

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 15. Dezember 2004

### **1921. Mitarbeiterbeurteilung, Einführung eines neuen Beurteilungssystems mit Zielvereinbarungen**

#### **1. Projektauftrag**

Im Schlussbericht zum Projekt Wirkungsorientierte Führung der Verwaltung des Kantons Zürich (*wif!*) vom 16. April 2003 bekräftigte der Regierungsrat die Ziele der Verwaltungsreform. Zur noch besseren Erreichung der *wif!*-Ziele «Stärkung der Zielorientierung» und «Erhöhung der Steuerungsfähigkeit der kantonalen Verwaltung» beauftragte der Regierungsrat die Finanzdirektion, mit der Überarbeitung des MAB-Systems einen Beitrag zu leisten. Das neue MAB-System soll dazu beitragen, dass die Führung mit Zielvereinbarungen auf allen Ebenen verstärkt wird (RRB Nr. 532/2003).

#### **2. Führen mit Zielvereinbarungen**

Das Führen mit Zielvereinbarungen kann für die Organisation, die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden erheblichen Nutzen schaffen.

Das Führen mit Zielvereinbarungen ermöglicht die Festlegung wichtiger Arbeitsergebnisse. Zielvereinbarungen unterstützen somit bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine Fokussierung auf die vereinbarten Arbeitsergebnisse (und nicht auf die Tätigkeiten an sich) und fördern eine ergebnis- und leistungsorientierte Betriebskultur. Zielvereinbarungen bewirken zudem eine Konzentration der vorhandenen Ressourcen (Arbeitszeit, Geld, Sachmittel) auf gemeinsame Ziele. Sie ermöglichen die Planung und Steuerung der Zielerreichung und erleichtern das Setzen von Prioritäten. Im Rahmen von Zielvereinbarungen können die Ziele des Amtes oder des Betriebs in die Personalführung integriert werden – abgestimmt auf die jeweilige Funktion. Schliesslich bieten Zielvereinbarungen eine für die Mitarbeitenden nachvollziehbare Grundlage für die Beurteilung und ermöglichen vermehrt transparente und leistungsbezogene Mitarbeiterbeurteilungen.

#### **3. Projektziele**

Das Personalamt definierte die Anforderungen an ein neues Mitarbeiterbeurteilungssystem bereits im Oktober 2002 und stellte diese dem Gremium der Personalbeauftragten der Direktionen vor. Die Notwendigkeit einer Modernisierung des bestehenden MAB-Systems und die erarbeiteten Anforderungen an ein neues Beurteilungssystem waren unbestritten.

Auf der Grundlage des Projektauftrages des Regierungsrates wurden folgende Projektziele festgelegt:

- Das neue Beurteilungssystem ist ein modernes Führungsinstrument.
- Es enthält die drei Komponenten Zielvereinbarung, Merkmalkatalog (mit konkretisierten Kompetenzmerkmalen) und Personalentwicklung.
- Es zwingt zu einer differenzierenden Beurteilung.
- Es ist so kurz wie notwendig.
- Es korrespondiert mit dem bestehenden Lohnsystem.
- Ein Einführungsplan des neuen Beurteilungssystems ist erarbeitet.

#### **4. Projektorganisation**

Für die Erarbeitung des neuen MAB-Systems wurde folgende Projektorganisation festgelegt:

- Die Projektleitung liegt beim Personalamt.
- Das Projektteam ist zusammengesetzt aus Personalverantwortlichen und Führungskräften der Direktionen und der Gerichte.
- In der Begleitgruppe wirken Führungskräfte verschiedener Stufen aus den Direktionen und der Staatskanzlei mit.
- Der Projektausschuss besteht aus dem Gremium der Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei.

