

Richtlinie des Personalamts zur Einreihung einer Funktion in eine Modellumschreibung

§§ 12 f. SGS 150.1

Gültigkeitsbereich:	Kantonale Verwaltung, Gerichte, öffentliche Schulen des Kantons und der Einwohnergemeinden, Besondere Behörden
Gültig ab:	1. Januar 2021
Ersetzt:	Fassung vom 1. Dezember 2012 (Version 5 der Richtlinien)
Verantwortlicher Fachbereich:	Personalarbeit, Personalamt

1. Gesetzliche Grundlage und Aufbau

Gemäss §§ 5, 8 Gesetz über die Organisation des Regierungsrats und der kantonalen Verwaltung (SGS 140) i. V. m. §§ 8, 30 Gesetz über die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons (SGS 150), § 12 Dekret zum Personalgesetz (Personaldekret SGS 150.1) und § 32 Abs. 2 Verordnung zum Personalgesetz (SGS 150.11) erlässt das Personalamt die vorliegenden Richtlinien, welche den Anstellungsbehörden gegenüber verbindliche Wirkung entfalten.

Die Richtlinien enthalten folgende Teile:

- Vorgehen zur Ermittlung der zutreffenden Modellumschreibung (MU)
- Einreihungsregeln
- Bedeutung einzelner Kriterien
- Inkraftsetzung

2. Vorgehen zur Ermittlung der zutreffenden Modellumschreibung (MU)

Das Vorgehen entspricht folgenden Schritten:

- a. Man wählt den zutreffenden Funktionsbereich (Administrative Funktionen, Handwerklich- Technische und Hauswirtschaftliche Funktionen, Gesundheit und Soziales, Bildungswesen, Justiz, Polizei, Allgemeine Führungsfunktionen¹) aus.
- b. Man sucht nach der zutreffenden Funktionskette (in der Regel unterschieden nach Hilfsfunktion, normales Berufsniveau, unterschiedlichen Berufen, qualifizierte Funktionen, Spezialisten- & wissenschaftlichen Funktionen, Fach- und spezifische Führungsfunktionen²).
- c. In der Funktionskette wird beginnend mit der tiefsten MU, diejenige ausgewählt, bei der gesagt werden kann, dass die einzureihende Funktion die tiefer liegende MU klar überschreitet und die nächst höhere jedoch nicht erreicht.
- d. Bestehen innerhalb der Funktionskette für eine Richtposition im Einreihungsplan mehrere Varianten von MU, ist die Prüfung, ob ein Überschreiten oder ein Nicht-Erreichen der Funktion vorliegt, in der gleichen Variante der nächst höheren MU

¹ Vgl. dazu die Erläuterung zu **Führungsfunktionen** im Kapitel Bedeutung einzelner Kriterien, S. 3.

² Vgl. dazu die Erläuterung zu **Führungsfunktionen** im Kapitel Bedeutung einzelner Kriterien, S. 3.

fortzusetzen, sofern eine gleiche Variante vorhanden ist. Ein einfaches Beispiel: Man prüft in der Funktionskette "Sachbearbeiter 1 (wiss.)" 103.14a, dann ist die Prüfung über 103.12a und 103.10a bis schliesslich gegebenenfalls 103.08 fortzusetzen. Ein Vergleich der Funktion mit 103.14a und 103.12b ist hier offensichtlich nicht sinnvoll.

