

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

KR-Nr. 385/2003

Sitzung vom 4. Februar 2004

### **151. Anfrage Mitarbeiterbeurteilung (MAB)**

Kantonsrätin Ursula Braunschweig-Lütolf, Winterthur, hat am 1. Dezember 2003 folgende Anfrage eingereicht:

Die im Personalgesetz verankerte obligatorische Mitarbeiterbeurteilung (MAB) kann von verschiedenen Seiten betrachtet werden:

- als Pflicht des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter
- als Recht des Mitarbeiters auf MAB
- MAB mit Qualifikation «gut» als Voraussetzung für Stufenanstieg und/oder Beförderung

Ich ersuche den Regierungsrat, im Zusammenhang mit der MAB die folgenden Fragen zu beantworten:

1. In den letzten Jahren ist es immer wieder vorgekommen, dass die Regierung den Stufenanstieg für das Staatspersonal aufgeschoben oder ausgesetzt hat. Die Zukunftsaussichten zeigen ebenfalls in diese Richtung. Wie rechtfertigt der Regierungsrat die Kopplung zwischen MAB und Lohnwirksamkeit?
2. Für die Vierjahresperiode des so genannten «Sanierungsprogrammes 04» will die Regierung gänzlich auf Lohnstufenanstiege verzichten. Ist trotz dieses Sachverhaltes der Regierungsrat der Meinung, die Notwendigkeit, alle zwei Jahre bei sämtlichen 40000 Staatsangestellten eine Beurteilung durchzuführen, sei weiterhin gegeben?
3. Welches sind die Gesamtkosten für die Einführung (zum Beispiel Schulung von Schulpflegerinnen und Schulpflegern und Mitgliedern von Aufsichtskommissionen) und die Durchführung der MAB beim gesamten Staatspersonal innerhalb von vier Jahren?
4. Wie lässt sich begründen und rechtfertigen, dass je nach Berufsgattung die Qualität und der zeitliche Aufwand der MAB erhebliche Unterschiede aufweisen?

Beispiel 1: MAB, die aus einem einstündigen Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter bestehen. Ein Gespräch, dessen Inhalt lediglich die Besprechung des vorgängig ausgefüllten Beurteilungsbogens beinhaltet?

Beispiel 2: MAB bei Lehrpersonen, wo seitens der Lehrperson und seitens der Aufsichtsperson – über deren Fachkompetenz man sich streiten kann – ein Aufwand von mindestens 10 Stunden (zu welchem Preis) nötig ist?

5. Wie begründet der Regierungsrat, dass in analoger Form nicht auch eine Beurteilung in umgekehrter Richtung, das heisst Beurteilung der Kader durch Mitarbeiter, im Gesetz verankert ist?
6. Wie stellt sich der Regierungsrat zu einer Entkoppelung der MAB von der Lohnwirksamkeit, die, kurz gesagt, in der jetzigen Form eine Mogelpackung ist? Was gedenkt er vielmehr in die Wege zu leiten, dass sich die MAB von einem vor Willkür nicht gefeiten Führungsinstrument zu einem Feedbackinstrument entwickelt, aus dem für den Angestellten in der Erledigung seines Auftrages (des Leistungsauftrages der, notabene, vielerorts nicht definiert ist) ein qualitativer Fortschritt möglich ist?

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Die Anfrage Ursula Braunschweig-Lütolf, Winterthur, wird wie folgt beantwortet:

Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Im Zentrum der MAB steht das Gespräch zwischen der oder dem direkten Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter. Die MAB erfüllt im Wesentlichen folgende Zwecke:

- eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung der erbrachten Leistungen und des Verhaltens der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters;
- eine gemeinsame Analyse von Stärken und Schwächen, von Potenzialen und Defiziten;
- die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und der Förderung der zukünftigen Leistungen;
- das Ergebnis der MAB bildet zudem die Grundlage für Entscheide zur Lohnentwicklung der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters.

Bei Bedarf bildet die MAB auch eine Grundlage für das Erstellen von Arbeitszeugnissen und für das Aussprechen von Kündigungen.

Auf Grund der wichtigen Bedeutung der MAB für das Personalmanagement ist es gemäss § 136 der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (LS 171.111) die Pflicht der Vorgesetzten, ihre Mitarbeitenden mindestens alle zwei Jahre zu beurteilen. Ausserdem hat jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter ein Anrecht auf eine sorgfältige und strukturierte Rückmeldung zu ihrer bzw. seiner Arbeit.

