

# Leistungsauftrag Leistungsbeurteilung Fördermassnahmen



Sarnen, im September 2006



## Inhalt

- 4 Einleitung
- 5 Zur Umsetzung
- 5 Wie funktioniert das System?
- 6 Was bringt Ihnen das System?
- 7 Die Stellenbeschreibung
- 8 Beispiel 1: Personalsachbearbeiterin
- 10 Beispiel 2: Amtsleiter
- 12 Die Zielvereinbarungen
- 14 Muster 1: Departementssekretär
- 15 Muster 2: Personalsachbearbeiterin
- 16 Das Beurteilungsgespräch
- 19 Die Fördermassnahmen

Beilagen:

Formular «Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen»

## Einleitung

Der Regierungsrat hat in der Personalpolitik vom 11. Juli 2006 seine Vorstellungen über die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten sowie Mitarbeitenden umschrieben: «Erfolgreiche Zusammenarbeit entsteht, wenn die Interessen des Einzelnen mit jenen des Kantons in Einklang gebracht werden. Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, durch klare organisatorische Verhältnisse, Koordination, Pflege guter zwischenmenschlicher Beziehungen sowie durch das Bewältigen und Lösen von Konflikten die Zusammenarbeit zu fördern. Ein Betriebsklima, in dem Meinungsverschiedenheiten offen ausgesprochen werden können, unterstützt gute Führungsarbeit. Wir legen Wert auf Einsatz, Loyalität und Rücksichtnahme.» «Wir entlohnen unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden markt- und leistungsgerecht. Auf die interne Lohngerechtigkeit wird geachtet.»

Unter dem Titel «Beurteilung und Förderung» hat er in der Leistungsbeurteilungspolitik die Ziele und Grundsätze für die Personalgespräche festgelegt. Die Personalverordnung schreibt im Artikel 2 den Inhalt und die Ziele des Personalgesprächs verbindlich vor.

Das hier vorgestellte Konzept «*Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen*» schliesst nahtlos an die bisherigen Grundsätze an. Der Regierungsrat hat am 19. September 2006 beschlossen, das System ab dem Jahr 2006 anzuwenden.

**Diese Broschüre erläutert Ihnen das System. Sie gibt Anregungen, wie Sie es in Ihrem konkreten Fall umsetzen können.**

## Zur Umsetzung

### ■ **Gemeinsame Umsetzung**

Die Umsetzung des Konzepts «*Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen*» erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Vorgesetzten geben ihren direkt unterstellten Personen je ein Exemplar dieser Broschüre. Sie geben ihnen Gelegenheit, diese zu studieren und besprechen anschliessend die Umsetzung «in eigener Sache».

- Wo Zielvereinbarungen vorliegen, werden unter Berücksichtigung der Stellenbeschreibungen die wichtigsten (früheren) Besprechungsergebnisse auf das beiliegende Formular übertragen.
- Wo diese Voraussetzungen fehlen, erteilen sie die nötigen Aufträge.

### ■ **Die Umsetzung erfolgt stufenweise**

- Das Personalamt orientiert die Departementsvorsteherinnen und Departementsvorsteher sowie die Amtsleitungen mit Hilfe dieser Broschüre und bei Bedarf mit weiteren Informationen.
- Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter setzen das System um mit ihren direkt unterstellten Personen (in der Regel Leiterinnen und Leiter von Abteilungen).
- Sobald diese das System «in eigener Sache» erfahren haben, führen sie es zusammen mit den ihnen unterstellten Personen ein.

Entscheidend ist, dass Sie sofort mit der Umsetzung beginnen. Allfällige Schwierigkeiten bei der erstmaligen Umsetzung werden Sie mit zunehmender Erfahrung bewältigen können.

### ■ **Wie funktioniert das System**

Die Personalpolitik des Kantons sieht eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor: Gemeinsam wird besprochen,

- welche Ziele erreicht und welche Leistungen erbracht werden sollen;
- ob diese Aufträge erfüllt worden sind;
- welche Förderung für Sie sinnvoll ist.

## ■ Was bringt Ihnen das System?

- klare Absprache, welche Ziele erreicht werden sollen, was erwartet wird und was nicht
- mehr Eigenverantwortung
- frühzeitiges Erkennen und Besprechen von Problemen
- mehr Selbstständigkeit
- befriedigendere Zusammenarbeit
- bessere Grundlagen für eine angemessene Entlohnung
- zweckmässige Förderung

## ■ Wieviel (zusätzliche) Arbeit gibt das System?

Zwar müssen Sie mehr Zeit für das Planen der (Zusammen-)Arbeit verwenden. Je besser aber das Planen gelingt, um so mehr Zeit sparen Sie später beim Ausräumen von Missverständnissen oder Leerläufen und um so weniger werden Sie von unerwarteten Entwicklungen überrascht. Gesamthaft verursacht das System keine Mehrarbeit - im Gegenteil.

## ■ Was müssen Sie tun?

### Der erste Schritt

Grundlagen Ihrer täglichen Arbeit sind die Stellenbeschreibung und zusätzliche Zielvereinbarungen. Daher benötigen Sie eine Stellenbeschreibung, in welcher alles Wichtige für Ihre (Zusammen-)Arbeit geregelt ist. Wie diese konkret aussieht, finden Sie auf den **blauen Seiten**.

### Der zweite Schritt

Oft müssen noch Aufgaben erfüllt werden, die nicht in der Stellenbeschreibung stehen (zum Beispiel eine einmalige grössere Arbeit). Diese Aufgaben werden in so genannten Zielvereinbarungen festgelegt. Wie es zu solchen Zielen kommt, wie sie formuliert und festgehalten werden, finden Sie auf den **grünen Seiten**.

