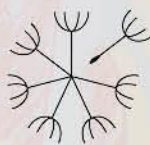


# Leitfaden ZEB

## Ziele, Entwicklung und Beurteilung



PERSONAL-  
RESSOURCEN  
RESSOURCES  
HUMAINES



ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG  
[WWW.FR.CH](http://WWW.FR.CH)

Service du personnel et d'organisation SPO  
Amt für Personal und Organisation POA

—  
Direction des finances DFIN  
Finanzdirektion FIND

## Ablauf und Gestaltung

Die Farben, die Struktur und die Nummerierung der folgenden Erläuterungen entsprechen der Darstellung des ZEB-Formulars. Zum besseren Verständnis der Erläuterungen ist es hilfreich, wenn Sie das ZEB-Formular vorliegen haben.

Pro Periode wird ein ZEB-Formular verwendet. Dieses wird einerseits bei der Zielvereinbarung zu Beginn der Periode verwendet und andererseits bei der Beurteilung am Ende der Periode. Die Felder, welche bei der Zielvereinbarung bearbeitet werden, sind hellgrün hinterlegt; die Felder, welche bei der Beurteilung bearbeitet werden, sind hellblau hinterlegt.



## Einführung des Vorgesetzten

**Stellen Sie den Kontext des Gesprächs und der bevorstehenden Beurteilungsperiode vor:**

In diesem Teil soll das Gespräch mit ein paar einleitenden Worten des oder der Vorgesetzten beginnen.

In der Einleitung sollte der Kontext des Gesprächs erwähnt werden, zum Beispiel: 1. Gespräch nach der Einstellung, normales ZEB-Gespräch, neuer Stellenbeschrieb, Stellenwechsel, Rückkehr nach Abwesenheit usw.

Zudem soll der Kontext der beginnenden Periode angesprochen werden, zum Beispiel: Standardperiode ohne besondere Elemente; Periode mit neuen ehrgeizigen Zielen; Ziele werden gesetzt, im Wissen, dass Rückschläge auftreten können; Periode mit Teilzeitarbeit; Periode mit geplanter langfristiger Abwesenheit, Periode mit einer Vertretung, usw.

## 1. Rückblick der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters aufs vergangene Jahr

Was hat Sie im vergangenen Jahr besonders beschäftigt? Was wurde positiv erlebt? Was war eher schwierig? Welche Rahmenbedingungen waren prägend?

Themen können der Arbeitsplatz, das physische Arbeitsumfeld (Räumlichkeiten, Ausrüstung usw.), die Vielfalt oder Art der Aufgaben, der Einsatz der eigenen Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten usw. sein.

Zu Beginn der Beurteilung wird ein Rückblick auf das Befinden im vergangenen Jahr gemacht.

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter berichtet über Vorkommnisse, die sie/er als positiv oder schwierig erlebt hat, prägende Rahmenbedingungen und Aspekte, die sie/ihn besonders beschäftigt haben. Die/der Vorgesetzte ergänzt bei Bedarf zusätzliche Aspekte.

## 2. Hauptaufgaben

Überprüfen Sie zu Beginn der Periode die Hauptaufgaben im Stellenbeschrieb (beschreiben Sie nachfolgend eventuelle Änderungen oder Ergänzungen zum Stellenbeschrieb):

Die Hauptaufgaben sind im Stellenbeschrieb definiert. Normalerweise ändern sie sich im Laufe der Jahre nicht grundlegend.

Sofern keine Ergänzungen oder Änderungen zu spezifizieren sind, ist es nicht zwingend erforderlich, die Aufgaben aus dem Stellenbeschrieb in das ZEB-Formular einzutragen. Schlüsselwörter oder ein Verweis auf den Stellenbeschrieb sind ausreichend.

**Beurteilung der Hauptaufgaben im Stellenbeschrieb\*:**

Die Form der Beurteilung kann frei gewählt werden (z.B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, ZÜ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.). Der Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Kompetenzen und der Schlussbeurteilung (Ergebnis anhand der Beurteilungsskala von ZÜ bis C) muss für die beurteilte Person nachvollziehbar sein.

Für Personen in einer Führungsrolle müssen die Führungsaufgaben explizit bewertet werden.

### 3. Kompetenzen \*

Dieser Abschnitt des ZEB-Formulars wird sowohl in der Zielvereinbarung für die Festlegung der Kompetenzen der anstehenden Periode (in grün) verwendet als auch für deren Einschätzung am Ende der Periode (in blau).