- e. Wenn die in der MU beschriebenen Kriterien die einzureihende Funktion nicht gut abbilden, macht man zur Prüfung noch Quervergleiche. Das heisst, man sucht vergleichbare Funktionsketten (vielleicht sogar in anderen Funktionsbereichen) und vergleicht, zu welchen Lohnbändern ein ähnliches Anforderungsniveau führt. Ein einfaches Beispiel: Man stellt fest, dass für eine Funktion ein Eidg. Diplom notwendig ist. Dann kann man prüfen, zu welchen Lohnbändern andere MUs mit derselben Anforderung führen. Selbstverständlich muss das mit verschiedenen Kriterien gemacht werden. Das ist in praktisch allen Fällen zielführend.
- f. Sollte die Analyse dennoch nicht zielführend gewesen sein, ist in der Prüfung noch einen Schritt tiefer zu gehen. Dazu werden die sogenannten Bewertungsprofile beigezogen (Bewertungen/Benotungen der Bewertungskriterien). Hinter den Bewertungen stehen Skalen, anhand derer man im Vergleich mit der einzureihenden Funktion zu prüfen hat, ob die in Erwägung gezogene MU korrekt ist (vgl. dazu die Bewertungsrichtlinien zur Arbeitsbewertung: "Bewertungshandbuch").
- g. Im Zweifelsfall ist es angezeigt die Zuordnung in Zusammenarbeit mit dem Personalamt vorzunehmen.

3. Allgemeine Einreichungsregeln

- h. Die Funktion muss alle Kriterien der ausgewählten MU fachlich und niveaumässig erfüllen. Darüber hinaus muss sie zusätzlich auch alle Kriterien der tiefer eingereihten MU derselben Funktionskette mindestens niveaumässig erfüllen oder überschreiten. Aus diesem Grund muss bei der Suche nach der zutreffenden MU mit der am tiefsten eingereihten MU der zutreffenden Funktionskette begonnen werden.
- i. Die Kriterien der MU, insbesondere die Kriteriengruppe 'Aufgaben - Selbständigkeit - Verantwortung', müssen durch den ständigen Arbeitsauftrag abgedeckt werden. Einmalige oder sporadische Nebenaufgaben sind nicht zu berücksichtigen.
- j. Im Ausnahmefall kann eine Funktion alle Kriterien einer MU klar überschreiten und die höherwertige dennoch nicht ganz vollständig abdecken (ca. 80%). Werden in diesem Fall zusätzliche Aufgaben wahrgenommen, welche die Modellumschreibungen nicht erfasst, so kann geprüft werden, ob diese zusätzlichen Aufgaben äquivalent zu den Kriterien in der MU sind. Ein einfaches Beispiel: Die Modellumschreibung enthält die Kriterium "Fachwissenschaftliche Publikationen". An der Stelle werden jedoch keine "Fachwissenschaftliche Publikationen" gemacht, dafür hat die Stelle die Aufgabe regelmässig anspruchsvolle Schulungen durchzuführen. In diesem Fall kann das Kriterium ersatzweise als erfüllt betrachtet werden. Die ersatzweise angerechneten Kriterien müssen aber insgesamt mindestens dem Niveau und Umfang der nicht abgedeckten Kriterien entsprechen.
- k. Niveaumässig wird ein Kriterium nicht erfüllt, wenn dieses zwar formal gedeckt ist, die entsprechenden Aufgaben aber nur einen bescheidenen Umfang haben (z.B. Leitung eines sehr kleinen Projekts, erfüllt noch nicht das Kriterium Projektleitung). Auch ist bei der Prüfung, ob eine Funktion ein Kriterium erfüllt, neben dem Niveau auch die zeitliche Häufigkeit in Betracht zu ziehen. (Beispiel: Einer Funktion unterliegt die Leitung kleiner Projekte, wenn diese Aufgabe zudem nur

einen kleinen Teil des Arbeitsauftrags ausmacht. In einem solchen Fall ist das Kriterium Projektleitung nicht genügend erfüllt.)

- l. Ein Kriterium kann nur erfüllt sein, wenn es im Rahmen einer offiziell zugewiesenen Aufgabe zum Tragen kommt. Nehmen Stelleninhaberinnen oder -inhaber bspw. zusätzliche, durchaus sinnvolle Aufgaben wahr, welche nicht zum Stellenauftrag gehören, dann sind diese Aufgaben für die Beurteilung der Kriterienerfüllung unerheblich.
- m. Die qualifizierte Erfüllung eines Kriteriums korrespondiert in der Regel mit der erforderlichen Ausbildung. Das heisst, in der Regel erfordert die Erfüllung anspruchsvoller Kriterien auch eine entsprechend anspruchsvolle Ausbildung. In den Fällen, bei denen anspruchsvolle Kriterien ohne entsprechende Ausbildung erfüllt werden sollen oder bei denen die Erfüllung eines tiefen Anforderungsniveaus mit einfachen Kriterien eine anspruchsvolle Ausbildung voraussetzt, ist eine sachliche Begründung notwendig.

