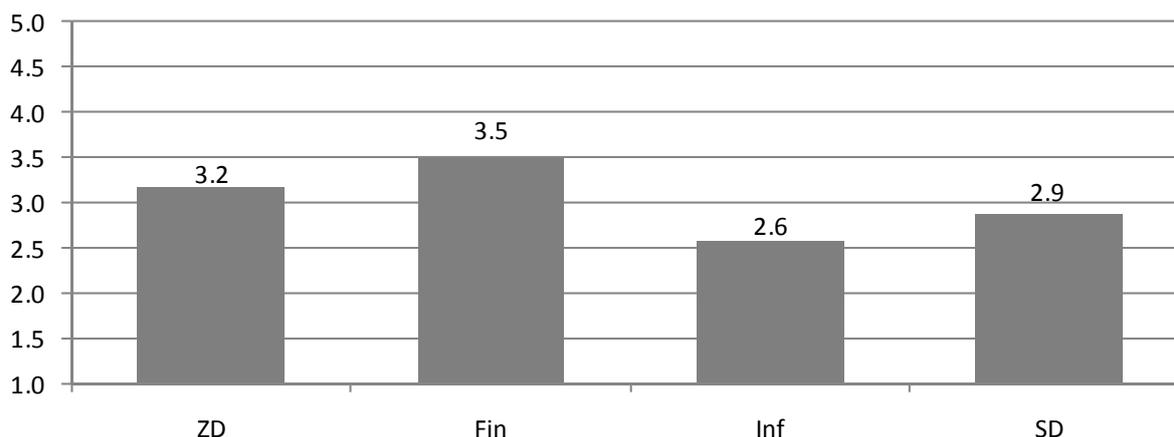
Im Bezug auf die effektiven Rahmenbedingungen mit knappen Budgets, die von der Politik für Lohnsummenaufstiege zur Verfügung gestellt werden, interessiert, wie damit umzugehen ist. Hier ist festzustellen, dass 37.3 Prozent der Befragten der Aussage (eher) nicht zustimmen, es sei besser, wie im letzten Jahr allen automatisch eine Lohnstufe mehr zu geben, wenn wenig Geld für Lohnaufstiege zur Verfügung steht (vgl. Abbildung 22). Ebensoviele Befragte vertreten aber die entgegengesetzte Meinung und ein gutes Viertel enthält sich einer bewertenden Aussage.

Abbildung 22: Automatischer vs. individueller Lohnaufstieg (N₁=51; N₂=50)

Mit 44 Prozent der Befragten befürwortet hingegen fast die Hälfte eine individuelle Verteilung der Lohnaufstiege, auch wenn die zu verteilende Lohnsumme gering ist. Rund ein Viertel lehnt dies aber ab. Hierbei zeigt sich, dass die Zentralen Dienste und die Abteilung Finanzen im Durchschnitt in jedem Falle für eine individuelle Verteilung der Lohnsumme sind, wogegen die Sozialen Dienste und die Abteilung Infrastruktur im

Mittel eher gegen die individuelle Zuteilung sind, solange die zu verteilende Lohnsumme sehr klein ist (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: Automatischer Lohnaufstieg, auch wenn zu verteilende Lohnsumme gering (nach Abteilungen)

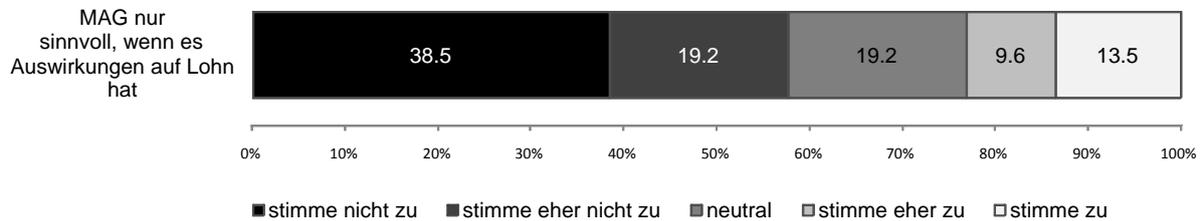


Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=24).

Bei den allgemeineren Fragestellungen befürworten also mehr Befragte den individuellen Lohnaufstieg, als bei der Frage zum Umgang mit dem Lohnaufstieg im konkreten Falle des vergangenen Jahres.

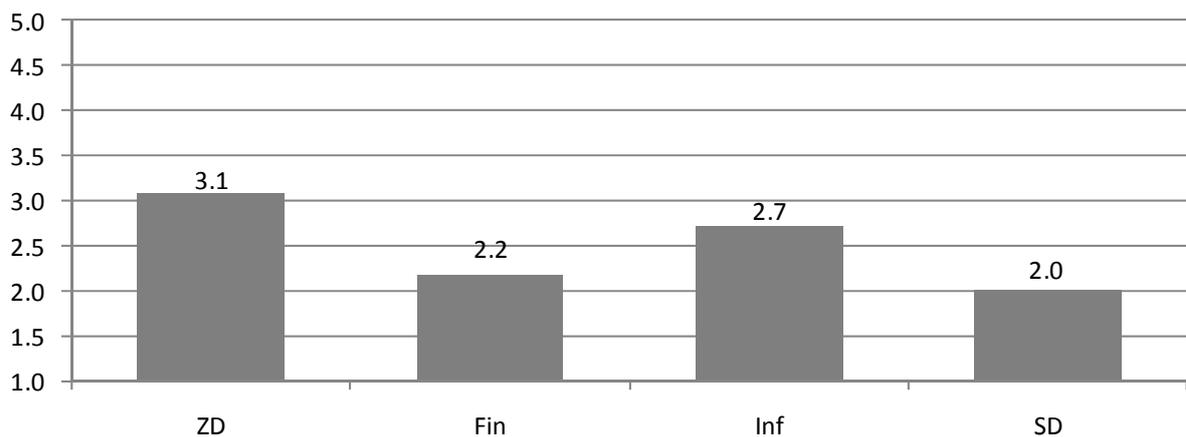
Wenn das MAG/LVB keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss auf die individuelle Lohnentwicklung hat, stellt sich die berechtigte Frage, ob ein MAG/LVB in diesem Fall überhaupt sinnvoll ist. Mit anderen Worten geht es darum, zu ermitteln, ob das MAG/LVB aus Sicht der Befragten neben dem Einfluss auf die Lohnaufstiege noch weitere Funktionen erfüllt, um derentwillen man am MAG/LVB festhalten sollte. Dies scheint in der Stadtverwaltung Nidau gegeben: Fast 60 Prozent der Befragten äussern sich nämlich negativ zur Aussage, dass ein MAG/LVB nur dann Sinn mache, wenn es über Lohnrelevanz verfüge (vgl. Abbildung 24). Ein weiterer Fünftel nimmt zudem keine wertende Stellung zu dieser Frage.

Abbildung 24: Sinnhaftigkeit des MAG in Abhängigkeit von Lohnrelevanz des MAG/LVB (N=52)



Auf Abteilungsebene lässt sich erkennen, wie das MAG/LVB bezüglich seiner über die Lohnrelevanz hinausgehenden Funktionen wahrgenommen wird. Insbesondere in den Abteilungen Finanzen und Soziale Dienste stiess die Aussage auf starke Ablehnung (vgl. Abbildung 25). Auch im Bereich Infrastruktur war der Durchschnittswert mit 2.7 unter dem Mittelwert von 3, d. h. einer neutralen Stellungnahme. Einzig in der Abteilung Zentrale Dienste lag der Wert mit 3.1 leicht auf der positiven Bewertungsseite. In den Zentralen Diensten wird im Durchschnitt der Aussage, dass das MAG/LVB nur bei Lohnrelevanz sinnvoll sei, also leicht zugestimmt.

Abbildung 25: Keine Sinnhaftigkeit eines MAG/LVB im Falle fehlender Lohnrelevanz (nach Abteilungen)



Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=25).

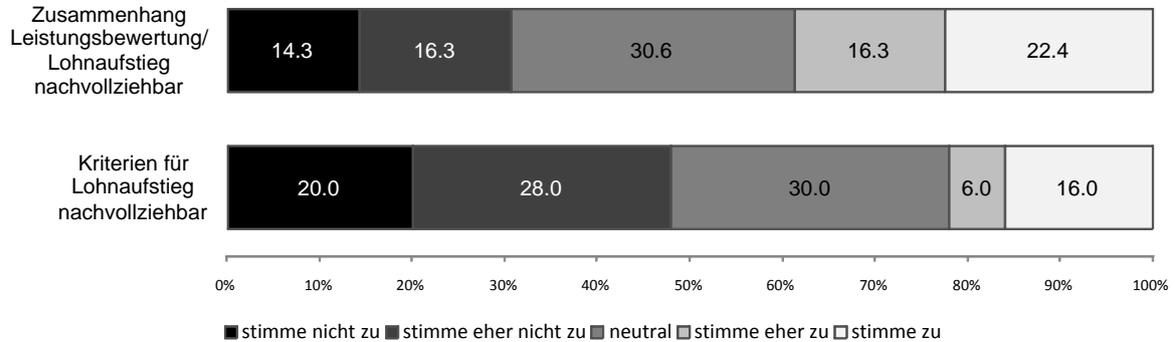
Fazit:

- Ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem wird von einer breiten Mehrheit der Befragten im Grundsatz befürwortet.
- 44 Prozent der Befragten sind für eine individuelle Verteilung der Lohnaufstiege, auch wenn insgesamt nur wenige Lohnaufstiege verteilt werden können, 32 Prozent sind gegen die individuelle Verteilung bei kleinen Lohnsummenanstiegen. Es zeigen sich Unterschiede zwischen den Abteilungen: Vor allem die Zentralen Dienste und die Abteilung Finanzen sind im Durchschnitt in jedem Falle für eine individuelle Verteilung der Lohnsumme.
- Das MAG/LVB ist ein Instrument, das auch unabhängig von der Lohnrelevanz von einer Mehrheit der Befragten als sinnvoll betrachtet wird.

4.2 Systemtransparenz

Das Verständnis für das Lohnsystem und damit die subjektiv wahrgenommene Transparenz des Lohnsystems ist eine Grundvoraussetzung für dessen Akzeptanz und Internalisierung durch die Mitarbeitenden.

31 Prozent können der Aussage, der Zusammenhang zwischen MAG/LVB und individuellem Lohnaufstieg sei nachvollziehbar, nicht oder eher nicht zustimmen (vgl. Abbildung 26). Zusammen mit den Befragten, die diese Aussage nicht bewerten konnten, können über 60 Prozent der Befragten diese Aussage nicht positiv beantworten. Noch weniger nachvollziehbar scheinen die Kriterien, nach denen der Lohnaufstieg letztlich zugeteilt wird. Nur 22 Prozent der Befragten können der Aussage zustimmen bzw. eher zustimmen. Mit 48 Prozent gibt hier fast die Hälfte an, dass sie der Aussage nicht bzw. eher nicht zustimmen.

Abbildung 26: Transparenz des Systems (N₁=49; N₂=50)

In engem Zusammenhang zur Wahrnehmung der Transparenz des Systems steht auch die Wahrnehmung der Gerechtigkeit bei der Zuteilung der Lohnstufenaufstiege. Drei Fragen sollten die Einschätzung der Gerechtigkeit der Zuteilung der Lohnaufstiege auf drei Ebenen prüfen: zwischen den Mitarbeitenden im Arbeitsteam, zwischen den verschiedenen Abteilungen und zwischen dem Kader und den anderen Mitarbeitenden.

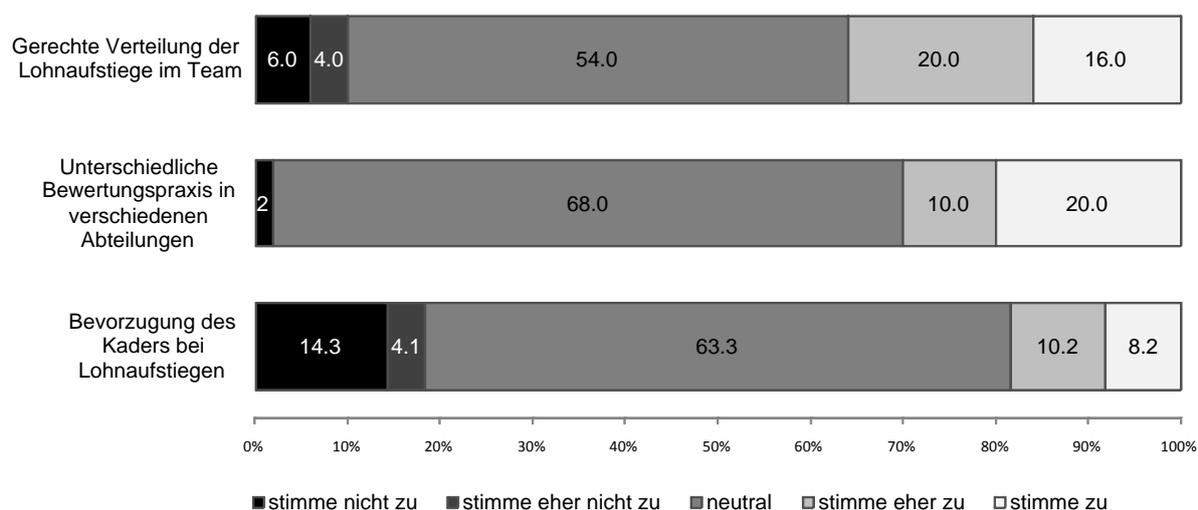
Bei allen drei Fragen gibt über die Hälfte jeweils eine Antwort auf dem neutralen Mittelwert und nimmt somit keine wertende Position ein. Dies lässt sich auf zwei Arten deuten: Entweder konnten die Befragten mangels Wissen über die Verteilung der Lohnaufstiege keine Stellung beziehen oder sie wollten keine Bewertung abgeben.

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkung ergibt sich mit Blick auf jene, die eine wertende Stellung abgegeben haben, folgendes Bild (vgl. Abbildung 27): Während 36 Prozent der Befragten die Verteilung der Lohnaufstiege innerhalb ihres Teams als (eher) gerecht empfinden, erachten 10 Prozent die Verteilung als (eher) ungerecht.

2 Prozent sehen keine Unterschiede in der Bewertung zwischen den Abteilungen, wogegen 30 Prozent der Aussage, dass in machen Abteilungen lockerer bewertet wird als in anderen, zustimmen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden das System in diesem Punkt unterschiedlich wahrnehmen: Die Vorgesetzten haben auf einem statistisch signifikanten Niveau stärker den

Eindruck, dass in der Bewertungspraxis zwischen den Abteilungen Unterschiede bestehen.¹¹

Abbildung 27: Gerechtigkeit bei der Zuteilung der Lohnaufstiege ($N_{1 \text{ und } 2}=50$; $N_3=49$)



Jeweils 18.4 Prozent der Befragten stimmen der Aussage eher zu bzw. lehnen sie eher ab, dass das Kader bei der Verteilung der Lohnaufstiege bevorzugt behandelt wird. Dabei unterscheiden sich Kader-Mitglieder in ihrer Einschätzung nicht signifikant von Nicht-Kader-Mitgliedern.