Zur Erfüllung des Stellenbeschreibs/der Hauptaufgaben (vgl. Punkt 2) sind bestimmte erfolgskritische Kompetenzen erforderlich. Diese Kompetenzen können direkt aus der Stellenbeschreibung abgeleitet oder mit Blick auf die individuelle Entwicklung ausgewählt werden. Die beurteilungsrelevanten Kompetenzen müssen bei der Zielvereinbarung bereits ausgewählt und festgelegt werden (max. 5 Kompetenzen). Die Mitarbeitenden müssen zu Beginn der Periode wissen, welche Kompetenzen am Ende der Periode beurteilungsrelevant sind.

Die Kompetenzen können per Dropdownmenü aus einem vorgegebenen Katalog ausgewählt werden. Dieser Katalog bildet das kantonsspezifische Kompetenzmodell ab. Für jede Kompetenz ist ein wichtiges Erkennungsmerkmal aufgeführt. Wer eine umfangreichere Umschreibung der Kompetenzen benötigt, findet diese unter: [Kompetenzmodell Freiburg](#).

Amts- oder stellenspezifische Kompetenzen können bei Bedarf hinzugefügt werden.

Bei Uneinigkeit entscheidet der Vorgesetzte über die festzulegenden Kompetenzen.

Falls notwendig, gibt es die Möglichkeit im ZEB-Formular, Kommentare/ Präzisierungen unter den jeweils ausgewählten Kompetenzen zu erfassen.

Während der Beurteilung werden die ausgewählten Kompetenzen angesprochen. Um einseitige Diskussionen zu vermeiden, geben sowohl die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter als auch die/der Vorgesetzte ihre Einschätzung der Rolle der Kompetenzen ab.

Für jede Kompetenz werden folgende Fragen diskutiert: Wie kam sie ins Spiel? Welche Rolle hat sie gespielt?

Die Form der Beurteilung kann frei gewählt werden (z.B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, ZÜ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.).

Der Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Kompetenzen und der Schlussbeurteilung (Ergebnis anhand der Beurteilungsskala von ZÜ bis C) muss für die beurteilte Person nachvollziehbar sein.

\* Ausführliche Beschreibungen der Kompetenzen sind hier zu finden: [Kompetenzmodell Freiburg](#)

## 4. Aufgaben / Projekte und Verhaltensziele





Dieser Abschnitt des ZEB-Formulars wird sowohl in der Zielvereinbarung für die Definition der Ziele der anstehenden Periode verwendet (siehe grüner Abschnitt Zieldefinition) als auch für die Beurteilung am Ende der Periode (siehe blauer Abschnitt Zielbeurteilung). **Im Gegensatz zum Stellenbeschrieb sind die Ziele zeitabhängig und variieren von Jahr zu Jahr.**

Ziel (Beschreibung, Vorgehen und Priorität)	Messkriterien	Termin	Beurteilung
<p><b>Zieldefinition</b></p> <p>Die Ziele für die anstehende Periode sollen konkret und mittels Messkriterien überprüfbar formuliert werden, sind zu terminieren und es kann bei Bedarf eine Priorität angegeben werden. Das SMART-Prinzip ist eine Hilfestellung für das erfolgreiche Formulieren von Zielen:</p> <p><b>S</b>pezifisch, konkret, präzise, eindeutig  <b>M</b>essbar, beobachtbar  <b>A</b>kzeptiert, attraktiv, anspruchsvoll  <b>R</b>ealistisch, erreichbar  <b>T</b>erminiert</p> <p>Es ist empfehlenswert, dass nur wesentliche Ziele aufgeführt werden. Im ZEB-Formular hat es Platz für eine überschaubare Anzahl von Zielen. Falls Platz für zusätzliche Ziele erforderlich ist, können zusätzliche Zeilen eingefügt werden (Befehl: „Zeilen unterhalb einfügen“).</p> <p><b>Aufgaben / Projekte</b></p> <p>Die hier aufgelisteten Ziele beziehen sich auf wichtige, spezifische und zeitlich begrenzte Aufgaben oder Projekte, oder Ziele die im Stellenbeschrieb nicht oder nur unvollständig definiert sind.</p> <p>In der Beschreibung der Ziele sollen auch die Kriterien aufgeführt werden, mit welchen die Zielerreichung gemessen werden kann.</p> <p>Falls notwendig werden hier auch die benötigten Ressourcen oder zur Verfügung stehenden Mittel, die Risiken sowie die Prioritäten gegenüber den anderen Zielen aufgeführt.</p> <p>Bei Uneinigkeit entscheidet der Vorgesetzte über die zu setzenden Ziele.</p> <p><b>Verhalten</b></p> <p>Hier können konkrete, vertiefte und zeitspezifische Ziele für besonders erfolgskritische Verhaltensweisen definiert werden.</p> <p>Hilfreich kann ein Abgleich mit den erforderlichen Kompetenzen und weiteren grundlegenden Dokumenten wie zum Beispiel im StPG sein:</p> <p>Haltung gegenüber dem Personal; Haltung gegenüber den Benutzern; Würde; Arbeitsdauer und -zeit; Respektieren der Pflichten des Personals; reglementarische und vertragliche Pflichten; Andere</p>			<p><b>Beurteilung der Ziele</b></p> <p>Hier wird die Zielerfüllung ausgewählter Aufgaben oder Projekte für besonders zentrale Verhaltensweisen beurteilt.</p> <p>Die Beurteilungen können in der zweckdienlichen Form gemacht werden (z.B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, ZÜ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.).</p> <p>Der Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Ziele und der Schlussbeurteilung (Ergebnis anhand der Beurteilungsskala von ZÜ bis C) muss für die beurteilte Person nachvollziehbar sein.</p>

