

Wegleitung über die Mitarbeiterbeurteilung

vom 28. September 2022

Inhalt

1.	Einleitung	3
1.1	Sinn und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung	3
1.2	Rechtsgrundlagen	3
1.3	Ausrichtung.....	4
1.4	Geltungsbereich.....	4
2.	MAB-System	4
2.1	Struktur des MAB-Systems	4
2.2	Bearbeitung und Aufbewahrung	4
2.3	Datenschutz	4
3.	Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung	5
3.1	Mitarbeitergespräche	5
3.2	Besprechung mit dem Gemeindeschreiber	5
3.3	Spezielles.....	6
4.	Vereinbaren von Zielen	7
4.1	Inhalt der Zielvereinbarung	7
4.2	Regeln für die Zielvereinbarung.....	7
5.	Beurteilen.....	8
5.1	Beurteilungskriterien	8
5.2	Gesamtbeurteilung	8
5.3	Stufenanstiege	9
5.4	Leistungsprämien.....	9
6.	Übergangs- und Schlussbestimmungen	9
7.	Anhang	10
7.1	Anhang 1	10

1. Einleitung

1.1 Sinn und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung

Unter Mitarbeiterbeurteilung (MAB) wird ein System zur Beurteilung bzw. Qualifikation der Mitarbeitenden verstanden. Die Gemeinde Bubikon gibt dabei verbindliche Richtlinien, Regelungen und Formulare vor, mit welchen die Führungskräfte periodisch ihre Mitarbeitenden beurteilen müssen. Das MAB-System ist eingebettet in ein Führungssystem, in welchem die Konsequenzen bei guten und bei schlechten Qualifikationen transparent aufgezeigt werden.

1.2 Rechtsgrundlagen

Nach Art. 3 der Personalverordnung (PVO) der Gemeinde Bubikon vom 6. Dezember 2017 ist für das Arbeitsverhältnis des Personals der Politischen Gemeinde Bubikon das kantonale Personalgesetz samt Verordnung und Vollzugsverordnung massgebend bei Lücken im kommunalen Recht.

Gemäss § 46 des Personalgesetzes (PG) des Kantons Zürich sowie Art. 41 PVO haben alle Angestellten Anspruch auf eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung und ihres Verhaltens.

Die Angestellten sind nach § 136 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO) einmal pro Jahr zu beurteilen, ferner in denjenigen Fällen, in denen Gesetz und Verordnungen eine zusätzliche Mitarbeiterbeurteilung vorschreiben. Ziele der Mitarbeiterbeurteilung sind die Förderung des Personals sowie die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens.

In Anwendung von § 137 Abs. 2 VVO erlässt der Gemeinderat diese Wegleitung in Ergänzung der kantonalen Bestimmungen.

1.3 Ausrichtung

Das MAB-System der Gemeinde Bubikon basiert einerseits auf dem Führen mit Zielvereinbarungen und andererseits auf einer Beurteilung in Bezug auf die Fach- und Sozial- bzw. der Führungskompetenzen der Mitarbeitenden und des Kaders.

1.4 Geltungsbereich

Das MAB-System wird auf alle Angestellten der Gemeinde Bubikon angewendet, die im Stellenplan mit einem definierten Beschäftigungsgrad aufgeführt sind. Ausgenommen davon ist das Lehrpersonal der Schule.

2. MAB-System

2.1 Struktur des MAB-Systems

Das MAB-System der Gemeinde Bubikon besteht aus Zielvereinbarungen und einem Beurteilungssystem (Fach-, Soziale- und Führungskompetenzen).

2.2 Bearbeitung und Aufbewahrung

Die Formulare des MAB-Systems werden elektronisch nach den Vorgaben der Gemeindeschreiberin bzw. des Gemeindeschreibers erstellt.

Die Gemeindeschreiberin bzw. der Gemeindeschreiber erhält das im Original unterzeichnete, definitive Exemplar, welches im Personaldossier aufbewahrt wird. Die direkte Vorgesetzte bzw. der direkte Vorgesetzte und die Mitarbeitende bzw. der Mitarbeitende erhalten je eine Kopie.

2.3 Datenschutz

Der Datenschutz richtet sich grundsätzlich nach den Bestimmungen des kantonalen Personalgesetzes und seiner Ausführungserlasse.

3. Durchführung der Mitarbeiterbeurteilung

3.1 Mitarbeitergespräche

Die Zielvereinbarung sowie die Beurteilung der Leistungen erfolgen an periodischen Mitarbeitergesprächen.

