



# Wegleitung "Mitarbeiterbeurteilung: Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung"

## 1. Sinn und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Das System der MAB besteht aus der Zielvereinbarung, der Leistungsbeurteilung sowie den Entwicklungsmassnahmen. Es gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Die MAB-Formulare geben dazu die notwendigen Instrumente.

Der Zweck von Zielvereinbarungen besteht in

- der Bestimmung des Beitrags der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu den Zielen des Amtes/des Betriebes
- der Abstimmung zwischen den Anforderungen des Amtes/des Betriebes und den persönlichen Erwartungen der Mitarbeitenden
- einer Konzentration der vorhandenen Ressourcen (Arbeitszeit, Geld, Sachmittel) auf gemeinsame Ziele
- einer Förderung der Zusammenarbeit und des Vertrauens zwischen direkten Vorgesetzten und Mitarbeitenden aufgrund gemeinsam definierter Anforderungen
- der Vorgabe von Standards für eine nachvollziehbare Leistungsbeurteilung

Der Zweck von Leistungsbeurteilungen besteht in

- einer wertschätzenden und nachvollziehbaren Beurteilung der erbrachten Leistungen der Mitarbeitenden durch die direkten Vorgesetzten
- einer gemeinsamen Analyse von Stärken und Schwächen, von Potentialen und Defiziten
- der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und der Förderung der zukünftigen Leistungen
- Impulsen zur Planung der beruflichen Laufbahn
- einem Beitrag zur Bestimmung der Lohnentwicklung und für das Erstellen von Arbeitszeugnissen

Beim Führen mittels Zielen verlagert sich der Schwerpunkt weg von der blossen Aufgabenorientierung hin zur Ergebnisorientierung. Die Vorgesetzten vereinbaren mit den Mitarbeitenden die Ziele. Sie beraten und unterstützen die Mitarbeitenden bei der Zielerreichung und geben ihnen die notwendigen Informationen weiter.

Die Selbstständigkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters kann dabei unterschiedlich gestaltet werden: Die Planung und Organisation der anstehenden Aufgaben kann an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter delegiert werden. Sie/Er steuert die Zielerreichung weitgehend selbst, gewinnt damit mehr Freiraum zur Gestaltung der eigenen Arbeit, übernimmt aber auch mehr Verantwortung. Umgekehrt kann die/der Vorgesetzte mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter das Vorgehen zur Zielerreichung Schritt für Schritt planen.



## **2. Das System der MAB**

Das folgende Kapitel stellt kurz die wesentlichen Elemente des Systems der MAB vor.

### **2.1. Zielvereinbarung**

Als Ziele werden wichtige zu erreichende Arbeitsergebnisse vereinbart. Für die Erarbeitung von Zielen für die Mitarbeitenden bestehen grundsätzlich zwei Ansätze, die auch kombiniert werden können:

- Ziele für Mitarbeitende können aus den Zielen der Ämter und der Betriebe abgeleitet werden. In einem Top-down-Verfahren werden die Amts- oder Betriebsziele für die Ebenen Abteilung und Team stufengerecht konkretisiert. Anschliessend werden Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden getroffen. Dabei wird der Beitrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu den übergeordneten Zielen festgelegt.
- Ziele für Mitarbeitende können zudem aus ihren Hauptaufgaben abgeleitet werden, oder es können die Arbeitsziele aus der Stellenbeschreibung konkretisiert und vereinbart werden. Es handelt sich dabei um sogenannte Leistungsstandards mit quantitativen oder qualitativen Beurteilungskriterien. Das Vereinbaren von Leistungsstandards ist besonders bei Mitarbeitenden mit repetitiven Aufgaben sinnvoll.

Für Mitarbeitende mit der gleichen Funktion und homogenen Aufgaben können standardisierte Funktionsziele vereinbart werden. Funktionsziele können sowohl aus den Amts- oder Betriebszielen als auch aus den Hauptaufgaben bzw. der Stellenbeschreibung gewonnen werden.

Die Ziele müssen klar sein, so dass sie umgesetzt und beurteilt werden können. Im MAB-Bogen sind daher Beurteilungskriterien und Termin des Ziels aufzuführen. Für eine transparente und nachvollziehbare Beurteilung der Zielerreichung kommt den Beurteilungskriterien eine entscheidende Bedeutung zu. Die Beurteilungskriterien können quantitativ oder qualitativ sein.

