

# Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 6. Februar 2019

**88.**

## **Human Resources Management, Überarbeitung des Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächs (ZBG), Vernehmlassungsvorlage**

**IDG-Status: öffentlich**

### **1. Ziele**

Mit dieser Vorlage wird das mit Stadtratsbeschlüssen Nrn. 2056/1999, 1283/2006 und 2067/2010 eingeführte bzw. geänderte und optimierte Instrument des jährlichen Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächs (ZBG) grundlegend überarbeitet und die bestehenden Beschlüsse werden aufgehoben. Mit der Überarbeitung werden die wiederkehrenden politischen Vorstösse und Forderungen von Personalverbänden wie auch Entwicklungen von stadti-nter-ner Seite aufgenommen:

- Die Motion, GR Nr. 2015/382, der Grüne- und AL-Fraktionen vom 2. Dezember 2015 betreffend die Aufhebung der Lohnwirksamkeit der jährlichen Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche (ZBG), Änderung des Personalrechts (Motion ZBG).
- Übertragung von Elementen der im Handlungsfeld «Führungskultur» der HR-Strategie verabschiedeten «Führungsgrundsätze für die Stadt Zürich» (STRB Nr. 138/2017).
- Abstimmung mit den strategischen Grundsätzen für die städtische Mitarbeitenden-Entwicklung, als weiteres Ergebnis aus der HR-Strategie im Handlungsfeld «Personalentwicklung» (STRB Nr. 195/2018).
- Digitale Prozessunterstützung des gesamtstädtischen ZBG-Prozesses (sowie des neuen Lohnsteuerungsprozesses) einschliesslich des ZBG-Gesprächs und der ZBG-Formulare.
- Abstimmung mit der geplanten Teilrevision der Verordnung über das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals (Personalrecht, PR, AS 177.100) und der Ausführungsbestimmungen zum Personalrecht (AB PR, AS 177.101) betreffend Beendigung Arbeitsverhältnis, die mit STRB Nrn. 586/2018 und 587/2018 zuhanden des Gemeinderats verabschiedet worden ist.

### **2. Ausgangslage**

Der Anspruch der Angestellten auf regelmässige Beurteilung von Leistung und Verhalten wird in Art. 73 Abs. 1 PR garantiert. Das heutige ZBG setzt den Rahmen des seit 1987 in der Stadtverwaltung etablierten jährlichen Mitarbeitendengesprächs.

Im Hinblick auf die Erarbeitung eines leistungsabhängigen Lohnsystems für die Stadtverwaltung wurde das ZBG als Instrument der Leistungserfassung per 1. Januar 2001 eingeführt. Seit der Einführung des Städtischen Lohnsystems (SLS) mit der Teilrevision des PR per 1. Juli 2007 (GRB Nr. 932 vom 29. November 2006 [GR Nr. 2006/302]) erfolgt die Lohnsteuerung über Matrizen und damit direkt leistungsabhängig. Ab den Lohnmassnahmen 2008 war das ZBG basierend auf der automatischen Kopplung von ZBG-Gesamtbeurteilung und dem individuellen Lohnerhöhungsbeitrag somit direkt lohnwirksam. Mit STRB Nr. 1189/2007 wurden Vorgaben für die leistungsabhängige Lohnsteuerung bzw. zur Gauss'schen Normalverteilung der ZBG-Gesamtbeurteilungswerte getroffen. Die mit der Lohnwirksamkeit verbundene Empfehlung zur Einhaltung der Gauss'schen Normalverteilung führt in der Praxis zu diversen Anwendungsproblemen, die die Funktion des ZBG als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument in den Hintergrund treten lassen.

Nichtsdestotrotz wurde in der Mitarbeitendenbefragung (MAB) 2017 die hohe Akzeptanz des ZBG als Führungsinstrument erneut belegt. Als solches ist es auch von den Personalverbänden anerkannt.

### **3. Anforderungen an die Weiterentwicklung**

#### **3.1 Workshops zum ZBG**

Im Mai und September 2016 haben zwei Workshops mit Arbeitgebervertretungen aus allen Departementen und Mitgliedern der Paritätischen Arbeitsgruppe (Vertreterinnen und Vertreter der Personalverbände) sowie Fachvertretungen von Human Resources Management (HRZ) zum Thema ZBG stattgefunden. Ziel der Workshops war ein Abgleich der Erfahrungen und Erwartungen zum ZBG sowie die Diskussion konkreter möglicher Änderungen. Die Ergebnisse daraus sind in das Fachkonzept zum neuen ZBG und die getroffenen Lösungen eingeflossen.