## 5. Schlussbeurteilung

Die Schlussbeurteilung stellt eine Gesamtbetrachtung der Erfüllung des Stellenbeschriebs (2), der Kompetenzen (3), und der Ziele (4) dar und wird nicht rechnerisch ermittelt.

Beurteilungsskala der kantonalen Verwaltung Freiburg:

ZÜ	A	B	C
			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Zielvorgaben oder Leistungserwartungen deutlich und in allen wichtigen Bereichen übertroffen	Zielvorgaben und Leistungserwartungen vollumfänglich erfüllt	Zielvorgaben oder Leistungserwartungen teilweise erfüllt	Zielvorgaben oder Leistungserwartungen in wichtigen Bereichen nicht erfüllt

Die Schlussbeurteilung stellt eine Gesamtsicht dar, symbolisiert durch einen Buchstaben, über die im Formular behandelten und besprochenen Elemente. Dieser Buchstaben stellt eine Zusammenfassung der Beurteilung dar und führt nicht zu direkten Konsequenzen.

### Erklärung zur Abbildung

Die dunkelfarbige Fläche symbolisiert den Stellenbeschrieb mitsamt den in der Stellenbeschreibung definierten Hauptaufgaben und erforderlichen Kompetenzen sowie den spezifisch definierten Zielvorgaben. Wesentliche Abweichungen davon (kleinere Rechtecke) sind ein Indiz dafür, dass eine vom Buchstaben A abweichende Beurteilung abgegeben wird. Das blaue Quadrat des Buchstabens A ist ausgefüllt, weil die Erwartungen voll erfüllt werden und dem gewünschten Standard in der kantonalen Verwaltung entsprechen.

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

Werden zentrale Anforderungen durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter nicht erfüllt, so können diese nicht durch übertroffene Erwartungen in anderen Bereichen kompensiert werden. Beispielsweise kann eine Führungsperson mit mangelnder Sozialkompetenz dies nicht mit ihrer Fachkompetenz kompensieren und trotzdem eine ZÜ Bewertung 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 sollen (spezifische Ausbildung, enge Begleitung, Unterstützungsmassnahmen usw.).

Manchmal liegt die endgültige Beurteilung zwischen zwei Buchstaben. Die Tabelle ermöglicht es, diese Abstufung vorzunehmen, um der Realität der Beurteilung so exakt wie möglich zu entsprechen.

### Begründung der Schlussbeurteilung

Die/der Vorgesetzte muss die gewählte Beurteilung (z.B. A) am Schluss in dem dazu vorgesehenen Textfeld begründen. Die für die Schlussbeurteilung ausschlaggebenden Argumente sind hier nachvollziehbar aufzuführen.

## 6. Persönliche Weiterentwicklung

Dieser Abschnitt des ZEB-Formulars wird einerseits in der Zielvereinbarung für die Besprechung der Entwicklungsperspektiven und für die Definition der Entwicklungsmassnahmen für das anstehende Beurteilungsjahr verwendet. Andererseits wird in diesem Abschnitt in der Beurteilung der Nutzen der definierten Entwicklungsmassnahme rückblickend besprochen.

### **Persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven (Einschätzung Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r)**

Bei den Entwicklungsperspektiven werden berufliche oder persönliche kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungsfelder besprochen. Bei dieser Diskussion kann ebenfalls das Potential der Mitarbeitenden beleuchtet werden, für welches die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens ein Gradmesser ist. Für eine vertiefte Potentialanalyse ist ein gründlicher Abgleich mit dem Anforderungsprofil/den geforderten Kompetenzen der betreffenden Stelle nötig. Dies geschieht im Normalfall ausserhalb des ZEB-Ablaufs und mit professioneller Begleitung.

Wichtig ist, dass sich sowohl die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter als auch die/der Vorgesetzte zu den Entwicklungsperspektiven äussert und ein Abgleich stattfindet.

