

Kommentar der Verordnung über das Führen mit Zielvereinbarung, die Entwicklung und die Personalbeurteilung beim Staat Freiburg

I. Einleitung

Im Gesetz über das Staatspersonal (StPG) sowie im Gesetz über die Organisation des Staatsrates und der Verwaltung (SVOG) sind die Grundsätze der Personalführung aufgeführt.

Künftig konkretisiert der Entwurf der Verordnung über das Führen mit Zielvereinbarung, die Entwicklung und die Personalbeurteilung beim Staat Freiburg (Führen mit ODE) diese Grundsätze und ermöglicht die Umsetzung einer den Bedürfnissen des Staates entsprechenden Personalmanagementmethode.

Das ODE-Führungssystem soll eine Unterstützung für die Personalführung sein. Es begleitet den Austausch zwischen direkten Vorgesetzten und Mitarbeitenden, insbesondere hinsichtlich der Zielvereinbarungsaufgaben und der Diskussionen über die persönliche Entwicklung. Dieses unkomplizierte System ermöglicht die transparente, einheitliche und angemessene Begleitung aller Mitarbeitenden.

Dieses Instrument dient vor allem der Personalführung und ist ein Instrument, unter anderen, das die Führungspersonen unterstützen soll. Mit dem Formular wird bescheinigt, dass die direkten Vorgesetzten und die Mitarbeitenden zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Meinungs austausch über die Ziele, die Entwicklung und die Beurteilung geführt haben.

Basierend auf dem Entwurf der Revision des StPG wird das Führungsinstrument ODE keine juristische Verbindung mit Kündigungsverfahren oder Prämien haben. Deshalb wird ein separater Entwurf über die Zuteilung von Prämien erstellt und das Kündigungsverfahren im Rahmen der Revision der StPG geregelt.

Zum Entwurf gehören auch ein Formular und ein Leitfaden, die anhand der in der Verordnung festgelegten Elemente erstellt und vom Amt für Personal und Organisation (POA) entwickelt worden sind. Das Formular und der Leitfaden sind von Piloteneinheiten erfolgreich getestet worden. Nach ihrem Feedback sind sie nachgebessert worden und stehen nun bereit für alle Dienststellen und Anstalten des Staates. Das Formular und der Leitfaden können über folgenden Link heruntergeladen werden [Instrument ODE](#).

II. Kommentar zu den einzelnen Artikeln

1. KAPITEL Allgemeine Bestimmungen

Art.2 Grundsatz

Führen mit ODE läuft zyklisch jedes Jahr ab. Diese Regelmässigkeit entspricht der Norm unter den Methoden der Führung durch Zielvereinbarung und auch der aktuellen Praxis in der Zentralverwaltung. In anderen Tätigkeitsbereichen als der Zentralverwaltung können andere Zeitabstände vorgesehen werden, namentlich für spezifische Fachbereiche oder Bereiche mit sehr vielen Untergebenen pro Vorgesetzter/Vorgesetztem.

Art.4 Instrumente

Absatz 1: Das POA stellt ein Formular und einen Leitfaden für das Führen mit ODE entsprechend dieser Verordnung bereit. Das ODE-Formular sowie der ODE-Leitfaden sind von Piloteneinheiten getestet worden. Ihr Feedback hat zu erheblichen Verbesserungen bei der Konzipierung und Handhabung der Instrumente geführt.

In der Kontinuität dieses Ansatzes und im Interesse einer kontinuierlichen Verbesserung werden die Instrumente regelmässig auf der Grundlage von Rückmeldungen aktualisiert. Letztendlich werden diese Instrumente elektronisch verwaltet werden.

Um allen den Zugang zu den Instrumenten zu ermöglichen und von den Aktualisierungen zu profitieren, wird, sobald die Verordnung verabschiedet ist, eine Webseite für das ODE-Führungssystem aufgeschaltet, die das Formular, den Leitfaden, Video-Tutorials, Schulungsangebote und andere Massnahmen zur Einführung in das System enthält.