#### **3.2 Entkoppelung der Lohnsteuerung vom ZBG**

Mit den Vernehmlassungsbeschlüssen zur Teilrevision des PR und der AB PR betreffend Weiterentwicklung des SLS wurden Vorschläge zur Entkoppelung der automatischen Lohnsteuerung vom ZBG beschlossen (STRB Nrn. 588/2018 und 589/2018). Mit der neuen Lohnsteuerung soll der bisherige Automatismus der Matrizensteuerung mit einer Feinsteuerung durch die Vorgesetzten ersetzt werden. Der Lohn der Mitarbeitenden wird von den Vorgesetzten jährlich überprüft und im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets allenfalls neu festgelegt. Diese sollen unter Berücksichtigung von definierten Kriterien und unterstützt durch die «Entscheidungshilfe» eines systembasierten Lohnerhöhungsvorschlags eine gerechte Lohnentwicklung innerhalb ihrer Teams verantworten. Gleichzeitig wird durch die neue Budgetsteuerung sichergestellt, dass das Budget für die Lohnerhöhungen eingehalten wird. Die Vorgaben zur Gauss'schen Normalverteilung im ZBG-Prozess würden hinfällig. Die Bedeutung des ZBG als Führungs- und Entwicklungsinstrument wird durch die Realisierung der Entkopplung zusätzlich gestärkt.

Damit werden die Forderungen der 2011 vom VPOD eingereichten Petition «Stopp ZBG!», die von rund 3100 städtischen Mitarbeitenden unterzeichnet worden ist sowie der 2015 von den Fraktionen der Grünen und der Alternativen Liste eingereichten Motion, GR Nr. 2015/382, zur Aufhebung der Lohnwirksamkeit des ZBG umgesetzt.

#### **3.3 HR-Digitalisierung**

In den erwähnten Workshops zur Weiterentwicklung des ZBG mit Vertretenden von Verbands- und Arbeitgebenden-Seite wurde explizit die digitale Unterstützung als Verbesserungsmassnahme für den ZBG-Prozess gefordert. In der von der HR-Delegation verabschiedeten HR-IT-Roadmap wurde dieses Anliegen entsprechend priorisiert. Neu ist die Unterstützung des neuen ZBG durch das Performance-Management Modul einer integrierten HR-IT Suite vorgesehen. Mit STRB Nr. 1082/2018 wurde schliesslich die Beschaffung der HR-IT Suite von SAP SuccessFactors (SAP SF) mit entsprechenden wiederkehrenden IT-Ausgaben bewilligt. Der ZBG-Prozess und die ZBG-Formulare sind entsprechend auf die SAP SF-Module «SF Performance and Goals» und im weiteren Sinne auf «SF Compensation» abzustimmen. Die Umsetzung der obligatorischen und fakultativen Module ist durch die gewählte Lösung gewährleistet, in der operativen Umsetzung werden die Vorgaben der SF-Module rahmengebend sein.

Für diejenigen Mitarbeitenden, die nicht am digitalen ZBG-Prozess teilnehmen können, weil ihre Mitarbeitenden keinen regelmässigen und vertraulichen Zugang zur entsprechenden IT-Infrastruktur haben, wird eine dokumentenbasierte Durchführung gewährleistet. Der Begriff

«ZBG-Formular» bezieht sich sowohl auf den systembasierten als auch auf den dokumentenbasierten Prozess.

### **3.4 Weiterentwicklung als Führungs- und Entwicklungsinstrument**

Mit der Umsetzung der HR-Strategie mit STRB Nr. 620/2014 wurden verschiedene personalpolitische Grundsätze und Instrumente konkretisiert, die bei der Weiterentwicklung des ZBG berücksichtigt werden. Neben prozessualen Anpassungen sollen neu die zukunfts- und entwicklungsorientierten Aspekte des Führungsinstruments gestärkt werden. Das heute im klassischen «Führen nach Zielen» verankerte ZBG wird in ein dialog- und entwicklungsorientiertes Führungsinstrument transformiert. Zielvereinbarung und Beurteilung bleiben zentrale Elemente, die sich jedoch neu stärker am situativen Arbeits- und Führungskontext orientieren. Der gesamte ZBG-Prozess soll den Gedankenaustausch über Erwartungen, Rahmenbedingungen oder auch persönliche bzw. professionelle Herausforderungen fördern. Komplexität und Formalismus von Prozess und Instrumenten sind deshalb zu reduzieren. Es soll Raum für eine individuellere Gesprächsführung geschaffen werden, um der Heterogenität der Führungssituationen gerecht zu werden.

Die für die Stadt Zürich erarbeiteten Führungsgrundsätze aus dem Handlungsfeld «Führungskultur» der HR-Strategie sollen im ZBG-Prozess durch die Stärkung der Dialogorientierung, den Einklang von Fordern und Fördern, das Gewähren von Handlungsspielraum und die Betonung der gemeinsamen Wirkungserzielung verankert werden.

Der Entwicklungsauftrag des ZBG wird mit dem im Handlungsfeld «Personalentwicklung» erarbeiteten Instrument Mitarbeitenden-Entwicklung ZBG (MA-E ZBG) gestützt. Um die Vereinbarung von Entwicklungsmassnahmen zu unterstützen, wird diese in den ZBG-Prozess integriert. Die Planung individueller Entwicklungsmassnahmen soll in der Regel im Rahmen des ZBG erfolgen.