Während also die Verteilung der Lohnaufstiege innerhalb des Teams überwiegend als gerecht empfunden wird, werden die Bewertungspraktiken unterschiedlicher Abteilungen von einer Minderheit kritisch betrachtet und eine Bevorzugung des Kaders bei der Verteilung der Lohnaufstiege vermutet. Dabei fällt auf, dass über die positiv wahrgenommene Verteilung der Lohnaufstiege innerhalb des Teams aufgrund informeller Kontakte zwischen den Mitarbeitenden wohl eine objektiv zutreffendere Einschätzung möglich ist. Bei der Beurteilung der Bewertungspraktiken und der Verteilung der Lohnaufstiege auf das Kader dürfte die objektive Einschätzung viel schwieriger sein.

¹¹ Zu diesem Ergebnis kommt auf einem Signifikanzniveau von $p < 0.01$ eine einfaktorische Varianzanalyse (ANOVA).

Fazit:

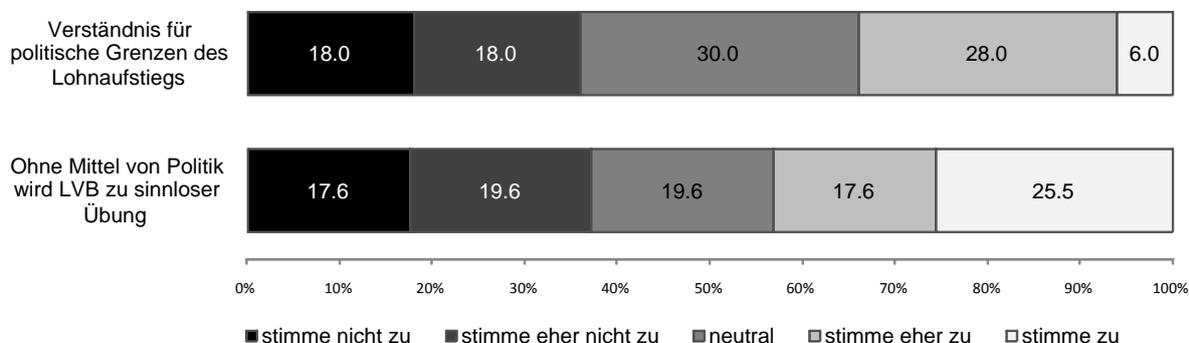
- Für 60 Prozent resp. 80 Prozent sind der Zusammenhang zwischen Bewertung in der LVB und persönlichem Lohnaufstieg bzw. die Kriterien für die Verteilung der Lohnaufstiege nicht klar nachvollziehbar.
- Zur unterschiedlichen Bewertung zwischen verschiedenen Gruppen äussert sich die Mehrheit jeweils neutral. Für 36 Prozent werden die Lohnaufstiege im Team (eher) gerecht verteilt, für 10 Prozent (eher) ungerecht. 30 Prozent sehen eine unterschiedliche Bewertungspraxis zwischen verschiedenen Abteilungen. Eine bevorzugte Behandlung des Kaders bei Lohnaufstiegen wird von rund einem Fünftel der Befragten wahrgenommen.

4.3 Rolle der Politik

Da die für die Lohnaufstiege zur Verfügung stehende Lohnsumme letztlich auf einer politischen Entscheidung beruht, ist für die Praxis des Entlohnungssystems ebenfalls die Rolle der Politik zu betrachten. Ein besseres Verständnis für den politischen Rahmen könnte zu einem besseren Verständnis des Funktionierens des Systems MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg beitragen und somit indirekt die Akzeptanz des Systems erhöhen.

Breit gestreut sind die Stellungnahmen zur Aussage, dass die befragte Person Verständnis dafür hat, dass das Ausmass des Lohnaufstiegs in erster Linie vom politischen Entscheid des Gemeinderats und von der finanziellen Situation der Gemeinde abhängt (vgl. Abbildung 28). Jeweils rund ein Drittel stimmt der Aussage zu, nicht zu bzw. bewertet sie neutral.

Für 43 Prozent wird die LVB (eher) zu einer sinnlosen Übung, wenn die Politik kaum Mittel für den Lohnaufstieg bereitstellen kann. 57 Prozent antworten neutral bzw. lehnen diese Aussage ab. Ähnlich wie in Abschnitt 4.1, wo 58 Prozent der Aussage (eher) nicht zustimmten, dass das MAG nur sinnvoll sei, wenn es sich auf den Lohn auswirke, zeigt sich auch bei dieser Frage, dass das Instrument LVB für die viele Befragte mehr als nur eine lohnrelevante Funktion wahrnimmt.

Abbildung 28: Wahrnehmung des politischen Rahmens von MAG/LVB und Lohnaufstieg (N₁=50; N₂=51)**Fazit:**

- Das Verständnis für den politischen Rahmen bei der Festlegung der Lohnsumme gestaltet sich zwischen den Befragten sehr unterschiedlich. Knapp ein Fünftel hat kein Verständnis für den politisch begrenzten Lohnaufstieg.
- Wenn politisch bedingt der Anstieg der Lohnsumme auch nur klein ist, wird von 57 Prozent der Befragten die LVB nicht als sinnlose Übung betrachtet.

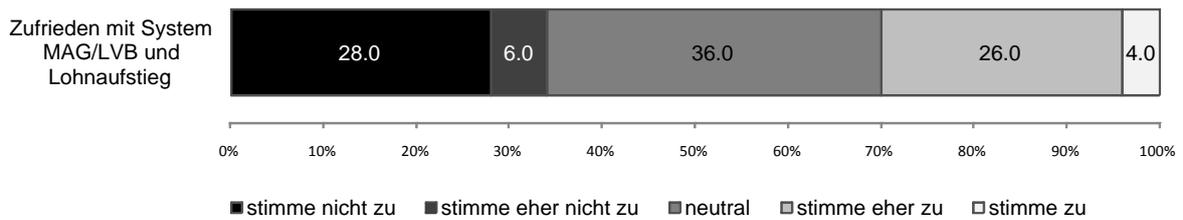
4.4 Zufriedenheit/Nützlichkeit

Bei einer generelleren Einschätzung des Gesamtsystems ist auch die Zufriedenheit mit dem System als Gesamtindikator zu erheben. Daneben wird mit Bezug auf konkrete Lohnstufenanstiege untersucht, welche Lohnerhöhungen aus Sicht der Befragten für sie spürbar sind und sie zu höherem Engagement motivieren.

28 Prozent der Befragten stimmen der Aussage nicht zu, dass sie alles in allem damit zufrieden sind, wie das heutige System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohn funktioniert; weitere 6 Prozent stimmen der Aussage eher nicht zu (vgl. Abbildung 29). Rund ein Drittel der Befragten äussert sich weder positiv noch negativ. 30 Prozent der Befragten äussern sich insgesamt positiv, jedoch stimmen davon nur 4 Prozent der Aussage klar zu. Die Zufriedenheit mit dem System ist

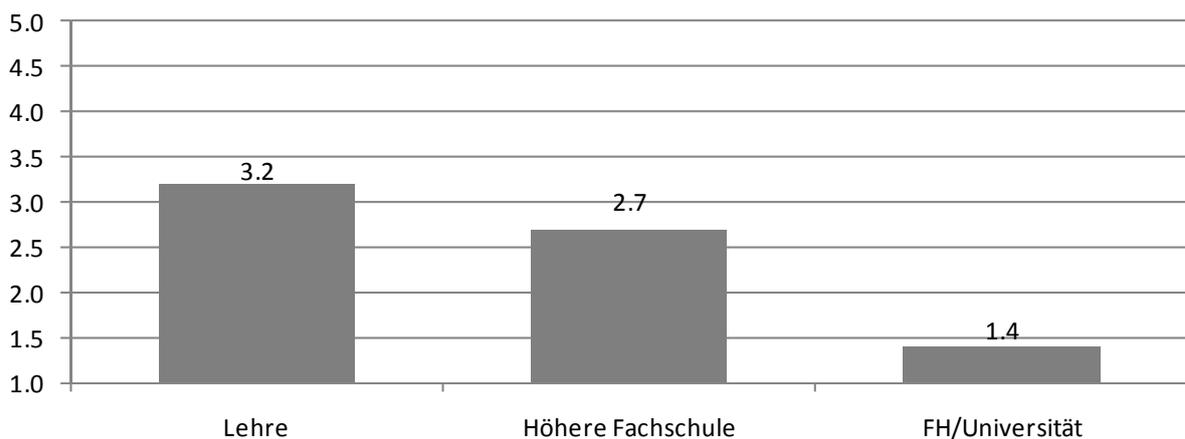
somit über die Gesamtverwaltung sehr uneinheitlich; während über ein Viertel deutlich unzufrieden ist, scheinen mit dem heutigen System nur wenige vollends zufrieden.

Abbildung 29: Allgemeine Zufriedenheit mit dem System (N=50)



Auffällig ist der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Befragten und ihrer Ausbildung: Mit zunehmender Ausbildung nimmt die Zufriedenheit mit dem System rapide ab. Sind jene Befragten, die eine Berufslehre abgeschlossen haben, im Schnitt mit dem System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnsystem eher zufrieden (Durchschnittswert von 3.2), so ist bei Fachhochschul- und Universitätsabsolventen die Zufriedenheit mit dem System sehr tief (Durchschnittswert von 1.4).

Abbildung 30: Zufriedenheit mit dem System



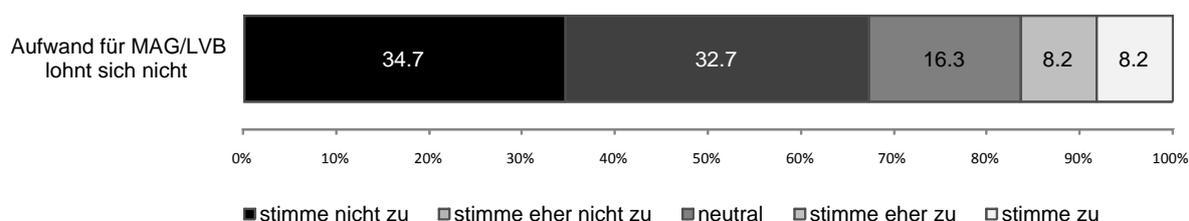
Erläuterungen: Lehre (N=24), Höhere Fachschule/Berufsmatura (N=14), Fachhochschule/Universität (N=9).

Korrelationsanalysen zeigen, dass die Unzufriedenheit der Fachhochschul- und Universitätsabsolventen durch die fehlende Nachvollziehbarkeit der Kriterien für den Lohnaufstieg¹² sowie Vorbehalten gegenüber der Eignung des Bewertungsbogens begründet ist.¹³

Ganz zentral für die positive Wahrnehmung des Gesamtsystems ist die Zufriedenheit mit dem eigenen MAG/LVB.¹⁴ Die Zufriedenheit wird auch von der Nachvollziehbarkeit des Systems getrieben.¹⁵

Trotz der mittelmässigen Zufriedenheit mit dem System MAG/LVB sind dennoch zwei Drittel der Meinung, der Aufwand für das MAG/LVB lohne sich (vgl. Abbildung 31). Dagegen meinen 17 Prozent, der Aufwand lohne sich nicht oder eher nicht. Interessanterweise empfinden Unzufriedene den Aufwand des MAG/LVB nicht stärker als ungerechtfertigt als Zufriedene. Die fehlende Korrespondenz zwischen Unzufriedenheit und Ablehnung des Aufwands könnte darin begründet werden, dass sich die Zufriedenheit auf das Gesamtsystem bezieht, der individuell betrachtete Aufwand jedoch in erster Linie im Rahmen des MAG/LVB anfällt, welchem ja neben der lohnrelevanten Komponente auch andere Funktionen zugeschrieben werden.

Abbildung 31: Einschätzung des Aufwands für MAG/LVB (N=49)



Die Nützlichkeit des Systems kann auch über die dadurch erhaltenen Lohnerhöhungen erfasst werden.

¹² Korrelationskoeffizient nach Pearson: -0.439**.

¹³ Korrelationskoeffizient nach Pearson: -0.293*.

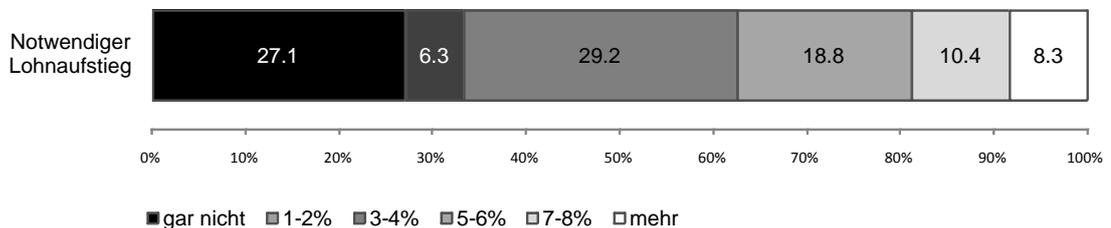
¹⁴ Korrelationskoeffizient nach Pearson: 0.563**.

¹⁵ Korrelationskoeffizient nach Pearson (Zusammenhang zwischen LVB und eigenem Lohnaufstieg nachvollziehbar): 0.573**; Korrelationskoeffizient nach Pearson (Kriterien für den Lohnaufstieg nachvollziehbar): 0.509**.

Hierbei wurde der Ansatz verfolgt, dass die Befragten angeben, ob sie bereits einmal eine für sie spürbare Lohnerhöhung erhalten haben. Dadurch wird der individuellen Einschätzung Rechnung getragen. Mangels Angaben über den Grundlohn kann der Lohnaufstieg nicht in Prozenten ausgedrückt werden. Hingegen zeigen die Resultate auf, in welcher Grössenordnung eine Lohnerhöhung sein sollte, um als spürbar zu gelten. Insgesamt geben 26.5 Prozent der Befragten an, dass sie in der Stadtverwaltung Nidau bereits (mindestens) einmal eine für sie spürbare Lohnerhöhung erhalten haben. Als spürbar wurde sodann eine Lohnerhöhung von rund 200 Fr. monatlich gesehen.

Neben der Frage zu konkret erhaltenen spürbaren Lohnerhöhungen stellt sich die Frage, wie hoch ein (maximal) möglicher Lohnaufstieg sein müsste, damit er die Befragten dazu motivieren würde, engagierter zu arbeiten. Die Höhe des notwendigen maximal möglichen Lohnaufstiegs wurde in Lohnprozenten ausgedrückt.

Abbildung 32: Notwendiger maximal möglicher Lohnaufstieg für Motivationswirkung (N=48)



27.1 Prozent der Befragten geben an, dass sie der Lohnaufstieg prinzipiell nicht zu engagierterer Arbeit motivieren kann (vgl. Abbildung 32). Für 6.3 Prozent der Befragten hat bereits der kleine Lohnaufstieg von 1-2 Prozenten (entspricht ca. zwei Lohnstufen) eine motivierende Wirkung. Die meisten Befragten (29.2 Prozent) wählten die Antwortmöglichkeit 3-4 Prozent, was vier bis fünf Lohnstufen entsprechen würde. Dies wäre nach der heute gängigen Praxis im Maximalfall möglich. Für zwei weitere Gruppen mit jeweils 18.8 Prozent der Befragten müsste der mögliche Aufstieg 5 bis 6 Prozent bzw. 7 Prozent oder mehr betragen. Diese Möglichkeit wäre im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen gegeben, aufgrund der knappen öffentlichen Mittel jedoch kaum realistisch.