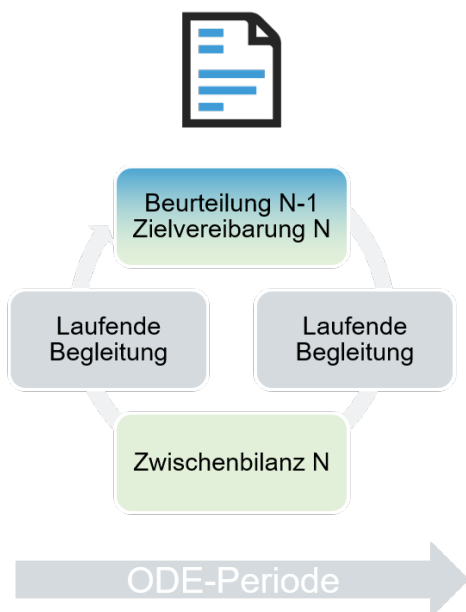
Absatz 2: Das POA empfiehlt die Verwendung seines Formulars, das an alle Tätigkeitsbereiche angepasst ist. In begründeten Ausnahmesituationen kann jedoch eine Anstellungsbehörde den Antrag stellen, für einen Bereich oder eine spezifische Population ihr eigenes ODE-Führungsinstrument entwickeln zu können. Als Ausnahmen gelten Fälle, in denen funktionsbedingt nicht das ganze Personal nach den Formularvorgaben beurteilt werden kann.

Für die Anstellungsbehörden, die mit der Genehmigung des Staatsrats schon ein System entwickelt haben, siehe die Übergangsbestimmungen Artikel 17.

2. KAPITEL Führen mit ODE

Art.5 Ablauf

Absatz 1: Das nachstehende Schema zeigt die verschiedenen Etappen des ODE-Ablaufs. In diesen Etappen findet im Allgemeinen ein formeller oder informeller Austausch zwischen den direkten Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Die Einzelheiten dieser Etappen sind in den Artikeln 8 - 11 geregelt.



1. **ODE-Periode:** Grundsätzlich entspricht eine ODE-Jahresperiode dem Zyklus von der ersten bis zur letzten Etappe des ODE-Ablaufs.
2. **Zielvereinbarung:** Dieses erste Gespräch leitet die ODE-Periode ein und ermöglicht es den beiden Parteien, Ziele zu vereinbaren, die Perspektiven zu besprechen und Massnahmen für die persönliche Entwicklung festzusetzen.
3. **Laufende Begleitung:** Im Verlauf der ganzen Periode informieren sich die direkten Vorgesetzten regelmässig bei ihren Mitarbeitenden, wie es mit ihren Aufgaben vorangeht, beispielsweise in einem wöchentlichen Austausch, Gruppensitzungen usw.
4. **Zwischenbilanz:** Gegen Mitte der Periode lädt die oder der direkte Vorgesetzte die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu einem Gespräch ein, um zu besprechen, wie es mit den Zielvorgaben und den Entwicklungsmassnahmen vorangeht. Die beiden Parteien beschliessen mögliche Anpassungen.
5. **Beurteilung:** Mit diesem Gespräch wird die ODE-Periode abgeschlossen. Die beiden Parteien führen ein Gespräch, um die Erfüllung der Aufgaben gemäss Pflichtenheft, die Zielerreichung und den Erfolg der vereinbarten Massnahmen beurteilen zu können. Dabei lösen die beiden Parteien eine neue ODE-Periode aus, indem sie mit einem neuen Formular neue Ziele vereinbaren.