## **4. Fachkonzept zum neuen ZBG**

Der revidierte ZBG-Prozess positioniert sich als stadtweit verbindliches Führungs- und Entwicklungsinstrument mit drei Kernelementen:

- **Führung & Dialog:** Der ZBG-Prozess fördert den kontinuierlichen Dialog und trägt zum Abgleich der Mitarbeitenden-Bedürfnisse mit den betrieblichen Anforderungen bei. Im Austausch mit den Vorgesetzten sollen die Mitarbeitenden die Bedeutung ihrer Aufgaben im übergeordneten Kontext verstehen. Relevante Führungsinformationen werden im ZBG-Prozess dokumentiert.
- **Stärken & Entwicklung:** Das neue ZBG zielt auf das Erkennen und Nutzen individueller Stärken und adressiert die relevanten Entwicklungsfelder der Mitarbeitenden. Die Erarbeitung von individuellen Entwicklungsplänen wird strukturiert unterstützt.
- **Flexibel & Zielgruppengerecht:** Das neue ZBG ist verbindlich wo notwendig und bietet Gestaltungsfreiheit wo möglich. Die Bedürfnisse unterschiedlicher Führungssituationen (z. B. agile Projektorganisationen, Expertentätigkeiten versus operativ-ausführende Funktionen) werden berücksichtigt.

### **4.1 Grundlegende Prinzipien des neuen ZBG**

Der revidierte ZBG-Prozess widerspiegelt das in den städtischen Führungsgrundsätzen postulierte Führungsverständnis in zentralen Grundhaltungen:

- Dialogorientierung im Sinne des kontinuierlichen Austauschs in der Arbeitsbeziehung und als Basis gegenseitigen Verstehens. Die prozessorientierte Öffnung erleichtert Partizipation und Kooperation. Das Führungsinstrument ZBG trägt zum Führungsdialog bei.
- Vertrauen in die Führungskompetenz der Vorgesetzten als Voraussetzung der individuellen Interaktion mit den Mitarbeitenden. Als Führungsinstrument setzt das ZBG den inhaltlichen und prozessualen Rahmen, gewährt aber Freiraum, um der individuellen Arbeitsbeziehung gerecht zu werden. Schulungen vermitteln die notwendige Anwendungskompetenz.
- Aktive Teilhabe aller Mitarbeitenden am Dialog zur Zielvereinbarung, Leistungs- und Verhaltensbeurteilung sowie Entwicklungsplanung. Ihre Gesprächsvorbereitung soll zu einem beidseitig getragenen Resultat führen. Ist dies nicht realisierbar, sind die von der oder dem Vorgesetzten definierten Ziele und Beurteilungen verbindlich. Rückmeldungen der Mitarbeitenden sind auf dem von der oder dem nächsthöheren Vorgesetzten zu visierenden ZBG-Formular dokumentiert. Bei Unstimmigkeiten im Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozess können Mitarbeitende diese oder diesen involvieren.

#### **4.2 Geltungsbereich des revidierten ZBG-Prozesses**

Grundsätzlich wird das ZBG mit allen städtischen Mitarbeitenden unabhängig von Einstufung und Beschäftigungsumfang durchgeführt. Ausgenommen sind folgende Personenkreise:

- Auf Amtsdauer gewählte Behördenmitglieder i. S. v. Art. 1 Abs. 4 PR, die keine direkten Vorgesetzten haben;
- Lehrpersonen i. S. v. Art. 1 Abs. 2 und 3 PR, deren Mitarbeitendenbeurteilung nach kantonalem Recht erfolgt oder aufgrund eines städtischen Erlasses einem eigenen System untersteht. Dazu gehören die Lehrpersonen der Volksschule, der Fachschule Viventa und von Musikschule Konservatorium Zürich;
- Lernende, Praktikantinnen und Praktikanten und weitere Angestellte, welche aufgrund von Art. 12 Abs. 2 lit. a und lit. b PR angestellt sind;
- Angestellte, die für höchstens ein Jahr angestellt sind;
- Angestellte anderer Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, eingeschlossen die stadtnahen öffentlich-rechtlichen Anstalten und Stiftungen. Als eigenständige Rechtssubjekte legen diese selbst fest, ob und in welcher Weise ein ZBG angewendet wird.

#### **4.3 Bausteine des neuen ZBG-Prozesses**

Der ZBG-Prozess unterstützt den Führungsprozess mit obligatorischen und fakultativen Modulen.

