



# Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

## Wegleitung

Gültig ab 1. Juni 2003  
Version: August 2019

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Ziele des Mitarbeitergesprächs und der Zielvereinbarung; zugrunde liegende Haltung .....	3
3. Aufbau und Systematik.....	4
3.1. Einordnung innerhalb der EKZ.....	4
3.2. Einordnung in den Jahresablauf .....	4
3.3. Partner der Beurteilung .....	4
4. Beurteilung .....	4
4.1. Grundlage der Beurteilung.....	4
4.2. Gesamtbeurteilung/Massstabsicherung.....	5
4.3. Leistungsbeurteilung .....	5
4.4. Anforderungsbereiche .....	5
4.5. Zielvereinbarungen Vorperiode.....	7
4.6. Bemerkungen zur Gesamtbeurteilung .....	7
5. Abschluss der Leistungsbeurteilung .....	7
5.1. Absichten, Zukunftsperspektiven, weitere Einsatzmöglichkeiten.....	7
5.2. Fördermassnahmen .....	8
5.3. Potenzial .....	8
5.4. Rückmeldungen des Mitarbeitenden zum Mitarbeitergespräch.....	8
6. Zielvereinbarungen für das neue Geschäftsjahr .....	8
7. Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs.....	9
7.1. Vorbereitung.....	9
7.2. Gesprächsdurchführung .....	11
7.3. Gesprächsauswertung.....	11
8. Schulung und Unterstützung .....	11
9. Digitale Abwicklung und Zugriffsrechte .....	11
10. Sonderfälle und Instanzenweg.....	11
10.1. Beizug weiterer Personen .....	11
10.2. Zweitgespräch.....	11
10.3. Instanzenweg.....	12
10.4. Signatur.....	12

## 1. Einleitung

Jeder Mitarbeitende hat das Recht, mit dem Vorgesetzten periodisch seine erbrachten Leistungen und sein Verhalten zu besprechen. Er soll wissen, wie und wo ihn sein Vorgesetzter fordert und zukunftsorientiert fördern will. Er hat aber auch die Gelegenheit, über seine Fähigkeiten, Pläne und beruflichen Ziele zu sprechen, seine Wünsche zu formulieren und dazu die Ansichten seines Vorgesetzten zu hören. Und schliesslich bietet dieses Gespräch einfach die Gelegenheit, einmal in aller Ruhe und gut vorbereitet über all das zu sprechen, was einem wirklich am Herzen liegt.

Das Beurteilungssystem für Mitarbeitende gehört somit zu den wichtigsten direkten Führungsinstrumenten in der Hand der Vorgesetzten. Es dient im Besonderen zwei Zwecken:

- Zunächst ist es ein Beurteilungssystem, das der Bewertung der Leistung der Mitarbeitenden und ihrer Förderung dient.
- Im Weiteren kommt mit der Durchführung des Mitarbeitergesprächs gemäss diesem System eine Haltung und eine bestimmte Art der Zusammenarbeit und des Führens zum Ausdruck. Im gegenseitigen Gespräch wird über Erwartungen und Anforderungen, über Leistung und Aufgabenerfüllung sowie über persönliche und berufliche Entwicklung gesprochen. Vorgesetzte und Mitarbeitende vereinbaren, wohin der gemeinsame Weg führen soll, was es zur Bewältigung der Wegstrecke braucht und zuletzt wird überprüft, ob die gesetzten Erwartungen erfüllt werden konnten. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch sind Vertrauen, Wohlwollen und Akzeptanz auf beiden Seiten.

## 2. Ziele des Mitarbeitergesprächs und der Zielvereinbarung; zugrundeliegende Haltung

Das Mitarbeitergespräch und die Zielvereinbarung dienen der vertieften Standortbestimmung für Vorgesetzte und Mitarbeitende. Sie ergänzen und erweitern die laufenden Gespräche und Rückmeldungen, ersetzen diese jedoch nicht. Das jährliche Mitarbeitergespräch ist somit Ausgangspunkt für:

- Führungsmassnahmen
- Ausbildungs- und Förderungsmassnahmen
- Leistungsorientierte Gehaltsfestsetzung
- Beförderungs- und Versetzungsentscheide, Nachwuchsplanung
- Zielvereinbarung
- Personalentwicklung

Diese vielfältigen und teilweise schwierigen Aufgaben können nur in einer Haltung der gegenseitigen Wertschätzung bewältigt werden. Das Gespräch als Kristallisationspunkt der Beurteilung findet in einer konstruktiven Atmosphäre statt und trägt zu einem vertrauensvollen Arbeitsklima bei.

### 3. Aufbau und Systematik

#### 3.1. Einordnung innerhalb der EKZ

Die Gesamtbeurteilung bildet eine Grundlage für die jährliche, leistungsorientierte Gehaltsfestsetzung.