4. Einreihungsregeln bei fehlender formeller Ausbildungsanforderung

§ 13 Absatz 2 Personaldekret ermöglicht es den Anstellungsbehörden, Personen anzustellen, welche die erforderliche Ausbildung formell nicht erfüllen. Sie erhalten damit die Möglichkeit auch Lohnbandabweichungen vorzunehmen. (vgl. Anhang: Die Ermessensentscheidung der Anstellungsbehörde entspricht dem dargestellten senkrechten Pfeil.) Grundsätzlich muss aber die Person die fachlichen Voraussetzungen der Stelle faktisch erfüllen und es geht nur um die Erwägung der Bedeutung des Fehlens des formellen Ausbildungsabschlusses. Hier sind drei Fälle zu unterscheiden

- n. Die Person ist in ihrem Arbeitsgebiet eingeschränkt einsetzbar, weil der formelle Abschluss fehlt (z.B. Advokat, Mediziner). Hier sollte die Person den Abschluss in angemessener Zeit nachholen. Während dieser Zeit wird die Person noch nicht in das Lohnband eingereiht, welches die zutreffende MU vorgeben würde.
- o. Im entsprechenden Arbeitsgebiet gibt es den entsprechenden Abschluss gar nicht, sondern das Fachwissen und die Fertigkeiten müssen durch Erfahrung oder Einzelausbildungen erworben werden. Das Erfordernis ist niveaumässig aber mit dem Niveau der beschriebenen formellen Ausbildung vergleichbar. Hier erfolgt die Einreihung in das Lohnband der zutreffenden MU. Die Einstufung erfolgt unter Bewertung des alternativen Bildungswegs nach Massgabe der Honorierungsrichtlinie.
- p. Im entsprechenden Arbeitsgebiet gibt es den entsprechenden Abschluss, die betreffende Person hat das erforderliche Wissen und die Fertigkeiten jedoch durch gleichwertige Berufserfahrung oder Einzelausbildungen erworben. Die Person kann die Funktion uneingeschränkt wahrnehmen. Hier erfolgt die Einreihung in das Lohnband der zutreffenden Modellumschreibung. Die Einstufung erfolgt unter Bewertung der fehlenden Ausbildung resp. des alternativen Bildungswegs nach Massgabe der Honorierungsrichtlinie.

5. Bedeutung einzelner Kriterien

Das Kriterium '**Ausbildung - Erfahrung**' muss dem Sollprofil des Mitarbeitenden entsprechenden. Das heisst, eine MU trifft nur zu, wenn die Stelleninhaberinnen und -inhaber im Normalfall über die benötigte Ausbildung und Erfahrung verfügen. Wie in den MU festgehalten, ist die beschriebene Ausbildung Grundlage der Bewertung. Im Einzelfall können Mitarbeitende den Kenntnisstand auf einem anderen Weg erreicht haben. Dies kann aber nicht die Regel sein. Bei der Einreihung einer Funktion zur richtigen MU muss streng beachtet werden, dass das Ausbildungserfordernis der MU mit dem Ausbildungserfordernis der Funktion übereinstimmt. Ansonsten wird das Ergebnis der Arbeitsbewertung missachtet und das Gleichbehandlungsgebot verletzt.

Ausführende Funktion, Stabsfunktion, teilweise leitende Funktion, leitende Funktion:

Als ausführende Funktion wird eine Funktion bezeichnet, deren Fokus auf die fachliche Arbeit gerichtet ist. Ausführenden und Stabs-Funktionen können durchaus (wenige) Mitarbeitende unterstellt sein, die Hauptaufgabe der ausführenden Funktion bleibt aber immer die eigene, fachliche Tätigkeit. Im Gegensatz dazu versteht man unter einer leitenden Funktion eine Funktion, deren Hauptaufgabe das Führen von Mitarbeitenden ist und die eigene Facharbeit in den Hintergrund tritt. Leitende Funktionen beinhalten zwingend Planungsaufgaben.