### Obligatorische und fakultative Module des ZGB-Prozesses

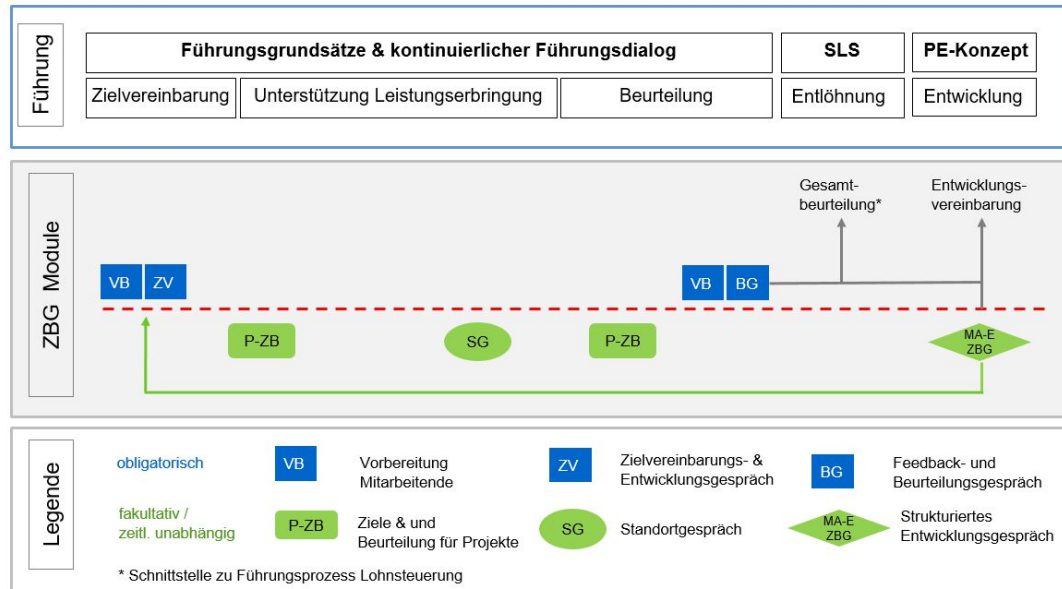


Abb.: ZGB-Prozess und ZGB-Module

#### 4.3.1 ZGB-Prozess

Der ZGB-Prozess erstreckt sich vom 1. Januar bis am 31. Dezember eines Jahres und umfasst die folgenden verbindlichen Fristen:

- Abschluss der Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche bis 31. März
- Abschluss der ZGB-Beurteilungsgespräche bis 31. Dezember des Beurteilungsjahres (einschliesslich des Visums der oder des nächsthöheren Vorgesetzten) (Art. 141 Abs. 1 AB PR)
- Systemerfassung der Gesamtbeurteilungen bis am 15. Januar des Folgejahres

#### 4.3.2 Obligatorische ZGB-Module

Der revidierte ZGB-Prozess umfasst drei obligatorische Module: Vorbereitung der Mitarbeitenden, Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch sowie Feedback- und Beurteilungsgespräch mit Gesamtbeurteilung.

##### Vorbereitung der Mitarbeitenden

Den Mitarbeitenden wird mit der Gesprächseinladung ein Vorbereitungsdokument zur Verfügung gestellt, das der strukturierten Auseinandersetzung mit den relevanten Gesprächsthemen und damit der Vorbereitung auf das Zielvereinbarungs- und Entwicklungs- bzw. das Feedback- und Beurteilungsgespräch dient. Es soll die Mitarbeitenden dabei unterstützen, ihre Perspektive in den Dialog mit den Vorgesetzten einzubringen. Das Vorbereitungsformular ist den Mitarbeitenden obligatorisch zur Verfügung zu stellen; dem oder der Mitarbeitenden wird die Nutzung empfohlen.

##### Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch

Das Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch beginnt mit der Reflexion der Rahmenbedingungen, die die Zusammenarbeit im anstehenden ZGB-Prozess beeinflussen; dies aus Mitarbeitenden- sowie aus Führungssicht. Neben übergeordneten betrieblichen Zielsetzungen

werden auch Führungsaspekte und gegebenenfalls persönliche Themen angesprochen, die die Arbeits- und Führungssituation beeinflussen. Es soll ein gemeinsames Verständnis für den Arbeitskontext des kommenden ZBG-Prozesses gelegt werden.

Im nächsten Schritt, der eigentlichen Zielvereinbarung, werden die Erwartungen bezüglich stellenbezogener Kernaufgaben und einmaliger Aufgaben, z. B. in Projekten, sowie Verhaltens- und Wissensziele definiert. Letztere können frei gewählt werden. Das Kompetenzmodell ist als Hilfestellung hinterlegt. Als verbindliches Ergebnis des Dialogs über Erwartungen und Ziele werden Zielvereinbarungen für die individuell relevanten Zielkategorien getroffen. Diese können sich auch ausschliesslich auf Kernaufgaben beziehen. Dies entspricht dem Bedürfnis bei stark operativ-ausführenden Stellenprofilen, die fast ausschliesslich durch Kernaufgaben geprägt sind. Für eine grössere Population ist es möglich, funktionsbezogene Standardziele zu setzen. Auf eine Gewichtung der Ziele wird verzichtet. Zeigt die Zielvereinbarung eine deutliche Abweichung zwischen Stellenbeschreibung und tatsächlicher Tätigkeit, muss die Überprüfung der Stellenbeschreibung durch die Vorgesetzten ausgelöst werden.

Im weiteren Gespräch wird die berufliche Entwicklung der oder des Mitarbeitenden thematisiert. Diesem Aspekt soll im Gespräch ausreichend Zeit gewährt werden. Entwicklungsziele und -inhalte sind situativ zu definieren und bedingen keine Veränderung von Stelle oder Funktion; so können auch Arbeitsmarktfähigkeit oder die Vertiefung von Grundkompetenzen thematisiert werden. Leitfragen unterstützen eine strukturierte Herangehensweise. Zur vertieften Auseinandersetzung mit den Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeitenden wird im Rahmen eines gesonderten Gesprächs das fakultative Instrument MA-E ZBG empfohlen (Beschreibung erfolgt unter Ziffer 3.3.3 Fakultative ZBG-Module). Das MA-E ZBG kann auch gesondert unter dem Jahr stattfinden.