Der durch die Vorgesetzte bzw. den Vorgesetzten vorbereitete MAB-Bogen wird der Mitarbeitenden bzw. dem Mitarbeitenden vorgängig zum Mitarbeitergespräch, zur Selbsteinschätzung, wo möglich elektronisch, abgeben. Diese bzw. dieser füllt ihn nach eigenem Ermessen aus. Sie bzw. er äussert sich zu folgenden Positionen:

- Angaben der bzw. der bzw. des Mitarbeitenden
- Ziele / Projekte der Beurteilungsperiode
- Ziele / Projekte für die neue Beurteilungsperiode
- Fach- und Sozialkompetenzen und wo zutreffend Führungskompetenzen

Anschliessend erhält die Vorgesetzte bzw. der Vorgesetzte die ausgefüllte Eigenbeurteilung und setzt eine gemeinsame Besprechung an und übergibt der bzw. dem Mitarbeitenden seine Einschätzung.

Die Mitarbeitergespräche werden jeweils im Zeitraum von April bis Mai zwischen dem Mitarbeitenden und direkten Vorgesetzten geführt. Die Abteilungsleitenden werden von der Gemeindeschreiberin bzw. vom Gemeindeschreiber nach vorheriger Absprache mit den Ressortvorstehenden beurteilt.

Die Abgabe der unterzeichneten Mitarbeiterbeurteilung an die Gemeindeschreiberin bzw. den Gemeindeschreiber erfolgt bis spätestens bis Ende Mai. Für die fristgerechte Durchführung sind die jeweils direkten Vorgesetzten der Mitarbeitenden verantwortlich.

Die Ressortvorstehenden erhalten auf Wunsch Einblick in das Ergebnis des MAB.

3.2 Besprechung mit der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber

Die Mitarbeitenden können das Ergebnis der MAB auf Wunsch mit der Gemeindeschreiberin bzw. dem Gemeindeschreiber besprechen.

3.3 **Spezielles**

3.3.1 *Stellenbeschreibung*

Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden werden die Funktionen und Aufgaben in einem Stellenbeschrieb definiert und dem Mitarbeitenden abgeben.

3.3.2 *Beurteilung in der Probezeit*

Vor Ablauf der Probezeit erfolgt ein Auswertungsgespräch mittels Probezeitformular.

3.3.3 *Zielvereinbarung bei ungenügender Leistung oder/und Verhalten¹*

Bei ungenügender Leistung oder/und Verhalten ist zwingend eine Zielvereinbarung mit Verbesserungszielen zu erstellen. Die vereinbarten Ziele sind längstens innert dreier Monate zu erreichen.

Gemäss § 18 des Personalgesetzes (PG) kann auf das Ansetzen einer Frist zur Verbesserung gemäss § 19 PG insbesondere verzichtet werden, wenn feststeht, dass die betroffene Person während der Frist auch mit angemessenen Förderungsmassnahmen nicht in der Lage sein wird, ihre Leistung oder ihr Verhalten genügend zu verbessern, oder nicht gewillt ist, ihre Leistung oder ihr Verhalten zu ändern.

Bevor es zur Entlassung kommt, ist die betroffene Person im Sinne des rechtlichen Gehörs, so früh als möglich, anzuhören. Anschliessend kann eine Kündigung in Form einer Verfügung ausgestellt werden.

3.4.3 *Zielvereinbarung innerhalb des Jahres bei Entwicklungszielen*

Zeigt es sich, dass es innerhalb einer Beurteilungsperiode angezeigt ist, Mitarbeitenden bei Entwicklungszielen (Bsp. Vorbereitung auf eine Führungsposition, höher Berufsbildung im Zusammenhang mit der Stelle usw.) zu unterstützen, so sind mittels MAB-Gesprächs die entsprechenden Vereinbarungen abzumachen und die Massnahmen zur Zielerreichung zu definieren.

3.4.3 *Feedback-Gespräche*

Einmal pro Jahr (ca. November/Dezember) ist ein Feedback-Gespräch durchzuführen, welches zur kontinuierlichen Messung der Arbeitsfortschritte bei den Zielen dient. Feedback-Gespräche gelten nicht als Beurteilungsgespräche, weshalb diese im MAB-System auch nicht schriftlich festgehalten werden. An Feedback-Gesprächen werden die bestehenden Ziele grundsätzlich nicht abgeändert und auch keine neuen Ziele vereinbart.