Sowohl bezüglich des erhaltenen spürbaren Lohnaufstiegs als auch bezüglich des prozentualen Lohnaufstiegs, der zu mehr Motivation beitragen würde, unterscheiden sich Vorgesetzte und andere Mitarbeitende kaum.

Fazit:

- Die Zufriedenheit mit dem aktuellen System ist sehr unterschiedlich: Jeweils rund ein Drittel sind (eher) unzufrieden, neutral und (eher) zufrieden. In den Randkategorien finden sich 28 Prozent Unzufriedene gegen nur 4 Prozent Zufriedene.
- Besonders unzufrieden sind jene Befragten, die über eine Ausbildung auf Stufe Hochschule/Universität verfügen.
- Nur 17 Prozent sind (eher) der Meinung, der Aufwand für die LVB lohne sich nicht.
- Rund ein Viertel der Befragten hat mindestens einmal eine spürbare Lohnerhöhung bekommen. Als spürbar empfinden die Befragten eine Erhöhung von ca. 200 Fr. monatlich.
- Rund ein Viertel der Befragten gibt an, dass die Aussicht auf eine Lohnerhöhung sie nicht motivieren kann. Rund ein Drittel würde durch einen Aufstieg bis 4 Prozent, ein weiteres Drittel erst bei einem Lohnaufstieg von 5 oder mehr Prozent motiviert.

5 Ergebnisse 3: Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg

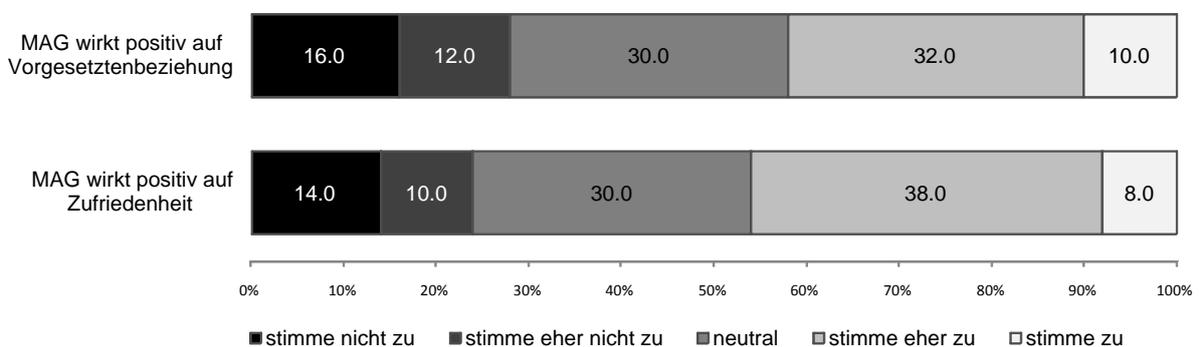
Wahrnehmung, Einstellung und Zufriedenheit mit dem System MAG/LVB und Lohnaufstieg können unterschiedliche Wirkungen im Arbeitsalltag zeitigen. Dazu zählen Auswirkungen auf die Beziehung zum Vorgesetzten, auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsmotivation.

5.1 Wirkungen von MAG/LVB

In seiner Funktion für die Personalführung besteht ein Ziel des MAG/LVB darin, die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Diese Funktion scheint in den MAG/LVB für 42 Prozent der Befragten in der Stadtverwaltung erfüllt: Sie stimmen der Aussage, dass das MAG/LVB eine positive Auswirkung auf die Beziehung zum jeweiligen Vorgesetzten hat, zu bzw. eher zu (vgl. Abbildung 33). Etwas mehr als ein Viertel stimmt dieser Aussage nicht bzw. eher nicht zu.

Ähnlich sind die Relationen, wenn man die Auswirkung von MAG/LVB auf die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz betrachtet. Hier stimmen 46 Prozent der Aussage zu bzw. eher zu, dass das MAG/LVB eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat. 24 Prozent hingegen stimmen der Aussage nicht bzw. eher nicht zu.

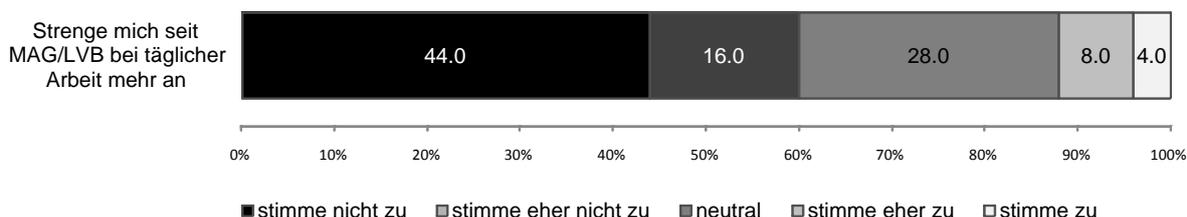
Abbildung 33: Wirkung von MAG auf die Beziehung zum Vorgesetzten und Arbeitszufriedenheit (N=50)



Die ähnlichen Antwortrelationen zu den Aussagen betreffend die Auswirkung von MAG/LVB auf die Beziehung zum Vorgesetzten und die Zufriedenheit mit MAG/LVB können durch einen hochsignifikanten positiven Zusammenhang dieser beiden Aussagen erklärt werden: Wenn ein MAG/LVB eine positive Auswirkung auf die Beziehung zum Vorgesetzten hat, so hat das MAG/LVB auch eine positive Auswirkung auf die allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Auch wenn das MAG/LVB für viele Befragte scheinbar positive Auswirkungen auf den Arbeitsalltag hat, so geben dennoch nur 12 Prozent der Befragten an, dass sie sich seit dem MAG/LVB bei der Erfüllung ihrer Aufgaben (eher) mehr anstrengen (vgl. Abbildung 34). 44 Prozent der Befragten stimmen der Aussage nicht und weitere 16 Prozent eher nicht zu, dass sie sich seit dem MAG/LVB bei der Erfüllung der Aufgaben mehr anstrengen.

Abbildung 34: Wirkung von MAG auf die Arbeitsmotivation (N=50)



Fazit:

- Für 42 Prozent hat das MAG/LVB eine positive Auswirkung auf ihre Beziehung zum Vorgesetzten; für 46 Prozent auf die Arbeitszufriedenheit.
- Ein Achtel der Befragten strengt sich seit dem MAG/LVB der Erfüllung der Aufgaben mehr an. 60 Prozent der Befragten verneinen hingegen, dass sie sich seit dem MAG/LVB mehr engagieren.

5.2 Wirkungen des Lohnaufstiegs

Leistungslohnsysteme bezwecken einerseits eine rückwärtsgerichtete Belohnungsfunktion, andererseits aber auch inhärent eine zukunftsgerichtete Anreiz- oder Motivationsfunktion.

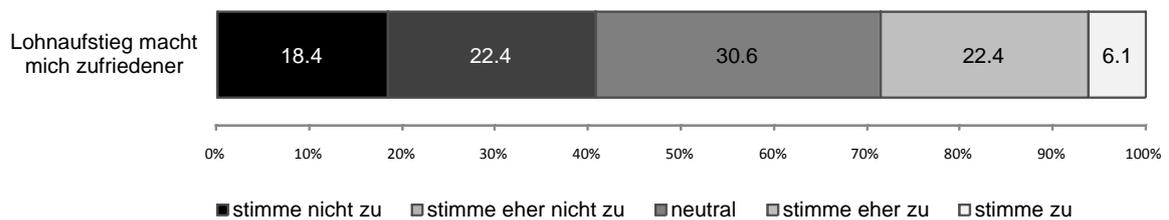
5.2.1 Rückwärtsgerichtete Belohnungsfunktion

Mit Bezug auf die rückwärtsgerichtete Komponente interessiert, wie sich ein erhaltener Lohnaufstieg auf Zufriedenheit und Motivation der Befragten auswirkt.

Nur 6.1 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sie am Arbeitsplatz aufgrund des Lohnaufstiegs zufriedener seien (vgl. Abbildung 35). Immerhin weitere 22.4 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage eher zu. Ihnen stehen rund 70 Prozent der Befragten gegenüber, die die Aussage entweder neutral bewerten (30.6 Prozent) oder ihr nicht bzw. eher nicht zustimmen (40.8 Prozent).

Es fällt dabei auf, dass jene, die bereits einmal eine spürbare Lohnerhöhung erhalten haben, mit einem Mittelwert von 3.2 der Aussage, dass sich die Lohnerhöhung positiv auf die Zufriedenheit auswirkt, zustimmen, während jene, die keine für sie spürbare Lohnerhöhung erhalten haben, die Aussage eher ablehnen (Durchschnittswert von 2.5).

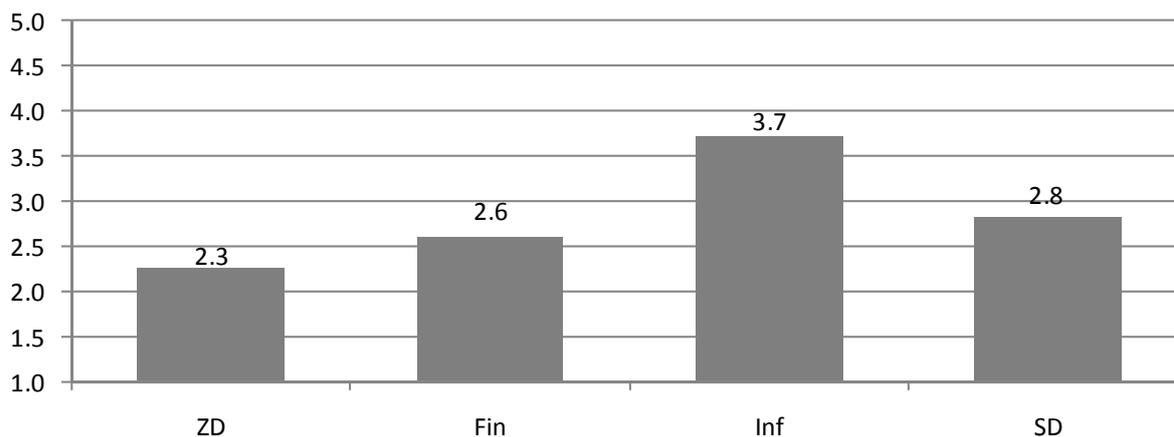
Abbildung 35: Zufriedenheitsfördernde Wirkung des Lohnaufstiegs (N=49)



Bemerkenswert bei der Beantwortung dieser Frage ist, dass sich bei den Befragten der Abteilung Infrastruktur scheinbar der Lohnaufstieg am stärksten auf die Zufriedenheit auswirkt (vgl. Abbildung 36). Mit einem

Mittelwert von 3.7 ist die Abteilung Infrastruktur alleine auf der positiven Bewertungsachse, während die anderen drei Abteilungen der Aussage im Schnitt eher nicht zustimmen (Mittelwerte zwischen 2.3 und 2.8).

Abbildung 36: Höhere Zufriedenheit durch Lohnaufstieg (nach Abteilungen)

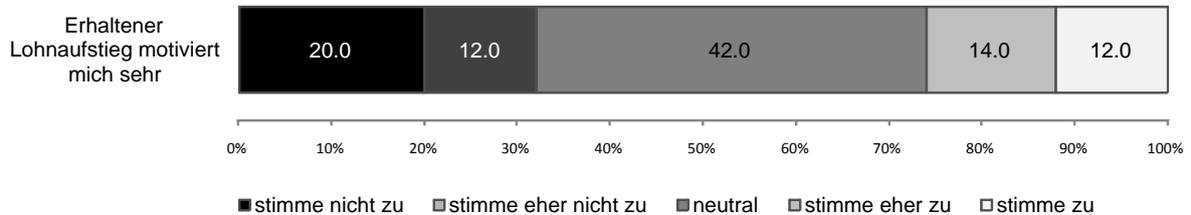


Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=5), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=23).

Ein Vergleich der Vorgesetzten mit den anderen Mitarbeitenden zeigt, dass sich der Lohnaufstieg bei Vorgesetzten positiver auf die Zufriedenheit auswirkt. Mit einem Mittelwert von 3.3 stimmen sie der Aussage, dass sie aufgrund des Lohnaufstiegs zufriedener sind, tendenziell zu, während die anderen Mitarbeitenden mit einem Mittelwert von 2.5 diese Aussage relativ deutlich ablehnen.

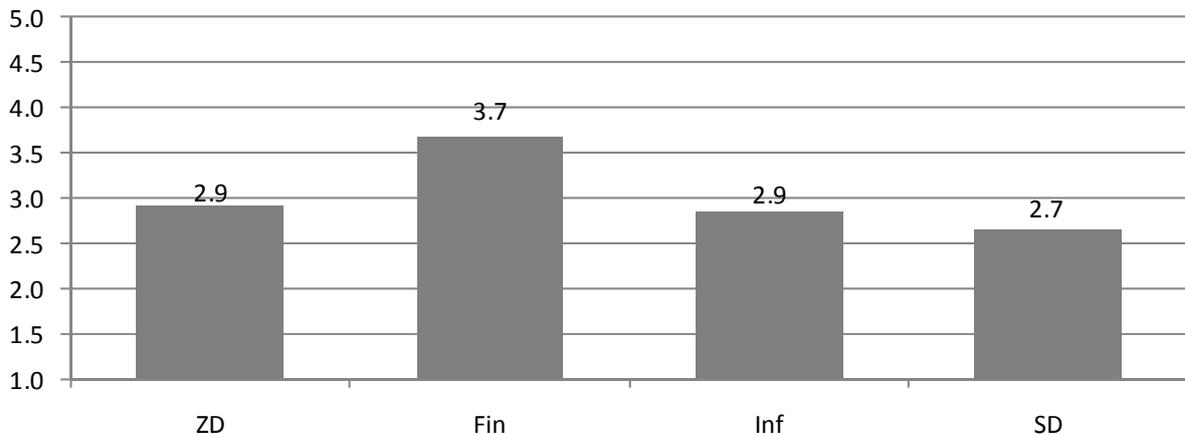
Der erhaltene Lohnaufstieg kann als eine Belohnung für entsprechende Leistungen in der vergangenen Bewertungsperiode verstanden werden. Auch wenn prinzipiell auf die vergangene Leistung gerichtet, so wirkt sich der erhaltene Lohnaufstieg natürlich auch in der Gegenwart aus. Aus den Ergebnissen der Umfrage lässt sich schliessen, dass ein erhaltener Lohnaufstieg unterschiedlich auf die Motivation wirkt: 26 Prozent der Befragten fühlen sich durch den Lohnaufstieg motiviert, während 32 Prozent der Befragten dies verneinen und 42 Prozent keine Stellung nehmen (vgl. Abbildung 37).

Abbildung 37: Motivationswirkung eines erhaltenen Lohnaufstiegs (N=50)



Der erhaltene Lohnaufstieg motiviert die Befragten aus der Abteilung Finanzen (Durchschnittswert von 3.7) scheinbar stärker als die Befragten aus den anderen Abteilungen (Durchschnittswerte zwischen 2.7 und 2.9) (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 38: Motivationswirkung eines erhaltenen Lohnaufstiegs (nach Abteilungen)



Erläuterungen: ZD = Zentrale Dienste (N=12), Fin = Finanzen (N=6), Inf = Infrastruktur (N=7), SD = Soziale Dienste (N=23).