### Der dritte Schritt

Im Personalgespräch, welches jeweils im Oktober/November zwischen Ihnen und Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten stattfindet, ist bei jedem Ziel anzukreuzen, wie es erreicht wurde. Die Gesamtbeurteilung kann vom Hilfsblatt abgelesen werden. Wie das vor sich geht, finden Sie auf den **roten Seiten**.

### Der letzte Schritt

Abschliessend werden Sie gemeinsam diskutieren, welche Fördermassnahmen für Sie sinnvoll und zweckmässig sind. Hierzu finden Sie Hinweise und eine Checkliste auf der **gelben Seite**.

# Die Stellenbeschreibung

## ■ Was ist eine Stellenbeschreibung?

Ein Dokument von einer bis zwei A4-Seiten, auf dem alles Wesentliche Ihrer Stelle verbindlich festgehalten ist, nämlich

- wo Sie angestellt sind
- wer Ihre Vorgesetzte / Ihr Vorgesetzter ist
- wie die Stellvertretungen geregelt sind
- weshalb Sie angestellt sind (Standardziele)
- welches Ihre wichtigsten Aufgaben sind und wie Sie diese ausführen müssen\*

\* Wenn viele Personen mit der gleichen Funktion betraut sind, können Ihre Aufgaben in so genannten Funktionsbeschreibungen festgehalten sein. Die Stellenbeschreibung verweist in diesen Fällen auf die Funktionsbeschreibung als integrierender Bestandteil. Die einzelnen Aufgaben werden in der Stellenbeschreibung nicht wiederholt.

## ■ Wer erarbeitet die Stellenbeschreibung?

Zuständig für die Arbeitszuteilung ist immer die vorgesetzte Stelle. Aber eine sinnvolle Arbeitszuteilung gelingt um so besser, je mehr die unterstellte Person miteinbezogen ist.

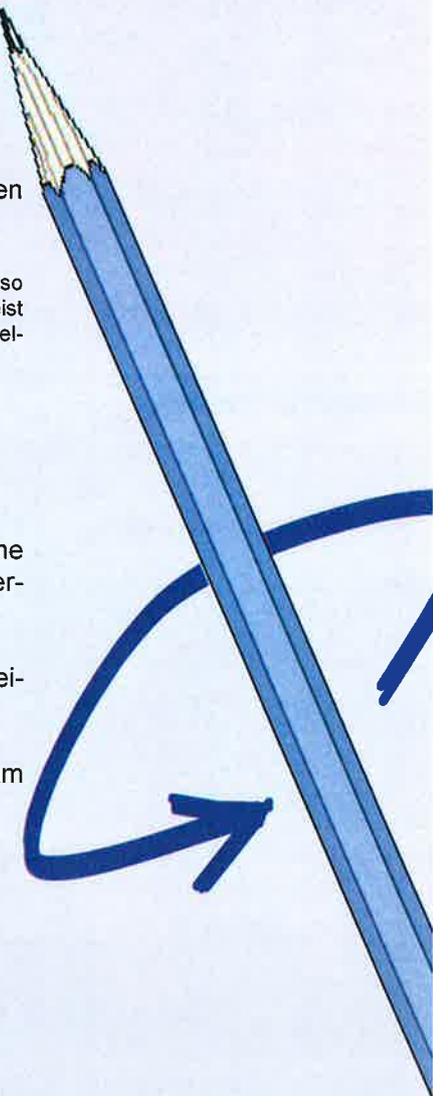
Deshalb ist es nicht entscheidend, wer den Entwurf der Stellenbeschreibung verfasst hat.

Wichtig ist, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte den Entwurf gemeinsam besprechen und bereinigen.

## ■ Beispiele für Stellenbeschreibungen auf den folgenden Seiten

Beispiel 1: Sachbearbeiterin

Beispiel 2: Amtsleiter



# Beispiel 1: Personalsachbearbeiterin

## STELLENBESCHREIBUNG

Stellenbezeichnung (gemäss Stellenplan):

Personalfachfrau

Dep.: Finanzdepartement

Abteilung:

Amt: Personalamt

Dienststelle:

Mitarbeiterin /Mitarbeiter:

Andrea Krummenacher

Unterstellungsverhältnisse:

Übergeordnete Stelle: Peter Niedrist, Personalleiter

Untergeordnete Stellen:

Stellvertretung:

Wird vertreten durch:

Personalleiter

Uebnahme aller laufenden Geschäfte

Bearbeitung nicht aufschiebbarer Aufträge

nur Platzhalterfunktion (einfache Auskunftserteilung, Entgegennahme von Aufträgen)

Vertritt:

Personalleiter

Uebnahme aller laufenden Geschäfte

Bearbeitung nicht aufschiebbarer Aufträge

nur Platzhalterfunktion (einfache Auskunftserteilung, Entgegennahme von Aufträgen)

Standardziele:

- Verarbeitet alle Personalstammdaten fehlerfrei
- Termingerechte Beantwortung von Aufträgen und Anfragen
- Empfängt alle Kundinnen und Kunden freundlich
- Erledigt die automatisierten, zeitgebundenen Aufgaben termingerecht und fehlerfrei (monatlich, pro Quartal etc.)
- Begleitung in der Personalauswahl
- Koordiniert die Weiterbildungsmaßnahmen und organisiert die nichtfachliche Weiterbildung für die Mitarbeitenden des Kantons Obwalden gemäss Vollzugsrichtlinien
- Ist Ansprechpartnerin in Weiterbildungsfragen und steht beratend zur Verfügung
- Ist ständiges Mitglied des WWBZ (Verein Weiterbildung Zentralschweiz) und vertritt den Kanton Obwalden
- Stellvertretung des Personalleiters