¹ Leitfaden für das Vorgehen bei mangelhafter Leistung oder unbefriedigendem Verhalten vom 10. Juni 2022

4. Vereinbaren von Zielen

4.1 Inhalt der Zielvereinbarung

Grundsätzlich können Ziele inhaltlich wie folgt unterschieden werden:

- **Leistungs- und Ergebnisziele** betreffen Umfang und Qualität der erwarteten Ergebnisse
- **Persönliche Entwicklungsziele** betreffen das fachliche und soziale Verhalten (Bsp. Umgang mit schwierigen Kunden, Mitwirkung im Team, Weiterbildung zur Verbesserung der fachlichen Qualifikation usw.)
- **Team-Ziele** betreffen Ziele einer Gruppe oder Abteilung wobei das Ergebnis der Zielerreichung individuell bewertet wird
- **Projektziele** betreffen Ziele die aus der mittel und langfristigen Planung des Gemeinderates abgeleitet sind oder sich aus den betrieblichen Abläufen ergeben

4.2 Regeln für die Zielvereinbarung

Es werden nur dann Ziele vereinbart, wenn sie angezeigt sind (Bsp. Mitarbeiterentwicklung, ungenügendes Leistungsverhalten, ungenügendes Sozialverhalten, in kritischen Situationen o. ä.).

Wird in Bezug auf Fach- und/oder Sozialkompetenzen eine Beurteilung „genügend“ oder „ungenügend“ abgegeben, müssen zwingend Ziele zur Verbesserung gesetzt werden.

5. Beurteilen

5.1 Beurteilungskriterien

Für jede Beurteilungsperiode wird vom jeweils direkten Vorgesetzten eine Beurteilung nach einer der folgenden Kategorien vorgenommen:

		Beschreibung
A	sehr gut	übertrifft vereinbarte Ziele und die Erwartungen bei Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen
B	gut	erfüllt vereinbarte Ziele und die Erwartung bei Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen
C	genügend	erfüllt vereinbarte Ziele und die Erwartung bei Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen mehrheitlich
D	ungenügend	erfüllt vereinbarte Ziele und die Erwartung bei Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen nicht

Zwei Kriterien zu verwenden oder "zwischen" den Kriterien anzukreuzen ist nicht zulässig.

Die Beurteilung A, C und D sind zwingend zu beschreiben.

5.2 Gesamtbeurteilung

Bei der Gesamtbeurteilung wird die erbrachte Leistung der Mitarbeitenden beurteilt. Die Gesamtbeurteilung umfasst die Erreichung der Ziele und die Erfüllung von Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen.

Die Gesamtbeurteilung berücksichtigt die Beurteilung der Ziele, Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen:

<i>Zielerreichung / Erwartung bei Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen</i>	
A	Mehrheit der Ziele / Erwartungen mit A bewertet. Keine Bewertung mit C oder D
B	Mehrheit der Ziele / Erwartungen mit B bewertet. Keine Bewertung mit D
C	Mehrheit der Ziele / Erwartungen mit C bewertet.
D	Mehrheit der Ziele / Erwartungen mit D bewertet.

Als Äquivalent zu den Buchstaben A, B, C, D gelten folgende Noten: A=6, B=5, C=4, D=3

7. Anhang

7.1 Anhang 1

Nachfolgend der neue Beurteilungsbogen:



Mitarbeiterbeurteilung MAB

Ziel- und Zusammenarbeitsgespräch

vom Datum

Vorname Name, Geburtsdatum

Angaben zur Stelle:

Stellenbezeichnung:

Abteilung:

Stellenbeschreibung vom:

Angaben zum Gespräch

Letztes Gespräch:

Datum

Anlass des Gespräches:

Bsp. periodisches MAB

Zeitraum der Beurteilung:

DATUM bis DATUM

Teilnehmende:

Namen der Teilnehmenden

Angaben der/des Mitarbeitenden

Arbeitszufriedenheit

Arbeitsbedingungen, Arbeitsmittel, Informationsfluss, Zusammenarbeit in der Abteilung, im Team, Erfolg, Anerkennung, Wohlbefinden, Mitsprachemöglichkeit, Kompetenzen

Anliegen an den/die Vorgesetzten

Erwartungen, Bedürfnisse

Ideen des/der Mitarbeitenden

Sachliches, Menschliches

Absichten

Beruflich, Privat

Weitere Bemerkungen

Kenntnisse und Fähigkeiten der/des Mitarbeitenden

Aus- und Weiterbildung nach Stellenantritt
 (auf eigene Kosten / mit Beteiligung durch Gemeinde)