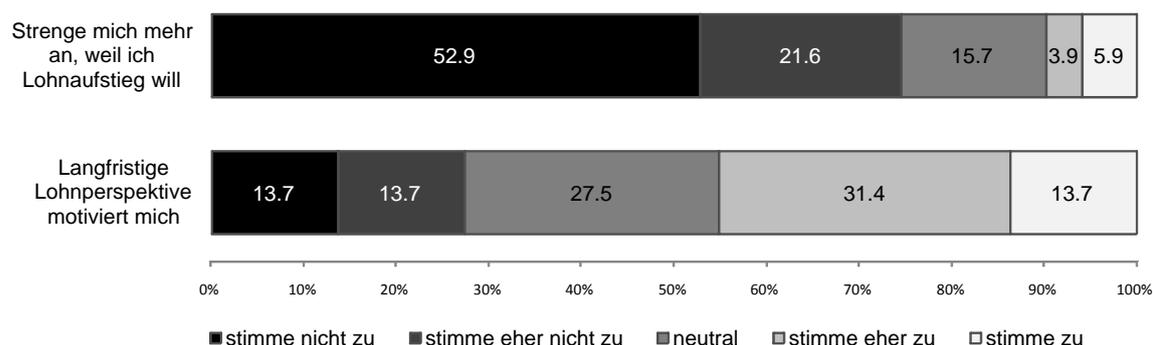
5.2.2 Zukunftsgerichtete Anreiz- und Motivationsfunktion

Zukunftsgerichtet ist das in der Stadtverwaltung Nidau verwendete Lohnsystem bezüglich zweierlei Anreizen zu betrachten: Einerseits geht es um den Anreiz, durch gute Leistungen im MAG/LVB eine gute Bewertung und eine Lohnerhöhung für das nächste Jahr zu erhalten. Anderer-

seits besteht die Möglichkeit, durch über mehrere Jahre hinweg gute Leistungen, Lohnaufstiege anzuhäufen und so ein immer höheres Lohnniveau zu erreichen, was mangels Erfahrungsaufstieg nicht mehr wie im traditionellen Entlohnungssystem gesichert ist. In diesem Sinne wurden die Befragten gebeten zwei Aussagen zu bewerten: Erstens, ob sie sich mehr anstrengen, weil sie einen Lohnaufstieg wollen. Zweitens, ob sie die langfristige Lohnperspektive motiviere. Dass die kurz- und die langfristige Perspektive natürlich nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, legt auch der statistische Zusammenhang zwischen diesen beiden Ausrichtungen nahe.¹

Dennoch ist auffällig, dass nur rund 10 Prozent der Befragten der Aussage zustimmen bzw. eher zustimmen, dass sie sich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben mehr anstrengen, weil sie sich davon einen grösseren Lohnaufstieg erhoffen. Dagegen stimmen 45.1 Prozent der Befragten der Aussage zu bzw. eher zu, dass die langfristige Perspektive, bei konstant guten Leistungen immer mehr Lohnaufstiege anzuhäufen, einen positiven Effekt auf die persönliche Motivation besitzt (vgl. Abbildung 39). Ein ähnliches Muster ist auch auf der anderen Seite der Bewertungsskala festzustellen: Während rund drei Viertel der Befragten sich (eher) nicht mehr anstrengen, um einen höheren Lohnaufstieg zu erhalten, so gibt dennoch nur etwas mehr als ein Viertel an, dass die langfristige Lohnaufstiegsperspektive sie (eher) nicht motiviert.

Abbildung 39: Motivationswirkung eines prospektiven Lohnaufstiegs (N=51)



¹ Korrelation nach Pearson: 0.520**.

Fazit:

- Für mehr als zwei Drittel hat der Lohnaufstieg keinen Einfluss auf ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz; jedoch nimmt dieser Einfluss tendenziell für jene Befragten zu, die einen für sie spürbaren Lohnaufstieg erhalten haben. Auch die Zufriedenheit der Vorgesetzten hängt stärker vom Lohnaufstieg ab als die Zufriedenheit von Mitarbeitenden.
- Rund ein Viertel der Befragten fühlt sich durch den Lohnaufstieg motiviert. Diese Motivationswirkung tritt pointiert in der Abteilung Infrastruktur auf.
- Die langfristige Perspektive, durch die Anhäufung von Lohnaufstiegen ein höheres Lohnniveau zu erreichen, ist für fast die Hälfte der Befragten motivierend. Dieser langfristige Anreiz scheint klar grösser als der Anreiz des kurzfristigen, kleinen Lohnstufenaufstiegs.

5.3 Zusammenhang mit allgemeinen Zufriedenheits- und Motivationsmassen

In den vorangehenden Abschnitten wurden die Befragten direkt befragt, wie sie die Wirkungen des MAG/LVB und des Lohnaufstiegs wahrnehmen. Der Zusammenhang zwischen MAG/LVB und Lohnaufstieg lässt sich aber auch indirekt feststellen, indem statistische Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Zufriedenheit sowie Motivation und verschiedenen abgefragten Einstellungen zum MAG/LVB untersucht werden. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die Befragten bei diesem indirekten Vorgehen bei der Befragung sich des Zusammenhangs zwischen z. B. der Zufriedenheit und einer Einstellung zum MAG/LVB weniger bewusst sind und so weniger stark auf ihre Antworten gewollt Einfluss nehmen können.

Neben der Untersuchung einzelner Zusammenhänge wird im Folgenden auch ein kurzer Überblick über Zufriedenheit und Motivation in der Stadtverwaltung gegeben.

Zufriedenheit

Die Befragten sind alles in allem mit ihrer Arbeitsstelle und dem Lohn in hohem Masse zufrieden (vgl. Abbildung 40). Ebenfalls werden die Vorgesetztenbeziehungen in der Regel als gut bewertet. Neben den Durchschnittswerten aller Befragten ist zudem der Anteil der Unzufriedenen von besonderem Interesse: Dabei zeigt sich, dass mit Ausnahme der Zufriedenheit mit dem Lohn, wo 13.5 Prozent der Aussage eher nicht zustimmen, der Anteil jener, die einer Aussage (eher) nicht zustimmen, im einstelligen Prozentbereich liegt.

Es zeigt sich deutlich, dass Befragte, die mit ihrem persönlichen MAG/LVB sowie auch dem gesamten System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg zufriedener sind, auch insgesamt über eine höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz verfügen.² Die zufriedenen Mitarbeitenden sind im Grundsatz eher für ein Leistungslohnsystem³ und wurden durch einen erhaltenen Lohnaufstieg eher zu besseren Leistungen motiviert.⁴ Auch mit zunehmendem Dienstalter nehmen die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle⁵ und die Beziehungsqualität zum Vorgesetzten zu.⁶ Männer und Frauen unterscheiden sich kaum in ihrer Arbeitszufriedenheit.

² Korrelation nach Pearson: 0.373**.

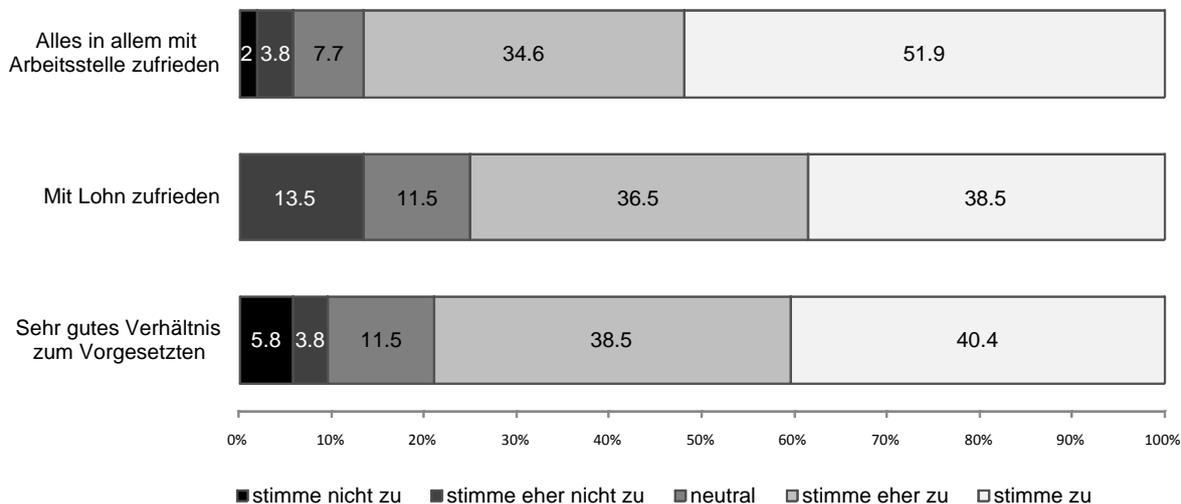
³ Korrelation nach Pearson: 0.383**.

⁴ Korrelation nach Pearson: 0.283*.

⁵ Korrelation nach Pearson: 0.354*.

⁶ Korrelation nach Pearson: 0.290*.

Abbildung 40: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (N=52)



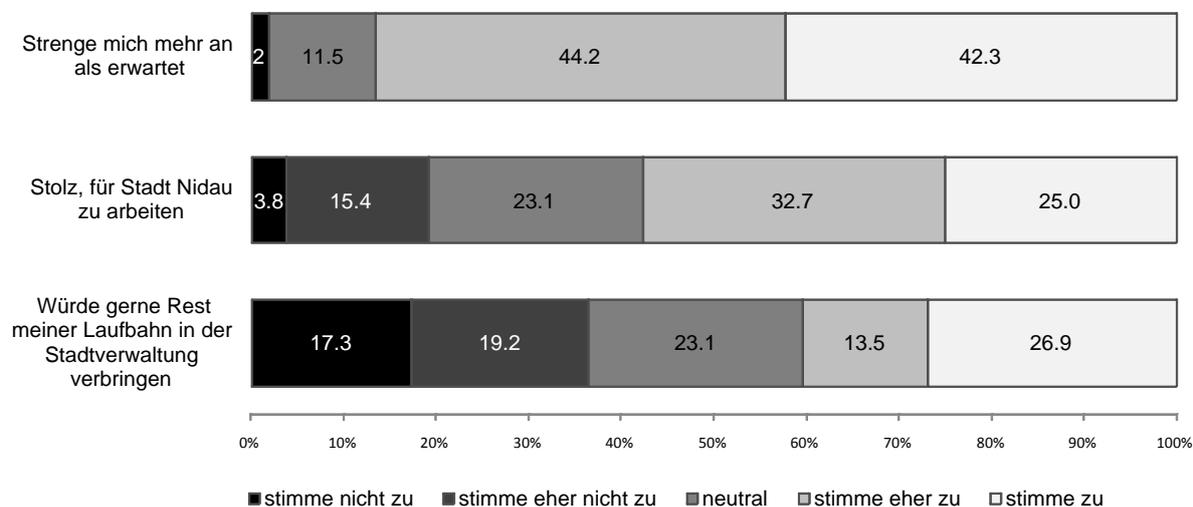
Motivation

Ebenso wie die Zufriedenheit ist auch die Motivation in der Stadtverwaltung Nidau als hoch anzusehen (vgl. Abbildung 41). Mehr als 85 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu bzw. eher zu, dass sie sich am Arbeitsplatz mehr als erwartet anstrengen. Rund 60 Prozent der Befragten verspüren einen gewissen Stolz, für die Stadt Nidau zu arbeiten, wogegen etwas mehr als 20 Prozent bezüglich dieser Haltung (eher) skeptisch sind.

Breit gestreut sind die Stellungnahmen zur Frage, ob jemand den Rest seiner beruflichen Laufbahn gerne in der Stadtverwaltung Nidau verbringen würde. Es ist naheliegend, dass ältere Befragte diese Frage im Schnitt positiver beantworten.⁷

⁷ Korrelation nach Pearson: 0.521**.

Abbildung 41: Allgemeine Motivation und Engagement (N=52)



Es zeigt sich, dass jene Befragten, die sich stärker als erwartet einsetzen und mit grösserem Stolz für die Stadtverwaltung arbeiten, ein Leistungslohnsystem im Grundsatz positiver beurteilen⁸ und das MAG stärker nur dann als sinnvoll betrachten, wenn es Lohnrelevanz besitzt.⁹

Fazit:

- Die Zufriedenheit und Motivation der Befragten ist im Durchschnitt sehr hoch.
- Zufriedene Mitarbeitende sind auch mit dem MAG/LVB-System und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg zufriedener.
- Mitarbeitende, die sich mehr als erwartet einsetzen, beurteilen ein Leistungslohnsystem im Grundsatz positiver.

⁸ Korrelation nach Pearson: 0.319*.

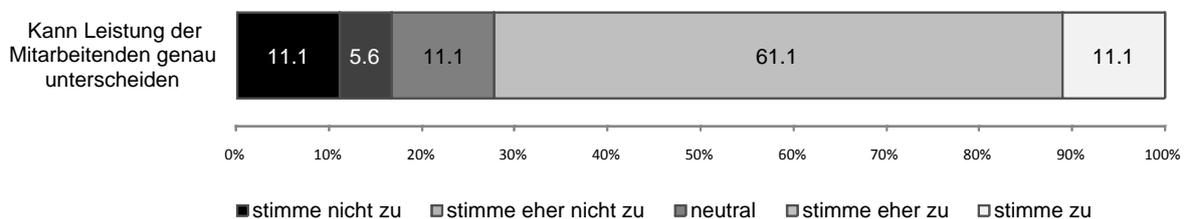
⁹ Korrelation nach Pearson: 0.400**.

6 Ergebnisse 4: Fragen an Beurteilende (Vorgesetzte)

Neben den in den Kapiteln 3 bis 5 präsentierten Ergebnissen, die die Ergebnisse aller Mitarbeitenden umfassen, wurden spezifische Fragen nur von den Vorgesetzten beantwortet. Sie beziehen sich auf konkrete Fragen zur Bewertung, die im Rahmen der Vorgespräche als potenzielle Problembereiche identifiziert wurden.

Grundvoraussetzung für die Verteilung individueller Lohnaufstiege ist die Möglichkeit, die Leistungen einzelner Mitarbeitender individuell erfassen und von den Leistungen anderer Mitarbeitenden unterscheiden zu können. Gemäss den Ergebnissen dieser Umfrage können rund drei Viertel der Vorgesetzten der Stadtverwaltung Nidau die Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau unterscheiden und bewerten (vgl. Abbildung 42). 16.7 Prozent der Vorgesetzten scheinen dazu nicht in der Lage zu sein. Aus den Daten geht nicht hervor, weshalb diese Gruppe der Vorgesetzten zu einer differenzierten Bewertung nicht in der Lage ist. Es könnte sein, dass ein mangelnder Kontakt in der täglichen Arbeit Grund dafür ist: In diesem Fall wäre zu prüfen, wer die Bewertung allenfalls besser vornehmen könnte. Auch denkbar ist, dass es keine geeigneten Kriterien gibt, aufgrund derer sich die individuellen Leistungen verschiedener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Vorgesetzten vergleichen lassen. In diesem Falle wäre u. U. eine Bewertung auf Teamebene möglich. Beide Interpretationsmöglichkeiten werden durch Aussagen in den qualitativen Interviews gestützt.