Hauptaufgaben

Art der Erledigung

- Anspruchsvolle Korrespondenz
- Personaladministration im ABACUS inkl. sämtlicher Mutationen, Batchgesteuerter Verarbeitungen und Arbeitsverträge
- Besondere Auswertungen mit ABACUS / ABAMEW
- Archivbetreuung
- Komplexe Versandarbeiten
- Auskünfte (Schalter, Telefon, Mail)
- Internet-Auftritt Personalamt
- Gleichstellung von Frauen und Männern: Schutz der persönlichen Würde Fördermassnahmen

der Gespräche

undausbildung

ng der

wortverzeichnis

ichtfachliche  
Weiterbildung

ilden und ergänzt  
e.

ständig für den

zur Verfügung.

skostenver

uständig.

lungen gemäss

Die Angestellten sind verpflichtet, weitere Aufgaben auszuführen, die zu ihrem Verantwortungsbereich gehören oder ihnen von Vorgesetzten zugewiesen werden.

Letzmals bereinigt Montag, 01. Mai 2004 von:

Die Angestellte:

Der Personalleiter

Andrea Krummenacher

Peter Niedrist

---

Personennamen sind nötig, damit eindeutig ist, wer die Funktion der oder des direkten Vorgesetzten inne hat. Weitere Personen, die befugt sind, Arbeiten zuzuweisen, wären ebenfalls hier aufzuführen.

---

Die Funktion der Stellvertreterin besteht in diesem Falle lediglich darin, festzustellen, ob eine Angelegenheit an die nächsthöhere Stelle weitergeleitet werden muss oder ob sie - unter Berücksichtigung der betroffenen Personen - warten kann. Eine Stellvertretung könnte auch auf mehrere Personen aufgeteilt werden.

---

Allgemeine Umschreibung der Hauptaufgabe oder der wichtigsten Ziele, die durch diese Stelle erfüllt werden müssen. Die kurze, prägnante Umschreibung der Standardziele der Stelle erübrigt es, unter dem nächsten Abschnitt jede einzelne «Pflicht» detailliert aufzulisten.

---

Die Aufgabenbereiche müssen mit den Kenntnissen, den Fähigkeiten, der Arbeitskapazität und, soweit möglich, den Interessen der Mitarbeiterin übereinstimmen. Der Grad der Selbstständigkeit ist erwähnt. Es wird auf die wichtigsten Qualitätsanforderungen hingewiesen.

---

Sollen sporadisch weitere Aufgaben übernommen werden, muss geregelt werden, wer befugt ist, diese Aufträge zu erteilen. Der Adressat der Arbeit ist erwähnt.

---

Alle direkt betroffenen Personen benötigen eine Kopie.

## Beispiel 2: Amtsvorsteher

### STELLENBESCHREIBUNG

Stellenbezeichnung (gemäss Stellenplan):

Personalleiter

Dep.: Finanzdepartement

Amt: Personalamt

Mitarbeiterin /Mitarbeiter:

Peter Niedrist

Unterstellungsverhältnisse:

Übergeordnete Stelle: Vorsteher Finanzdepartement

Untergeordnete Stellen: Personalfachperson 90%-Pensum  
Personalfachperson 40 – 50%-Pensum  
Personalsachbearbeiter 30 - 40%-Pensum

Stellvertretung: Wird vertreten durch:

Andrea Krummenacher

- Uebernahme aller laufenden Geschäfte
- Bearbeitung nicht aufschiebbarer Aufträge
- nur Platzhalterfunktion (einfache Auskunftserteilung, Entgegennahme von Aufträgen)

Vertritt:

Andrea Krummenacher

- Uebernahme aller laufenden Geschäfte
- Bearbeitung nicht aufschiebbarer Aufträge
- nur Platzhalterfunktion (einfache Auskunftserteilung, Entgegennahme von Aufträgen)

Standardziele:

- Sicherstellung des Vollzugs der gesetzlichen Aufgaben gemäss Art. 5 der Personalverordnung (GDB 141.11) vom 29. Januar 1998 entsprechend den fachlichen Standards.
- Fachliche und organisatorische Weiterentwicklung des Amtes.

Hauptaufgaben

Art der Erledigung

1. Führung des Amtes in personeller, organisatorischer und fachlicher Hinsicht. Wahrnehmen der Vorgesetztenaufgabe nach den Grundsätzen der Personalpolitik des Kantons. Insbesondere
    - Sicherstellen von zweckmässigen Leistungsaufträgen (Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen)
    - Durchführung der Leistungsbeurteilung und Veranlassen zweckmässiger Fördermassnahmen
  2. Erarbeitung und Überwachung der gesamten Personalkosten des Kantons (in Zusammenarbeit mit der Finanzverwaltung)
- Zusammenarbeit und Koordination mit anderen Ämtern und Institutionen.
    - Vertretung des Personalamtes gegenüber Departementen, Ämtern und Institutionen in fachlichen Fragen
    - Mitwirkung in Fachgruppen, Referententätigkeit
  - Sachbearbeitung in den Bereichen Personalplanung, -beschaffung, -einsatz, -entwicklung, -führung, -verwaltung, -information und -controlling
  - Weitere Aufgaben:
    - Aktualisieren der fachlichen und persönlichen Kompetenz mittels Weiterbildung, Litaratur und Fachtagungen

20 %

20 %

55 %

5 %

Die Angestellten sind verpflichtet, weitere Aufgaben auszuführen, die zu ihrem Verantwortungsbereich gehören oder ihnen von Vorgesetzten zugewiesen werden.