Art.6 Verantwortlichkeit

Absatz 1: Die Rolle der direkten Vorgesetzten besteht darin, für den reibungslosen und erfolgreichen ODE-Ablauf zu sorgen, aber auch eine solide, harmonische und erfolgreiche Zusammenarbeit mit ihren Untergebenen aufzubauen. Das POA bietet entsprechende Schulungen und weitere Begleitmassnahmen an, um die Vorgesetzten bei ihrer Führungsaufgabe zu unterstützen. Falls nötig kann die Sektion [Personalentwicklung und Organisation](#) diese Massnahmen begleiten.

Absatz 2: Die Rolle der Mitarbeitenden besteht darin, die Aufgaben gemäss Stellenbeschreibung zu erfüllen, die Jahreszielvorgaben zu erreichen und sich weiterzuentwickeln. Bei Problemen haben sie so rasch wie möglich ihre direkten Vorgesetzten zu informieren.

Art.7 Mitarbeitendengespräch

Absatz 2: Das Datum des Mitarbeitendengesprächs muss den Mitarbeitenden mindestens eine Woche vorher mitgeteilt werden, damit sie sich vorbereiten können.

Absatz 3 und 4: Beide Parteien können bei Bedarf ein Gespräch verlangen.

Absatz 5: Die Gespräche im ODE-Ablauf sind im Management und in der Führung nach Zielvereinbarung übliche bilaterale Gespräche. Mit diesem Austausch soll die Zusammenarbeit zwischen den Parteien gestärkt werden, und er beruht auf den Grundsätzen von Treu und Glauben sowie des gegenseitigen Vertrauens. Der ODE-Ablauf, insbesondere die Beurteilungsetappe, führt nicht zu Entscheiden, die die Anwesenheit Dritter rechtfertigen würden.

Art.8 Zielvereinbarung

Absatz 1: Zwar ist die endgültige Entscheidung über die Wahl der Zielvorgaben Sache der direkten Vorgesetzten, elementar bei Führen mit ODE ist aber, dass die Ziele im Einvernehmen zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden vereinbart werden. Der Erfolgsfaktor für die Zielerreichung beruht nämlich auf der Akzeptanz der Personen, die das Ziel erreichen sollen. An diesem Gespräch werden die Zielvorgaben ins ODE-Formular eingetragen.

Absatz 2: Die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden vereinbaren Ziele zu den folgenden Themen:

- Aufgaben oder Projekte: Es kann sich um Ziele von Aufgaben handeln, mit denen die Stellenbeschreibung präzisiert werden kann, oder um Ziele von spezifischen, befristeten Projekten.
- Kompetenzen: Die Verordnung unterscheidet die angestrebten Kompetenzen (in einer Ausrichtung auf die persönliche Entwicklung zu entwickelnde Kompetenzen) von den notwendigen Kompetenzen (Kompetenzen, die für eine gute Arbeitsleistung vorhanden sein müssen). Mehr zu den beim Staat Freiburg als relevant erachteten Kompetenzen ist unter folgendem Link zu finden: [Kompetenzmodell des Staats Freiburg](#).
- Verhalten: Unter gewissen Umständen kann es nützlich sein, Verhaltensziele vorzuschlagen, und zwar mit Bezug auf die für die Stelle notwendigen Kompetenzen oder gemäss den Pflichten des Personals nach StPG. Manchmal müssen die Vorgesetzten etwas heiklere Themen bezüglich Verhalten der Person zur Sprache bringen, die sich auf ihre tägliche Arbeit auswirken, so etwa Probleme mit wiederholtem Zuspätkommen, Fragen der Körperpflege oder eventuell von Abhängigkeit (Drogen, Alkohol, Spielsucht). Wenn nötig kann [die Beratungsstelle Espace Gesundheit Soziales](#) in solchen Fällen helfen.

Absatz 3: Das ODE-Formular muss als Referenzdokument für die laufende Periode beiden Parteien jederzeit zugänglich sein.