### **Mögliche Entwicklungsmassnahme/n\* (Abgleich mit dem Bedarf der Organisationseinheit)**

Abgeleitet von den Entwicklungsperspektiven können mögliche Entwicklungsmassnahmen vereinbart werden (z.B. Weiterbildung, Jobrotation, Übernahme eines Projektes/einer neuen Aufgabe, Übernahme einer stellvertretenden Funktion, Teilzeitpotential, Sabbatical, Änderung Beschäftigungsgrad usw.).

Es ist im Sinne einer strategischen Personalentwicklung zentral, dass die/der Vorgesetzte weitreichende Entwicklungsmassnahmen vorgängig mit der nächst höheren vorgesetzten Stelle abspricht und die Massnahmen im Sinne des strategischen Bedarfs der Organisationseinheit festgelegt werden.

### **Rückblick – was war der Nutzen der Entwicklungsmassnahme/n und fand ein Transfer ins berufliche Umfeld statt**

Am Ende der Periode besprechen die/der Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Entwicklungsmassnahmen und überprüfen deren Nutzen/Praxistransfer.

\* Das Weiterbildungsprogramm ist unter folgendem Link zu finden: [Weiterbildungsprogramm des Staates Freiburg](#)

## I. Abschluss ZEB-Zielvereinbarung

Ziele und Entwicklungsmaßnahmen für die anstehende Periode vereinbart am:

Datum	Mitarbeiter/in	Vorgesetzte/r
-------	----------------	---------------

Neben der laufenden Begleitung, ist es möglich, die vereinbarten Ziele im Sinne einer Zwischenbilanz in der Mitte der Periode gemeinsam zu überprüfen.

Zwischenbilanz der Ziele und Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt am:

Die laufende Begleitung und die Zwischenbilanz sind eine wesentliche Führungsaufgabe, um den Austausch, die Transparenz und das Vertrauen zwischen vorgesetzter Person und Mitarbeitenden zu fördern. Wer sich regelmässig für den Fortschritt der Aufgaben und Ziele seiner Mitarbeitenden interessiert, schafft nicht nur eine motivierende Dynamik, sondern vermeidet auch, dass Probleme erst spät entdeckt werden.

Wenn jedoch die laufende Begleitung während der gesamten ZEB-Periode regelmässig, strukturiert und formalisiert ist, entfällt die Notwendigkeit einer Zwischenbilanz in der Mitte der Periode.

## II. Abschluss ZEB-Beurteilung

Zu überprüfen:

- > Gilt es bezüglich Ihrer Zeit- und Feriensaldi Massnahmen zu vereinbaren? Ja  Nein
- > Ist eine Flexibilisierung der Arbeit vorzusehen<sup>1</sup>? Ja  Nein
- > Möchten Sie oder üben Sie ausserdienstliche Tätigkeiten aus (Nebenbeschäftigungen, öffentliches Amt, Mandate)? Ja  Nein
- > Muss Ihre Stellenbeschreibung aktualisiert werden? Ja  Nein
- > Haben Sie mittelfristige persönliche Projekte, die Sie mitteilen möchten? Ja  Nein

Bemerkungen zum ZEB-Beurteilungsgespräch

Falls erforderlich, können der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, sowie der oder die Vorgesetzte, hier Kommentare zu dem Gespräch notieren. Zum Beispiel über den Prozess, die Schlussbeurteilung, die Entwicklung, usw.

Feedback an die/den Vorgesetzte/n zur Zusammenarbeit (Betreuung, Begleitung, Selbstständigkeit, Anerkennung, Arbeitsklima, usw.)

Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gibt ein Feedback über den Beziehungsaspekt der Zusammenarbeit. Themen können sein: Begleitung, Nachbereitung, Anerkennung der Arbeit, Arbeitsklima usw.

Wir bestätigen, dass die ZEB-Beurteilung stattgefunden hat:

--	--	--

Die Unterlagen sind unter Wahrung des Datenschutzes aufzubewahren. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und die/der Vorgesetzte haben jederzeit Zugriff auf die Unterlagen.

Mit ihrer Unterschrift bestätigen die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und die/der Vorgesetzte, dass sie den obenstehenden Inhalt **zur Kenntnis genommen** haben. die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hat die Möglichkeit eine **Neubeurteilung** zu beantragen, wenn sie/er die vorliegende Beurteilung für ungerechtfertigt hält. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter muss den entsprechenden Antrag **innerhalb von 10 Tagen** nach Unterzeichnung schriftlich **bei der Dienstchefin/beim Dienstchef** einreichen.

<sup>1</sup> Wenn Sie Ihr Arbeitspensum ändern möchten, sollten Sie sich mit der Pensionskasse des Staatspersonals [PKSPF](#) in Verbindung setzen, um die Auswirkungen auf die Vorsorgeleistungen zu erfahren.