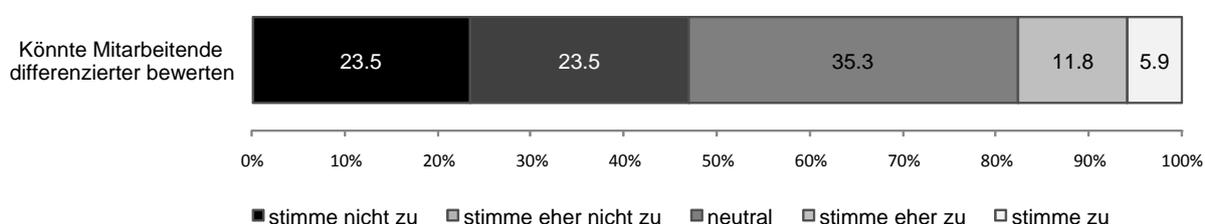
Abbildung 42: Fähigkeit zur differenzierten Mitarbeitendenbeurteilung (N=18)



Bei Untersuchungen in verschiedenen Institutionen hat sich immer wieder gezeigt, dass die Mehrheit der Bewertungen in der Regel eher positiv

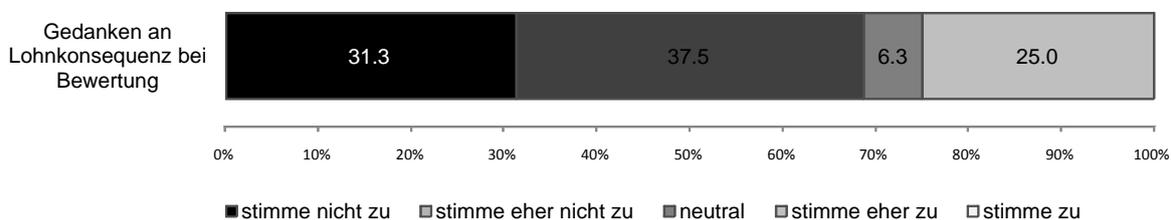
und auf wenige Werte konzentriert ist und somit vom Ideal der Gauss'schen Normalverteilung abweicht. Während rund ein Drittel aller Befragten eine stärkere Differenzierung in der Bewertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürworten würde (vgl. Kapitel 3.3.2), geben nur 17.6 Prozent der hier befragten Vorgesetzten an, dass dies für sie möglich wäre (vgl. Abbildung 43). Rund ein Drittel gibt dazu keine wertende Stellung ab und fast die Hälfte lehnt die Möglichkeit einer stärkeren Differenzierung in der Bewertung ab.

Abbildung 43: Potenzial, Mitarbeitende noch differenzierter zu bewerten (N=17)



Bei ihrer individuellen Bewertung der Mitarbeitenden scheint die damit verbundene Auswirkung auf den Lohnaufstieg für die Vorgesetzten nicht von zentraler Bedeutung. Kein befragter Vorgesetzter stimmt der Aussage zu, dass die Gedanken an die Lohnkonsequenz bei der Beurteilung von hoher Bedeutung sind (vgl. Abbildung 44). Immerhin ein Viertel stimmt der Aussage eher zu. Fast 70 Prozent verneinen diesen Gedankenzusammenhang.

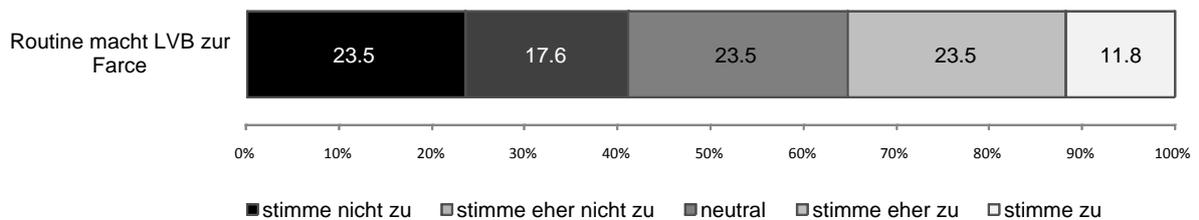
Abbildung 44: Gedanken an Lohnkonsequenz bei individueller Bewertung (N=16)



Da sich das MAG/LVB jährlich in demselben Rahmen abspielt und wiederholt, besteht die Gefahr, dass die LVB relativ pauschal, ohne Bezug

auf die Erreichung gesetzter Jahresziele und ohne zeitlich klare Betrachtung der Arbeitsleistung in der zu bewertenden Periode vorgenommen wird. Eine derartige Bewertung ist weder im Rahmen der Personalführung noch -entwicklung wünschenswert. Bei unabhängig von der Leistung immer gleicher Bewertung werden dem Beurteilten auch die Anreize zu besseren Leistungen genommen. In der Stadtverwaltung Nidau stimmen die Vorgesetzten zu jeweils ähnlichen Teilen der Aussage grundsätzlich (eher) zu bzw. (eher) nicht zu, dass das MAG/LVB bei der jährlichen Beurteilung Routine wird und das MAG/LVB zu einer Farce verkommt (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Gefahr sich einschleichender Routine beim MAG/LVB (N=17)



Fazit:

- Rund drei Viertel der befragten Vorgesetzten geben an, dass sie die Leistungen der Mitarbeitenden genau unterscheiden und bewerten können. Nur 17.6 Prozent der Vorgesetzten wären in der Lage, ihre Mitarbeitenden differenzierter zu bewerten, wenn sie dies müssten.
- Die Auswirkung auf den Lohnaufstieg spielt bei der Bewertung der Person für fast 70 Prozent der Befragten (eher) eine untergeordnete Rolle.
- 35 Prozent der Befragten stimmen der Aussage (eher) zu, dass mit der Beurteilungsroutine das MAG/LVB zu einer Farce verkommt.

7 Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen

In den vorhergehenden vier Kapiteln wurden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt, ohne deren Implikationen vertieft zu besprechen. In diesem Kapitel soll dies in Form von Thesen und daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen für die Praxis geschehen. Die Ausführungen folgen dem konzeptionellen Bezugsrahmen.

7.1 MAG/LVB-Prozess

Rund vier Fünftel der Befragten betrachten die individuelle Leistungseinschätzung als nützlich. Dass jedoch über ein Drittel der Befragten mit ihrem MAG/LVB (eher) nicht zufrieden ist, zeigt, dass Handlungsbedarf besteht. Die Implikationen der Ergebnisse dieser Umfrage werden im Folgenden diskutiert.

7.1.1 Vorbereitung von MAG/LVB

Die Vorbereitung auf das MAG/LVB besitzt für die Befragten hohe Wichtigkeit. Die grosse Mehrheit bereitet sich 15 Minuten oder mehr auf das MAG/LVB vor; rund die Hälfte verwendet den Bewertungsbogen der Stadt Nidau. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten hatte aber nicht den Eindruck, dass ihr Vorgesetzter sich gewissenhaft auf das MAG/LVB vorbereitet. Da sich gezeigt hat, dass die wahrgenommene Vorbereitung durch den Vorgesetzten einen positiven Einfluss auf die gesamte Wahrnehmung und allgemeine Bewertung des MAG/LVB besitzt, scheint die Vorbereitung durch den Vorgesetzten als ein zentraler Erfolgsfaktor. Als Risikofaktor ist hierbei die Beurteilungsroutine zu betrachten: 35 Prozent der Vorgesetzten stimmen der Aussage (eher) zu, dass das MAG/LVB aufgrund der jährlichen Beurteilung derselben Person zu einer Farce wird.

Beurteilung:

Die Evaluation hält vor dem Hintergrund der beschriebenen Ergebnisse fest, dass das MAG/LVB aus Sicht der Befragten nützlich ist, was davon zeugt, dass das MAG/LVB durchaus einem Bedürfnis der Befragten entspricht. Für den Erfolg des MAG/LVB ist die Gesprächsvorbereitung durch den Vorgesetzten zentral; hier ist in der Stadtverwaltung Nidau Verbesserungspotenzial vorhanden. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf die Notwendigkeit einer stärkeren Institutionalisierung bzw. Integration der das MAG/LVB vorbereitenden Prozesse hin. Ebenfalls ist die Akzeptanz des Bewertungsbogens nicht in allen Abteilungen gegeben. Auch hier könnten Anpassungen zu einer Optimierung des MAG/LVB-Prozesses führen.

Gestaltungsempfehlungen:

- Um eine gemeinsame Grundlage für ein systematisches MAG/LVB zu bilden, wäre es sinnvoll, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeitende mit denselben bzw. eng aufeinander abgestimmten Unterlagen (z. B. Bewertungsbogen) auf das MAG/LVB vorbereiten. Zu diesem Zweck ist sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden den Bewertungsbogen frühzeitig und vorgängig erhalten.
- Die Vorbereitung des Vorgesetzten auf das MAG/LVB muss systematisch erfolgen und für den bewerteten Mitarbeitenden wahrnehmbar sein. Es empfiehlt sich, dass die Vorgesetzten ihre Gedanken vorgängig auf dem Bewertungsbogen festhalten, dabei aber auch für Ergänzungen seitens der Mitarbeitenden im Gespräch offen bleiben.
- Indirekt zur Vorbereitung des MAG/LVB gehört auch die angemessene Terminplanung des MAG/LVB durch den Vorgesetzten sowie das Sicherstellen, dass ein geeigneter Ort (Erreichbarkeit, Ruhe etc.) zur Durchführung des Gesprächs zur Verfügung steht.
- Die Vorgesetzten müssen aktiv der Gefahr begegnen, dass sie bei der Beurteilung der Mitarbeitenden einer Routine verfallen, die einer angemessenen, auf die zu beurteilende Zeitperiode beschränkten Leistungsbeurteilung entgegensteht. Nutzen und Zweck des MAG/LVB müssen allen Vorgesetzten zwingend im Gesamtzusammenhang der

Führung aufgezeigt werden. Neben einer systematischen Vorbereitung auf das MAG/LVB sind allenfalls auch Schulungsmassnahmen, vor allem für neu in Vorgesetztenfunktionen Tätige, in Betracht zu ziehen.

7.1.2 Themeninhalte und Dauer von MAG/LVB

Bei den im MAG/LVB behandelten Themen scheint das Thema „Leistung und Verhalten am Arbeitsplatz“ das prominenteste zu sein. Darauf folgen die Themen Zusammenarbeit sowie Probleme am Arbeitsplatz und entsprechende Verbesserungsmöglichkeiten. Über Ziele für das nächste Jahr wird in fast der Hälfte der MAG/LVB nicht oder wenig gesprochen; die Praxis scheint hier je nach Abteilung zu variieren. Rund zwei Drittel der Gespräche dauern mindestens eine halbe Stunde. 12.2 % der Gespräche dauert zwischen 0 und 15 Minuten.

Beurteilung:

Aus der Verteilung der Gesprächsthemen leiten die Evaluatoren ab, dass im MAG/LVB die Personalführungskomponente stärker als die Personalentwicklungskomponente betont wird. Das Setzen von individuellen Zielen ist Kern des MAG/LVB-Prozess: Hier herrscht in der Stadtverwaltung starker Handlungsbedarf. Die Zielsetzung und anschliessende Beurteilung des Zielerreichungsgrads beim folgenden MAG/LVB haben nicht nur eine motivierende Wirkung, sondern tragen auch zur Nachvollziehbarkeit der individuellen Leistungsbeurteilung bei. Dass die Mehrheit der Gespräche eine halbe Stunde oder mehr Zeit in Anspruch nimmt, zeigt, dass in der Stadtverwaltung eine gesunde Gesprächskultur herrscht. Kürzere Gespräche werden von den Evaluatoren kritisch bewertet und weisen auf Verbesserungspotenzial hin.

Gestaltungsempfehlungen:

- Die Personalentwicklung als zentrales Element von MAG/LVB muss zukünftig gestärkt werden. Dabei geht es nicht in jedem Fall um Neuorientierung und Aufstieg, sondern um die jährliche Standortbestimmung der persönlichen Entwicklungsperspektiven, die auch der Erhal-

tung und Motivierung der Mitarbeitenden am selben Arbeitsplatz dienen. In diesem Sinne müssen neben Themen der Personalführung in einem institutionalisierten Rahmen vermehrt auch Personalentwicklungsthemen besprochen werden.

- Es muss ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen werden, was Ziele sind, die in einem MAG/LVB gesetzt werden sollen, und welchen Stellenwert sie haben. Die Vorgesetzten sind bezüglich ihrer Fähigkeit, operationalisierbare Ziele für die Mitarbeitenden individuell festzulegen, gezielt zu schulen.
- Die Festlegung individueller Ziele, die sich im Idealfall aus Abteilungszielen ableiten, ist ebenfalls fest im System MAG/LVB zu verankern. Die Ziele sollten schriftlich im einfachsten Falle wohl im MAG/LVB Bogen festgehalten werden und deren Erreichen im folgenden MAG/LVB Inputs für die Beurteilung geben.
- Je nach Arbeitssituation und dem persönlichen Austausch in der alltäglichen Arbeit kann die Gesprächsdauer des MAG/LVB variieren. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass das MAG/LVB ja gerade auch dazu dient, sich über jene Aspekte der Arbeit vertieft zu unterhalten, die im Arbeitsalltag nicht oder nur ansatzweise besprochen werden können. Gespräche von 15 Minuten sind hierfür zu kurz und deuten eher auf eine Nichtdurchführung des MAG hin. In der Regel sollte das MAG/LVB mindestens 30 Minuten, besser eine Stunde dauern.

7.1.3 Wahrnehmung der Beurteilung durch den Vorgesetzten

Die Befragten haben grossmehrheitlich den Eindruck, dass sie fair und nachvollziehbar bewertet werden. Auch im Quervergleich mit Arbeitskollegen empfinden die Befragten die Bewertung als gerecht und gleich. Allerdings betrachten 85 Prozent der Befragten die im Bewertungsbogen verwendeten Kriterien skeptisch bezüglich deren Eignung, die für die Leistung relevanten Aspekte abzubilden. Bei den Sozialen Diensten stösst der Bewertungsbogen auf regelrechte Ablehnung. Aus den Vorinterviews und Bemerkungen einzelner Befragten im Rahmen der schriftlichen Befragung lässt sich vermuten, dass der Bewertungsbogen in der Tendenz als zu „technisch“ und „statisch“ erlebt wird sowie soziale Kom-

petenzen und Teamleistungen zu wenig gewichtet werden. 40 Prozent der Befragten sind zudem der Meinung, dass sie ihr Vorgesetzter nicht richtig bewerten kann, weil er die tägliche Arbeit nicht mitverfolgen kann. Diese Befragten sind auch mit dem MAG/LVB unzufriedener. Den Befragten bot sich in ungleichem Masse die Möglichkeit, die eigene Beurteilung im MAG/LVB zu beeinflussen; vor allem in der Abteilung Zentrale Dienste schien diese Möglichkeit ausgeprägt. Die Einflussnahme kann einerseits Folge einer diskursiven und daher durchaus wünschenswerten Gesprächskultur sein, kann andererseits aber auch aus mangelnder Vorbereitung des Vorgesetzten rühren.

