



Antwort des Staatsrats auf einen parlamentarischen Vorstoss

Anfrage Wicht Jean-Daniel

2023-GC-5

Nächste Krise: Personalmangel beim Staat Freiburg

I. Anfrage

Nach der COVID-19-Krise, der Krise bei der Lieferung von Baumaterialien, Medikamenten und anderen Konsumgütern und aktuell der Energiekrise aufgrund des Krieges in der Ukraine, zeichnet sich bereits die nächste Krise am Horizont ab: die Krise des Arbeitskräftemangels!

Die Unternehmer im weitesten Sinne haben bereits Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Führungskräften und Fachkräften in vielen handwerklichen Bereichen.

Beim Staat Freiburg ist es besorgniserregend, dass der Stellenstopp regelmässig durch Anstellungen mit befristeten Arbeitsverträgen umgangen wird. Das vom Grossen Rat angenommene Postulat 2022-GC-18 dürfte interessante Informationen zur aktuellen Situation liefern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Stelle nach mehrjähriger Anstellung mit befristetem Vertrag in eine reguläre Stelle umgewandelt wird, sind manchmal frustriert, weil sie aufgrund einer einige Jahre zurückliegenden Ausbildungswahl eingereiht werden. Unter diesen aus der Privatwirtschaft kommenden Angestellten oder Führungskräften, haben einige einen eidgenössischen Fachausweis erworben und können zahlreiche Weiterbildungen nachweisen, doch diese Qualifikationen passen nicht in die Lohnskalen des Staates Freiburg. Leider wird für die Funktion, für die sie fest angestellt werden, ein Bachelorabschluss verlangt. Die für die Stelle erforderlichen Kompetenzen werden von ihren Vorgesetzten anerkannt, aber die Gehaltsklasse bleibt an die Abschlüsse gebunden! Dies gilt auch für Mitarbeitende, die dem Staat Freiburg seit mehreren Jahren treu sind. Für viele Mitarbeitende kommt eine leitende Stelle nicht in Frage, weil sie sich vor zwanzig Jahren nicht für eine akademische Ausbildung entschieden haben! Eine Staatsmitarbeiterin sagte mir kürzlich, dass sie nicht sehe, wie sie sich weiterentwickeln könnte. Sie sei gewissermassen dazu verurteilt, auf ihrer jetzigen Stelle zu bleiben, ohne Aussicht auf andere Verantwortlichkeiten, und das selbst dann, wenn sie sich entschliessen würde, eine neue zertifizierte Weiterbildung zu absolvieren! Diese junge Frau wird mit Sicherheit bald eine neue Stelle in der Privatwirtschaft suchen.

Heute werden in der Arbeitswelt Kompetenzen verlangt, die durch ein Diplom bescheinigt werden, aber es wird systematisch der Zusatz «oder eine gleichwertige Ausbildung» hinzugefügt. Es gibt auch die vom Bund unterstützte Validierung von Bildungsleistungen. Für die Durchführung dieser Art von Qualifikationsverfahren sind die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) zuständig. Die Kantone sind als Partner dafür verantwortlich, das Angebot für die national validierten Kompetenzprofile bereitzustellen. Der nationale Verband Swiss Leaders hat die Bedeutung der Erfahrung erkannt. Sie bietet eine Zertifizierung von Führungskompetenzen für höhere Offiziere und Unteroffiziere der Armee sowie für Mitglieder von Gemeindeexekutiven an.

In der Geschäftswelt sind Firmen mit Hunderten von Beschäftigten von Frauen und Männer Firmen gegründet worden, die über ein EFZ verfügen und diese Ausbildung nach einigen Jahre Berufserfahrung mit einem eidgenössischen Fachausweis ergänzt haben. Die im Laufe der Jahre

erworbenen Fähigkeiten sind wertvoll, und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch der Führungskräfte ist entscheidend für die Qualität der Leistungen eines Betriebs.

Wenn der Staat Freiburg als Arbeitgeber wettbewerbsfähig bleiben will, ist es meiner Meinung nach dringend notwendig, das derzeitige System ganz oder teilweise zu revidieren.