Das Projektteam erarbeitete unter der Leitung des Personalamtes den Musterbeurteilungsbogen, die Wegleitung zum neuen MAB-System sowie den entsprechenden RRB-Antrag. Die Begleitgruppe prüfte in mehreren Workshops die neuen Unterlagen auf ihre praktische Anwendbarkeit. Der Projektausschuss wurde laufend über die erzielten Arbeitsergebnisse informiert und wirkte als Steuerungsorgan. Ende März 2004 wurden dem Projektausschuss der Musterbeurteilungsbogen, die Wegleitung zum neuen MAB-System sowie der entsprechende RRB-Antrag als Projektergebnisse vorgelegt. Er beschloss die Freigabe zur Durchführung eines Mitberichtsverfahrens. Dieses hat ergeben, dass ein Mitarbeiterbeurteilungssystem mit Zielvereinbarungen grundsätzlich begrüsst wird. Verschiedene Stellen haben jedoch beantragt, Zielvereinbarungen nicht für alle Mitarbeitenden obligatorisch einzuführen. Zudem wurde festgehalten, dass auf Grund der begrenzten strategischen Planungsmöglichkeiten in der Verwaltung der Top-down-Ansatz nicht der dominierende Fokus für Zielvereinbarungen sein könne. Schliesslich wurde eine stärkere Unterstützung durch das Personalamt bei der Einführung des neuen Mitarbeiterbeurteilungssystems gewünscht. Anschliessend an das Mitberichtsverfahren führte das Personalamt bilaterale Gespräche mit den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei und nahm die vereinbarten Anpassungen beim neuen Beurteilungssystem und beim Einführungsplan vor.

## **5. Mitarbeiterbeurteilung (MAB) – Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung**

Das neue Beurteilungssystem trägt den bisherigen Namen «Mitarbeiterbeurteilung (MAB)» – mit dem neuen Zusatz «Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung». Der Name «MAB» wurde beibehalten, da sich diese Bezeichnung im Kanton durchgesetzt hat und unabhängig vom jeweiligen Beurteilungssystem für die kantonalen Angestellten einen hohen Wiedererkennungswert besitzt. Der Zusatz «Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung» steht für die Grundzüge des neuen Systems: Neu sollen Ziele sowie die zur Zielerreichung erforderlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen mit den Mitarbeitenden vereinbart werden. Auf der Grundlage dieser Vereinbarung wird die erbrachte Leistung mit den Mitarbeitenden regelmässig besprochen und schliesslich beurteilt.

Im Zentrum dieser Führungsprozesse steht das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Der erarbeitete MAB-Bogen dient als Instrument, um die genannten Prozesse zu strukturieren und zu dokumentieren.

Folgende Elemente des MAB-Systems sind verbindlich:

### **Zielvereinbarung:**

Die direkten Vorgesetzten vereinbaren mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele und beurteilen die Zielerreichung auf der Grundlage der getroffenen Vereinbarungen. Als Ziele werden allgemein wichtige zu erreichende Arbeitsergebnisse vereinbart. Zielvereinbarungen können einerseits aus Amts- und Betriebszielen abgeleitet werden. Diese werden in einem Top-down-Verfahren für die Ebenen Abteilung und Team stufengerecht konkretisiert. Bei der Zielvereinbarung wird der Beitrag der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu den übergeordneten Zielen der jeweiligen Organisationseinheit festgelegt. Andererseits können Ziele aus den Hauptaufgaben abgeleitet bzw. Arbeitsziele aus der Stellenbeschreibung verwendet werden. Damit die Ziele messbar oder beurteilbar sind, müssen sie mittels quantitativer oder qualitativer Kriterien beschrieben werden.

Die Direktionen und die Staatskanzlei bestimmen diejenigen Personalgruppen, die von obligatorischen Zielvereinbarungen auszunehmen sind, und informieren das Personalamt.

### **Merkmalkatalog:**

Der Merkmalkatalog umschreibt Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die für gute Dienstleistungen des Kantons wesentlich sind. Die Kompetenzmerkmale sind in die drei Merkmalgruppen «Fachliche Kompetenzen», «Verhalten» und «Führungskompetenzen» gegliedert.

Im Merkmalkatalog werden diejenigen Kompetenzen und Verhaltensweisen vereinbart und beurteilt, die zur Erfüllung der Hauptaufgaben bzw. zur Erreichung der Ziele erforderlich sind. Je nach Hauptaufgaben und Zielen der jeweiligen Funktion können einzelne Merkmale ergänzt oder weggelassen werden.

**Gesamtbeurteilung:**

Die Gesamtbeurteilung orientiert sich an den Kategorien gemäss §§16 bis 19 der Personalverordnung (PVO). Die Gesamtbeurteilung ist eine Gesamteinschätzung der erzielten Arbeitsergebnisse (Zielerreichung) und der dabei gezeigten Fähigkeiten und des Verhaltens (Merkmalkatalog). Bei Personalgruppen, die von der obligatorischen Zielvereinbarung ausgenommen sind, erfolgt die Gesamtbeurteilung auf Grund der Beurteilungen des Merkmalkataloges.

**Entwicklungsmassnahmen:**

Zur Bewältigung neuer Aufgaben oder zur besseren Erfüllung bestehender Aufgaben sind geeignete Entwicklungsmassnahmen zu vereinbaren.