Letztmals bereinigt 24. Februar 2004

Angestellter:

Vorsteher Finanzdepartement:

Peter Niedrist

Hans Wallimann

Personennamen sind unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden.

Über- und untergeordnete Stellen müssen erwähnt sein. Damit wird klar, wer mit wem die Leistungsaufträge bespricht, die Leistungsbeurteilung vornimmt und die Fördermassnahmen veranlasst.

Es handelt sich hier um eine vollwertige Stellvertretung mit entsprechenden Kompetenzen. Eine Stellvertretung könnte auch auf mehrere Personen aufgeteilt werden.

Der Personalleiter seinerseits vertritt seine Stellvertreterin, indem er nicht aufschiebbare Aufträge bearbeitet.

Allgemeine Umschreibung der Hauptaufgabe oder der wichtigsten Ziele, die durch diese Stelle erfüllt werden müssen. Erwähnung der Grundlagen und Qualitätsanforderungen.

Die Funktion als Vorgesetzter wird ausdrücklich erwähnt. Die hierfür notwendige Arbeitszeit ist deklariert.

Die Prozentzahlen geben an, welchen Umfang ein Aufgabenbereich **ungefähr** einnimmt bezogen auf ein Jahr und den entsprechenden Beschäftigungsgrad (hier geht es um ein 50%-Pensum).

Ausdrückliche Erwähnung der beruflichen Fortbildung.

Alle direkt betroffenen Personen haben jederzeit Zugang zur Stellenbeschreibung.



## Die Zielvereinbarungen

### ■ Was sind Zielvereinbarungen?

Grundsätzlich geht es darum, die in der Stellenbeschreibung aufgeführten Aufgaben in Bezug auf die nachfolgenden Kriterien zu erfüllen:

<b>1. Arbeitsleistung</b>	<b>1.1. Qualität</b> Richtigkeit, Vollständigkeit, Genauigkeit, Regelmässigkeit
	<b>1.2. Menge / Umfang</b> inkl. Konstanz, Engagement, Präsenz
<b>2. Arbeitsorganisation und -technik</b>	Problemlösung, Termintreue, Übersicht, Ordnung
<b>3. Verhalten</b>	<b>3.1. Arbeit</b> Selbstständigkeit, Initiative, Interesse, Kostenbewusstsein
	<b>3.2. Sozial</b> Teamgeist, Umgang, Loyalität
<b>4. Führungsleistung</b> (für Vorgesetzte)	Planung, Aufträge, Ziele, Realisierung, Förderung

Die standardisierten Ziele betreffend die Stellen- oder Funktionsbeschreibung sind mit 60 % gewichtet. Ergänzend zu den «normalen» Aufgaben, die in der Stellen- oder Funktionsbeschreibung festgehalten sind, gibt es oft zusätzliche einmalige Aufgaben oder Anforderungen, die innerhalb einer bestimmten Zeit erfüllt werden müssen. Anders ausgedrückt: Es geht darum, innerhalb einer bestimmten Zeit zusätzliche Ziele zu erreichen. Diese individuellen Leistungsziele sind mit 40 % gewichtet.

Beispiele:

- bis zu den Sommerferien muss das Archiv übersichtlich organisiert sein
- bis 31. Mai muss ein bestimmter Bericht druckfertig vorliegen
- bis Dezember muss eine neue EDV-Anlage produktiv sein

Weitere Ziele ergeben sich aus bestimmten (neuen) Anforderungen an Ihr Können oder an Ihr Verhalten.

Beispiele:

- bis zum Ende des Kalenderjahres muss ein Mitarbeiter die Winword-Textverarbeitung so im Griff haben, dass er Briefe und Tabellen rasch und selbstständig gestalten kann
- bis zum Frühjahr muss eine neue Mitarbeiterin gelernt haben, Sitzungen richtig vorzubereiten und zu leiten. Zu diesem Zweck stehen ihr Fr. 700.- für einen Kursbesuch zur Verfügung.

### ■ Wer bestimmt die Ziele?

Manche Ziele ergeben sich aus den Aufgaben der übergeordneten Stelle. Diese Ziele werden Ihnen von Ihrer vorgesetzten Stelle aufgetragen oder vorgeschlagen.

Andere Ziele (Verbesserungen, neue Lösungen) ergeben sich aus Ihrer eigenen Tätigkeit. Sie können sie Ihrer/Ihrem Vorgesetzten vorschlagen.

## ■ **Wie werden Ziele vereinbart?**

Im Personalgespräch zwischen Ihnen und Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten werden die Vorschläge diskutiert.

- Meinen beide dasselbe?
- Wie wichtig ist das vorgeschlagene Ziel?
- Ist das Ziel bis zum angegebenen Datum erreichbar?
- Was braucht es dazu (Zeit, Geld, Mithilfe anderer)?
- Woran erkennen wir beide, ob das Ziel erreicht ist?
- Können beide Ja sagen zu diesem Ziel?

Nach dem Gespräch werden die vereinbarten Ziele schriftlich festgehalten, und zwar auf dem Formular «*Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen*».

## ■ **Gewichtung der Ziele**

Nicht alle Ziele sind gleich wichtig. Deshalb wird jedes Ziel mit einer Gewichtung versehen. Alle Ziele zusammen erhalten 10 Gewichtungspunkte (siehe Beispiel).

## ■ **Was geschieht, wenn keine Übereinstimmung erzielt wird?**

Falls Sie mit Ihrem Leistungsauftrag nicht einverstanden sind und sich mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten nicht einigen können, muss sich die nächsthöhere Stelle mit der Situation befassen und entscheiden.