Daher bitte ich den Staatsrat um die Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Teilt der Staatsrat die Auffassung, dass wir in naher Zukunft auf einen Personalmangel zusteuern werden?
2. Wird er Massnahmen ergreifen, um den Staat Freiburg als Arbeitgeber attraktiver zu machen?
3. Teilt er die Ansicht, dass alle Mitarbeitenden wie in der Privatwirtschaft die Möglichkeit haben sollten, sich dazu zu äussern, welches ihre beruflichen Ziele sind und die Übernahme welcher Verantwortlichkeiten in ihrer Abteilung für sie in Frage käme?
4. Braucht es wirklich eine akademische Ausbildung für eine höhere Führungsposition beim Staat, könnte nicht ein eidgenössischer Fachausweis zusammen mit einer bestimmten Anzahl von Jahren Erfahrung manchmal als gleichwertig gelten?
5. Sollte Berufserfahrung nicht besser anerkannt werden, indem erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, neue Aufgaben in ihrer oder sogar einer anderen Dienststelle zu übernehmen?
6. Sollte es nicht ein vorrangiges Ziel sein, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, um bereits ausgebildete Topleute zu halten?
7. Ist der Staatsrat der Auffassung, dass das System und die Kompetenzprofile der Stellen der Staatsangestellten revidiert werden sollten?

17. Januar 2023

II. Antwort des Staatsrats

1. *Teilt der Staatsrat die Auffassung, dass wir in naher Zukunft auf einen Personalmangel zusteuern werden?*

Anfang 2023 meldete das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), dass die Arbeitslosenquote von 2,2 % in der Schweiz im letzten Jahr die tiefste seit über 20 Jahren war, was einen nahezu ausgetrockneten Arbeitsmarkt bedeutet. Im Kanton Freiburg lag die durchschnittliche Arbeitslosenquote 2022 gemäss Amt für den Arbeitsmarkt bei 2,3 % gegenüber 3,0 % im Jahr 2021, was besser ist als vor der Pandemie. Ob die positive Dynamik des Freiburger Arbeitsmarkts anhält oder nicht, hängt jedoch weiterhin von den zahlreichen Unsicherheiten ab, die die Weltwirtschaft belasten. Der Staatsrat wird die weiteren Arbeitsmarktentwicklungen aufmerksam verfolgen.

Was den Staat als Arbeitgeber betrifft, so ist derzeit bei der überwiegenden Mehrheit der rund 300 Funktionen beim Staat kein Personalmangel zu verzeichnen. Von jeher herrscht in bestimmten Berufen, beispielsweise im Bildungswesen, in der IT, im Engineering oder in der Pflege, Personalmangel auf dem Arbeitsmarkt. Hier handelt es sich um branchenspezifischen Personalmangel, der den Tendenzen des schweizerischen oder sogar europäischen Markts folgt.

2. Wird er Massnahmen ergreifen, um den Staat Freiburg als Arbeitgeber attraktiver zu machen?

Der Staatsrat arbeitet seit mehreren Jahren darauf hin, den Staat Freiburg als Arbeitgeber attraktiver zu machen. Im Jahr 2017 beauftragte er eine vom Amt für Personal und Organisation geleitete Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft mit der Ausarbeitung einer neuen HR-Politik. Diese wurde im Februar 2020 von der Regierung validiert. Seither leitet die der HR-Politik zugrundeliegende Vision «bürgernah, dynamisch und zukunftsgerichtet» alle Mitarbeitenden. Verwirklicht werden soll diese Vision mit schrittweisen Massnahmen aus den sieben Stossrichtungen.

Ausgehend von der «Stossrichtung 7: Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers Staat» der vorerwähnten HR-Politik wurde ein Marketingkonzept für den Arbeitgeber Staat auf die Beine gestellt, und es wurden Aktionen in Zusammenhang mit dieser Stossrichtung durchgeführt: Aufschaltung eines neuen Stellenportals www.jobs.fr.ch, Beteiligung an verschiedenen Stellenforen, Broschüre über die Arbeitsbedingungen beim Staat, die auf der Internetseite «[Der Staat als Arbeitgeber](#)» des Staates Freiburg aufgeschaltet ist.

Weitere in Zusammenhang mit der Personalpolitik realisierte Aktionen tragen auch zur Attraktivität des Arbeitgebers Staat bei. In den letzten drei Jahren wurden Massnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eingeführt, wie beispielsweise die Möglichkeit, mobile Arbeit bis zu 50 % des Beschäftigungsgrades zu leisten, wenn es die betrieblichen Anforderungen zulassen. Offene Stellen werden mit einer möglichen Bandbreite des Beschäftigungsgrades (z.B. 80-100 %) ausgeschrieben. Teilzeitstellen werden gefördert. Jobsharing ist auch in leitenden Funktionen möglich. Es gibt ein Konzept zur Entwicklung von Führungskompetenzen und ein Instrument für das Führen mit Zielen, Entwicklung und Beurteilung des Personals. Ein System von Team- und Einzelprämien zur Anerkennung ausserordentlicher Leistungen ist in Kraft getreten.