Bis zum 31. März verfügen alle Mitarbeitenden über beurteilungsrelevante Zielsetzungen für die kommende Beurteilungsperiode. Einzelne Ziele können unterjährig ergänzt, bearbeitet oder abgeschlossen und beurteilt werden. Die Zielvereinbarungen sind im ZBG-Formular zu dokumentieren. Rückmeldungen der Mitarbeitenden zur Zielvereinbarung sind bis fünf Arbeitstage nach dem Gespräch einzutragen. Abschliessend ist das Formular durch die oder den Mitarbeitenden, die oder den Vorgesetzten und die oder den nächsthöheren Vorgesetzten zu visieren. Das neu eingeführte Visum durch die nächsthöhere Vorgesetzte oder den nächsthöheren Vorgesetzten soll die Kohärenz der Zielsetzung eines grösseren Bereichs sicherstellen. Fehlt nach fünf Arbeitstagen das Visum der oder des Mitarbeitenden, ohne dass der Eskalationsprozess (vgl. Ziffer 4.7 Vorgehen bei Differenzen) eingeleitet wurde, gilt die Zielvereinbarung auch ohne Visum als angenommen.

#### *Feedback- und Beurteilungsgespräch mit Gesamtbeurteilung*

Das Feedback- und Beurteilungsgespräch gliedert sich in drei Themen: Nach einem Gespräch über die Leistungserbringung mit Beurteilung der Zielerreichung werden die Stärken und Entwicklungsfelder der oder des Mitarbeitenden erörtert. Zum Abschluss wird die Führungs- und Arbeitssituation aus Mitarbeitendensicht reflektiert.

Im Gespräch über die Leistungserbringung wird neben einer verbalen Rückmeldung die Zielerreichung anhand der vierstufigen Beurteilungsskala (vgl. Ziffer 4.5 Beurteilungsskala) evaluiert. In einer Gesamtbeurteilung würdigt die oder der Vorgesetzte die Einzelbeurteilungen der vereinbarten Leistungs- und Verhaltensziele, die Erfüllung der Kernaufgaben der Stelle sowie allfällige Projektbeurteilungen. Auf eine Vorgabe zur Gewichtung der einzelnen Beurteilungskomponenten wird verzichtet, da sich in der Gesamtbeurteilung der Gesamteindruck der oder des Vorgesetzten widerspiegeln soll.

Die nachfolgende Thematisierung im Arbeitskontext erkennbarer Stärken und Entwicklungsfelder ersetzt die heutige Beurteilung der Einzelkompetenzen des städtischen Kompetenzmodells. Verhalten und Kompetenzen der oder des Mitarbeitenden sollen individuell und in der professionellen Situation betrachtet werden. Bei der Wahl der thematisierten Stärken und Entwicklungsfelder orientieren sich die Vorgesetzten in der Regel an den praktischen Bedürfnissen des Arbeitsalltags. Als Hilfestellung ist das städtische Kompetenzmodell hinterlegt. Die Benennung von Stärken und Entwicklungsfeldern dient der gemeinsamen Reflexion; es erfolgt keine Beurteilung derselben auf der Basis dieses offenen Dialogs. Um eine Veränderung einzelner Kompetenzen beurteilen zu können, müssen diese im Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch explizit als Verhaltens- oder Wissensziele vereinbart werden.

Im Rahmen des Beurteilungsgesprächs holen die Vorgesetzten aktiv Rückmeldungen der oder des Mitarbeitenden zur Führungs- und Arbeitssituation ein. Die Beurteilung der Zielerreichung, die Gesamtbeurteilung sowie die Gesprächsergebnisse werden im ZBG-Formular erfasst. Die Mitarbeitenden haben nach dem Gespräch bis fünf Arbeitstage Zeit für Rückmeldungen. Abschliessend ist das Formular von dem oder der Mitarbeitenden, der oder dem Vorgesetzten und der oder dem nächsthöheren Vorgesetzten zu visieren. Fehlt nach fünf Arbeitstagen das Visum des oder der Mitarbeitenden, ohne dass der Eskalationsprozess (vgl. Ziffer 4.7 Vorgehen bei Differenzen) eingeleitet wurde, so gilt die Beurteilung auch ohne Visum als angenommen. Das Visum der oder des nächsthöheren Vorgesetzten beendet den ZBG-Prozess.

Alle im Verlauf des ZBG-Prozesses formell dokumentierten Gesprächsinhalte und Vereinbarungen sind gemäss Art. 44 Abs. 2 lit. g AB PR Teil der Personalakten und als solche im Personaldossier zu verwalten. Die im System generierten Formulare werden automatisch im elektronischen Personaldossier (aconso E-Dossier) abgelegt.