Art.9 Persönliche Entwicklung

Absatz 1: Die Entwicklung ist das Ergebnis von Überlegungen auf der Ebene der betroffenen Person, aber auch auf der Ebene der Organisationseinheit, in der sie arbeitet, sowie auf der Ebene ihrer Verwaltungseinheit. Die ins Auge gefassten Entwicklungsansätze sind Teil einer Analyse der gesamten Organisation und ihrer kurz-, mittel- oder langfristigen Perspektiven.

Absatz 2: Bei den Entwicklungsmassnahmen kann es sich um Ausbildungsmassnahmen oder andere spezifische Unterstützungsmassnahmen handeln.

Falls nötig kann die Sektion **Personalentwicklung und Organisation** diese Massnahmen begleiten.

Art.10 Laufende Begleitung und Zwischenbilanz

Laufende Begleitung und Zwischenbilanz sind wichtige Managementaufgaben um Austausch, Transparenz und Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu fördern. Regelmässiges Interesse am Fortschritt der Aufgaben und Ziele ihrer Mitarbeitenden schafft nicht nur eine motivierende Dynamik, sondern verhindert auch, dass zu regelnde Probleme zu spät erkannt werden.

Absatz 1: Die laufende Begleitung besteht in einem regelmässigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Sie besprechen hauptsächlich, wie es mit dem Grundauftrag vorangeht.

Absatz 2: Die Zwischenbilanz ist eine etwas formellere Etappe, vergleichbar mit einer Halbzeit. Die Vorgesetzten laden die Mitarbeitenden zu einem Gespräch ein, an dem das ODE-Formular durchgegangen wird, um den Fortschritt der Ziele zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen zu notieren.

Art.11 Beurteilung und Schlussbeurteilung

Absatz 1: Am Ende des ODE-Ablaufs erfolgt anhand des ODE-Formulars die Schlussbeurteilung. Inhalt des Beurteilungsgesprächs sind die Erfüllung des Grundauftrags gemäss Stellenbeschreibung, die Zielerfüllung hinsichtlich der Kompetenzen, Aufgaben und Projekt und das Verhalten. Jeder Themenbereich wird einzeln anhand einer sachlichen und transparenten Analyse beurteilt. Alle Punkte werden zwischen der/dem Vorgesetzten und der/dem Mitarbeitenden besprochen und beide geben ihre Kommentare ab.

Die Form der Beurteilung kann frei gewählt werden, beispielsweise qualitative Beurteilung, Zusammenfassung der Stärken und Schwächen, Wertschätzung, Bewertung, Ampelsystem, Smiley-Gesicht usw.

Absatz 2: Am Ende des Gesprächs erfolgt eine Schlussbeurteilung, die eine Zusammenfassung der nach Absatz 1 beurteilten Bereiche darstellt. Es handelt sich um eine Gesamtbetrachtung und nicht um ein Berechnungsergebnis oder einen Durchschnitt. Die Beurteilung erfolgt anhand einer vierstufigen Skala:

- A+ Die Ziele und/oder Leistungserwartungen sind in wichtigen Bereichen übertroffen.
- A Die Ziele und Leistungserwartungen sind vollumfänglich erreicht bzw. erfüllt.
- B Die Ziele und/oder Leistungserwartungen sind teilweise erreicht bzw. erfüllt.
- C Die Ziele und/oder Leistungserwartungen sind in wichtigen Bereichen nicht erreicht bzw. erfüllt.

Das A-Rating entspricht dem gewünschten Standard in der kantonalen Verwaltung.

Wird eine Leistungserwartung nur in einem Bereich übertroffen oder nur in mehreren, aber unwichtigen Bereichen, so reicht dies nicht für eine A+-Beurteilung.

Erfüllt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zentrale Anforderungen nicht, so können diese nicht durch übertroffene Erwartungen in anderen Bereichen kompensiert werden. Beispielsweise kann eine Person mit mangelnder Sozialkompetenz dies nicht mit ihrer Fachkompetenz kompensieren und trotzdem ein A+-Rating erhalten.