Die Ziele sollen gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und beschlossen werden. Die Mitarbeitenden sind erfolgreicher bei der Zielerreichung, wenn sie bei der Zielbestimmung mitwirken konnten. Aufgrund übergeordneter Vorgaben kann es aber vorkommen, dass sich die bzw. der Vorgesetzte bei der Definition eines Zieles durchsetzen muss.

### **2.2. Merkmalkatalog zur Beurteilung**

Im Merkmalkatalog werden diejenigen Kompetenzen und Verhaltensweisen vereinbart und beurteilt, die zur Erfüllung der Hauptaufgaben bzw. zur Erreichung der Ziele erforderlich sind. Es müssen somit nicht sämtliche Kompetenzmerkmale vereinbart und beurteilt werden.

Der Merkmalkatalog besteht aus drei Merkmalgruppen:



### **Fachliche Kompetenzen**

Sie beinhalten die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erfüllung der Hauptaufgaben der jeweiligen Funktion und der individuellen Zielsetzungen.

### **Verhalten**

Diese Kompetenzmerkmale beinhalten das geforderte Arbeitsverhalten.

### **Führungskompetenzen**

Sie beinhalten Vorgaben für Linienvorgesetzte sowie für Projektleiterinnen und Projektleiter.

Aus den Merkmalgruppen „Fachliche Kompetenzen“ und „Verhalten“ sind für alle Funktionen die erforderlichen Kompetenzmerkmale zu vereinbaren und zu beurteilen. Je nach Hauptaufgaben und Zielen der jeweiligen Funktion können einzelne Merkmale ergänzt oder weggelassen werden.

Unter „Anforderungen“ werden die einzelnen Kompetenzen konkretisiert. Je nach Aufgabengebiet können die vordefinierten Anforderungen hervorgehoben, ergänzt oder gestrichen werden. Bei Ergänzungen innerhalb der Anforderungen ist darauf zu achten, dass Inhalte vereinbart werden, die zu dem entsprechenden Kompetenzmerkmal passen und die nicht bereits unter anderen Kompetenzmerkmalen begriffen sind.

## **2.3. Gesamtbeurteilung**

Die Gesamtbeurteilung orientiert sich an den Kategorien gemäss der Personalverordnung. Mögliche Beurteilungen sind: Vorzüglich / sehr gut / gut / genügend / ungenügend.

Bei der Gesamtbeurteilung wird die erbrachte Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters beurteilt. Die Gesamtbeurteilung umfasst die Erreichung der Ziele sowie die dazu notwendigen Kompetenzen und Verhaltensweisen (Merkmalkatalog). Sie setzt sich zusammen aus

- der Beurteilung der Zielerreichung und
- den Beurteilungen des Merkmalkataloges (Fachliche Kompetenzen, Verhalten und evtl. Führungskompetenz).

Der Erreichung der Ziele und der Erfüllung der Anforderungen des Merkmalkataloges kommt eine grosse Bedeutung für die Leistungserbringung zu. Daher soll in der Regel für die Gesamtbeurteilung die Beurteilung der Zielerreichung dasselbe Gewicht wie die Beurteilungen des Merkmalkataloges haben.

Im MAB-Bogen ist entsprechend das Gewicht der Ziele und das Gewicht des Merkmalkataloges mit je 50% vorgegeben. Sollen Ziele und Merkmalkatalog ein unterschiedliches Gewicht für die Gesamtbeurteilung haben, so sind die Gewichtungen zusammen mit der Vereinbarung von Zielen und Anforderungen festzulegen.

Die Festlegung der Gewichtung der Ziele und des Merkmalkataloges soll ihre Bedeutung für die Gesamtbeurteilung verdeutlichen. Mit der Gewichtung wird aber nicht eine strikt mathematische Herleitung der Gesamtbeurteilung angestrebt. Es ist vielmehr die Aufgabe



der/des direkten Vorgesetzten, eine für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter nachvollziehbare Gesamteinschätzung vorzunehmen. Dabei sind vorgängig vereinbarte Gewichtungen und Schwerpunkte, die im Rahmen der Führungsgespräche gelegt wurden, hilfreich.

## 2.4. Entwicklungsmassnahmen

Aufgaben und Anforderungen ändern sich, und auch bestehende Aufgaben können herausfordernd bleiben. Damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die eigenen Aufgaben jederzeit gut erfüllen kann, müssen die notwendigen Kompetenzen aufgebaut und erhalten werden. Dies ist der Zweck der Personalentwicklung. Die geplanten Entwicklungsmassnahmen werden im MAB-Bogen festgehalten.