Planungsaufgaben können sich auf finanzielle, strategische oder organisatorische Aspekte der eigenen, geleiteten Organisationseinheit beziehen. Für Mischformen zwischen leitenden und ausführenden Funktionen existiert der Begriff "teilweise leitend". Teilweise leitende Funktionen beinhalten sowohl eigenes, fachliches Arbeiten wie auch das Führen von Mitarbeitenden. Unter einer Stabsfunktion versteht man eine beratende Funktion oder eine Expertenfunktion. Diese Funktionen sind organisatorisch meistens der obersten Leitungsfunktion der jeweiligen Organisationseinheit unterstellt und haben selber keine (oder nur wenige) Leitungsaufgaben; vielmehr nehmen sie eine beratende oder unterstützende Funktion wahr.

Beratungstätigkeit, Beratung: Bei der Beratung geht es um eine praktische Anleitung, die zum Ziel hat, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder sich der Lösung anzunähern. Die Beratung kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Sie grenzt sich von der **Auskunftserteilung** ab. Bei der Auskunftserteilung geht es um die Beantwortung von Fragen, bei der Beratung um die Problemlösungen, für die mehrere Lösungswege zur Verfügung stehen und verschiedene Abhängigkeiten zu beachten sind. Die Beratung muss zudem fachliche Anforderungen erfüllen und für Beratungsfehler muss die beratende Stelle - mindestens in einem begrenzten Rahmen - haften oder verantwortlich sein.

Fachübergreifend: Der Begriff umfasst das Hinausgehen über das eigentliche Arbeitsgebiet indem die Sachaufgabe inhaltlich erweitert wird. Nicht gemeint ist, dass eine zusätzliche und weniger gewichtete Tätigkeit im Rahmen der Funktion ausgeübt wird. Mit anderen Worten: Eine Tätigkeit wird hauptsächlich in einer Disziplin betrieben und eine andere Disziplin tritt innerhalb der gleichen Tätigkeit hinzu. Zur Verdeutlichung sei ein Beispiel aufgezeigt. Ein Jurist, welcher in der Strafverfolgung von Wirtschaftsdelikten tätig ist, muss sich mit juristischen und mit wirtschaftlichen Sachverhalten auseinandersetzen. Hierfür bedarf er, um seiner Untersuchungstätigkeit gerecht zu werden, nicht nur der juristischen, sondern auch der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

Fachwissenschaftliche Publikationen: In einigen MU sind "fachwissenschaftliche Publikationen" aufgelistet. In der Praxis sind fachwissenschaftliche Publikationen ausgesprochen selten Bestandteil eines Tätigkeitsgebiets. Nennt eine MU aber fachwissenschaftliche Publikationen, so muss der Funktionsinhaber aufgrund seiner Ausbildung und seiner geistigen Fähigkeiten in der Lage sein, komplexe Texte wie Konzepte, Berichte, Beschlüsse, Verfügungen, Normen oder Erläuterungen auf dem Niveau einer wissenschaftlichen Publikation zu verfassen. Anstelle eines wissenschaftlichen Publikums richten sich diese Texte an ein Publikum, welches, analog zu einem wissenschaftlichen Publikum, hohe Anforderungen an einen Text stellt, dies kann beispielsweise eine Kommission des Landrats sein. (Vgl. dazu auch die Ausführungen zur ersatzweisen Erfüllung von Kriterien in Kapitel 3. Allgemeine Einreichungsregeln.)

Führungsfunktion: Der Einreichungsplan sieht im Funktionsbereich 7 die Funktionsketten "Allgemeine Führungsfunktion 1 und 2" sowie in verschiedenen Funktionsbereichen "spezifische Führungsfunktionen" vor. Bei all diesen Funktionen stehen die Führungsaufgaben der eigenen Organisationseinheit und der unterstellten Mitarbeitenden im Vordergrund (zu beachten ist hier besonders der allgemeine Auftrag ge-

mäss MU) und die eigene Facharbeit steht im Hintergrund. Die Funktionskette "Allgemeine Führungsfunktion 1" ist ausschliesslich für Dienststellen- und Bereichsleitungen gemäss Verwaltungsorganisationsgesetz (SGS 140) vorgesehen. Die Funktionskette "Allgemeine Führungsfunktion 2" steht ausschliesslich Direktunterstellten von Dienststellen- und Bereichsleitungen mit Führungsaufgaben zur Verfügung.