**Rechtliche Bestimmungen:**

Das neue MAB-System auf der Grundlage von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung kann vollumfänglich innerhalb der geltenden Bestimmungen des Personalrechts zur bestehenden Mitarbeiterbeurteilung umgesetzt werden.

Gemäss §137 Abs. 1 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO) sind die Mitarbeitenden von den Vorgesetzten mindestens alle zwei Jahre zu beurteilen. Da Zielvereinbarungen einfacher für den Zeitraum eines Jahres als für den Zeitraum von zwei Jahren getroffen werden können, empfiehlt das Personalamt, beim neuen Beurteilungssystem mit Zielvereinbarungen die Beurteilung jährlich vorzunehmen.

**Geltungsbereich MAB:**

Das neue MAB-System gilt grundsätzlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantons. Vorbehalten bleiben Beurteilungssysteme, die gestützt auf besondere Rechtsgrundlagen für einzelne Berufsgruppen erlassen werden. Der neue MAB-Bogen hat den Charakter eines Musterbeurteilungsbogens gemäss § 137 VVO. Die Direktionen können im Rahmen der Vorgaben des Regierungsrates und im Einvernehmen mit dem Personalamt auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Beurteilungssysteme und -verfahren festlegen (§ 137 Abs. 2 VVO).

**Hilfsmittel:**

Eine vom Personalamt erarbeitete Wegleitung erläutert das neue MAB-System und unterstützt Vorgesetzte und Mitarbeitende beim Einsatz des MAB-Bogens. Eine Checkliste im Anhang der Wegleitung orientiert über die Handhabung des neuen Beurteilungssystem im Rahmen der bestehenden Regelungen des Personalrechts.

**6. Einführungsplan des neuen MAB-Systems**

Die Einführung des Führens mittels Zielen ist für Vorgesetzte und Mitarbeitende ein anspruchsvoller Prozess, der Information, Schulung und Beratung durch Fachpersonen sowie Übung von den Vorgesetzten erfordert. Eine sorgfältige Einführung des neuen MAB-Systems bildet eine wesentliche Voraussetzung, dass die MAB von den Führungskräften und den Mitarbeitenden sicher und wirkungsvoll eingesetzt werden kann.

Ausgehend von § 137 VVO werden die Rollen des Personalamtes und der Direktionen bei der Einführung des neuen MAB-Systems wie folgt festgelegt:

- Das Personalamt informiert die Direktionen und die Staatskanzlei über das MAB-System.
- Das Personalamt organisiert für die Direktionen, die Staatskanzlei und für die Rechtspflege ein zentrales Schulungsangebot, das freiwillig genutzt werden kann. Ausserdem stellt das Personalamt Informationsmaterial, Schulungsunterlagen sowie externe und interne Kursleiterinnen und Kursleiter zur Verfügung.
- Die Direktionen und die Staatskanzlei organisieren in Absprache mit dem Personalamt die Einführung und Schulung des neuen Beurteilungssystems. Sie entscheiden, welche Führungskräfte das zentrale Schulungsangebot des Personalamtes nutzen sollen, inwieweit massgeschneiderte Schulungsmassnahmen angeboten werden sollen und ob die Direktion bzw. die Staatskanzlei bei der Gestaltung von Schulungsmassnahmen aktiv mitwirkt.

Die durch das Personalamt modular organisierte Schulung vermittelt Kenntnisse des neuen MAB-Systems und Know-how zur Zielvereinbarung und zur Beurteilung von Mitarbeitenden.

**Zeitplan:**

Um eine sorgfältige Einführung des neuen MAB-Systems sicherzustellen, muss genügend Zeit eingeräumt werden. Das neue Beurteilungssystem kann ab 2005 eingeführt werden und soll bis Ende 2006 eingeführt sein. Die Direktionen und die Staatskanzlei melden im Jahr 2006 dem Personalamt diejenigen Ämter und Betriebe, die für die Einführung mehr Zeit benötigen.

