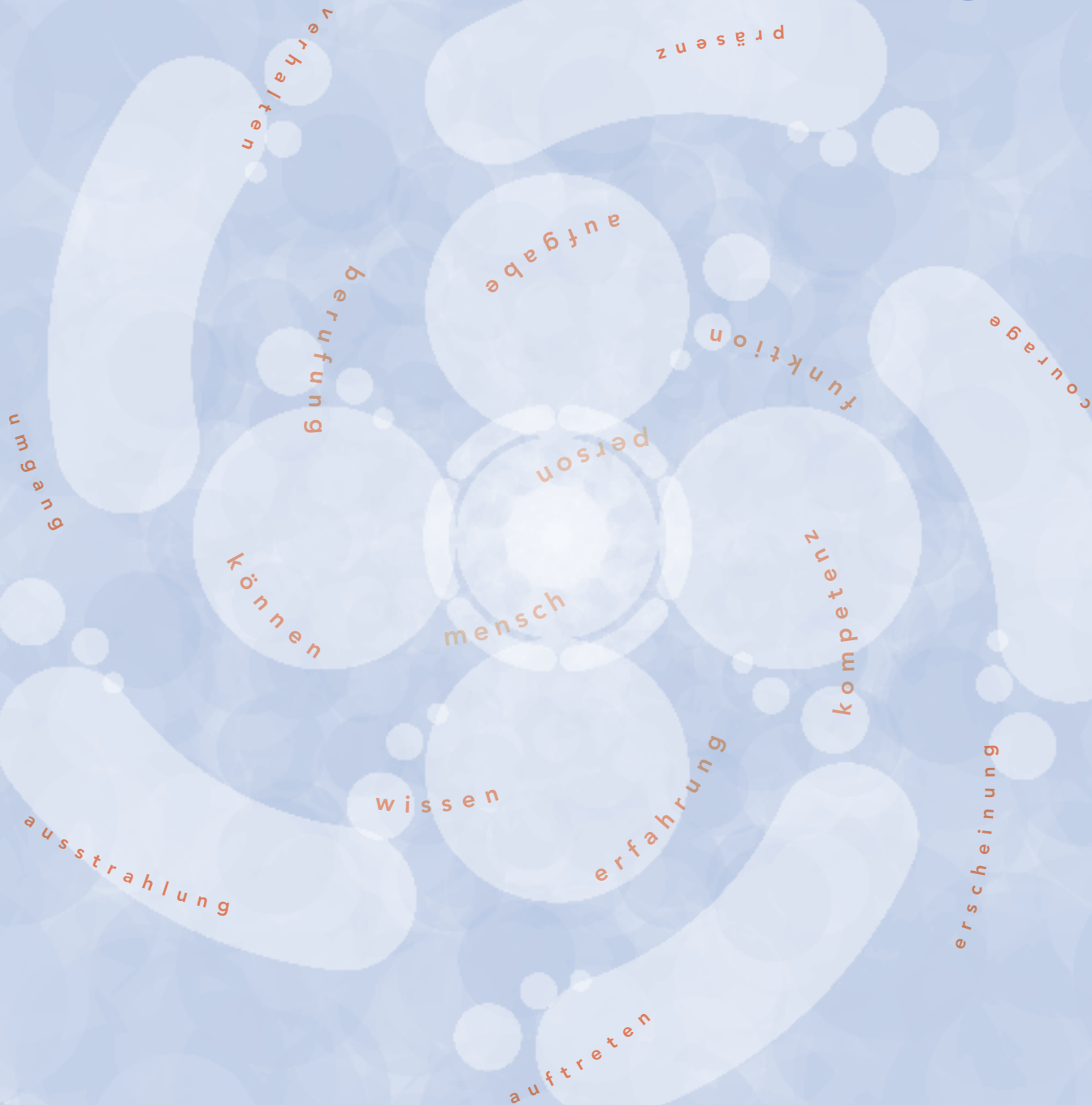


Die Wegleitung
für Führungspersonen und Mitarbeitende

puls



Inhalt

1	Bedeutung und Sinn von «Puls»	2
2	Regelungen	3
	2.1 Wie wirkt sich Puls auf den Lohn aus?	3
	2.2 Wie läuft Puls ab?	4
	2.3 Welche Beurteilungsstufen werden angewendet?	5
	2.4 Welche Formalitäten gelten?	5
3	Inhalte	6
	3.1 Was wird unter «Leistung» verstanden?	6
	3.2 Was sind «Ziele»?	7
4	Hinweise und Tipps	9
	4.1 ...für die Führungspersonen	9
	4.2 ...für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	11

„Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.“

Laotse



1 Bedeutung und Sinn von «Puls»

«Puls» ist das Instrument der Stadtverwaltung Opfikon, um die Leistung der Mitarbeitenden zu vereinbaren und zu beurteilen. Es ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente der Stadtverwaltung. «Puls» dient dazu:

- die Arbeitskraft aller Mitarbeitenden optimal einzusetzen. Bevor die Arbeit anfängt, klären die Führungsperson und die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter gemeinsam, was dabei erwartet wird, welche Ziele erreicht werden sollen. Damit wird die Gefahr von Unklarheiten, Missverständnissen und Leerläufen verringert;
- die Selbstverantwortung und die Motivation der Mitarbeitenden zu stärken. Mitarbeitende, die wissen, worauf es bei ihrer Arbeit ankommt, können mehr Verantwortung dafür übernehmen. Das regelmässige, sorgfältige Gespräch über ihre Leistung zeigt ihnen, wie wichtig ihre Arbeit ist, und stärkt das Vertrauen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden;