Interdisziplinär: Eine interdisziplinäre oder fächerübergreifende Arbeitsweise umfasst mehrere voneinander unabhängiger Fachgebiete, die einer Fragestellung mit ihren jeweiligen Methoden nachgehen. Im Gegensatz hierzu versteht man unter Multidisziplinarität die nebenläufige Bearbeitung einer Fragestellung durch Angehörige voneinander unabhängiger Fachbereiche, wobei zwischen den Disziplinen kein nennenswerter methodischer, terminologischer oder konzeptioneller Austausch stattfindet. In Abgrenzung zur Interdisziplinarität wird also weder eine einheitliche konzeptionelle Rahmenstruktur aufgebaut, noch erfolgt die Erarbeitung gemeinsamer Lösungsstrategien, sondern jede Disziplin definiert und bearbeitet ihre Problemstellung weitgehend isoliert.

Unter Disziplin wird in diesem Kontext üblicherweise eine Einzelwissenschaft verstanden. Hier, im beruflichen, arbeitsbewerterischen Kontext, verstehen wir neben den Wissenschaftsdisziplinen unter einer Disziplin ein Fachgebiet, für das auf allen Niveaus (von der beruflichen Grundbildung bis zum Hochschulabschluss) ein Ausbildungsabschluss möglich ist. Die Interdisziplinarität ist dann gegeben, wenn Methoden und Erkenntnisse aus mehreren Disziplinen für die Arbeitserfüllung integriert angewendet werden müssen.

Komplexität/komplex: Der Begriff wird insbesondere verwendet in Bezug auf Fachbereiche, Aufgaben, Situationen, Projekte, Problemstellungen, Unterlagen, Analysen und Objekte. Inwieweit die Komplexität gegeben ist, bestimmt sich zum Ersten relativ. Das heisst beispielsweise, wenn eine Stelle komplexe Unterlagen bearbeitet, muss es auch klar einfache Unterlagen in diesem Arbeitsfeld geben. Zum Zweiten liegt die Komplexität erst vor, wenn der Sachverhalt nicht mit einer vereinfachenden Regel oder Abstraktion bearbeitet werden kann, da es eine grosse Zahl an Details gibt, welche sich von allen anderen Details unterscheiden. Zum Dritten ist die Komplexität erst gegeben, wenn der Sachverhalt eine grosse Zahl an Abhängigkeiten und Vernetzungen hat.

Organisationsübergreifend, kantonsübergreifend, direktionsübergreifend: Der Begriff organisationsübergreifend ist nicht prozessual, auf das Handeln des Organisierenden, sondern nur im Zusammenhang mit den Aufgaben strukturell, auf das organisierte Gebilde zu beziehen. Die Arbeiten müssen ein Gebilde, welches in arbeitsteiliger Kooperation und hierarchischer Koordination zielgerichtet miteinander verknüpft ist, qualifiziert überschreiten.

Hierbei muss die Organisation als Gebilde grösser als eine Dienststelle oder gar eine Direktion gewertet werden, denn die Tätigkeit der Verwaltung des Kantons Basel-Landschaft ist geprägt von der arbeitsteiligen Koordination und der hierarchischen Koordination durch die Untergliederung in Direktionen und Dienststellen. Somit sind Arbeiten nur dann organisationsübergreifend, wenn sie *qualifiziert* aus dem organisatorisch vorgegebenen Zusammenspiel von Dienststellen und Direktionen innerhalb der kantonalen Verwaltung heraustreten.