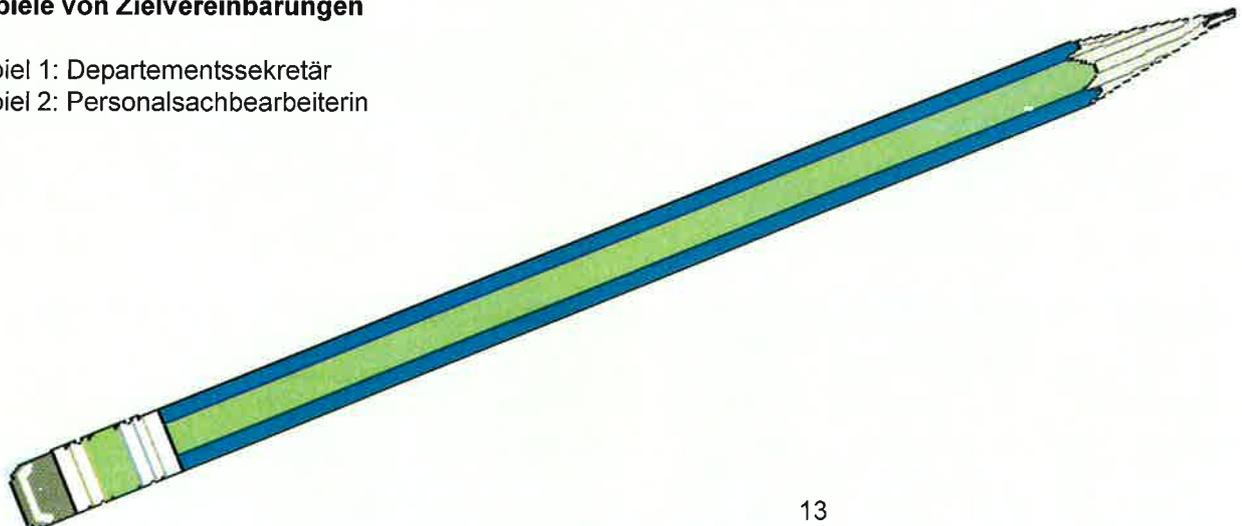
## ■ **Und wenn Sie während des Jahres feststellen, dass Sie das Ziel nicht erreichen können?**

Dies kann ohne weiteres vorkommen, zum Beispiel wenn unvorhergesehene Schwierigkeiten auftreten oder wenn von höherer Seite neue Aufträge erteilt worden sind. Ersuchen Sie um ein Gespräch und schildern Sie die Situation. Vielleicht erhalten Sie zusätzliche Unterstützung. Vielleicht müssen die ursprünglichen Ziele geändert werden.

Die Änderungen müssen auf dem Formular oder einem Zusatzblatt schriftlich festgelegt werden.

## ■ **Beispiele von Zielvereinbarungen**

- Beispiel 1: Departementssekretär
- Beispiel 2: Personalsachbearbeiterin



## Beispiel 1: Departementssekretär

**A. Ziele vom** 01.01.2007 **bis** 31.12.2007

**1. Standardisierte Ziele bezüglich Stellenbeschreibung**

Die Gewichtung dieser Ziele beträgt normalerweise 6 Punkte

1.1	<b>Arbeitsleistung</b> Der Departementssekretär erledigt seine Aufgaben umfassend, effektiv und effizient.	2
1.2	<b>Arbeitsorganisation und -technik</b> Die Geschäftsleitungssitzungen sind effektiv, effizient und informativ ausgestaltet.	1
1.3	<b>Verhalten in der Arbeit</b> Das Geschäftsleitungsteam funktioniert auf fachlich hohem Niveau und pflegt einen offenen und konstruktiv kritischen sowie kommunikativen Stil.	1
1.4	<b>Sozialverhalten nach innen und aussen</b> Das Departementssekretariat funktioniert als Team selbstbewusst, offen und konstruktiv kritisch.	1
1.5	<b>Führungsleistung für Vorgesetzte</b> Der Departementssekretär unterstützt das Sekretariat vor allem im Bereich der Arbeitsorganisation und -technik. Bedingung: Bei gleich bleibendem Arbeitsanfall und gleich bleibender Qualität sind die Überstunden am Ende des Jahres auf +/- 12 Stunden abgebaut; alle Ferien sind bezogen.	1

6 Punkte  
Zwischentotal

**2. Individuelle Ziele**

2.1	Die Projektarbeit NOW ist gemäss der vorgesehenen Planung fortgeschritten; Pilotprojekt Leistungserfassung ist bei den vorgesehenen Pilotabteilungen eingeführt.	2
2.2	Eine der Funktion und den Aufgaben angepasste Weiterbildung und/oder der Besuch von fachlich abgestimmten Seminaren sind geplant und/oder erfolgt.	2
2.3		
2.4		

10 Punkte  
Gesamttotal

**Bemerkungen:**

## Beispiel 2: Personalsachbearbeiterin

**A. Ziele vom** 01.01.2007 **bis** 31.12.2007

**1. Standardisierte Ziele bezüglich Stellenbeschreibung**

		Die Gewichtung dieser Ziele beträgt normalerweise 6 Punkte
1.1	<b>Arbeitsleistung</b> Die Stellvertretung in Teilbereichen (Bearbeitung von nicht aufschiebbaren Aufträgen, Erledigung von zeitgebundenen Aufgaben) ist jederzeit gewährleistet.  Das Weiterbildungsprogramm ist aktuell und bedürfnisgerecht ausgestaltet.	2
1.2	<b>Arbeitsorganisation und -technik</b> Die Personaldaten im PIS sind jederzeit aktuell und fehlerfrei erfasst.	1
1.3	<b>Verhalten in der Arbeit</b> Das Personalamt versteht sich als Dienstleister gegenüber der Verwaltung. Die Personalleiter-Stellvertreterin zeichnet sich aus durch hohe Fach- und Sozialkompetenz. In diesem Bereich ist der heutige Standard zu halten.	1
1.4	<b>Sozialverhalten nach innen und aussen</b>	
1.5	<b>Führungsleistung für Vorgesetzte</b> Die Reform der kaufmännischen Grundausbildung (rkg) ist in der ganzen Verwaltung umgesetzt und abgeschlossen. Die Ausbildungsqualität ist im Sinne der neuen Weisungen überall sicher gestellt.	2
		6 Punkte Zwischentotal