Beurteilung:

Die starke Ablehnung der Aussage, dass die Vorgesetzten die Mitarbeitenden nicht nach demselben Massstab bewerten, lässt die Evaluatoren zum Schluss kommen, dass das System in diesem Punkt als gerecht wahrgenommen wird. Die Zahl jener Befragten, die die Bewertung als ungleich empfinden, beträgt dennoch fast 20 Prozent, was aus Sicht der Evaluation ein nicht vernachlässigbarer Anteil der Befragten ist. Einen Beitrag zur Verbesserung der Bewertungsgerechtigkeit leisten würde eine Optimierung des Fragebogens, dessen Eignung zur Leistungserfassung in der Befragung allgemein kritisch betrachtet wurde. Die Unterschiede in der Möglichkeit zur Einflussnahme sind frappant und müssen einer vertieften Analyse unterzogen werden, damit daraus nicht Intransparenz der Bewertung und ungleiche Verteilungen der Lohnsumme folgen.

Gestaltungsempfehlungen:

- Nur in wenigen Fällen wurde die Bewertung als nicht fair oder nicht nachvollziehbar empfunden. Dennoch sollte es das Ziel sein, die Problemfälle weiter zu reduzieren. Die hierfür notwendigen Massnahmen reichen von einer ernsthafteren Vorbereitung durch den Vorgesetzten unter zwingender Verwendung des Bewertungsbogens bis hin zu Schulungsmassnahmen.
- Der Bewertungsbogen sollte optimiert werden. Hierbei scheint es wichtig, auf die unterschiedlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden-

kompetenzen in verschiedenen Abteilungen einzugehen. Ähnlich wie bei den „Zusatzkriterien“ für Vorgesetzte und der abweichenden Gewichtung einzelner Kriterien zwischen Bereich Büro und Nicht-Büro ist es denkbar, auch abteilungsspezifische Kriterien zu entwickeln.

- Es ist zu prüfen, ob nicht der vom Kanton verwendete Bewertungsbogen auch in der Stadtverwaltung Nidau Anwendung finden könnte. In optisch ansprechender Weise dargestellt berücksichtigt er in wenig technischer Art verschiedene Kompetenzarten und institutionalisiert die Zielsetzung und die Zielerreichungsbeurteilung.
- Es ist abzuklären, ob in allen Fällen jener Vorgesetzte eine Person bewertet, der aufgrund der Arbeitsteilung im Arbeitsalltag am besten dazu in der Lage ist, bzw. durch welche Massnahmen es möglich wäre, die Einsicht des Vorgesetzten in die alltägliche Arbeit des zu beurteilenden Mitarbeitenden zu erhöhen. Die Frage der Einsichtsmöglichkeit des Vorgesetzten in die tägliche Arbeit des Mitarbeitenden ist auch unter dem Gesichtspunkt der individuellen Zielsetzung zu beachten.
- Ergibt sich aus der individuellen Arbeitssituation, dass kein Vorgesetzter die Arbeitsleistung und das Verhalten beurteilen kann, stellt sich die Frage einer Standard- bzw. Durchschnittsbewertung.

7.2 Verknüpfung von MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg

Die Zufriedenheit mit dem aktuellen System MAG/LVB und der Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg in der Stadtverwaltung Nidau ist nicht einheitlich: Unzufriedene, Neutrale und Zufriedene halten sich in etwa die Waage. Durch gezielte Massnahmen soll mehr Zufriedenheit erreicht werden.

7.2.1 Allgemeine Präferenzen

Im Grundsatz wird ein an der Leistung anknüpfendes Lohnsystem von einer breiten Mehrheit der Befragten getragen. Falls aber die zu verteilende Lohnsumme klein ist, sprechen sich noch 44 Prozent für die individuelle Zuteilung aus, während 32 Prozent eine solche (eher) ablehnen.

Es zeigt sich, dass in diesem Fall die Sozialen Dienste und die Abteilung Infrastruktur eher gegen die individuelle Zuteilung sind.

Beurteilung:

Die Evaluation zeigt, dass die Befragten ein Lohnsystem befürworten, das an die Leistung anknüpft. In diesem Sinne wird nicht der Grundentscheid für ein Lohnsystem mit Leistungslohnelementen in Frage gestellt, sondern es stellen sich allenfalls Probleme bei der Implementierung. Die kleine zu verteilende Lohnsumme kann hier tatsächlich zum Problemfaktor werden: Wie aus Kommentaren im Rahmen der qualitativen Vorgespräche und im Rahmen der Befragung vermutet werden kann, wirkt sich insbesondere die Unsicherheit, ob in einem Jahr Lohnaufstiege (und in welchem Masse) verteilt werden können, negativ auf die Wahrnehmung des Gesamtsystems aus. Die Evaluatoren kommen hier zum Schluss, dass zwischen Systemzielen und Systemumsetzung ein Defizit besteht, das durch gezielte Massnahmen behoben werden muss. Dabei zeigen die Resultate aber auch, dass das MAG/LVB unabhängig von seiner Auswirkung auf den individuellen Lohnaufstieg von den Mitarbeitenden als sinnvolles und nützliches Instrument gesehen wird.

Gestaltungsempfehlungen:

- Am System eines an die Leistung anknüpfenden Lohnsystems ist festzuhalten.
- Es sollte geprüft werden, ob bei einer nur kleinen zu verteilenden Summe den Abteilungen die Kompetenz gegeben werden sollte, selbst darüber zu entscheiden, ob der ihnen zustehende Lohnsummenaufstieg individuell oder auf andere Art und Weise erfolgen soll. Dadurch wird die Führungsfunktion der Abteilungen gestärkt.

7.2.2 Systemtransparenz

Über 60 Prozent können der Aussage nicht zustimmen, der Zusammenhang zwischen MAG/LVB und individuellem Lohnaufstieg sei nachvollziehbar. Für fast 80 Prozent ist nicht klar nachvollziehbar, nach welchen

Kriterien die jährlichen Stufenaufstiege der einzelnen Mitarbeitenden festgelegt werden. Auch die Rolle der Politik bei der Festlegung der gesamten Lohnsumme wird nicht einheitlich verstanden. Dieses Ergebnis ist daher bedeutend, weil das Verständnis des Systems eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Internalisierung des Systems durch die Mitarbeitenden ist.

Zur Gerechtigkeit der Verteilung der Lohnaufstiege zwischen Arbeitskollegen, den Abteilungen und dem Kader und den anderen Mitarbeitenden nimmt die Mehrheit der Befragten nicht wertend Stellung. Während in der Tendenz die Verteilung der Lohnaufstiege unter den Arbeitskollegen als eher gerecht wahrgenommen wird, bestehen nach der Meinung der Befragten in verschiedenen Abteilungen unterschiedliche Bewertungspraktiken und das Kader wird tendenziell bevorzugt.

Beurteilung:

Die Ergebnisse drängen zum Schluss, dass die mangelnde Systemtransparenz einer der kritischsten Punkte des heutigen MAG/LVB-Systems ist. Massnahmen im Bereiche der Kommunikation sind vorzusehen: Sie haben das Potenzial das Verständnis und die Akzeptanz des Systems zu fördern. Bei der Betrachtung der wahrgenommenen Gerechtigkeit der Lohnaufstiege zwischen verschiedenen Gruppen fällt auf, dass über die positiv wahrgenommene Verteilung der Lohnaufstiege innerhalb des Teams aufgrund informeller Kontakte zwischen den Mitarbeitenden wohl eine objektiv mehr oder weniger zutreffende Einschätzung möglich ist. Bei der Beurteilung der Bewertungspraktiken und der Verteilung der Lohnaufstiege auf das Kader dürfte die objektive Einschätzung hingegen viel schwieriger sein. Die negative Wahrnehmung der gerechten Verteilung der Lohnaufstiege zwischen Abteilungen und Kader/Nicht-Kader könnte also Folge einer ungenügenden objektiven Information sein. In diesem Sinne deuten auch diese Ergebnisse darauf hin, dass die Schaffung von Transparenz als erster Schritt für eine bessere Wahrnehmung und Einschätzung des Systems zentral ist.

Gestaltungsempfehlungen:

- Es muss ein gemeinsames Verständnis vom grundsätzlichen Funktionieren der Verknüpfung zwischen Leistungsbeurteilung und dem individuellen Lohnaufstieg geschaffen werden. Dies könnte z. B. im Rahmen von Personalinformationsanlässen („Vom politischen Entscheid bis zum individuellen Lohnaufstieg“) geschehen.
- Die wahrgenommene Gerechtigkeit der Verteilung könnte durch stärkere Transparenz erhöht werden. Es bietet sich an, darzustellen, in welchem Umfang und aufgrund welches Mechanismus der Lohnsummenanstieg auf die verschiedenen Abteilungen verteilt wird. Ebenfalls wäre anzugeben, nach welchen Kriterien die Lohnaufstiege einzelnen Mitarbeitenden zugeteilt werden. Auf Abteilungsebene sollte gezeigt werden, wie die Lohnaufstiege verteilt sind (x Mitarbeitende mit 1 zusätzlichen Stufe, y Mitarbeitende mit 2 Stufen etc.). Zudem wäre offenzulegen, in welchem Ausmass Kader und Nicht-Kader Lohnaufstiege erhalten haben (z. B. Kader mit durchschnittlich x Lohnstufenaufstiegen, Nicht-Kader mit durchschnittlich y Lohnstufenaufstiegen).
- Die Gründe für die wahrgenommene unterschiedliche Bewertungspraxis zwischen den Abteilungen bedürfen einer vertieften Analyse.
- Der Kritik, dass das Kader bei der Verteilung der Lohnaufstiege bevorzugt wird, könnte damit begegnet werden, dass die Zuteilung des zu verteilenden Lohnsummenaufstiegs neben der Zuteilung an die Abteilungen eine separate Zuteilung für das Kader vorsieht. Dies würde bedeuten, dass der gesamte Lohnsummenanstieg in Abhängigkeit der Gesamtlohnsumme prozentual gleichmässig auf die vier Abteilungen (nur Mitarbeitende, ohne Kader) und eine (neue) fünfte Gruppe (gesamtes Kader) verteilt würde.

7.2.3 Zufriedenheit/Nützlichkeit

Über ein Viertel der Befragten ist mit dem System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg deutlich unzufrieden, während nur 4 Prozent über eine hohe Zufriedenheit verfügen. Mit zunehmender Ausbildung nimmt die Zufriedenheit ab: Fachhochschul- und Universitätsabsolventen verfügen über eine sehr tiefe Zufriedenheit. Treiber dieser Un-

zufriedenheit scheinen die fehlende Nachvollziehbarkeit der Kriterien für den Lohnaufstieg und teils auch die Unzufriedenheit mit den Kriterien des Bewertungsbogens zu sein.

Mehr als zwei Drittel der Befragten sind (eher) der Meinung, dass sich der mit dem MAG/LVB verbundene Aufwand lohnt. Dieses Ergebnis bestätigt die allgemeine Einschätzung, dass das MAG/LVB neben der Funktion der Lohnauswirkungen weitere Funktionen wahrnimmt.

Rund ein Viertel der Befragten hat nach eigenen Angaben eine für sie spürbare Lohnerhöhung erhalten. Als spürbar gelten ihrem Empfinden nach Lohnerhöhungen im Rahmen von 200 Fr. pro Monat.

Grundsätzlich nicht motiviert durch einen Lohnaufstieg werden 27 Prozent der Befragten. Für jeweils etwas mehr als ein Drittel könnten Lohnerhöhungen bis 4 Prozent bzw. über 4 Prozent motivierend wirken. Das heutige System erfasst somit gut 35 Prozent der Befragten, nämlich jene, die angeben, dass eine Lohnerhöhung zwischen einem und vier Prozenten sie zusätzlich motivieren könnte. Lohnerhöhungen in diesem Rahmen sind nämlich aufgrund des heutigen Systems grundsätzlich möglich. Für weitere 38 Prozent der Befragten müsste die maximal mögliche Lohnerhöhung höher ausfallen. Für 8.3 Prozent müsste sie sogar 9 Prozent oder mehr betragen.

Beurteilung:

Die Evaluatoren kommen zur Einschätzung, dass die Zufriedenheit mit dem System MAG/LVB und dem damit verbundenen Lohnaufstieg tief ist, was einen klaren Handlungsbedarf impliziert. Die äusserst tiefe Zufriedenheit der Fachhochschul- und Universitätsabsolventen ist besorgniserregend. Die genauen Gründe müssen hier über das in dieser Umfrage hinausgehende Mass analysiert werden.

Dass rund ein Viertel der Befragten angibt, bereits einmal eine spürbare Lohnerhöhung erhalten zu haben, zeigt, dass das System in bestimmten Fällen seine Funktion erfüllt. Die dabei scheinbar zu erreichende (minimale) Schwelle von etwa 200 Fr. pro Monat ist im tiefen Lohnprozentanteil angesiedelt, wodurch auch impliziert ist, dass die Lohnvorstellungen der Befragten offensichtlich nicht überrissen und unrealistisch sind. Aufgrund der engen politischen Grenzen ist mit innovativen Anreizelemen-

ten zu arbeiten, die das MAG/LVB-System und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg ergänzen.

Gestaltungsempfehlungen:

- Da das heutige System nur rund einen Drittel dazu motiviert, engagierter zu arbeiten, sollten Massnahmen geprüft werden, die auch die anderen zwei Drittel motivieren könnten. Es wäre dabei etwa an einmalige, dafür substantielle Leistungsprämien für herausragende Leistungen zu denken.¹⁰
- Neben individuellen Leistungsprämien sind Prämien auf Teamebene oder nicht-monetäre Anreize wie zusätzliche Ferientage, Teamausflüge oder Finanzierung von Aus- bzw. Weiterbildungsmassnahmen in Betracht zu ziehen. Dadurch lassen sich mehr als nur monetäre Bedürfnisse abdecken.

7.3 Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg

Gemäss dem konzeptionellen Bezugsrahmen beschäftigen sich die hier dargestellten Umfrageergebnisse mit den Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg. Es handelt sich somit um Outcome-Grössen, die von den in den beiden vorstehenden Abschnitten 7.1 und 7.2 besprochenen Einflussfaktoren abhängen. Gestaltungsempfehlungen können sich daher nur auf die in den vorstehenden Abschnitten besprochenen Faktoren beziehen. Die Wirkungen geben jedoch wertvolle Hinweise für eine abrundende Gesamtbewertung des MAG/LVB-Systems in der Stadtverwaltung Nidau.

¹⁰ Diese Möglichkeit scheint grundsätzlich in der Stadtverwaltung Nidau bereits heute gegeben: Art. 89 des kantonalen Personalgesetzes, auf das das Personalreglement der Stadt Nidau verweist, besagt, dass für ausserordentliche Leistungen einmalige Prämien ausgerichtet werden können (Abs. 1). Die Leistungsprämie beträgt pro Jahr und Person höchstens einen Dreizehntel des Mittelwerts der Grundgehälter aller Gehaltsklassen (Abs. 2), d. h. der von einer Verwaltung ausgezahlten Monatslohnsumme.

Für 42 Prozent hat das MAG/LVB eine positive Auswirkung auf ihre Beziehung zum Vorgesetzten; für 56 Prozent auf die Arbeitszufriedenheit. Ob es für die übrigen Antwortenden keine oder eine negative Auswirkung besitzt, kann aufgrund der im Fragebogen verwendeten Fragestellung nicht beantwortet werden.