Ein qualifiziertes Heraustreten kann aber nur dann bejaht werden, wenn das Arbeitsergebnis nach Zusammenführen von Ressourcen, Arbeitsmitteln und menschlicher Arbeitskraft sowie der entsprechenden planerischen, gestalterischen und kooperativen Aktivitäten nicht nur Wirkungen auf den eigenen Bereich, sondern auch verbindliche Wirkung auf die Bereiche von Dritten (auf andere Dienststellen, andere Direktionen, andere Organisationen oder Kantone) hat. Ein Informationsaustausch, ein schlichtes Aufeinanderabstimmen oder ein Zuordnen von Aufgaben erfüllen das Kriterium also nicht.

Projektleitung, Teilprojektleitung: Das Kriterium ist erst erfüllt, wenn es sich um formale Projekte handelt. Projekte werden dadurch gekennzeichnet, dass es sich um einmalige Vorhaben handelt, die in dieser Form und unter denselben Umständen nicht regelmässig anfallen, bei denen innerhalb einer definierten Zeitspanne, ein in einem durch eine vorgesetzte Stelle genehmigten Projektauftrag, ein definiertes Ziel erreicht werden soll, das mehrere Personen involviert, und ein Projektplan mit mehreren Projektphasen vorliegt. Die Projektleitungsaufgaben müssen Teil des Grundauftrags der Stelle sein. Es kann sich also nicht nur um eine Nebentätigkeit oder selten ausgeführte Tätigkeit handeln.

Die Aufgabe muss auch alle Projektphasen von der Projektinitialisierung über die Planung Entwicklung bis zur Umsetzung umfassen und setzt die entsprechende Ressourcen- (insbes. finanziell & personell) und Ergebnisverantwortung voraus. Somit liegen insbesondere Termine, Kosten, Inhalt, Abwicklung und Umfang eines Projekts im Aufgaben- und Verantwortungsbereich eines Projektleiters. Gibt es ein Rahmenprojekt und ist die Verantwortung hinsichtlich der Faktoren auf verschiedene Personen verteilt, liegt eine Teilprojektleitung vor.

Selbständigkeit, selbständiges Arbeiten: Selbständigkeit liegt vor, wenn die Mitarbeitenden fachlich und persönlich befähigt sind und die Pflicht haben, die entsprechenden Aufgaben ohne Unterstützung wahrzunehmen sowie für das eigene Handeln, Unterlassen und Kommunizieren die Verantwortung zu tragen. Die Selbständigkeit wird eingeschränkt, wenn eine andere Stelle das Arbeitsergebnis nochmals prüft, verfügt, unterzeichnet oder mitunterzeichnet. Ebenfalls erfährt das Kriterium eine Einschränkung, wenn andere interne oder externe Stellen bindende Vorgaben oder Weisungen erlassen können.

Verhandlungen führen: Als Verhandlung wird die Besprechung oder Erörterung eines Sachverhalts verstanden, die der Herbeiführung eines Interessensausgleichs zwischen mindestens zwei Verhandlungspartnern dient und wobei sich die Parteien durch Interaktion untereinander einen Vorteil gegenüber der aktuellen Situation versprechen. Im Rahmen der kantonalen Aufgabengebiete handelt es sich insbesondere um

- Vertragsverhandlungen
- Projektverhandlungen
- Verhandlungen im Rahmen von hoheitlichen Tätigkeiten
- Industrielle Verhandlungen

Verhandlungen finden typischerweise in betriebswirtschaftlichen, juristischen, soziologischen und privaten/emotionalen Kontexten statt und sind in der Regel für die andere Partei freiwillig.

6. Geltungsbereich, Inkraftsetzung und Einführungsbestimmungen

Diese Richtlinien gelten für die Einreihung von neuen Mitarbeitenden bei der Anstellung und bei Funktionswechseln.

Frühere Einreihungen bleiben gültig.

**Personalamt Kanton Basel-Landschaft
 Fachbereich Honorierung**

Liestal, 01. Januar 2021

Anhang: Grafische Darstellung der Einreihung bei fehlender formeller Ausbildung

Prozess der Einreihung

bei fehlender formeller Ausbildungsvoraussetzung gemäss der Modellumschreibung (MU)