Über den Weblink [Eine schöne Bilanz zum Jahresende! Staat Freiburg](#) ist mehr über die Massnahmen zu erfahren.

Der Staatsrat hat zudem in einigen Bereichen spezifische Massnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ergriffen. Im Bildungswesen ist beispielsweise seit Unterrichtsbeginn 2020 der Personalbestand der Pädagogischen Hochschule aufgestockt worden.

2022 wurde ausserdem eine Befragung beim gesamten Personal durchgeführt, um die Stärken des Staates als Arbeitgeber auszuwerten und Prioritäten für Verbesserungsprozesse zu setzen. Fast 54 % der Mitarbeitenden nahmen daran teil und erklärten sich mehrheitlich (59 %) für sehr oder weitgehend zufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Arbeitsinhalt und -klima, Dienstleistungsorientierung, mobiles Arbeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und zielorientiertes Führen gehören zu den in der Umfrage genannten Pluspunkten. Der Lohn, die Personalentwicklung und die Anerkennung sind Punkte, die verbesserungswürdig sind und für die der Staatsrat Massnahmen beschlossen hat, die in Arbeit sind.

Der Staatsrat weist ausserdem darauf hin, dass kürzlich ein halbtägiges Seminar zum Thema Human Resources des Arbeitgebers Staat durchgeführt worden ist, bei dem es insbesondere um die Mitarbeiterbindung ging. Schliesslich verfolgt der Staat Freiburg die Entwicklungen in den anderen Kantonen, insbesondere über die Konferenz der Personalchefinnen und Personalchefs aller Kantone und des Bundes, und könnte sich gegebenenfalls an gemeinsamen Massnahmen beteiligen.

3. *Teilt er die Ansicht, dass alle Mitarbeitenden wie in der Privatwirtschaft die Möglichkeit haben sollten, sich dazu zu äussern, welches ihre beruflichen Ziele sind und die Übernahme welcher Verantwortlichkeiten in ihrer Abteilung für sie in Frage käme?*

Für den Staatsrat spielen die Personalentwicklung und die Weiterbildung während des gesamten Berufslebens eine wichtige Rolle, damit der Arbeitgeber Staat effektiv und effizient funktionieren kann. Dies trägt dazu bei, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Kompetenzen verfügen, die sie in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt benötigen, und dass sie sich am Arbeitsplatz wohlfühlen.

Konkret erhält jede und jeder Staatsangestellte bei der Anstellung ein Pflichtenheft. In den neuen Vorlagen für die Pflichtenhefte wurde das Kompetenzraster integriert, mit Angabe der Schlüsselkompetenzen, über die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verfügen sollte (Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz).

Nach der Einstellung findet jährlich ein Gespräch zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/Vorgesetztem statt, in dem die Ziele für das kommende Jahr festgelegt, die Entwicklung besprochen und schliesslich die Erreichung der Ziele der Vorperiode bewertet werden (ZEB). Dieser ZEB-Prozess ist 2022 für die gesamte Kantonsverwaltung eingeführt worden. In diesem Rahmen findet ein Austausch statt, insbesondere über den Punkt der Entwicklung. Dies ermöglicht den Austausch über berufliche Entwicklungsperspektiven, je nach aktuellen oder zukünftigen Möglichkeiten, oder über spezifische Massnahmen, wie die Teilnahme am Ausbildungsprogramm oder die Kostenübernahme für externe Schulungen. Um andere Verantwortlichkeiten festzulegen oder der Entwicklung der Aufgaben Rechnung zu tragen, sieht der ZEB-Prozess auch vor, dass das Pflichtenheft überarbeitet werden kann.

Neben der jährlichen Lohnerhöhung unterstützt der Staat Freiburg auch die Beförderung und die berufliche Weiterentwicklung seines Personals. So können die Anstellungsbehörden jedes Jahr gewisse Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das jährliche Beförderungsverfahren befördern, und zwar entweder in eine neue Funktion mit entsprechender Änderung des Pflichtenhefts oder mit Einstufung in eine höhere Lohnklasse (oder mehrere).