**2. Individuelle Ziele**

2.1	Für die Austrittsgespräche ist im Verlaufe des Monats Januar ein standardisierter Fragebogen erarbeitet. Die Austrittsgespräche werden im Jahr 2007 konsequent protokolliert und am Ende des Jahres in einer Übersicht ausgewertet.	2
2.2	Die Überstunden am Ende des Jahres 2007 sind auf +/- 12 Stunden abgebaut. Sämtliche Ferien sind bis zum Ende des Jahres ebenfalls bezogen.	2
2.3		
2.4		
		10 Punkte Gesamttotal

**Bemerkungen:**

## Das Beurteilungsgespräch

### ■ Was wird beurteilt

Sie haben gemeinsam mit Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten einen so genannten Leistungsauftrag erarbeitet und vereinbart (eine Stellenbeschreibung und evtl. weitere Ziele).

Dieser Auftrag ist auf dem Formular *«Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen»* festgehalten worden. Die Ziele sind gewichtet worden (total 10 Gewichtungspunkte).

Im Rahmen des Personalgesprächs (normalerweise im Verlaufe des Monats November) gehen Sie gemeinsam mit Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten den Leistungsauftrag gemäss Formular *«Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen»* Punkt für Punkt durch und stellen fest, ob das jeweilige Ziel erreicht worden ist.

Unter der Rubrik Beurteilung und Zielerreichung wird nun neben jedem Ziel mit einem Kreuz «X» in der passenden Kolonne festgehalten, wie es erreicht wurde. Weil ja beim Personalgespräch im letzten November besprochen worden ist, ob es sinnvoll und möglich ist, ein Ziel zu erreichen, heisst es jetzt normalerweise *«Ziel erreicht, Anforderungen erfüllt»*.

Wurde das vereinbarte Ziel übertroffen, wird das Kreuz in die passende Kolonne gesetzt.

Falls das vereinbarte Ziel nicht erreicht worden ist, wird das Kreuz ebenfalls in die passende Kolonne gesetzt. Ausserdem ist in diesen Fällen auch zu diskutieren, wie Sie gefördert und unterstützt werden können, damit Sie im folgenden Jahr die Ziele tatsächlich erreichen können. Die besprochenen Massnahmen müssen in der Kolonne *Fördermassnahmen* vermerkt werden.

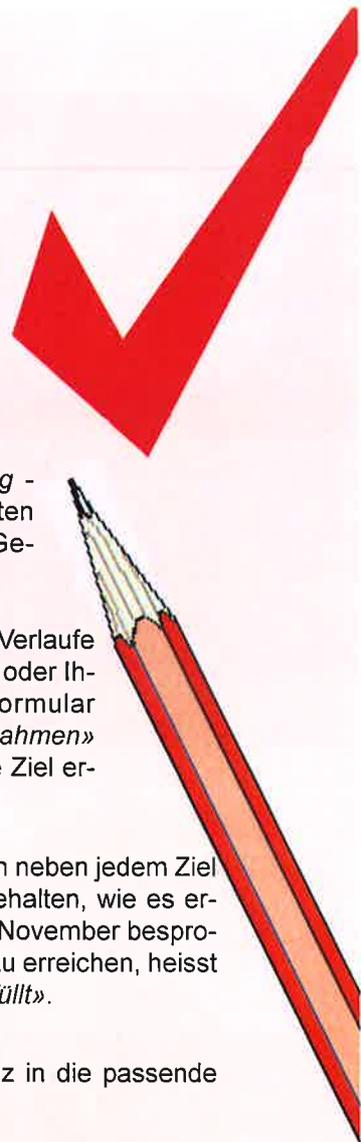
### ■ Wie kommt es zur Gesamtbeurteilung?

Hierzu benötigen Sie die letzte Seite des Formulars *«Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen»* (siehe folgende Seite). Beginnen Sie bei der Grafik an der Spitze links. Wenn das erste Ziel zum Beispiel zwei Gewichtungspunkte hat, fahren Sie mit einem Stift um zwei Schritte nach rechts, und zwar:

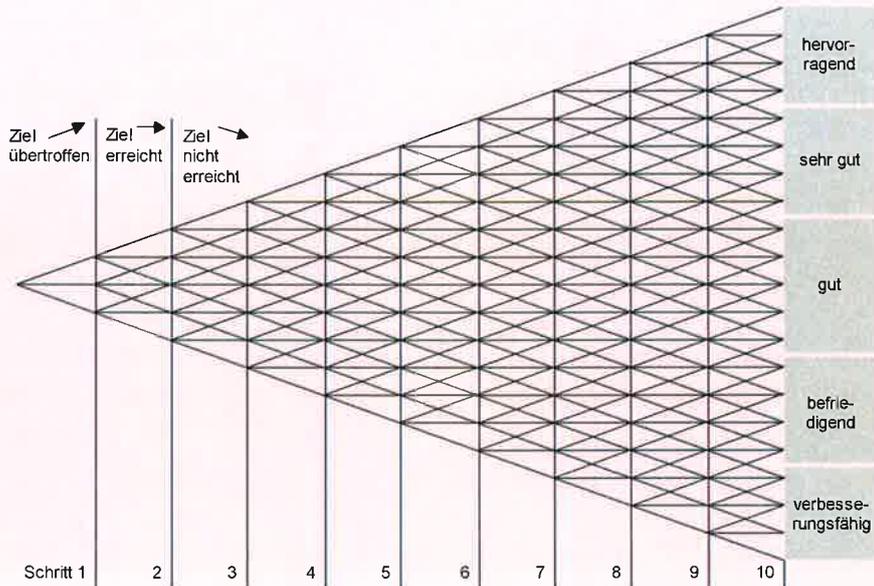
- nach rechts oben, wenn das Ziel übertroffen wurde;
- nach rechts horizontal, wenn das Ziel erreicht wurde (= Normalfall);
- nach rechts unten, wenn das Ziel nicht erreicht wurde.

Fahren Sie in der gleichen Weise fort mit dem zweiten Ziel. Gehen Sie bei jedem Ziel um so viele Schritte nach rechts, wie das Ziel Gewichtungspunkte hat.

Wenn Sie alle Ziele auf diese Weise übertragen haben, können Sie in der letzten Kolonne die Gesamtbeurteilung ablesen.



**Grafik für die Ermittlung der Gesamtbeurteilung**



**Beispiel**

Der Leistungsauftrag eines neuen Mitarbeiters bestand beispielsweise lediglich aus vier vorgegebenen standardisierten Zielen. Die Gewichtung war folgendermassen vorgenommen worden:

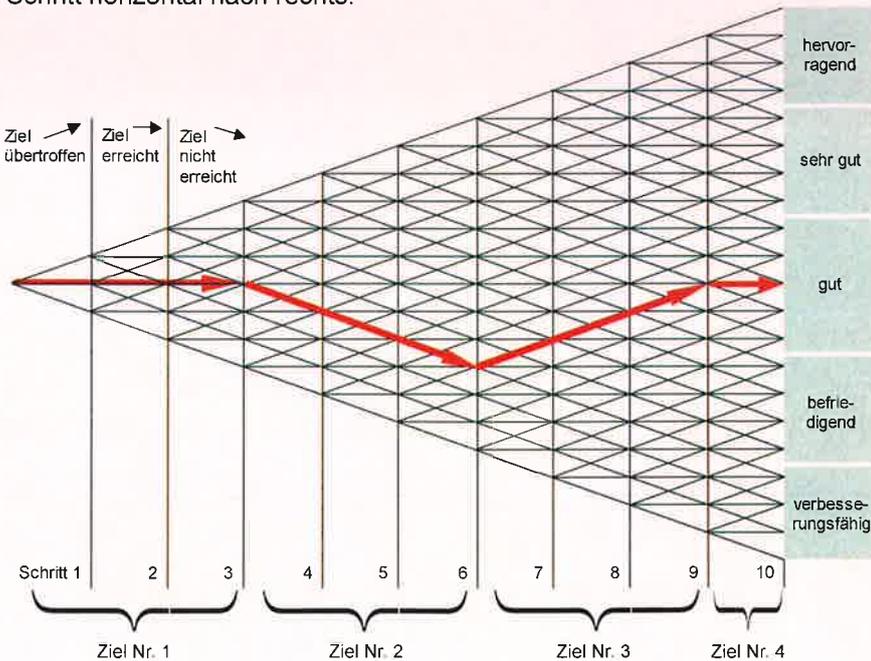
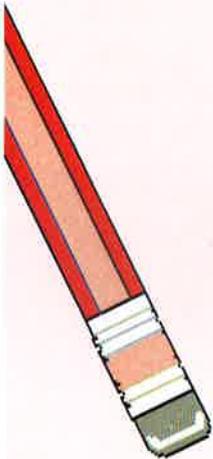
Ziel Nr. 1: 3 Gewichtungspunkte Ziel Nr. 3: 3 Gewichtungspunkte  
 Ziel Nr. 2: 3 Gewichtungspunkte Ziel Nr. 4: 1 Gewichtungspunkt

Ziel Nr. 1 mit 3 Gewichtungspunkten ist erreicht worden. Beginnend am Ausgangspunkt links fahren Sie um drei Schritte horizontal nach rechts.

Ziel Nr. 2 mit 3 Gewichtungspunkten ist nicht erreicht worden. Sie fahren, der Linie folgend, um drei Schritte nach rechts unten.

Ziel Nr. 3 mit 3 Gewichtungspunkten ist übertroffen worden. Sie fahren um drei Schritte nach rechts oben.

Ziel Nr. 4 mit 1 Gewichtungspunkt ist erreicht worden. Sie fahren um einen Schritt horizontal nach rechts.



### ■ **Wer beurteilt?**

Das Personalgespräch wird von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten geführt. Ihre eigene Beurteilung und Begründung zu den einzelnen Zielvereinbarungen ist dabei sehr wichtig. Deshalb sollten Sie sich auf das Personalgespräch vorbereiten.

Anzustreben ist, dass Sie beide die Sache gleich beurteilen. Vielleicht gelingt dies nicht bei jedem einzelnen Ziel. Aber bei der Gesamtbeurteilung sollte dies normalerweise möglich sein. Bevor das Formular «*Leistungsauftrag - Leistungsbeurteilung - Fördermassnahmen*» an das Personalamt weitergeleitet wird, müssen Sie auf der letzten Seite des Formulars ankreuzen, ob Sie mit der Gesamtbeurteilung einverstanden sind oder nicht und anschliessend unterschreiben.