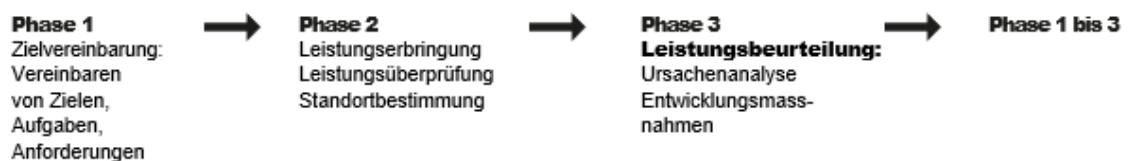
Entwicklungsmassnahmen können sowohl kurzfristig für die aktuelle Funktion vereinbart werden als auch längerfristig für die berufliche Laufbahnplanung. Die berufliche Laufbahnplanung richtet sich nach den Anforderungen des Betriebs und nach den Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters.

Wenn eine vorzügliche oder sehr gute Gesamtbeurteilung erreicht wird, dann ist i.d.R. ein Laufbahngespräch durchzuführen, um frühzeitig berufliche Perspektiven zu planen und die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter an den Betrieb zu binden.

## 3. Vorgehen bei der Durchführung der MAB

Bei der MAB werden drei Phasen unterschieden:

Beurteilungszyklus



### 3.1. Phase 1: Vereinbaren von Zielen, Aufgaben, Anforderungen

#### Vor dem Gespräch

- Informieren Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter über die Ziele des Gesprächs.
- Vereinbaren Sie ca. zwei Wochen vorher den Gesprächstermin.
- Vorgesetzte und Mitarbeitende bereiten sich individuell vor anhand der Vorbereitungsblätter. Beide sind im Besitz des MAB-Bogens und der Wegleitung.

#### Leitfragen zur Vorbereitung

- Welches sind die Hauptaufgaben?
- Zu welchen Themen sind Zielvereinbarungen sinnvoll und notwendig aufgrund
  - übergeordneter Zielsetzungen,



- der Funktion bzw. der Stellenbeschreibung und der Fähigkeiten der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters
- der Ergebnisse der letzten Beurteilung?

### **Zielvereinbarung**

- Bestimmen Sie den Zeitraum, für den die Zielvereinbarung gilt (i.d.R. 1 Jahr).
- Tragen Sie die Angaben zur Person/zum Gespräch ein.
- Sie können Hauptaufgaben aktualisieren und präzisieren (evtl. ist auch die Stellenbeschreibung anzupassen) oder Spezialaufgaben aufführen.
- Vereinbaren Sie zwei bis fünf herausfordernde, anspruchsvolle und realistische Ziele.
- Konkretisieren Sie die Ziele, indem sie Etappenziele, Massnahmen o.ä. festlegen.
- Legen Sie quantitative und/oder qualitative Beurteilungskriterien fest, damit die Ziele beurteilbar sind.
- Bestimmen Sie den Ziel-Termin.
- Überprüfen Sie das Gewicht der Ziele für die Gesamtbeurteilung.

### **Weiteres Vorgehen**

- Holen Sie die nötigen Unterschriften ein.
- Je eine Kopie des Formulars erhalten die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und Sie als Führungskraft. Das Original wird beim HR eingereicht.
- Vereinbaren Sie einen Termin für eine erste Standortbestimmung.
- Überprüfen Sie den Stand der Zielerreichung und die Umsetzung der Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten kontinuierlich. Ermuntern Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zur Selbstüberprüfung. Klären Sie, wo Unterstützung nötig ist.
- Thematisieren Sie die Vereinbarungen und ihre Umsetzung in den Führungsgesprächen.

## **3.2. Phase 2: Leistungserbringung, Leistungsüberprüfung, Standortbestimmung**

Unterstützen Sie als Vorgesetzte/r Ihre Mitarbeitenden bei der Leistungserbringung. Überprüfen Sie die Erreichung der vereinbarten Ziele und die Erfüllung der Anforderungen kontinuierlich im Rahmen Ihrer regelmässigen Führungsgespräche. Die Durchführung eines formellen Standortbestimmungsgesprächs ist grundsätzlich freiwillig. Formell ist die Standortbestimmung dann, wenn deren Resultate protokolliert und von Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in unterschrieben werden. Eine formelle Standortbestimmung gibt Ihnen die Möglichkeit, wichtige Weichenstellungen für die Leistungsbeurteilung (Phase 3) vorzunehmen: Sie können einerseits die Aktualität der bestehenden Ziele überprüfen und andererseits der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eine erste Einschätzung der erbrachten Leistungen mitteilen.