Der Lohnaufstieg hat in den Augen der Befragten in rund einem Drittel der Fälle einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit. Der Einfluss des Lohnaufstiegs auf die Zufriedenheit ist insbesondere bei jenen Befragten hoch, die bereits einmal eine für sie spürbare Lohnerhöhung erhalten haben. Man könnte vermuten, dass diese Befragten „auf den Geschmack“ gekommen sind und dass auch weitere Mitarbeitende den Einfluss des Lohnaufstiegs auf die Zufriedenheit bejahen würden, wenn sie selbst in den Genuss eines spürbaren Lohnaufstiegs kämen.

Die langfristige Perspektive, durch die stete Anhäufung von Lohnaufstiegen ein höheres Lohnniveau zu erreichen, ist für fast die Hälfte der Befragten motivierend.

Gesamtbewertung:

Trotz der hohen Unzufriedenheit der Befragten mit dem System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohnaufstieg sind die Befragten insgesamt mit ihrem Arbeitsplatz sehr zufrieden. Aufgrund der grundsätzlichen Bejahung des Leistungslohngedankens durch die Befragten empfehlen die Evaluatoren, das System und den Umgang damit anzupassen bzw. zu verbessern.

Die zentralen Bereiche sind hierbei: Optimierung und Institutionalisierung des Prozess der MAG/LVB-Vorbereitung; feste Verankerung der Zielvereinbarung im MAG/LVB-Prozess; Anpassung des Bewertungsbogens; Massnahmen zur Förderung der Transparenz des Systems; Einführung von Anreizmechanismen, die nicht an den individuellen Lohnanstieg anknüpfen; strukturelle Schaffung einer Kategorie „Kader“ bei der Zuteilung der Lohnstufenaufstiege auf Abteilungen.

In der allgemeinen Kommunikation des Lohnsystems sollte verstärkt ein Bewusstsein für die langfristige Ausrichtung geschaffen werden. Das Bewusstsein für die langfristige Akkumulation von kleinen Lohnaufstiegen, die über Jahre hinweg „mitgenommen“ werden können, könnte die

Erwartungshaltung gegenüber kurzfristigen grossen Lohnaufstiegen senken. In diesem Punkte unterscheidet sich das Lohnsystem der Stadtverwaltung Nidau grundsätzlich von in der Privatwirtschaft gängigen Bonus-Systemen und kommt faktisch einem System eines leistungsabhängigen „Erfahrungsaufstiegs“ nahe.

Die Tatsache, dass jene Befragten den Einfluss des Lohnaufstiegs auf die Zufriedenheit stärker bejahen, die bereits eine für sie spürbare Lohn-erhöhung erhalten haben, zeigt, dass das System seine Funktion in diesem Bereich in der Tendenz erfüllt. Die beschriebenen Gestaltungsempfehlungen können der weiteren Optimierung dienen.

Anhang

Ergebnisse 1: Rahmen, Wahrnehmung und Einschätzung von MAG/LVB

Tabelle 5: Einstellungen

	Verteilung der Antworten [%]					Durchschnittliche Bewertung				
	1	2	3	4	5	Ø	ZD	Fin	Inf	SD
Wichtig, sich gut auf MAG/LVB vorzubereiten (N=51)	3.9	0.0	15.7	23.5	56.9	4.3	3.8	4.3	3.4	4.8
Eindruck, dass Vorgesetzter gewissenhaft vorbereitet war (N=51)	5.9	7.8	13.7	27.5	45.1	4.0	3.2	4.5	4.3	4.3
Nachvollziehbare und faire Bewertung (N=50)	2.0	2.0	14.0	20.0	62.0	4.4	3.9	5.0	4.1	4.7
Vorgesetzter nicht in der Lage, Leistung und Verhalten zu beurteilen (N=50)	26.0	22.0	12.0	28.0	12.0	2.8	3.3	1.8	2.3	3.0
Bewertungsblatt erfasst alle relevanten Bereiche (N=49)	10.2	12.2	32.7	32.7	12.2	3.2	3.6	4.0	3.4	2.8
Konnte Einfluss auf Beurteilung nehmen (N=50)	12.0	22.0	38.0	24.0	4.0	2.9	3.4	2.7	2.4	2.7
Vorgesetzter bewertet nicht alle nach demselben Massstab (N=50)	42.0	20.0	20.0	12.0	6.0	2.2	2.1	1.2	2.3	2.3
Stärkere Differenzierung in Bewertung begrüssenswert (N=49)	20.4	4.1	42.9	22.4	10.2	3.0	3.1	3.3	2.7	2.8
Insgesamt zufrieden mit eigenem MAG/LVB (N=50)	2.0	12.0	20.0	30.0	36.0	3.9	3.9	4.8	3.6	3.7
Leistungseinschätzung nützlich (N=50)	0.0	6.0	12.0	26.0	56.0	4.3	4.0	4.8	4.0	4.6
MAG gibt Orientierung für tägliche Arbeit (N=50)	12.0	10.0	18.0	42.0	18.0	3.4	3.5	3.8	3.1	3.4
Besondere Wertschätzung für tägliche Arbeit erfahren (N=49)	4.1	6.1	12.2	32.7	44.9	4.1	4.0	4.5	4.0	4.1

Erläuterungen: Verteilung der Antworten – 1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = neutral, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu. Durchschnittliche Bewertung: Ø = Durchschnitt über alle Abteilungen, ZD = Durchschnitt in der Abteilung Zentrale Dienste, Fin = Durchschnitt in der Abteilung Finanzen, Inf = Durchschnitt in der Abteilung Infrastruktur, SD = Durchschnitt in der Abteilung Soziale Dienste.

Tabelle 6: Vorbereitung auf das MAG/LVB

Vorbereitungszeit in Minuten	Verteilung der Antworten [%]			
	0-5	5-15	15-30	30 <
Anteil der Befragten (N=50) [%]	14.0	22.0	48.0	16.0

Tabelle 7: Beim MAG/LVB besprochene Themeninhalte

	Verteilung der Antworten [%]				Durchschnittliche Bewertung				
	1	2	3	4	Ø	ZD	Fin	Inf	SD
Leistung/Verhalten (N=50)	2.0	8.0	42.0	48.0	3.4	3.3	3.3	2.9	3.5
Zusammenarbeit	8.0	18.0	44.0	30.0	3.0	2.9	3.3	2.9	2.5
Probleme/ Verbesserungsmöglichkeiten	8.0	28.0	46.0	19.0	2.7	2.4	2.5	2.9	2.9
Ziele für nächstes Jahr	16.0	22.0	38.0	24.0	2.7	2.8	3.3	3.0	2.4
Persönliche Entwicklungsperspektiven	14.0	40.0	32.0	14.0	2.5	2.6	2.5	2.6	2.5
Lohnaufstieg	48.0	36.0	16.0	0.0	1.7	1.8	1.7	2.1	1.6

Erläuterungen: Verteilung der Antworten – 1 = kein Thema, 2 = wenig, 3 = mittel, 4 = viel. Durchschnittliche Bewertung: Ø = Durchschnitt über alle Abteilungen, ZD = Durchschnitt in der Abteilung Zentrale Dienste, Fin = Durchschnitt in der Abteilung Finanzen, Inf = Durchschnitt in der Abteilung Infrastruktur, SD = Durchschnitt in der Abteilung Soziale Dienste.

Tabelle 8: Dauer des MAG/LVB-Gesprächs

Gesprächsdauer in Minuten	Verteilung der Antworten			
	0-15	15-30	30-60	60 <
Anteil der Befragten (N=49) [%]	12.2	20.4	53.1	14.3

Ergebnisse 2: Die Verknüpfung MAG/LVB mit dem Lohnaufstieg

Tabelle 9: Einstellungen

	Verteilung der Antworten [%]					Durchschnittliche Bewertung				
	1	2	3	4	5	Ø	ZD	Fin	Inf	SD
Verknüpfung Lohnaufstieg/Leistung grundsätzlich wichtig (N=51)	11.8	5.9	7.8	37.3	37.3	3.8	4.3	4.0	3.6	3.7
Automatischer Aufstieg um eine Stufe pro Jahr besser (N=51)	9.8	27.5	25.5	15.7	21.6	3.1	3.0	2.3	3.6	3.1
Lohnaufstieg in jeden Fall individuell zuteilen (N=50)	24.0	8.0	24.0	32.0	12.0	3.0	3.2	3.5	2.6	2.9
MAG nur sinnvoll, wenn es Auswirkungen auf Lohn hat (N=52)	38.5	19.2	19.2	9.6	13.5	2.4	3.1	2.2	2.7	2.0
Zusammenhang Leistungsbewertung/Lohnaufstieg nachvollziehbar (N=49)	14.3	16.3	30.6	16.3	22.4	3.2	3.6	3.7	3.1	2.7
Kriterien für Lohnaufstieg nachvollziehbar (N=50)	20.0	28.0	30.0	6.0	16.0	2.7	2.8	3.5	2.9	2.3
Gerechte Verteilung der Lohnaufstiege im Team (N=50)	6.0	4.0	54.0	20.0	16.0	3.4	3.3	3.9	3.3	3.4
Unterschiedliche Bewertungspraxis in verschiedenen Abteilungen (N=50)	2.0	0.0	68.0	10.0	20.0	3.5	3.4	3.8	3.4	3.4
Bevorzugung des Kaders bei Lohnaufstiegen (N=49)	14.3	4.1	63.3	10.2	8.2	2.9	2.9	1.7	3.6	3.0
Verständnis für politische Grenzen des Lohnaufstiegs (N=50)	18.0	18.0	30.0	28.0	6.0	2.9	2.8	3.2	2.7	2.9
Ohne Mittel von Politik ist LVB sinnlos (N=51)	17.6	19.6	19.6	17.6	25.5	3.1	3.2	2.7	3.3	3.2
Zufrieden mit System MAG/LVB und Lohnaufstieg (N=50)	28.0	6.0	36.0	26.0	4.0	2.7	3.1	3.3	2.7	2.4
Aufwand für MAG/LVB lohnt sich nicht (N=49)	34.7	32.7	16.3	8.2	8.2	2.2	2.4	2.0	2.9	1.8

Erläuterungen: Verteilung der Antworten – 1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = neutral, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu. Durchschnittliche Bewertung: Ø = Durchschnitt über alle Abteilungen, ZD = Durchschnitt in der Abteilung Zentrale Dienste, Fin = Durchschnitt in der Abteilung Finanzen, Inf = Durchschnitt in der Abteilung Infrastruktur, SD = Durchschnitt in der Abteilung Soziale Dienste.

Tabelle 10: Notwendiger Lohnaufstieg, um Motivationswirkung zu erzielen

	Verteilung der Antworten [%]					
Notwendiger Lohnaufstieg	0	1-2%	3-4%	5-6%	7-8%	mehr
Anteil der Befragten (N=48) [%]	27.1	6.3	29.2	18.8	10.4	8.3

Erläuterungen: 0 = Motivation durch Lohnaufstieg nicht möglich.

Ergebnisse 3: Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg

Tabelle 11: Einstellungen

	Verteilung der Antworten [%]					Durchschnittliche Bewertung				
	1	2	3	4	5	Ø	ZD	Fin	Inf	SD
MAG wirkt positiv auf Vorgesetztenbeziehung (N=50)	16.0	12.0	30.0	32.0	10.0	3.1	2.8	2.6	3.6	3.1
MAG wirkt positiv auf Zufriedenheit (N=50)	14.0	10.0	30.0	38.0	8.0	3.2	2.8	3.5	3.0	1.4
Strenge mich seit MAG/LVB bei täglicher Arbeit mehr an (N=50)	44.0	16.0	28.0	8.0	4.0	2.1	2.0	2.0	2.9	1.8
Lohnaufstieg macht mich zufriedener (N=49)	18.4	22.4	30.6	22.4	6.1	2.8	2.3	2.6	3.7	2.8
Erhaltener Lohnaufstieg motiviert mich sehr (N=50)	20.0	12.0	42.0	14.0	12.0	2.9	2.9	3.7	2.9	2.7
Strenge mich mehr an, weil ich Lohnaufstieg will (N=51)	52.9	21.6	15.7	3.9	5.9	1.9	2.0	2.2	2.7	1.4
Langfristige Lohnperspektive motiviert mich (N=51)	13.7	13.7	27.5	31.4	13.7	3.2	3.2	3.5	3.4	3.0
Alles in allem mit Arbeitsstelle zufrieden (N=52)	1.9	3.8	7.7	34.6	51.9	4.3	4.6	4.7	4.4	4.0
Mit Lohn zufrieden (N=52)	0.0	13.5	11.5	36.5	38.5	4.0	4.2	4.0	4.0	3.9
Sehr gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (N=52)	5.8	3.8	11.5	38.5	40.4	4.0	4.5	4.5	4.0	3.9
Strenge mich mehr an als erwartet (N=52)	1.9	0.0	11.5	44.2	42.3	4.3	4.5	4.2	4.3	4.1
Stolz, für Stadt Nidau zu arbeiten (N=52)	3.8	15.4	23.1	32.7	25.0	3.6	3.9	3.7	4.0	3.2
Würde gerne Rest meiner Laufbahn in der Stadtverwaltung verbringen (N=52)	17.3	19.2	23.1	13.5	26.9	3.1	3.5	2.8	4.4	2.5

Erläuterungen: Verteilung der Antworten – 1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = neutral, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu. Durchschnittliche Bewertung: Ø = Durchschnitt über alle Abteilungen, ZD = Durchschnitt in der Abteilung Zentrale Dienste, Fin = Durchschnitt in der Abteilung Finanzen, Inf = Durchschnitt in der Abteilung Infrastruktur, SD = Durchschnitt in der Abteilung Soziale Dienste.

Ergebnisse 4: Fragen an Beurteilende (Vorgesetzte)

Tabelle 12: Einstellungen

	Verteilung der Antworten [%]					Durchschnittliche Bewertung				
	1	2	3	4	5	Ø	ZD	Fin	Inf	SD
Kann Leistung der Mitarbeitenden genau unterscheiden (N=18)	11.1	5.6	11.1	61.1	11.1	3.6				
Könnte Mitarbeitende differenzierter bewerten (N=17)	23.5	23.5	35.3	11.8	5.9	2.5				
Gedanken an Lohnkonsequenz bei Bewertung (N=16)	31.3	37.5	6.3	25.0	0.0	2.3				
Routine macht LVB zur Farce (N=17)	23.5	17.6	23.5	23.5	11.8	2.8				

Erläuterungen: Verteilung der Antworten – 1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = neutral, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu. Durchschnittliche Bewertung: Ø = Durchschnitt über alle Abteilungen, ZD = Durchschnitt in der Abteilung Zentrale Dienste, Fin = Durchschnitt in der Abteilung Finanzen, Inf = Durchschnitt in der Abteilung Infrastruktur, SD = Durchschnitt in der Abteilung Soziale Dienste.

Fragebogen für die Gesamtbefragung



Umfrage zur Leistungsbeurteilung in der Stadtverwaltung Nidau

Das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern führt im Auftrag der Stadtverwaltung Nidau eine Befragung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitarbeitergespräch (MAG), zur Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (LVB) und zur Verknüpfung dieser Instrumente mit dem Lohnaufstieg durch.