- die Führungsarbeit zu unterstützen. Das Wichtigste im Beurteilungsgespräch ist die gemeinsame Suche nach den Gründen für eine gute oder allenfalls nicht befriedigende Leistung. Mängel in der Organisation oder im richtigen Einsatz der Mitarbeitenden können so erkannt und gezielt verbessert werden.

2 Regelungen

2.1 Wie wirkt sich Puls auf den Lohn aus?

Der Zusammenhang von Leistungsbeurteilung und Lohnerhöhung ist so geregelt:

- Der Stadtrat von Opfikon entscheidet darüber, ob im folgenden Jahr Lohnerhöhungen vorgenommen werden können und welche Summe dafür zur Verfügung steht. Ausschlaggebend dabei sind die allgemeine Wirtschaftslage, der Arbeitsmarkt im Verwaltungsbereich sowie die finanzielle Lage der Stadt.
- Die für Lohnerhöhungen zur Verfügung stehende Summe wird individuell auf die Mitarbeitenden verteilt, und zwar auf Grund der von ihnen erbrachten Leistung, also auf Grund der Leistungsbeurteilung.

In finanziell schlechten Zeiten kann es also sein, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter eine sehr gute Leistung erbringt, dies in ihrer oder seiner Leistungsbeurteilung auch ausgewiesen wird, und dennoch keine Lohnerhöhung gewährt werden kann. Bei schlechten Leistungen sind, wie bisher, Rückstufungen möglich.

Wie läuft Puls ab?

Die Leistungsbeurteilung findet im Normalfall einmal pro Jahr statt. Anfang und Ende einer Beurteilungsperiode müssen aber nicht mit dem Kalenderjahr übereinstimmen. In einer Beurteilungsperiode lassen sich drei Phasen unterscheiden, sie sind hier grafisch dargestellt:



- Am Anfang wird in einem gemeinsamen Gespräch die Arbeit des nächsten Jahres geplant: Welche Aufgaben sind zu erbringen? Was soll dabei herauskommen? Welche Ziele sind zu erreichen? Die Resultate dieses Gesprächs werden im Formular 1 «**Puls. Die Vereinbarung**» festgehalten.
- Während des Jahres wird die Arbeit geleistet. Die vereinbarten Erwartungen und Ziele sind dabei wegleitend, sie werden in periodischen Arbeits- und Standortgesprächen überprüft und bei Bedarf angepasst.
- Am Schluss erfolgt in einem gemeinsamen Gespräch die Beurteilung der Leistung des vergangenen Jahres. Dabei werden auch die Gründe für das sich zeigende Bild besprochen und daraus Massnahmen abgeleitet. Die Resultate des Beurteilungsgesprächs werden im Formular 2 «**Puls. Die Beurteilung**» festgehalten.

Im Allgemeinen finden die Beurteilung der Leistung des vergangenen Jahres und die Zielvereinbarung für das folgende Jahr im gleichen Gespräch statt. Es ist jedoch auch möglich, zwischen den beiden Gesprächen ein paar Tage verstreichen zu lassen.

Wie die Grafik zeigt, ist das Gespräch in allen drei Phasen von zentraler Bedeutung. Das Beurteilungsgespräch sollte eigentlich inhaltlich gar nichts wesentlich Neues auf den Tisch bringen, es geht darin vielmehr darum, die Situation zusammenzufassen und grundsätzlich darüber zu reden.

2.3

Welche Beurteilungsstufen werden angewendet?

«Puls» unterscheidet sechs verschiedene Beurteilungsmöglichkeiten, sie werden durch Symbole ausgedrückt. Die Symbole haben folgende Bedeutung:

Diese Auswahlmöglichkeit steht zur Verfügung, damit sie in vollem Umfang genutzt werden kann. Eine Beschränkung auf die vier mittleren Beurteilungsmöglichkeiten macht keinen Sinn.



2.4

Welche Formalitäten gelten?

Leistungsvereinbarung und -beurteilung finden im Normalfall einmal jährlich statt. Ausnahmen werden schriftlich mit der Personalchefin bzw. dem Personalchef geregelt.

Verantwortlich dafür sind die direkt vorgesetzten Führungspersonen.

Leistungsvereinbarung und -beurteilung werden von der Führungsperson und von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter unterschrieben. Die Unterschrift der Mitarbeitenden bedeutet nicht, dass sie oder er mit dem Inhalt einverstanden ist, sondern nur, dass sie oder er ihn zur Kenntnis genommen hat.

Jede Beurteilung muss von der nächst höheren Führungsperson visiert werden; diese ist auch Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner bei grösseren Meinungsverschiedenheiten.

Die Mitarbeitenden erhalten sowohl von der Leistungsvereinbarung als auch von der -beurteilung eine Kopie. Das Original wird unter sorgfältiger Beachtung des Datenschutzes bei der Personalchefin bzw. dem Personalchef aufbewahrt.



3 Inhalte

3.1 Was wird unter «Leistung» verstanden?

Puls unterscheidet zwei Aspekte von Leistung

- **Die aufgabenspezifische Leistung**
Die Ziele, die bei der aufgabenspezifischen Leistung vereinbart und beurteilt werden, beziehen sich auf die konkreten Aufgaben (beispielsweise Sekretariatsarbeit, Krankenpflege, Strassenunterhalt etc.), welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Da diese Aufgaben sehr unterschiedlich sind, gibt es im Formular keine Vorgaben über die Ergebnisse, die zu erzielen sind; dieser Teil kann und muss frei von den Beteiligten formuliert werden.
- **Das Leistungsverhalten**
Wie die einzelnen Mitarbeitenden sich bei der Arbeit verhalten, ist ausschlaggebend dafür, dass alle zusammen eine gute Arbeit für die Kundinnen und Kunden der Stadt erbringen können. Die Erwartungen an ein konstruktives Verhalten sind für alle Mitarbeitenden ähnlich, darum sind in diesem Teil des Formulars Erwartungen formuliert. Diese können und sollen jedoch, je nach Situation, angepasst und ergänzt werden.

