



Merkblatt für Mitarbeitergespräche

Einführung

Der Mitarbeiterbeurteilungsprozess ist ein Arbeitsinstrument für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für die Anwendung desselben. Die Mitarbeiterbeurteilung dient dazu, dem Mitarbeiter ein offenes und ehrliches Feedback seiner Leistungen und seines Verhaltens zu geben und um aufzuzeigen, wo allenfalls aus Sicht des Vorgesetzten sowie des Mitarbeiters Fördermassnahmen nötig sind.

Das Mitarbeitergespräch sollte gut vorbereitet und das Gespräch offen und ehrlich erfolgen. Die Vorbereitung beginnt bereits bei der Planung der Aufgaben der Mitarbeiter bzw. beim Setzen der Teilziele. Das Mitarbeitergespräch ist gewissermassen eine Ergebniskontrolle und befasst sich nur mit dem Wesentlichen. Die Tagesgeschäfte sollen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern laufend besprochen werden.

Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Der Termin ist rechtzeitig, mindestens 14 Tage im Voraus zu planen (Datum/Zeit und Ort bekannt geben). Mit der Terminankündigung sind dem Mitarbeiter der Qualifikationsbogen zur Selbsteinschätzung und das Merkblatt abzugeben. Zudem sind folgende Punkte zu beachten:

- Genügend Zeit einplanen (1 Stunde)
- Soll-Ist-Vergleich von Zielvereinbarungen
- Auswertung von Gesprächsnotizen, Veränderung des Arbeitsgebiets, Sonderaufgaben, Weiterbildungen, Einstellung zur Arbeit, Verhalten am Arbeitsplatz, Arbeitsmethoden, etc.)
- Zielvorschläge für die nächste Beurteilungsperiode erarbeiten

Hinweise zur Handhabung des Qualifikationsbogens

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgefordert vorgängig einen „Beurteilungsbogen“ zur Selbstbeurteilung auszufüllen, damit eine gemeinsame Grundlage besteht. Für die Leistungsbewertung stehen fünf Buchstaben zur Verfügung und zwar A, B, C, D und E. Die Bedeutung ist nachstehend aufgelistet.

A = (vorzüglich)	übertrifft vereinbarte Ziele/Anforderungen deutlich
B = (sehr gut)	übertrifft vereinbarte Ziele/Anforderungen teilweise
C = (gut)	erfüllt vereinbarte Ziele/Anforderungen
D = (genügend)	erfüllt vereinbarte Ziele/Anforderungen mehrheitlich
E = (ungenügend)	erfüllt vereinbarte Ziele/Anforderungen nicht

Es gilt zu beachten, dass die Bewertung „C“ eine gute, den Erwartungen entsprechende Leistung bedeutet. Aussergewöhnliche Leistungen entsprechen einem „A oder B“. Leistungen, die verbessert werden müssen, sind mit einem „D“ und solche, die stark verbessert werden müssen, mit einem „E“ zu bewerten. Bei Bewertungen mit einem „D“ und „E“ ist es wichtig, dass unter Punkt „Verbesserungsfähige Punkte“ respektive „Zielvereinbarungen Folgejahr“ verbindliche und kontrollierbare Vereinbarungen getroffen werden.

Vereinbarte Vorjahresziele

Es ist wichtig bei der Beurteilung auch die im vergangenen Jahr gefassten Ziele und insbesondere die erfolgreich erreichten Ziele und die nicht erreichten Ziele anzusprechen. Nehmen Sie das letztjährige Beurteilungsblatt und beurteilen Sie deren Erreichung bezüglich Qualität, Quantität, Termin.

Ziele

Beachten Sie bei der Zielsetzung folgende Punkte:

- Setzen Sie Ziele, die positiv und motivierend sind
- Setzen Sie SMART-Ziele, das heisst,
 - **Spezifisch:** präzise definiert/zugeschnitten auf Mitarbeiter/Rücksicht auf Verhältnisse
 - **Messbar:** Quantitativ und/oder qualitativ definiert (Anzahl, Zeit, Einheit)
 - **Ausführbar:** herausfordernd/gehört zum Pflichtenbereich
 - **Realistisch:** erreichbar, angemessene Aussicht auf Erfolg
 - **Terminiert:** Termin/Zeitraum bis zur Zielerreichung (Auch Etappierung möglich)

Fördermassnahmen

Hier gilt, aufgrund von Fähigkeiten oder aufgrund von Anregungen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zu definieren, welche Massnahmen notwendig und sinnvoll sind.

Bemerkungen

Hier ist eine Plattform, die für Kommentare, Anregungen oder Informationen des Mitarbeiters gedacht ist.

Gesprächsführung

Das Mitarbeitergespräch soll in einer ruhigen Atmosphäre stattfinden. Bereiten Sie das Gespräch vor und sorgen Sie für einen positiven Gesprächsabschluss.

Einleitung	Begrüssung Bekanntgabe des Ablaufs
Hauptteil	Feststellung und Besprechung sowie Beurteilung der Soll-Ist-Differenzen Beurteilung und Besprechung der Mitarbeiter/Vorgesetzten-Ansicht <ul style="list-style-type: none">- Sachliche Problemskitze- Hinweise zu Folgen- Zielangabe- Darstellung der unterschiedlichen Standpunkte- Stellungnahme der Gegenpartei
Lösung	Gemeinsame Suche nach Lösung Überprüfung der Akzeptanz Vereinbarung (Formulierung der neuen Ziele sowie allfälliger Fördermassnahmen)
Abschluss	Plattform für die Sicht der Mitarbeiterin/Mitarbeiter bezüglich des Vorgesetzten Sonstige Punkte Positiver Abschluss