Die Umfrage besteht aus sechs Teilen. In den Teilen 1-4 werden Sie nach Ihrer Meinung zu diesen Instrumenten befragt. In Teil 5 sind Fragen, die sich speziell an Vorgesetzte in der Stadtverwaltung wenden. In Teil 6 bitten wir alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage einige Fragen zu beantworten, die keinen direkten Zusammenhang zu MAG/LVB aufweisen, aber Teil eines grösseren Forschungsprojektes sind.

Allgemeine Hinweise zur Umfrage

- Das Ausfüllen **während Ihrer Arbeitszeit** ist erlaubt.
- Ihre **Anonymität** ist gewährleistet. Die Stadtverwaltung hat keine Einsicht in einzelne Fragebogen und erhält ausschliesslich zusammengefasste Ergebnisse.
- Das Ausfüllen des Fragebogens sollte **ca. 30 Minuten** in Anspruch nehmen.
- Bei Personenbezeichnungen wird im Folgenden jeweils die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist darin gleichwertig eingeschlossen.
- Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen mit dem beigelegten Rückantwortcouvert bis spätestens am **21. Juni 2008** zurück.

Zögern Sie nicht, uns bei Unklarheiten oder Rückfragen zu kontaktieren: Christian Waldner, Tel. 031 631 53 93 oder christian.waldner@kpm.unibe.ch.

Wir danken Ihnen für Ihre wertvolle Mitarbeit und grüssen Sie freundlich.

Handwritten signature of Prof. Dr. Adrian Ritz.

Prof. Dr. Adrian Ritz

Handwritten signature of Christian Waldner, M.A. HSG.

Christian Waldner, M.A. HSG

Teil 1: Allgemeine Einstellung zur Arbeit in der Stadt Nidau

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Bitte füllen Sie den Fragebogen mit einem **möglichst dunkeln** (blauen oder schwarzen) Stift aus.
- Bei der Befragung geht es um **Ihre Wahrnehmung**. Es gibt also weder richtige noch falsche Antworten. Lesen Sie jede Frage durch und antworten Sie dann zügig. Der **erste Eindruck** ist meist auch der treffendste!
- Bitte kreuzen Sie pro Frage **nur ein Kästchen** an und machen Sie **keine Kreuze zwischen den Kästchen**.
- Allfällige **Korrekturen** werden durch das vollständige **Ausmalen des falschen Feldes** vorgenommen.

- Folgende Fragen beziehen sich ganz allgemein auf Ihre Zufriedenheit und Ihre Einstellung gegenüber der Arbeit in der Stadtverwaltung Nidau. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Alles in allem bin ich mit meiner Arbeitsstelle zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit meinem Lohn zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich strenge mich bei meiner Arbeit mehr als erwartet an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin stolz darauf, für die Stadt Nidau zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde gerne den Rest meiner beruflichen Laufbahn in der Stadtverwaltung Nidau verbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+

+

Teil 2: Ihr persönliches MAG/LVB

- Am Beginn des MAG/LVB steht die Vorbereitung des Gesprächs. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Ich finde es sehr wichtig, dass ich und mein Vorgesetzter sich gut auf das MAG/LVB vorbereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hatte den Eindruck, dass mein Vorgesetzter das MAG/LVB gewissenhaft vorbereitet hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wie lange haben Sie sich auf Ihr MAG/LVB vorbereitet?

0-5 Minuten 5-15 Minuten 15-30 Minuten mehr

- Haben Sie sich mit dem Fragebogen der Stadt Nidau auf das MAG/LVB vorbereitet?

Ja Nein

- In einem MAG/LVB können verschiedene Themen angesprochen werden. In welchem Ausmass haben Sie über folgende Themen gesprochen?

	① gar nicht	② wenig	③ mittel	④ viel
Meine Leistung und mein Verhalten am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme, die bei der Arbeit aufgetreten sind, und Verbesserungsmöglichkeiten für meine Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Entwicklungsperspektiven sowie Massnahmen für meine Fort-/Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnaufstieg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele für das nächste Jahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wie lange hat Ihr MAG/LVB gedauert?

0-15 Minuten 15-30 Minuten 30-60 Minuten mehr

+

+

+

► Die folgenden Aussagen beziehen sich auf den Verlauf Ihres MAG/LVB. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Insgesamt hat mich mein Vorgesetzter fair und nachvollziehbar bewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter ist nicht in der Lage, meine Leistung und mein Verhalten gut zu beurteilen, weil er meine tägliche Arbeit nicht mitverfolgen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Einfluss darauf gehabt, wie mein Vorgesetzter meine Arbeit bewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem MAG/LVB habe ich eine besondere Wertschätzung für meine tägliche Arbeit erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von meinem Vorgesetzten zu erfahren, wie er meine Leistung einschätzt, empfinde ich als nützlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kriterien im Bewertungsblatt der Stadt Nidau erfassen alle Bereiche, die für die Beurteilung meiner Arbeitsleistung wesentlich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe den Eindruck, dass mein Vorgesetzter nicht alle Mitarbeiter nach demselben Massstab bewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde es begrüssen, wenn die Vorgesetzten in ihrer Bewertung stärker zwischen stärkeren und schwächeren Mitarbeitern unterscheiden würden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin insgesamt mit meinem persönlichen MAG/LVB zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+

+

+

Teil 3: Die Verknüpfung von LVB und Lohnaufstieg

- Die folgenden Aussagen beziehen sich auf das Verhältnis zwischen MAG/LVB, individueller Leistung und Lohnaufstieg. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Ich finde es grundsätzlich wichtig, dass der Lohnaufstieg mit der Leistung verknüpft wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein MAG/LVB macht nur dann Sinn, wenn es eine Auswirkung auf meinen Lohn hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist für mich klar nachvollziehbar, in welchem Zusammenhang mein persönlicher Lohnaufstieg mit meiner Leistungsbewertung in der LVB steht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist für mich klar nachvollziehbar, nach welchen Kriterien die jährlichen Lohnaufstiege der einzelnen Mitarbeiter festgelegt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Lohnaufstiege sind in meinem Team gerecht verteilt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In manchen Abteilungen wird bedeutend lockerer bewertet als in anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Vergleich zu den normalen Mitarbeitern wird das Kader bei den Lohnaufstiegen bevorzugt behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde es besser, allen wie im letzten Jahr automatisch eine Lohnstufe mehr zu geben als die Lohnaufstiege individuell zu verteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Aufwand des MAG/LVB lohnt sich nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch wenn nur wenig Geld zur Verfügung steht, sollten die Lohnaufstiege nicht wie im letzten Jahr gleichmässig, sondern nach der individuellen Leistung zugeteilt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn die Politik kaum Mittel für den Lohnaufstieg bereitstellt, dann wird die LVB zu einer sinnlosen Übung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Verständnis dafür, dass das Ausmass des Lohnaufstiegs in erster Linie vom politischen Entscheid des Gemeinderats und von der finanziellen Situation der Gemeinde abhängen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alles in allem bin ich damit zufrieden, wie das heutige System MAG/LVB und dessen Verknüpfung mit dem Lohn funktionieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+

6/12

+

+

- Haben Sie in Nidau bereits einmal eine spürbare Lohnerhöhung erhalten?

Ja, nämlich ca. _____ Fr. pro Monat Nein

- Wie hoch müsste eine maximal mögliche Lohnerhöhung ungefähr sein, damit diese Sie motivieren würde, engagierter zu arbeiten?

Beispiel:

Bei einem 100%-Monatslohn von 5000 Fr. brutto wären:

1% = 50 Fr. monatlich	6% = 300 Fr. monatlich
2% = 100 Fr. monatlich	7% = 350 Fr. monatlich
3% = 150 Fr. monatlich	8% = 400 Fr. monatlich
4% = 200 Fr. monatlich	9% = 450 Fr. monatlich
5% = 250 Fr. monatlich	10% = 500 Fr. monatlich

- 1-2%
- 3-4%
- 5-6%
- 7-8%
- 9% oder mehr
- Die Aussicht auf eine Lohnerhöhung motiviert mich nicht.

+

7/12

+

+

Teil 4: Wirkungen von MAG/LVB und Lohnaufstieg

- Welche Auswirkungen haben das MAG/LVB und der Lohnaufstieg auf Sie? Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Das MAG/LVB gibt mir für meine tägliche Arbeit eine Orientierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seit dem MAG/LVB strenge ich mich bei der Erfüllung meiner Aufgaben mehr an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich strenge mich bei der Erfüllung meiner Aufgaben mehr an, weil ich mir davon einen grösseren Lohnaufstieg erhoffe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die langfristige Perspektive, dass ich bei konstant guten Leistungen immer mehr Lohnstufenaufstiege anhäufen kann, motiviert mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das MAG/LVB hat eine positive Auswirkung auf meine Zufriedenheit am Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgrund des Lohnaufstiegs bin ich zufriedener an meinem Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das MAG/LVB hat eine positive Auswirkung auf meine Beziehung zu meinem Vorgesetzten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der erhaltene Lohnstufenaufstieg motiviert mich sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allgemeine Abschlussfrage zu den Teilen 1-4

- Wo sehen Sie generell die positiven und/oder negativen Aspekte bei der Art und Weise, wie das MAG/LVB und der Lohnaufstieg in der Stadt Nidau stattfinden?

+

8/12

+

+

Teil 5: Fragen an Beurteilende (Vorgesetzte)

Diese Fragen sind nur von jenen Personen auszufüllen, die im Rahmen der LVB selbst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten. Personen, die keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen, können diesen Teil überspringen und gleich mit Teil 6 fortfahren.

► Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Ich kann die Leistungen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genau unterscheiden und bewerten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich müsste, könnte ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter differenzierter bewerten als bisher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich eine Person beurteile, sind die Gedanken an die Lohnkonsequenz meiner Beurteilung von hoher Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich merke, dass sich bei der jährlichen Beurteilung derselben Personen eine Routine einschleicht, die das MAG/LVB zu einer Farce verkommen lässt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Scheinen Ihnen der von der Stadt verwendete Fragebogen und die darin verwendeten Kriterien sinnvoll, um die effektive Leistung und das Verhalten der von Ihnen zu bewertenden Personen zu erfassen? Welche weiteren Hilfsmittel/Kriterien ziehen Sie zur Bewertung bei bzw. sollten beigezogen werden?

+

9/12

+

+

Teil 6: Ergänzende Fragen im Rahmen des Forschungsprojektes

► Bitte geben Sie an, in welchem Ausmass Sie folgenden Aussagen zustimmen:

	① stimme nicht zu	② stimme eher nicht zu	③ bin neutral	④ stimme eher zu	⑤ stimme zu
Ich interessiere mich sehr für Politik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Geben und Nehmen („Kuhhandel“) in der Politik sagt mir nicht zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit anderen über zu Politik zu diskutieren, gefällt mir sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde es wichtig, mich uneigennützig für die Allgemeinheit zu engagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der öffentlichen Verwaltung zu arbeiten, heisst für mich, eine Tätigkeit zu Gunsten der Gesellschaft auszuüben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir ist es wichtig, dass die öffentliche Verwaltung sinnvolle Aufgaben wahrnimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Lebensumstände benachteiligter Personen und Gruppen bewegen mich innerlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf die meisten öffentlichen Tätigkeiten im Sozialbereich kann nicht verzichtet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Alltag werde ich oft daran erinnert, wie abhängig wir voneinander sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Gesellschaft etwas Positives bewegen zu können, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich denke, dass Personen der Gesellschaft mehr zurückgeben sollten, als sie von ihr erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde persönliche Nachteile in Kauf nehmen, um anderen zu helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

► Für wie viele Arbeitgeber haben Sie vor Ihrer Anstellung bei der Stadt Nidau gearbeitet? Bitte schreiben Sie die Anzahl Arbeitgeber auf die dafür vorgesehenen Linien!

Anzahl: _____ Arbeitgeber in der öffentlichen Verwaltung

Anzahl: _____ Arbeitgeber in Non-Profit-Organisationen/halbstaatlichen Organisationen

Anzahl: _____ Arbeitgeber in der Privatwirtschaft

+

+

+

- Falls die Stadt Nidau nicht Ihr erster Arbeitgeber ist: Welches war Ihr letzter Arbeitgeber vor der Stadt Nidau?
- Öffentliche Verwaltung
 - Non-Profit-Organisation/halbstaatliche Organisation
 - Privatwirtschaftliche Unternehmung
- Sie arbeiten heute in der öffentlichen Verwaltung. Haben Sie bei Ihrer letzten Stellensuche bewusst eine Anstellung in einer öffentlichen Verwaltung (Gemeinde, Kanton oder Bund) gesucht?
- Ja, ich habe nur nach Stellen in der öffentlichen Verwaltung oder einer Non-Profit-Organisation gesucht, weil ich nicht in der Privatwirtschaft arbeiten wollte.
 - Ja, ich habe vorwiegend nach Stellen in der öffentlichen Verwaltung oder einer Non-Profit-Organisation gesucht, hätte mir aber auch eine Arbeit in der Privatwirtschaft vorstellen können.
 - Nein, ich habe nicht bewusst nach einer Stelle in der öffentlichen Verwaltung gesucht, sondern nach allen Stellen, die auf meine Person passen.
 - Nein, ich suchte eigentlich eine Stelle in der Privatwirtschaft und habe eher zufällig eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung gefunden.
- Denken Sie, es wäre für Sie bei Ihrer letzten Stellensuche einfach gewesen, anstatt der Stelle in Nidau eine vergleichbare Stelle in einer privatwirtschaftlichen Unternehmung zu finden?
- Ja Nein
- 1. Glauben Sie, dass folgende Merkmale in der öffentlichen Verwaltung oder einer privatwirtschaftlichen Unternehmung, in der Sie arbeiten könnten, besser ausgeprägt sind?
2. Bitte rangieren Sie die fünf Merkmale nach der Wichtigkeit, die sie für Sie besitzen, wenn Sie heute eine neue Stelle suchen würden. Schreiben Sie Ihre Rangfolge von 1-5 in die dafür vorgesehene Spalte rechts aussen in der Tabelle (1 = wichtigstes Merkmal, 2 = zweitwichtigstes Merkmal etc.).

	① Verwaltung besser	② beide gleich	③ Privatwirt- schaft besser	Rangierung von 1-5
Ein angemessener Lohn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Eine Tätigkeit, die mich erfüllen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Eine sicherer Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Gute Karriereaussichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
Die Möglichkeit, das Arbeits- und Privatleben in einem gesunden Gleichgewicht zu halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—

+

11/12

+

+

Angaben zur Person

▶ Ihr Geschlecht:

- weiblich männlich

▶ Ihr Alter:

- bis 25 J. 26 bis 35 J. 36 bis 45 J. 46 bis 55 J. 56 bis 65 J.

▶ Ihre Ausbildung:

- ohne abgeschlossene Berufslehre
 Berufslehre
 höhere Fachschule
 Berufsmatura
 Fachhochschule/Universität

▶ Wie viele Jahre arbeiten Sie schon für die Stadtverwaltung Nidau?

_____ Jahre

▶ Ihre Abteilung:

- Zentrale Dienste Finanzen Infrastruktur Soziale Dienste

▶ Sind sie Vorgesetzter?

- Ja Nein

Sie haben das Ende des Fragebogens erreicht.

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre wertvolle Mitarbeit!

+

12/12