Ausserdem hat der Arbeitgeber Staat dieses Jahr ein neues Prämiensystem zur Belohnung ausserordentlicher Leistungen eingeführt. Dieses neue Instrument ermöglicht es den Anstellungsbehörden, Prämien an Mitarbeitende zu vergeben, die im vergangenen Jahr aussergewöhnliche Leistungen erbracht haben. Mit der Prämie kann eine Einzelleistung oder eine Teamleistung belohnt werden.

Im Rahmen der Kompetenzentwicklung bietet der Staat seit vielen Jahren ein vielfältiges und bereichsübergreifendes Weiterbildungsprogramm für sein Personal (einschliesslich der Kader) an. Die Inhalte werden laufend auf der Grundlage der Bedürfnisse in der Praxis aktualisiert. Darüber hinaus werden Einführungsschulungen bei Amtsantritt für das obere und mittlere Kader angeboten. Ziel dieser Kurse ist es, einen gemeinsamen Grundstock an Wissen und Managementkompetenzen zu vermitteln, die für die Teamarbeit beim Staat Freiburg notwendig sind.

4. *Braucht es wirklich eine akademische Ausbildung für eine höhere Führungsposition beim Staat, könnte nicht ein eidgenössischer Fachausweis zusammen mit einer bestimmten Anzahl von Jahren Erfahrung manchmal als gleichwertig gelten?*

Die Stellen des höheren Kaders sind, wie alle Stellen beim Staat Freiburg, einer Referenzfunktion zugeordnet, die in einer Einreichungsverordnung aufgeführt ist. Alle Stellen werden mit Angaben zu den Aufgaben, zur erforderlichen Ausbildung sowie zu den Anforderungen an Kompetenzen und Erfahrung ausgeschrieben. Einige der derzeit beim Staat Freiburg angestellten höheren Kader erfüllten die Ausbildungsanforderungen bei ihrer Bewerbung nicht ganz, verfügten aber mit ihrer umfassenden und fundierten Berufserfahrung über die erforderlichen anerkannten Kompetenzen, um eine solche Position bekleiden zu können. Es ist zu bedenken, dass höhere Kader komplexe und vielfältige Aufgaben mit hoher Verantwortung übernehmen und oft hochqualifiziertes und erfahrenes Personal führen müssen; bei der Auswahl der neuen Führungskraft muss die geeignete Person für eine solche Tätigkeit gefunden werden.

Was für die Stellen des höheren Kaders gilt, gilt auch für die anderen Stellen beim Staat Freiburg. So können sich erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Staates Freiburg oder von anderswo für höhere Stellen bewerben, auch wenn sie nicht über alle erforderlichen Ausbildungen verfügen, und die Stelle aufgrund ihrer anerkannten Kompetenzen erhalten.

In der heutigen schnelllebigen Welt wird es immer wichtiger, sich während des gesamten Berufslebens weiterzubilden. Daher sind insbesondere die Berufsbildung, die Hochschulbildung und die Weiterbildung in der Schweiz stark ausgeprägt und entwickeln sich immer weiter. Weiterbildung ermöglicht es, neue Abschlüsse zu erwerben, die die im Laufe der beruflichen Laufbahn erworbene Berufserfahrung bekräftigen, und neue berufliche Möglichkeiten wahrzunehmen. Im Bewusstsein darum setzt sich der Arbeitgeber Staat für die Weiterbildung seines Personals im Rahmen der verfügbaren Mittel ein.

5. *Sollte Berufserfahrung nicht besser anerkannt werden, indem erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, neue Aufgaben in ihrer oder sogar einer anderen Dienststelle zu übernehmen?*

Die Antwort auf diese Frage ist in der Antwort auf die Frage 4 zu finden.

6. *Sollte es nicht ein vorrangiges Ziel sein, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, um bereits ausgebildete Topleute zu halten?*

Die Antwort auf diese Frage ist in der Antwort auf die Frage 3 zu finden.

7. *Ist der Staatsrat der Auffassung, dass das System und die Kompetenzprofile der Stellen der Staatsangestellten revidiert werden sollten?*

Nach dem Gesagten braucht es nach Auffassung des Staatsrats keine Reform des Systems, da dieses laufend an die Bedürfnisse angepasst wird und sich bewährt hat. Der Staat ist ein attraktiver Arbeitgeber und will es auch bleiben. Dazu sind bereits 2020 mit der Annahme der HR-Politik kontinuierliche Verbesserungen in Gang gesetzt worden, die in den nächsten Jahren weitergehen werden.