### **4.3.3 Fakultative ZBG-Module**

Der ZBG-Prozess wird durch die drei fakultativen Module Standortgespräch, Zielvereinbarung und Beurteilung für Projekte sowie Mitarbeitenden-Entwicklung ZBG (MA-E ZBG) ergänzt. Die fakultativen Module gehören zum städtischen ZBG-Prozess, es liegt jedoch im Entscheid der oder des Vorgesetzten, ob sich der Einsatz situativ anbietet. Im Rahmen des ZBG-Prozesses werden die fakultativen Module vom Vorgesetzten ausgelöst.

#### *Standortgespräch*

Das Standortgespräch dient der unterjährigen strukturierten Abstimmung über ZBG-relevante Führungsaspekte. Die Durchführung eines formellen Standortgesprächs oder mehrerer Gespräche wird empfohlen, um die gemeinsame Stossrichtung zu reflektieren, gegebenenfalls kritische Aspekte in der Führungssituation anzusprechen oder Anpassungen bei der Zielvereinbarung bzw. bei den Entwicklungsmassnahmen vorzunehmen. Das Standortgespräch ist fakultativ, um den heterogenen Führungskonstellationen in der Stadtverwaltung gerecht zu werden. Eine spätere Gesamtbeurteilung «mehrheitlich nicht erfüllt» (vgl. Ziffer 4.5 Beurteilungsskala) ist nicht an die Durchführung eines Standortgesprächs gebunden. Erscheint es im Kontext als angebracht, unterjährig abgeschlossene Einzelziele bereits zu bewerten, so ist dies möglich; eine eigentliche Zwischenbeurteilung findet jedoch nicht statt. Die Ergebnisse des Standortgesprächs sind im entsprechenden ZBG-Formular festzuhalten und durch die oder den Mitarbeitenden und die oder den Vorgesetzten zu visieren.

#### *Zielvereinbarung und Beurteilung für Projekte*

Da immer mehr Mitarbeitende einen wesentlichen Teil ihrer jährlichen Arbeitsleistung in von der Linienführung unabhängigen Projektstrukturen erbringen, wird auf Wunsch mehrerer

Dienstabteilungen der ZBG-Prozess um das Modul «Zielvereinbarung und Beurteilung für Projekte» ergänzt. Mit Hilfe dieses Moduls werden Zielvereinbarung und Beurteilung im Projektkontext durch die Projekt-Vorgesetzten erfasst. Die Prozessverantwortung für das Modul liegt bei der Linienführung, die bei Bedarf die Zielvereinbarung zwischen der oder dem Mitarbeitenden und der oder dem Projektvorgesetzten initiiert. Sie integriert das Ergebnis in die ordentliche ZBG-Zielvereinbarung und steuert die Gesamtarbeitsbelastung durch Kern- und Projektaufgaben. Die Zielerreichung wird von der oder dem Projektvorgesetzten beurteilt und an die Linienführung weitergeleitet. Ist die oder der Mitarbeitende mit der Projektbeurteilung nicht einverstanden, wird ein Gespräch zwischen der Linienführung, der oder dem Projektvorgesetzten und der oder dem Mitarbeitenden angesetzt. Der Entscheid über die Beurteilung verbleibt bei der oder dem Projektvorgesetzten. Die Linienführung berücksichtigt die Projektbeurteilung nach eigenem Ermessen in der Gesamtbeurteilung. Auf die Festlegung von Vorgaben zur Gewichtung wird verzichtet.

#### *Mitarbeitenden-Entwicklung ZBG (MA-E ZBG)*

Das Instrument MA-E ZBG unterstützt Vorgesetzte und Mitarbeitende, einen strukturierten Entwicklungsdialog zu führen. Die Durchführung eines entsprechenden Gesprächs wird jährlich empfohlen. Das Gespräch kann in das reguläre Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch integriert werden oder auch an einem separaten Termin stattfinden. Die Ergebnisse des MA-E ZBG sind im individuellen Entwicklungsplan des ZBG-Prozesses auf dem ZBG-Formular festzuhalten und von der oder dem Mitarbeitenden und der oder dem Vorgesetzten zu visieren. Aus dem Entwicklungsplan leitet sich kein Anspruch auf Umsetzung ab. Die Umsetzung erfolgt in Abstimmung mit den Vorgaben des Bildungsreglements (AS 177.140), das insbesondere auch die Notwendigkeit einer schriftlichen Bildungsvereinbarung für Bildungsmassnahmen mit Rückzahlungsvorbehalt regelt.

#### **4.4 Verantwortlichkeiten im neuen ZBG-Prozess**

HRZ stellt eine gesamtstädtische Fachlösung zum ZBG mit Instrumenten und Dokumenten zur Verfügung, die sowohl als papierbasierter als auch als IT-gestützter Prozess durchführbar ist. Die Verantwortung für den Betrieb der IT-Fachapplikation zum ZBG-Prozess liegt gemeinsam bei HRZ und Organisation und Informatik.

Die Departementsvorstehenden stellen eine diskriminierungsfreie Beurteilung sicher. HRZ unterstützt die Departemente und Dienstabteilungen dabei mit entsprechenden Kennzahlen gemäss dem auszuarbeitenden Reporting-Konzept (vgl. Ziffer 4.6 Reporting).