Die MAB erfüllt die dargestellten Zwecke gerade auch im Rahmen des Sanierungsprogrammes 04. Der mit dem Sanierungsprogramm verbundene Stellenabbau und entsprechende Umstrukturierungen bringen Verunsicherungen für das Personal mit sich. Es ist die Aufgabe der Vorgesetzten, entsprechende Irritationen aufzufangen und dafür zu sorgen, dass die Leistungen des Personals auch bei erschwerten Rahmenbedin-

gungen mindestens konstant bleiben. Von der Führung sind eine aktive Information und Unterstützung, die Kommunikation neuer Anforderungen sowie die Vereinbarung entsprechender Fördermassnahmen in erhöhtem Masse gefordert.

Die genannten Führungsleistungen sollen im Rahmen von regelmässig stattfindenden Führungsgesprächen und periodischen Mitarbeiterbeurteilungen erbracht werden. Die MAB gibt Vorgesetzten und Mitarbeitenden die Gelegenheit, eine vergangene Arbeitsphase zu überdenken, die erzielten Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu qualifizieren, die innerhalb der Führungsgespräche erreichten Erkenntnisse bezüglich Stärken und Schwächen zusammenzufassen, die gemeinsame Zusammenarbeit zu beurteilen und die kommende Arbeitsphase zu planen.

Obwohl der Stufenanstieg während des Sanierungsprogrammes 04 ausgesetzt wurde, sollen sehr gute Leistungen auch in dieser Phase honoriert werden können. Der Regierungsrat hat daher trotz knappem finanziellem Spielraum im Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF) eine Beförderungsquote von jährlich 0,8% der Lohnsumme für die gesamte Dauer des Sanierungsprogrammes 04 eingestellt.

Wegen der gegenwärtigen und der künftigen Situation des Finanzhaushaltes müssen im Kanton im Wesentlichen die bestehenden Aufgaben mit tendenziell weniger personellen Ressourcen bewältigt werden. Der Leistungsorientierung des Personals kommt somit eine zunehmend grössere Bedeutung zu. Die Kopplung der Lohnentwicklung mit der MAB bleibt daher auf jeden Fall bestehen. Allenfalls wird sie aber neu gestaltet. Bereits in den vergangenen Jahren hat das erfahrungsbezogene Element des Stufenanstiegs an Bedeutung eingebüsst, während gleichzeitig das leistungsbezogene Element der Beförderung in den Vordergrund getreten ist.

Im März 2003 hat der Regierungsrat das Personalamt beauftragt, die Gestaltung der Lohnentwicklung und anderer Bereiche des Lohnsystems zu überprüfen und dem Regierungsrat bis Mitte 2004 Handlungsempfehlungen vorzulegen.

Die Durchführung der MAB beim Staatspersonal ist (mit Ausnahme der Lehrpersonen) mit keinen zusätzlichen Kosten verbunden. Für die Aufgabe der Personalführung müssen die Vorgesetzten einen bestimmten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit aufwenden. Wie bei anderen Aufgaben auch gilt es, diese Zeit möglichst effektiv zu nutzen. Da die MAB dazu dient, eine vergangene Arbeitsphase zu überdenken und entsprechende Vereinbarungen für die kommende Arbeitsphase bezüglich Förderung, Gestaltung der Aufgaben und der Zusammenarbeit zu treffen, trägt die MAB wesentlich zur Wirksamkeit der Personalführung bei.

Die Einführungskosten der MAB im Bildungsbereich insgesamt sind nicht genau bezifferbar. Die MAB im Volksschulbereich wird von den Schulgemeinden, die auch Anstellungsbehörde sind, durchgeführt. Im Rahmen der Behördenschulung des Volksschulamtes werden den Gemeinden jährlich für rund Fr. 50000 Schulungskosten in Rechnung gestellt. Die Entschädigung der Behördenmitglieder ist auf Ebene der Gemeinden geregelt.

Für die Durchführung der MAB im Mittelschul- und Berufsschulbereich sind die Schul- bzw. Aufsichtskommission und die Schulleitungen zuständig. Die Beurteilung einer Lehrperson kann durch das beurteilende Mitglied der Schul- bzw. Aufsichtskommission mit Fr. 250 pauschal in Rechnung gestellt werden.

