



**Kleine Anfrage der Fraktion Alternative – die Grünen
betreffend «Einstellungsverfahren von Abteilungs- und Amtsleitenden und
Generalsekretär/innen»**

Antwort des Regierungsrats
vom 27. September 2016

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Die Fraktion Alternative – die Grünen hat dem Regierungsrat am 31. August 2016 mittels Kleiner Anfrage Fragen betreffend das Einstellungsverfahren von Abteilungs- und Amtsleitenden sowie Generalsekretärinnen und Generalsekretären gestellt.

Die in der Kleinen Anfrage gestellten Fragen beantwortet der Regierungsrat wie folgt:

- 1. Wie viele Abteilungs- und Amtsleitende und wie viele Generalsekretäre/innen wurden seit 2007 mittels «Berufungsverfahren» ohne Ausschreibung eingestellt – aufgeschlüsselt nach Dikasterium und Angaben in absoluten und prozentualen Werten?**
- 2. Wie viele Abteilungs- und Amtsleitende und wie viele Generalsekretäre/innen wurden seit 2007 mittels «Ausschreibungsverfahren» eingestellt – aufgeschlüsselt nach Dikasterium und Angaben in absoluten und prozentualen Werten?**
- 3. Wie viele Abteilungs- und Amtsleitende und wie viele Generalsekretäre/innen hatten in der Zeit seit 2007 während des Einstellungsverfahrens ein Assessment zu durchlaufen – aufgeschlüsselt nach Dikasterium und Angaben in absoluten und prozentualen Werten?**

Hierzu wurde eine statistische Auswertung erstellt (vgl. Tabelle). Zur Auswertung in der Tabelle sind folgende Bemerkungen zu beachten:

- Bei der Anzahl Anstellungen sind nicht nur neue Stellen (z. B. KES) und Wiederbesetzungen vakanter Stellen, sondern auch interne Reorganisationen (neue Abteilungen) mitgezählt.
- Bei den Berufungen handelt es sich fast ausschliesslich um interne Kandidierende und Nachwuchskräfte.
- Einzelne Stellen wurden ausschliesslich intern ausgeschrieben.
- Das Obergericht hat für einzelne Leitungsfunktionen Führungspotenzialanalysen durchführen lassen (keine vollständigen Assessments).
- Vom Volk (Richter/innen) oder Kantonsrat (Landschreiber, Datenschutzbeauftragte, Ombudsfrau) gewählte Personen sind in der Zusammenstellung nicht enthalten.

- 4. Welche Vor- und Nachteile erkennt der Regierungsrat betreffend Einstellungsverfahren («Berufungsverfahren» und «Ausschreibungsverfahren»)?**

Die Möglichkeit der internen Berufung erlaubt einem Unternehmen, guten und leistungsfähigen Mitarbeitenden interne Karriereperspektiven anzubieten und diese somit längerfristig an das Unternehmen zu binden. Geeignete Kandidatinnen und Kandidaten können gezielt gefördert und für eine spezielle (Führungs-)Funktion langfristig vorbereitet werden. Investitionen in die Ausbildung einer bzw. eines Mitarbeitenden kommen dem Unternehmen direkt wieder zu Gute. Diese Vorgehensweise erlaubt eine nahtlose Nachfolgeplanung ohne lange Einarbeitungszeit

und zeichnet sich durch Beständigkeit und den Erhalt von Knowhow aus. Das Berufungsverfahren lässt sich zudem einfach, rasch und kostengünstig umsetzen. Ferner wäre eine Ausschreibung nur pro forma unfair gegenüber potenziellen Bewerbenden, sofern eine qualifizierte interne Nachfolge verfügbar ist, welche die frei werdende Stelle besetzen soll. Da die Stärken und Schwächen der Bewerbenden bestens bekannt sind, erübrigt sich in der Regel die Durchführung eines Assessments. Die oben genannten Vorteile bei internen Berufungen treffen auf externe Berufungen mehrheitlich nicht zu. Externe Berufungen sollten sich daher auf begründete Ausnahmefälle beschränken. Externe Berufungen können aber durchaus den Vorteil aufweisen, dass eine vorgesetzte Person eine Persönlichkeit bereits (gut) kennt und weiss, dass diese Person die Voraussetzungen für die zu besetzende Stelle optimal erfüllt. In solchen Fällen kann es durchaus Sinn machen, die Stelle nicht auszuschreiben. Auf der anderen Seite können Berufungsverfahren zu weniger Transparenz im Einstellungsverfahren führen.