Die aufgabenspezifische Leistung und das Leistungsverhalten sind gleichwertig.

3.2

Was sind «Ziele»?

Es gibt Arbeitsbereiche, bei denen die Aufgaben, Aufträge, Projekte immer wieder anders sind. Hier müssen jedes Mal neue Ziele formuliert werden. Wir sprechen von «Einmaligen Zielformulierungen».

Ein Beispiel dafür:

Ziel / Aufgabenbereich 1:

Schreiben von Berichten und Protokollen

Beurteilungskriterien

Qualitative und quantitative Ergebnisse, Standards, Rahmenbedingungen, Ressourcen

- bis 31.12.2004: Entscheid Generalunternehmung
- bis 1 Mio in selbstständiger Kompetenz AL sonst Stadtrat
- 3 Konkurrenzofferten Generalunternehmung
- gute Kommunikation mit Anrainern
- Auflagen Heimatschutz (Papier xy) eingehalten

In anderen Arbeitsbereichen ändern sich die Aufgaben nicht so rasch, sondern bleiben über eine längere Zeit gleich oder ähnlich. Auch hier kann aber definiert werden, welche Ergebnisse erreicht werden sollen bzw. worauf im Arbeitsprozess besonders geachtet werden muss. Wir sprechen hier von «Repetitiven Zielen» bzw. von «Ergebnisstandards» (bei Tätigkeiten mit einem klar ersichtlichen Ergebnis) oder «Prozessstandards» (bei Tätigkeiten, bei denen keine definierten Ergebnisse verlangt werden können, beispielsweise bei gewissen Tätigkeiten im sozialen Bereich).

Zwei Beispiele:

Ziel / Aufgabenbereich 1:

Schreiben von Berichten und Protokollen

Beurteilungskriterien

Qualitative und quantitative Ergebnisse, Standards, Rahmenbedingungen, Ressourcen

- bis max. 2 Tage nach der Sitzung verteilt
- nur Beschlüsse, keine Redebeiträge
- übersichtliche Gestaltung
- sprachlich korrekt und fehlerfrei
- korrekte Handhabung der Beilagen für verschiedene Adressatinnen und Adressaten

Ziel / Aufgabenbereich 1:

Betreuung im Jugendtreff

Beurteilungskriterien

Qualitative und quantitative Ergebnisse, Standards, Rahmenbedingungen, Ressourcen

- mindestens 30 jugendliche Besucher pro Woche
- 5 Mittagstische pro Woche sicherstellen

Die Betreuerin / der Betreuer

- pflegt einen respektvollen Umgang mit Benutzenden
- behandelt die Benutzenden unparteilich bezüglich Geschlecht und Nationalität
- erkennt Risiko- und Konfliktsituationen und interveniert situationsgerecht
- interveniert sofort bei Drogenaustausch und Drogenkonsum (inkl. Alkohol)

4 Hinweise und Tipps

4.1 ... für die Führungspersonen

Sie sind als Führungsperson verantwortlich für die Qualität von Zielvereinbarung und Beurteilung. Es soll Ihr Ziel sein, in sorgfältig vorbereiteten und achtsam geführten Gesprächen mit Ihren Mitarbeitenden zu einer Einigung zu kommen. Wenn diese Einigung aus irgendeinem Grund nicht zu Stande kommt, müssen Sie entscheiden.