Die Anstellungsinstanzen steuern den ZBG-Prozess in ihrem Verantwortungsbereich. Sie stellen die notwendige Infrastruktur sicher und treffen geeignete Massnahmen zur inhaltlich und formell korrekten sowie termingerechten Umsetzung. Sie tragen die Verantwortung, dass alle Gesamtbeurteilungen bis spätestens am 15. Januar im System erfasst sind.

Die HR-Leitung der Dienstabteilung trägt als Prozesseigner innerhalb der Anstellungsinstanz die Verantwortung für die qualitativ korrekte und quantitativ vollständige Durchführung des ZBG-Prozesses.

#### **4.5 Beurteilungsskala**

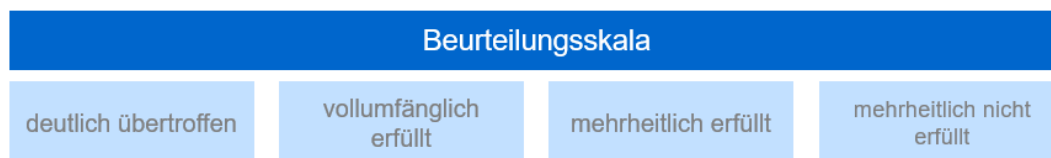
##### **4.5.1 Vierstufige Beurteilungsskala**

Vorbehältlich der Einführung der neuen Lohnsteuerung erfolgt mit der neuen Beurteilungsskala eine Reduktion auf vier Beurteilungsstufen. Die besprochenen Erwartungen bezüglich



Zusammenarbeit, Verhalten und Ergebnisse werden in konkreten beurteilbaren Zielen zusammengefasst, die anschliessend beurteilt werden. Die vorgesehene vierstufige Beurteilungsskala unterscheidet drei Stufen der Zielerfüllung sowie eine Stufe, wenn diese mehrheitlich nicht erfüllt sind. Die Beurteilungsstufen im ZBG-Prozess werden ausschliesslich qualitativ benannt, um den Fokus auf den Leistungsbeitrag zu richten. Die Skala findet Anwendung sowohl bei der Beurteilung der Einzelziele als auch bei der Gesamtbeurteilung.

#### 4-stufige ZBG-Beurteilungsskala



Bei einer Gesamtbeurteilung «mehrheitlich nicht erfüllt» wird eine Kündigung aufgrund von Mängeln in Leistung oder im Verhalten oder einem anderen passenden Kündigungsgrund geprüft. Nach der Regelung von Art. 18 revPR und den zugehörigen Ausführungsbestimmungen (Art. 34–34<sup>ter</sup> revAB PR) ist zu entscheiden, ob eine Mahnung (mit oder ohne Bewährungsfrist) initiiert wird. Vorgesetzte lösen unter Einbezug der nächsthöheren Vorgesetzten gegebenenfalls die Mahnung mit oder ohne Bewährungsfrist bei der Anstellungsinstanz aus. Wird nur eine Zielgrösse mit «mehrheitlich nicht erfüllt» bewertet, so liegt es im Ermessen der oder des Vorgesetzten und der oder des nächsthöheren Vorgesetzten, ob die oben beschriebene Prüfung initiiert wird.

#### 4.5.2 Anwendung der Beurteilungsskala

Um eine gesamtstädtisch vergleichbare Beurteilungsphilosophie zu etablieren, werden in den ZBG-Leitlinien und in der Schulung qualitative Empfehlungen zur Anwendung der Beurteilungsskala gemacht. Bei der Schulung der Vorgesetzten wird besonderes Gewicht auf eine ähnliche Interpretation der Beurteilungskategorien hinsichtlich Erwartung an die Zielerfüllung gelegt. Grundsätzlich soll der Massstab vermittelt werden, dass eine von der Stufe «vollumfänglich erfüllt» abweichende Beurteilung ein deutliches, bei der Zielvereinbarung nicht zu erwartendes Über- oder Unterschreiten der vereinbarten Leistung benennt.

#### 4.6 Reporting

HRZ erarbeitet ein gesamtstädtisches Reporting-Konzept, das den Veränderungen der Prozesse von Lohnfestsetzung und Beurteilung im Rahmen des ZBG Rechnung trägt. Das Reporting soll alle notwendigen Kennzahlen umfassen, um Informationen zur Sicherstellung der Gleichbehandlung sowie zu Entwicklungsthemen zu liefern und insbesondere Auswertungen nach Funktionsstufe, Geschlecht und Vollzeit- und Teilzeitanstellung ermöglichen.

#### 4.7 Vorgehen bei Differenzen

Das Vorgehen bei Differenzen entspricht dem langjährig bewährten und stadtweit etablierten Prozess: Sind Mitarbeitende mit den Inhalten der Zielvereinbarung nicht einverstanden, können sie innert fünf Arbeitstagen schriftlich bei der oder dem nächsthöheren Vorgesetzten ein Gespräch einfordern. Wird innert der genannten Frist kein Gespräch verlangt, so gilt der dokumentierte Inhalt des ZBG-Formulars als akzeptiert und verbindlich. Gleiches gilt für das Beurteilungsgespräch.