### ■ **Nach der Beurteilung: die Fördermassnahmen**

Die Leistungsbeurteilung hat in erster Linie den Sinn festzustellen, wie Sie am besten gefördert werden können. Lesen Sie hierzu weiter auf der gelben Seite.

## Die Fördermassnahmen

### ■ Was heisst fördern?

Darunter kann alles verstanden werden, was Ihnen ganz persönlich hilft, Ihre Arbeit noch erfolgreicher zu gestalten und daran mehr Freude zu finden.

Der Abschluss eines Führungsjahres - bevor wieder neue Ziele gesetzt werden - ist ein idealer Zeitpunkt, diese Frage mit der/dem Vorgesetzten zu besprechen.

Im nächsten Abschnitt finden Sie Anregungen, was alles fördernd wirken kann. Was in *Ihrem Fall* sinnvolle und mögliche Förderung heisst, müssen Sie zusammen mit Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten erörtern.

Bereiten Sie sich deshalb anhand der folgenden Liste auf das Personalgespräch vor.

### ■ Mögliche Fördermassnahmen / Checkliste

#### **Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Stelle**

Klare, möglichst umfassende und langfristige Aufträge, möglichst hoher Grad an Selbstständigkeit, rechtzeitige gute Information, Berücksichtigung meiner Fähigkeiten, Übereinstimmung von Aufgaben und Kompetenzen, neue Herausforderungen. Sofern Sie selber unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben: Unterstützung für meine Vorgesetztenaufgabe.

#### **Zusammenarbeit im Team**

Teamarbeit wird aktiv und systematisch unterstützt. Die Kompetenzabgrenzungen sind zweckmässig und übersichtlich.

#### **Arbeitsumgebung**

Arbeitsplatz, Hilfsmittel, Instrumente, Geräte.

#### **Kompetenzen**

Selbstständiges Arbeiten, selber als Kontaktperson in Erscheinung treten, selber entscheiden können, einen Bereich mit eigenen Befugnissen haben.

#### **Einbezug**

Erfolg der Einbezug bei Entscheiden, die mich betreffen.

#### **Zeit**

Selber die Zeit einteilen können.

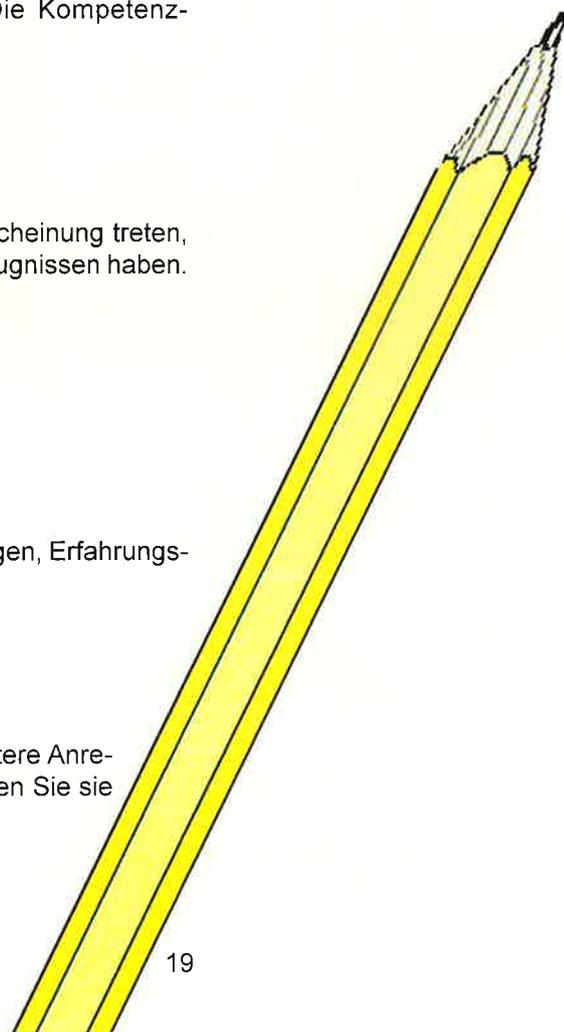
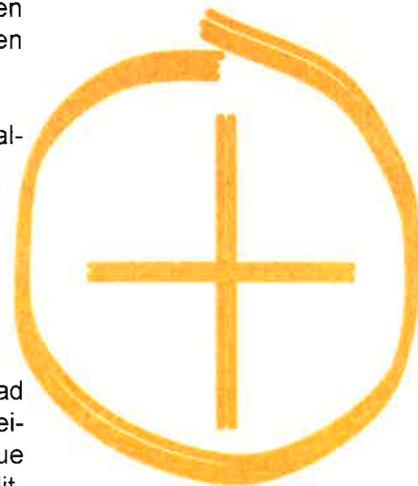
#### **Weiterbildung**

Zeit für Weiterbildung, insbesondere für Kurse, Fachtagungen, Erfahrungsaustausch.

#### **Lohn**

Meine Arbeit wird geschätzt und angemessen entlohnt.

Personalleitbild und -politik des Kantons geben Ihnen weitere Anregungen. (Falls Sie diese Broschüren nicht haben, verlangen Sie sie beim Personalamt, ein Telefonanruf genügt: intern 63 53.)







***Herausgeber***

Regierungsrat Obwalden  
Rathaus  
6061 Sarnen  
personalamt@ow.ch  
Telefon 041 666 63 53  
www.obwalden.ch

---

***Gestaltung***

Personalamt Obwalden

---

***Druck***

von Ah Druck, 6060 Sarnen

---