Eine Ausschreibung ermöglicht hingegen den Vergleich und eine Auswahl zwischen mehreren potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Mit dem Entscheid für eine externe Person können die Erfahrungen anderer Organisationen gewonnen werden. Dies stellt jeweils eine Chance für eine Erneuerung der Organisation dar. Bestehende und zum Teil festgefahrene Prozesse und Arbeitsroutinen werden mit «neuen» Augen gesehen und erlauben dadurch deren Überprüfung bezüglich Effektivität und Effizienz. Mit einer Ausschreibung wird eine interne Kandidatur nicht per se ausgeschlossen. Vielmehr kann ein Entscheid für eine interne Mitarbeitende bzw. einen internen Mitarbeitenden dank diesem Vorgehen stärker legitimiert werden, da sich diese bzw. dieser im Wettbewerb mit weiteren Kandidatinnen und Kandidaten durchsetzen musste. Dadurch können Missgunst oder Unverständnis von Seiten weiterer Mitarbeitenden verhindert werden, insbesondere wenn sich diese ebenfalls als geeignete Person für die zu besetzende Position gesehen hätten. Allerdings dauert ein Ausschreibungsverfahren deutlich länger als ein Berufungsverfahren und bindet dadurch mehr personelle und finanzielle Ressourcen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass beide Verfahren über gewichtige Stärken und Schwächen verfügen. Es kann folglich keine Aussage gemacht werden, wonach generell das eine Verfahren gegenüber dem anderen zwingend vorzuziehen wäre. Der Entscheid für eine Berufung oder für eine Ausschreibung muss jeweils im konkreten Fall in Kenntnis der Vor- und Nachteile des entsprechenden Verfahrens getroffen werden.

5. Welche Vor- und Nachteile erkennt der Regierungsrat bei in der Geschäftswelt usanten Assessments?

Bei einer ordentlichen Bewerbung kann sich aufgrund der Leistungsausweise, des Bewerbungsgesprächs sowie der Referenzauskünfte meist ein guter Überblick über die Person gebildet werden. Einfache interne Assessments im Sinne von Problemlösungsaufgaben und/oder Präsentationen können auch ohne externe Dienstleistende durchgeführt werden. Eine Fremdbeurteilung kann jedoch bei «gleichwertigen» Kandidierenden oder aufgrund der zu besetzenden Position sowie als zusätzliche Entscheidungshilfe sinnvoll sein. Zusätzlich zur Auswahlinstanz überprüfen Fachpersonen die Kandidierenden im Sinne einer Plausibilisierung und Objektivierung und bringen eine fachlich versierte Zweitmeinung (Psychologie, Analytik, Didaktik) in den Prozess ein. Grundsätzlich sollte man jedoch nur zurückhaltend und in besonderen Fällen (z. B. Funktionen mit grosser Führungsverantwortung oder besonderer Sicherheitsrelevanz) ein Assessment durchführen; denn seriöse und aussagekräftige Ergebnisse setzen in der

Regel ein zeitlich aufwändiges (mehrtägiges) sowie teures Verfahren voraus. Diese Mehrkosten lohnen sich in der überwiegenden Anzahl der Fälle nicht.

Regierungsratsbeschluss vom 27. September 2016

Beilage 1: Tabellarische Übersicht zur Beantwortung der Fragen 1 bis 3.