Eine gute Zielvereinbarung ist ebenso wichtig wie die Beurteilung. Sie ist ein Erfordernis der Fairness und der Effizienz, denn nur wenn die Mitarbeitenden wissen, was von ihnen erwartet wird, können sie ihre Leistung darauf ausrichten. Eine gute Zielvereinbarung zeichnet sich dadurch aus:

- **Phase 1**
Sie basiert auf der Stellenbeschreibung der betreffenden Mitarbeiterin oder des betreffenden Mitarbeiters und erfasst alle für das zukünftige Jahr wichtigen Aufgaben und Verhaltensweisen.
- Sie beschreibt die Ziele und Erwartungen möglichst konkret. Sie bezieht sich auf die Leistung und nicht auf die Person, d.h. sie beschreibt Ergebnisse und Verhaltensweisen und nicht Persönlichkeitsmerkmale.
- Sie ist realistisch, d.h. sie berücksichtigt die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Finanzen, Hilfsmittel etc.) sowie die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden.
- Sie macht transparent, welche Leitplanken und Vorgaben eingehalten werden müssen (Gesetze, Weisungen, interne Richtlinien etc.)

Phase 2
Regelmässige Zwischengespräche mit Ihren Mitarbeitenden dienen dazu, den Stand der Arbeit zu überprüfen und allenfalls notwendige Massnahmen zu ergreifen. In den Zwischengesprächen können bei Bedarf Ziele auch verändert oder ergänzt werden. Kurze Notizen über diese Gespräche bilden eine gute Basis für die Beurteilung am Schluss des Jahres.

Die Beurteilung ist der Anlass, an dem die von den Mitarbeitenden während eines ganzen Jahres geleistete Arbeit ihre angemessene Würdigung erfährt. Damit das Gespräch für beide Seiten fruchtbar ist, muss es sorgfältig vorbereitet und durchgeführt werden. Dazu gehört:

- Grundlage der Beurteilung ist nur das, was in der Zielvereinbarung oder allenfalls in Zwischengesprächen abgemacht und besprochen wurde.
- Wesentlich ist nicht nur die Beurteilung der Zielerreichung (Vergleich Soll-Ist), sondern vor allem die Suche nach den Gründen für eine gute oder allenfalls mangelhafte Leistung. Fragen Sie sich als Führungsperson auch, was Sie selbst zur guten oder allenfalls mangelhaften Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters beigetragen haben.
- Damit die Leistungen verbessert werden können, müssen Massnahmen besprochen und vereinbart werden. Welche Massnahmen scheinen Ihnen geeignet und sinnvoll?
- Beurteilung ist immer subjektiv. Damit die Subjektivität nicht zur Willkür wird, ist es notwendig, sich als Führungsperson die Fragen zu stellen: Wie beeinflusst meine Sympathie oder allenfalls Antipathie meine Beurteilung? Habe ich blinde Flecken, Vorurteile etc.? Worauf muss ich achten, um fair zu sein?
- Zur Wertschätzung der geleisteten Arbeit gehört die explizite Anerkennung guter Leistung, dazu gehört aber auch, wo notwendig, die sorgfältige Kritik.
- Zuhören und Fragen sind die Königsdisziplinen der Kommunikation.

... für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Damit «Puls» zu einem für alle Beteiligten fruchtbaren Instrument wird, ist Ihre aktive Beteiligung notwendig. Überlassen Sie die Planung und Kontrolle Ihrer Arbeit nicht einfach Ihrer Führungsperson, sondern nehmen Sie dazu selbst Stellung.

Zur Vorbereitung des Zielvereinbarungsgespräches (Formular «Vereinbarung») sind folgende Fragen nützlich:

- **Phase 1**
Welches sind die 3-6 Aufgabenbereiche, die Sie während Ihrer Arbeitszeit erledigen? Stimmen diese Aufgabenbereiche noch mit Ihrer Stellenbeschreibung überein? Möchten Sie an Ihrem Aufgabenbereich etwas ändern?
- **Phase 2**
Welche 3-4 Aufgaben halten Sie für die wichtigsten? Welche sollen also in die Zielvereinbarung aufgenommen werden? Welches Ergebnis soll mit diesen Arbeiten erreicht werden? Woran sieht man, dass diese Arbeiten gut gemacht wurden?
- **Phase 2**
Welche Aspekte des Verhaltens halten Sie für besonders wichtig? Worauf wollen Sie ganz besonders achten in der nächsten Zeit?
Die Zielvereinbarung ist der Leitfaden für Ihre tägliche Arbeit. Überlegen Sie regelmässig, ob diese mit den Zielvereinbarungen übereinstimmt. Verlangen Sie periodische Zwischengespräche mit Ihrer Führungsperson. Sie dienen der beidseitigen Standortbestimmung und der Besprechung allfälliger Schwierigkeiten. Suchen Sie gemeinsam Lösungen und halten Sie diese schriftlich fest; es ist auch möglich, während des Jahres Ziele zu verändern.
- **Phase 3**
Die Grundlage des Beurteilungsgespräches (Formular «Beurteilung») bilden die Zielvereinbarung und die Zwischengespräche. Konsultieren Sie diese Dokumente sowie das Formular «Beurteilung», auf dem Sie sehen, welche Punkte im Gespräch angesprochen werden.
Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor:
- **Phase 3**
Schätzen Sie selbst Ihre Leistung und Ihr Verhalten ein, analysieren Sie Ihre Schwächen, aber auch Ihre besonderen Stärken. Ein Gespräch oder ein Vergleich mit Kolleginnen oder Kollegen kann Ihnen helfen, ein realistisches Bild zu gewinnen.

- Denken Sie über das gewonnene Bild nach: Wo liegen die Gründe für eine allenfalls mangelhafte Leistung? Bei Ihnen selbst, fehlen Ihnen Wissen oder Motivation? Oder fehlen Ihnen beispielsweise Hilfsmittel, sind die Abläufe kompliziert, verhält sich Ihre Führungsperson ungeeignet? Was bedeutet es, wenn Sie eine besonders gute Leistung erbringen: Möchten Sie sich entwickeln, eine neue anspruchsvollere Aufgabe übernehmen? Welche Anregungen, Wünsche, Pläne haben Sie für die zukünftige Zusammenarbeit?
 - Erstellen Sie für sich einen schriftlichen Leitfaden. Er hilft Ihnen dabei, die wichtigen Punkte nicht zu vergessen, auch wenn Sie etwas angespannt sind. Schwierige Gesprächspassagen können Sie vorher auch üben: Mit einer Freundin, einem Kollegen, der Lebenspartnerin, dem Sohn. Und versuchen Sie, im Gespräch ruhig und klar zu sein:
 - Nehmen Sie Ihren Gesprächsleitfaden mit und konsultieren Sie ihn während des Gesprächs, kommen Sie auf Punkte zurück, wenn diese für Sie noch nicht erledigt sind.
 - Drücken Sie Ihre Empfindungen und Bedürfnisse aus. Sagen Sie es, wenn Sie sich unwohl, unsicher oder überfahren fühlen. Bitten Sie um Zeit, wenn sie nachdenken müssen.
 - Markten Sie nicht, versuchen Sie nicht, unter allen Umständen zu einer guten Beurteilung zu kommen. Wenn Sie zeigen, dass Sie über sich selbst ein realistisches Bild haben, wirken Sie viel stärker und selbstbewusster.
- Denken Sie nach dem Gespräch darüber nach. Wenn etwas ungut war oder unerledigt geblieben ist, bitten Sie rasch um ein Anschlussgespräch.
- Sowohl Vereinbarung als auch Beurteilung sollen am Schluss von beiden Seiten unterschrieben werden. Ihre Unterschrift bedeutet nicht, dass Sie mit allen Punkten einverstanden sind, sondern nur, dass das Gespräch so geführt wurde, wie es notiert ist. Sie haben das Recht, eine abweichende Meinung auf dem Bogen schriftlich festzuhalten und bei gravierenden Unstimmigkeiten an die nächst höhere Führungsperson zu gelangen.

Die wichtigsten Punkte beim
Beurteilungsgespräch sind:

gegenseitige Vorbereitung

ruhige Atmosphäre

Gespräch, Dialog

keine Abrechnung

offen und ehrlich

achtsam und respektvoll