Sofern Sie Anpassungen oder Ergänzungen bei den Zielvereinbarungen oder bei den Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten vornehmen wollen, ist die Durchführung einer formellen Standortbestimmung zwingend.

### **Leitfragen zur Vorbereitung auf ein Standortbestimmungsgespräch**

- Sind die Hauptaufgaben noch aktuell?
- Sind Anpassungen bei den Zielen notwendig?



- Welche Leistungen hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erbracht, wo steht sie/er bzgl. Zielerreichung?
- Wie wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin den Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten gerecht?

### **Standortbestimmungsgespräch**

- Überprüfen Sie mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter, ob die Zielvereinbarungen angepasst werden müssen.
- Geben Sie eine erste Einschätzung der erbrachten Leistungen bzgl. Zielerreichung, Kompetenzen und Verhalten. Beziehen Sie sich dabei auf Beobachtungen, auf Tatsachen.

### **3.3. Phase 3: Leistungsbeurteilung, Ursachenanalyse, Entwicklungsmaßnahmen**

Bitte beachten Sie, dass die Leistungsbeurteilung für die Mitarbeitenden keine Überraschung darstellen soll. Wesentliches muss bereits in der Phase der Leistungserbringung thematisiert werden.

#### **Vor dem Gespräch**

- Eine gute Vorbereitung ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Gespräch.
- Planen Sie genügend Zeit ein – jeweils ca. 1h bis 1,5h - für das Zielvereinbarungsbeurteilungsgespräch sowie etwaige Standortbestimmungsgespräche.
- Reservieren Sie einen Raum, in dem sie ungestört sind.
- Überlegen Sie sich, was Sie mit dem Gespräch bei Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter konkret erreichen wollen und wie sie vorgehen möchten.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter über die Ziele des Gesprächs.
- Vereinbaren Sie spätestens drei Wochen vorher den Gesprächstermin.
- Beurteilen Sie für sich die vereinbarten Ziele und den Merkmalkatalog Punkt für Punkt.
- Geben Sie der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter den Auftrag für eine entsprechende Selbstbeurteilung.

#### **Leitfragen zur Vorbereitung**

- Wie beurteile ich die einzelnen Ziele, Kompetenzen, Verhaltensweisen?
- Wie begründe ich meine Beurteilung - worauf stütze ich meine Beurteilung?
- Welche externen Einflussfaktoren führten zu Abweichungen bei der Zielerreichung?
- Welche Abweichungen gehen auf die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zurück? Wo will ich nachfragen?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen sind notwendig und sinnvoll? Was soll damit erreicht werden?

#### **Leistungsbeurteilung**

Vorgesetzte und Mitarbeitende vergleichen ihre Einschätzungen in Bezug auf Zielerreichung und Kompetenzen/Verhalten und besprechen ggf. Gründe für abweichende Beurteilungen.



Die vorgesetzte Person wählt die Ausprägung für die Gesamtbeurteilung und erläutert diese (unter Berücksichtigung der Gewichtung von Zielerreichung und Verhalten). Achten Sie auf ausgewogene Gesprächsanteile. Hören Sie Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter aktiv zu. Ermuntern Sie ihn/sie zu Stellungnahmen.

### **Entwicklungsmassnahmen**

Die kontinuierliche Personalentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil der Führungsarbeit. Deshalb kommt der Besprechung und Vereinbarung von Entwicklungsmassnahmen im MAB-Gespräch eine grosse Bedeutung zu.

Vereinbaren Sie motivierende Entwicklungsziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden. Unterscheiden Sie zwischen kurzfristigen, auf die Funktion bezogenen und längerfristigen, auf die berufliche Laufbahn bezogenen Entwicklungsmassnahmen.

### **Weiteres Vorgehen**

- Unterschreiben Sie das Formular.
- Die Unterschrift des/r Mitarbeiters/in bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat. Sie drückt nicht notwendigerweise die Zustimmung zur Beurteilung durch die Führungskraft aus. Der/die Mitarbeiter/in kann eine Überprüfung der Beurteilung durch die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/n verlangen.
- Je eine Kopie des Formulars erhält die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und Sie als Führungskraft, das Original geht an die HR-Abteilung.
- Vereinbaren Sie einen Termin für die folgende Zielvereinbarung oder führen Sie diese direkt im Anschluss an die Leistungsbeurteilung durch.