-
-
-
-

Beurteilungsskala: A= sehr gut, B= gut, C= genügend, D=ungenügend

Ziele / Projekte aus der Beurteilungsperiode DATUM bis DATUM

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin	
Beurteilung			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Bemerkungen			

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin	
Beurteilung			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Bemerkungen			

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin	
Beurteilung			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Bemerkungen			

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin	
Beurteilung			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Bemerkungen			

Zwischenbeurteilung Ziele/Projekte aus der Beurteilungsperiode			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>

Ziele / Projekte für die neue Beurteilungsperiode DATUM bis DATUM

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin

Ziel / Projekt	Massnahmen	Termin

Mitarbeiterbeurteilung

1. Fachkompetenzen

<p>1.1 Arbeitsausführung</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfügt über das notwendige Fachwissen (gemäss Stellenbeschreibung) ▪ Selbständiges Lösen von Aufgaben und Problemen ▪ Zuverlässig und exakte Arbeitsweise ▪ Arbeitsqualität ▪ ... 	<p>Beurteilung</p> <p>A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
--	--

<p>1.2 Arbeitsorganisation</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsvolumen ▪ Einhalten von Terminen ▪ Belastbarkeit und Konstanz ▪ Prioritätensetzung ▪ ... 	<p>Beurteilung</p> <p>A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
---	--

<p>1.3 Initiative / Selbständigkeit</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergreifen von Initiative ▪ Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ▪ Selbstkontrolle ▪ ... 	<p>Beurteilung</p> <p>A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
---	--

Zwischenbeurteilung Fachkompetenzen	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>
--	---

Bemerkungen	

2. Sozialkompetenzen	
<p>2.1 Verhalten gegenüber internen und externen Kunden</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freundlichkeit, angemessener Umgang ▪ Erkennen und Ernstnehmen von Anliegen der Kunden ▪ Hilfsbereitschaft ▪ Zusammenarbeit, Teamfähigkeit ▪ Umgang mit Kritik und Konflikten ▪ ... 	<p>Beurteilung A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
<p>2.2 Verhalten gegenüber Vorgesetzten</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Loyalität gegenüber Vorgesetzten und Arbeitgeberin ▪ Offene Kommunikation ▪ Ehrlichkeit ▪ ... 	<p>Beurteilung A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
<p>2.3 Umgang mit Veränderungen, Lernbereitschaft</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nötiges Anpassungsvermögen bei Veränderungen ▪ Offen für neue Aufgaben ▪ Zeigt Initiative für Veränderungen ▪ Bereitschaft zur Aus- und Weiterbildung ▪ ... 	<p>Beurteilung A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
<p>Zwischenbeurteilung Sozialkompetenzen A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>	
<p>Bemerkungen</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	

3. Führungskompetenzen

<p>3.1 Allgemeine Führung</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchsetzungsvermögen ▪ Zweckmässige Delegation ▪ Organisation und Planung ▪ Entwicklung und Durchsetzung von Ideen ▪ Bei Bedarf fällen von unbequemen Entscheidungen und diese vertreten ▪ ... 	<p>Beurteilung</p> <p>A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
---	--

<p>3.2 Förderung der Mitarbeitenden</p> <p>Kriterien (nicht abschliessend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitenden ▪ Entwicklungspotenziale erkennen und Förderungsmassnahmen planen ▪ Gutes Arbeitsklima schaffen ▪ Teamzusammenhalt fördern ▪ Bietet Ausführungsspielraum und eine angemessene Fehlertoleranz ▪ ... 	<p>Beurteilung</p> <p>A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/></p>
---	--

Zwischenbeurteilung Führungskompetenzen	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>
--	---

Bemerkungen	

Einzelbeurteilungen Ziele/Projekte, Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen

Beurteilung Ziele/Projekte

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beurteilung Fachkompetenzen

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beurteilung Sozialkompetenzen

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beurteilung Führungskompetenzen

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesamtbeurteilung in der Periode vom DATUM bis DATUM

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr gut	gut	genügend	ungenügend

Bemerkungen

Zur Gesamtbeurteilung durch den/die Vorgesetzten/Vorgesetzte

Zur Gesamtbeurteilung durch die/den Mitarbeitende/Mitarbeitenden

Unterschriften:

.....
Der/Die Vorgesetzte

.....
Der/Die Mitarbeitende