Normalerweise beansprucht die Durchführung einer Mitarbeiterbeurteilung rund eine bis zwei Stunden pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Der höhere zeitliche Aufwand für die Beurteilung der Lehrpersonen gegenüber der Beurteilung des Verwaltungspersonals ergibt sich aus der besonderen Arbeitsstruktur im Schulbereich. Allgemein ist der Kontakt der Lehrperson zur für die Beurteilung verantwortlichen Aufsichtsbehörde weniger eng als der Kontakt der Angestellten der Verwaltung zu ihren direkten Vorgesetzten. Die tägliche Arbeitsweise einer Lehrperson wird in der Regel nur durch die Schülerinnen und Schüler direkt erlebt; die Aufsichtsbehörden der Lehrpersonen dagegen sehen deren Arbeit lediglich anlässlich besonders durchgeführter Unterrichtsbesuche. Um dieser Situation Rechnung zu tragen, werden für die Beurteilung einer Lehrperson rund sechs einstündige Unterrichtsbesuche durchgeführt. Auf der Grundlage dieser Besuche und auf Grund von in der Regel zwei Gesprächen zwischen Beurteilungsverantwortlichen und der Lehrperson erfolgt dann die Beurteilung der Lehrperson.

Erfahrungsgemäss bestehen erhebliche Unterschiede bei der Qualität der MAB. Diese Unterschiede sind weniger auf die Berufsgattungen zurückzuführen als auf die Beurteilungskompetenz und die Sorgfalt der Vorgesetzten sowie auf deren Bereitschaft, auch kritische Punkte anzusprechen und in die Beurteilung einfließen zu lassen. Um die Qualität der MAB nach und nach zu steigern, schult das Personalamt die Durchführung der MAB im Rahmen der internen Weiterbildung stetig und führt je nach Bedarf Schulungen mit den Ämtern und Betrieben durch. Eine Qualitätssteigerung der MAB soll zudem mit einer Überarbeitung des MAB-Konzeptes und der Kopplung der MAB mit der Lohnentwicklung erreicht werden.

Im Frühjahr 2003 beauftragte der Regierungsrat das Personalamt, das bisherige Konzept der MAB zu überarbeiten und dabei insbesondere die Führung mit Zielvereinbarungen auf allen Ebenen zu verstärken.

Wesentlich für eine genaue, aussagekräftige MAB ist, dass der oder die Vorgesetzte mit der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter vorgängig klare Vereinbarungen trifft hinsichtlich der zu erzielenden Arbeitsergebnisse (Zielvereinbarungen) sowie hinsichtlich der dazu notwendigen Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Das neue MAB-Konzept verpflichtet die Vorgesetzten, mit ihren Mitarbeitenden für die neue Beurteilungsperiode entsprechende Vereinbarungen und Erwartungsabgleichungen zu treffen. Nicht überarbeitet wird das neu entwickelte MAB-Konzept für Lehrpersonen. Die bereits heute praktizierte Beurteilung der Lehrpersonen ist mit einem Feedback bezüglich der besuchten Unterrichtsstunden und in dem Sinn auch mit einer Standortbestimmung durch die Anstellungsbehörde verbunden.

Zudem überprüft das Personalamt wie bereits erwähnt die Gestaltung der Lohnentwicklung auf Grund der Ergebnisse der MAB. Die heutigen Bestimmungen zur Lohnentwicklung (§§ 16–18 der Personalverordnung [LS 171.11]) begünstigen tendenziell zu positive Beurteilungen der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten.

Sobald die genannten Verbesserungen erzielt sind, prüft der Regierungsrat auch die Einführung einer Beurteilung der Kader durch ihre Mitarbeitenden. Die Erfahrung in den meisten Betrieben zeigt, dass erst eine qualitativ hochstehende MAB die Voraussetzung für eine aussagekräftige Vorgesetztenbeurteilung bildet. Die dazu notwendige offene Feedbackkultur muss zunächst innerhalb der Verwaltung etabliert werden.

II. Mitteilung an die Mitglieder des Kantonsrates und des Regierungsrates sowie an die Bildungsdirektion und die Finanzdirektion.

Vor dem Regierungsrat

Der Staatsschreiber:

**Husi**