**Kosten und Zeitaufwand:**

Die Einführung des neuen MAB-Systems ist im Rahmen der Aufgaben des Personalamtes mit folgenden Kosten verbunden (Es wird davon ausgegangen, dass ungefähr drei Viertel der rund 2800 kantonalen Vorgesetzten, die das neue Beurteilungssystem anwenden werden, eine eintägige Schulungsmassnahme des Personalamtes à Fr. 230 pro Person besuchen.):

Seminare	Fr. 483 000
Druck und Online-Version von MAB-Bogen, Wegleitung und Hilfsformularen	Fr. 15 000
Total	<u>Fr. 498 000</u>

Die Kosten von Fr. 498 000 werden mit rund Fr. 100 000 der Rechnung 2005, Fr. 300 000 der Rechnung 2006 und Fr. 98 000 der Rechnung 2007 des Personalamtes belastet. Sie sind im Entwurf des Voranschlags 2005 des Personalamtes enthalten. Nicht eingestellt wurden die Kosten in den Planjahren 2006 und 2007 der KEF-Periode 2005–2008 des Personalamtes. Diesen Mehraufwendungen des Personalamtes stehen Mehrerträge im gleichen Umfang gegenüber, da die Seminare zur MAB wie die übrigen Schulungsmassnahmen der internen Weiterbildung des Personalamtes den Direktionen und der Staatskanzlei verrechnet werden. Die Direktionen und die Staatskanzlei haben die Kosten für die Schulungsmassnahmen im Rahmen der Einführung des neuen Beurteilungssystems in den Entwurf des Voranschlags 2005 und in den Planjahren 2006 und 2007 der KEF-Periode nicht eingestellt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Budgets für die interne Weiterbildung oft nicht ausgeschöpft werden, sodass der notwendige Spielraum grundsätzlich besteht.

Zusätzliche Kosten entstehen den Direktionen und der Staatskanzlei, sofern sie ergänzend zum oder an Stelle des zentralen Schulungsangebotes des Personalamtes weitere Schulungsmassnahmen zum Thema Personalführung anbieten wollen.

Die Anwendung des neuen Beurteilungssystems auf der Grundlage von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung ist für Vorgesetzte und Mitarbeitende zeitaufwendiger. Im Gegensatz zum bisherigen System der MAB soll nicht nur ein etwa einstündiges Beurteilungsgespräch geführt werden, sondern auch ein etwa einstündiges Gespräch zur Zielvereinbarung. Ausserdem empfiehlt das Personalamt, die Zielvereinbarung und die Leistungsbeurteilung jährlich durchzuführen. Dieser zeitlichen Mehrbelastung steht ein erheblicher Nutzen gegenüber. Das Führen mit Zielvereinbarungen fördert erfahrungsgemäss die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, erhöht das Engagement und verbessert die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden.

Die meisten öffentlichrechtlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen gleicher Grössenordnung (Swisscom, Credit Suisse, Stadt Zürich, u. a.) in der Schweiz arbeiten bereits seit längerer Zeit sehr erfolgreich mit ähnlichen MAB-Systemen. Dem Personalamt ist keine Unternehmung bekannt, die nach der Einführung wieder auf ein solches System verzichten würde. Mit der Einführung eines Beurteilungssystems mit Zielvereinbarungen wird das Legislaturziel «Eine innovative und anpassungsfähige Verwaltung schaffen und konsolidieren» direkt unterstützt.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Das System der neuen MAB auf der Grundlage von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung wird gemäss den Erwägungen bis 2006 eingeführt. Die obersten Gerichte werden eingeladen, ihre Beurteilungssysteme auf Anpassungsbedarf zu überprüfen.

II. Die Direktionen und die Staatskanzlei bestimmen diejenigen Personalgruppen, die von obligatorischen Zielvereinbarungen auszunehmen sind, und melden diese dem Personalamt.

III. Die Direktionen und die Staatskanzlei planen zusammen mit dem Personalamt die Einführung der neuen MAB.

IV. Für die Einführung des neuen Beurteilungssystems wird ein Objektkredit von Fr. 498 000 zu Lasten der Laufenden Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 4500, Personalamt, bewilligt.

V. Das System der bisherigen MAB, die mit RRB Nr. 772/1992 eingeführt und mit RRB Nr. 3672/1994 angepasst wurde, wird Ende 2006 aufgehoben. Beurteilungen auf der Grundlage der bisherigen MAB finden spätestens 2006 zum letzten Mal statt. Ämter und Betriebe, die zur Einführung des neuen Beurteilungssystems mehr Zeit benötigen, können im Einverständnis mit ihrer Direktion und dem Personalamt das System der bisherigen MAB länger anwenden.

VI. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates, die Staatskanzlei, die obersten kantonalen Gerichte, den Ombudsmann, die Finanzkontrolle, die Parlamentsdienste und die Vereinigten Personalverbände.



Vor dem Regierungsrat  
Der Staatsschreiber:

**Husi**