Mitarbeitende, welche mit der Beurteilung nicht einverstanden sind, können ebenfalls spätestens innert fünf Arbeitstagen bei der oder dem nächsthöheren Vorgesetzten schriftlich eine

Überprüfung verlangen. Die oder der nächsthöhere Vorgesetzte führt gemeinsam mit beiden Beteiligten ein Gespräch. Dieses Gespräch hat innerhalb einer Frist von 20 Tagen ab dem Beurteilungsgespräch stattzufinden. Die oder der Mitarbeitende kann eine interne HR-Fachperson oder Vertrauensperson hinzuziehen. Aufgrund des Gesprächs, in dem ausschliesslich auf die abweichenden Punkte eingegangen wird, wird entweder die Erstbeurteilung bestätigt oder es wird eine Neubeurteilung dieser Punkte durch die oder den direkten Vorgesetzten vorgenommen. Gelangt die oder der Vorgesetzte zu keiner Neueinschätzung der Situation, so bleibt die ursprüngliche Beurteilung bestehen.

Die Mitarbeitendenbeurteilung im Rahmen des ZBG ist auf dem Rechtsweg nicht anfechtbar. Die Beurteilung ist keine «Anordnung» i. S. v. Art. 39 Abs. 1 PR bzw. § 19 Abs. 1 des kantonalen Verwaltungsrechtspflegegesetzes (VRG, LS 175.2). Das ZBG kann unter Umständen jedoch Grundlage für andere Entscheide bilden, die ihrerseits personalrechtliche Anordnungen darstellen. In solchen Verfahren kann grundsätzlich auch die Richtigkeit der Beurteilungsgrundlagen, insbesondere die korrekte Einhaltung des ZBG-Prozesses, in Frage gestellt werden. Die Rechtsmittelinstanzen sind mangels eigener Wahrnehmung jedoch in der Regel nicht in der Lage, selber Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden zu beurteilen. Sie greifen daher nicht in Ermessensentscheide von Vorgesetzten ein, wenn keine ausreichenden Gründe dafür nachgewiesen sind. Solche ausreichenden Gründe können v. a. in Verfahrensfehlern liegen, insbesondere der fehlenden Einladung zum ZBG, der fehlenden Zielvereinbarung oder der Übergabe einer Beurteilung ohne Gespräch.

## **5. ZBG-Formular und Instrumente**

HRZ wird damit beauftragt, das ZBG-Formular, die ZBG-Leitlinien, Instrumente wie das Vorbereitungsdokument für die Mitarbeitenden, das Instrument MA-E ZBG sowie weitere Instrumente, Dokumentationen und Hilfsmittel entsprechend dem vorliegenden Fachkonzept zu erarbeiten und zur Verfügung zu stellen. Eine präzise Abbildung der Prozesse und Formulare ist erst nach der Umsetzung in SAP SF möglich. Zur Veranschaulichung wird dem Beschluss der Entwurf des ZBG-Formulars (vorbehältlich von Änderungen nach der Vernehmlassung sowie der technischen Umsetzbarkeit) beigelegt (Beilage 1).

## **6. Schulung und Information**

HRZ wird damit beauftragt, ein Gesamt-Schulungskonzept zu erarbeiten, das die adressatengerechte Schulung des revidierten Führungsinstruments ZBG, der Lohnsteuerung, der zugehörigen Module der HR-IT Suite SAP SF sowie der relevanten Führungsprozesse umfasst. Die Umsetzung des Schulungskonzepts erfolgt durch zentrale, dezentrale und gegebenenfalls externe Ressourcen sowie durch den Einsatz von E-Learning-Modulen.

## **7. Regulierungsfolgenabschätzung**

Die Überarbeitung des ZBG verursacht keinen Mehraufwand für KMU i. S. v. Art. 3ff. Verordnung über die Verbesserung der Rahmenbedingungen für KMU (AS 930.100) und des zugehörigen Leitfadens. Das neue ZBG gilt nur für das verwaltungsinterne Personal. Weitere Ausführungen zur Regulierungsfolgenabschätzung erübrigen sich daher.

## **8. Vernehmlassung**

Diese Vorlage ist den Departementen sowie in Anwendung von Art. 74 Abs. 4 PR i. V. m. Art. 144 AB PR den Personalverbänden zur Vernehmlassung zu unterbreiten.

Auf Antrag des Vorstehers des Finanzdepartements beschliesst der Stadtrat:

1. Die beiliegende Vorlage «Human Resources Management, Überarbeitung des Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächs (ZBG)» wird den Departementen und Dienstabteilungen sowie den Personalverbänden als Entwurf zur Vernehmlassung unterbreitet.
2. Mitteilung unter Beilage an den Vorsteher des Finanzdepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrats, die Stadtschreiberin, den Rechtskonsulenten, Human Resources Management, den Datenschutzbeauftragten, die Ombudsstelle, die Fachstelle für Gleichstellung und mittels elektronischem Versand durch Human Resources Management an die Departemente (für sich und zuhanden der Dienstabteilungen) sowie an die Personalverbände.

Für getreuen Auszug  
die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cuche-Curti