Wird eine B- oder C-Beurteilung vergeben, besprechen die/der Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Massnahmen, die in der nächsten Periode umgesetzt werden (spezifische Ausbildung, enge Begleitung, Unterstützungsmassnahmen usw.).

Absatz 3: Die direkten Vorgesetzten müssen die gewählte Beurteilung (z.B. A) begründen. Sie müssen die für die Schlussbeurteilung ausschlaggebenden Argumente nachvollziehbar aufführen. Daher ist es wichtig, dass die Vorgesetzten während des gesamten Beurteilungsgesprächs den Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Zielvorgaben und Leistungen und der Schlussbeurteilung klar erläutern.

Am Ende des Gesprächs unterzeichnen die/der Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter das ODE-Formular zur Bestätigung, dass das Gespräch stattgefunden hat und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter das Beurteilungsergebnis zur Kenntnis genommen hat. Diese Unterschrift bedeutet nicht, dass die Parteien mit dem Ergebnis der Beurteilung einverstanden sind. Hält eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter die Beurteilung für ungerechtfertigt, so kann sie oder er eine Neubeurteilung nach den Artikeln 14-16 der Verordnung verlangen.

Art.12 Weiteres Verfahren

Absatz 1: Die Erhebung dieser Daten wird es den Fachstellen für die Personalbewirtschaftung und dem POA ermöglichen, Zahlen zur Nutzung der ODE-Instrumente zu liefern. Im Interesse einer kontinuierlichen Verbesserung werden diese Daten auch für die Weiterentwicklung und Nutzung des Systems sowie für die Sammlung von Rückmeldungen über Verbesserungen ermöglichen.

Art.13 Datenschutz

Absatz 1: Unter «Folgen» sind direkte Folgen wie die Bearbeitung eines Antrags auf Neubeurteilung sowie indirekte Folgen wie ein laufendes Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren, das den Zugriff auf die Daten erfordert, zu verstehen.

3. KAPITEL Neubeurteilung

Dieses Verfahren ist von jenem zu unterscheiden, das im Reglement des Staatsrats vom 22. Januar 1988 über die Rechtsmittel im Bereiche der periodischen Qualifikation des Staatspersonals (SGF 122.70.22) vorgesehen und bei Kündigungsverfahren anwendbar ist (s. Kommentar zu Art. 17).

Art. 14 Grundsatz

Absatz 1: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Ergebnis ihrer Beurteilung nicht einverstanden sind, können eine Neubeurteilung zur Einholung einer Zweitmeinung verlangen.

Absatz 2: Der entsprechende Antrag muss bei der Chefin oder beim Chef der Verwaltungseinheit gestellt werden, die oder der als Verantwortliche/r über Meinungsverschiedenheiten, die einem Antrag auf Neubeurteilung zugrundeliegen, informiert sein müssen. Der Antrag wird anschliessend an die gemäss Artikel 15 zuständige Neubeurteilungsinstanz übermittelt.

Art.15 Neubeurteilungsinstanz

Neubeurteilungsinstanz ist systematisch die oder der direkte Vorgesetzte der Person, die die beanstandete Beurteilung abgegeben hat. Diese Systematik reicht bis zur Staatsrätin/zum Staatsrat der entsprechenden Direktion, wenn es sich bei der Person, die die Beurteilung verfasst hat, um die Chefin/den Chef einer Verwaltungseinheit handelt. Die Möglichkeit, eine Neubeurteilung zu beantragen, endet, wenn es keine/n Vorgesetzte/n mehr gibt, die oder der hierarchisch gesehen über der Person steht, die die Beurteilung abgegeben hat. In der Zentralverwaltung ist dies etwa bei den Chefinnen und Chefs der Verwaltungseinheiten der Fall, da ihre Beurteilung von der zuständigen Staatsrätin oder vom zuständigen Staatsrat abgegeben wird. Für die Anstalten endet die Kette bei den jeweiligen Direktorinnen und Direktoren.

Art. 16 Erneutes Beurteilungsgespräch

Absatz 1: Die Neubeurteilungsinstanz führt auf der Grundlage des ODE-Formular ein erneutes Beurteilungsgespräch mit der Person durch, die ihre Beurteilung beanstandet hat.

Absatz 2: Damit sie sich ein Bild der Meinung beider Parteien machen kann, hört die Neubeurteilungsinstanz die Person, die die beanstandete Beurteilung abgegeben hat, vor dem erneuten Beurteilungsgespräch an.

Absatz 3: Falls erforderlich oder für eine der Parteien relevant, nimmt die Person, die die beanstandete Beurteilung abgegeben hat, am Gespräch teil.

Absatz 4: Falls die Parteien dies verlangen, nimmt die Personalfachstelle ebenfalls am Gespräch teil. Die Personalfachstelle nimmt als neutrale Instanz am Gespräch teil und unterstützt keine der beiden Parteien.

Absatz 5: Da dieses Verfahren nicht zu einem einkommens- oder dienstverhältnisrelevanten Entscheid für die betroffene Person führt, ist die Anwesenheit einer dritten Person zur Unterstützung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nicht gestattet.

Absätze 7 und 8: Für den Neubeurteilungsantrag braucht es keinen Entscheid. Somit wird das Neubeurteilungsergebnis dem Personaldossier hinzugefügt. Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auch mit dem Ergebnis der Neubeurteilung nicht einverstanden, kann sie oder er eine entsprechende schriftliche Erklärung für das Personaldossier abgeben.

4. KAPITEL

Art. 17 Übergangsbestimmungen

Absatz 1: Das ODE-Formular ist im Kündigungsverfahren nicht anwendbar. Das ODE-Formular dient lediglich zur Unterstützung des ODE-Ablaufs; es findet keine Verwendung in anderen StPG-Prozessen und hat insbesondere keine direkten Auswirkungen auf das Kündigungsverfahren.

Kündigungen gemäss StPG (Art. 38 StPG) erfolgen weiterhin auf der Grundlage einer Personalbeurteilung nach dem gegenwärtigen oder noch anzupassenden Beurteilungsbogen, der eine Analyse der erbrachten Leistungen, des Verhaltens und der Fähigkeiten sowie des Entwicklungspotenzials gemäss Artikel 22 StPG umfasst. Die Einzelheiten zum diesbezüglichen Vorgehen finden sich im Reglement des Staatsrats vom 22. Januar 1988 über die Rechtsmittel im Bereiche der periodischen Qualifikation des Staatspersonals (SGF 122.70.22).

Absatz 2: Verfügen die Anstellungsbehörden bei Inkrafttreten der vorliegenden Verordnung bereits über ein solches System, können sie dieses beibehalten (die vorherige Genehmigung durch den Staatsrat behält ihre Gültigkeit), sofern es inhaltlich den Vorgaben dieser Verordnung entspricht. Die Anstellungsbehörden können auch beschliessen, ihr Instrument anzupassen, das System nach dieser Verordnung oder sogar ein neues System zu übernehmen. Für ein neues System braucht es eine neue Genehmigung des Staatsrats (s. Artikel 4 Abs. 2).

Art. 18 Aufhebung bisherigen Rechts

Die Personalbeurteilung nach Artikel 22 Abs. StPG basiert gegenwärtig auf den Richtlinien des Staatsrates vom 27. Oktober 1987 betreffend die periodische Personalqualifikation. Die vorliegende Verordnung regelt die Beurteilung, die Bestandteil eines Gesamtprozesses ist. Die Richtlinien können somit aufgehoben werden, mit Ausnahme der Bestimmungen in Zusammenhang mit dem Inhalt der Beurteilung, dem Beurteilungsformular und des spezifischen Gesprächs, die lediglich im Rahmen des Kündigungsverfahrens anwendbar bleiben (s. Kommentar zu Artikel 17 Abs. 1).

Freiburg, den