#### 3.2. Einordnung in den Jahresablauf

Start der Beurteilungsrunde mit Gesamtbeurteilung	Mitte August *
↓	
Festlegen der Gesamtbeurteilung durch die VG/übergeordneten VG	ca. 10 Tage
↓	
Plausibilisieren/Validieren (Massstabssicherung) durch die Kader 1	ca. 3 Tage
↓	
Erstellen der Mitarbeiterbeurteilung und führen der Mitarbeitergespräche	ca. 2 Monate

\* die konkreten Termine werden durch die Personalabteilung jährlich kommuniziert.

Beurteilungen aufgrund kurzfristiger Beobachtungen (z.B. während der letzten Wochen vor dem Mitarbeitergespräch) sind zu vermeiden. Bei Beurteilungen aufgrund kürzerer Beobachtungsperioden (z.B. bei Neuanstellungen) ist deutlich auf diese kürzere Zeitspanne hinzuweisen.

#### 3.3. Partner der Beurteilung

Die Leistung und das Verhalten aller Mitarbeitenden werden einmal jährlich von ihren direkten Vorgesetzten beurteilt und im Mitarbeitergespräch besprochen.

Bei langjährigen Mitarbeitenden, bei denen kein Funktions- oder Kompetenzstufenwechsel erfolgt ist, können in Ausnahmefällen die Bewertung und das Gespräch auf die Gesamtbeurteilung reduziert werden, sofern beide Seiten diesem Vorgehen zustimmen.

Bei Mitarbeitenden in lange andauernden Projekten ist eine ergänzende Beurteilung für diese Tätigkeit beim Projektleiter einzuholen (siehe auch 9.1 Bezug weiterer Personen).

### 4. Beurteilung

#### 4.1. Grundlage der Beurteilung

Jede Beurteilung erfolgt auf dem Hintergrund klarer Anforderungen und Erwartungen (SOLL). Diese können dem Mitarbeitenden am Anfang des Gesprächs nochmals erläutert werden (z.B. anhand der Stellenbeschreibung und der Anforderungen an die Funktion, die aus den Modellfunktionsumschreibungen weiter konkretisiert wurden oder anhand besonderer Aufgaben und Ziele usw.).

Die Beurteilung erfolgt durch den Vergleich der erbrachten Leistungen und des gezeigten Arbeitsverhaltens (IST) mit den Anforderungen.

Als Gedankenstütze und zur Erhöhung der Verlässlichkeit ist während der Beurteilungsperiode die Führung eines Journals oder einer "Chronik" empfehlenswert.

Einen wesentlichen Aspekt des Mitarbeitergesprächs und der Zielvereinbarung bildet die Analyse der Abweichungen. Versuchen Sie als Vorgesetzter, die möglichen Ursachen zu ergründen, warum eine Anforderung übertroffen oder nicht erfüllt worden ist. Dadurch können Korrekturen wirkungsvoll eingeleitet und neue Erwartungen oder weitergehende Ziele formuliert werden.

In der Leistungsbeurteilung können entsprechende Bemerkungen erfasst werden (freiwillig).

#### **4.2. Gesamtbeurteilung/Massstabsicherung**

Bei der Gesamtbeurteilung geht es um eine Gesamtwürdigung der Leistung des Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten. Die Kriterien der einzelnen Anforderungsbereiche fließen natürlich in die Gesamtbeurteilung ein; keinesfalls aber darf die Gesamtbeurteilung durch rechnerische Operationen, wie z.B. Mittelwertbildung oder dergleichen, entstehen. Die Gesamtbeurteilung ist ein autonomer Führungsakt des Vorgesetzten, der auch nicht durch Vorgaben (z.B. Normalverteilungsvorstellungen) beeinflusst werden darf. Die Gesamtbeurteilung erfolgt nach den fünf definierten Stufen (A bis E) mit ihren Umschreibungen.

#### **4.3. Leistungsbeurteilung**

Dieses umfasst unter dem Oberbegriff "Persönliches Arbeitsverhalten" vier Anforderungsbereiche und unter dem Oberbegriff "Zusammenarbeit mit anderen" drei Anforderungsbereiche und zwei zusätzliche Anforderungsbereiche für die Beurteilung von Vorgesetzten. Der Beurteilungsmassstab ist in fünf Stufen (A bis E) aufgeteilt.

#### **4.4. Anforderungsbereiche**

Die Arbeit der Mitarbeitenden wird unter den Aspekten "Persönliches Arbeitsverhalten" und "Zusammenarbeit mit anderen" beurteilt. Vorgesetzte werden zusätzlich bezüglich ihres Führungsverhaltens beurteilt. Die Beurteilung erfolgt anhand klar definierter, arbeitsbezogener Merkmale. Diese Merkmale sind zusätzlich umschrieben, wobei die Umschreibungen als Stichworte und nicht als abgeschlossene Aufzählungen zu betrachten sind.

Im Beurteilungsformular ergeben sich folgende Zuordnungen:

	<b>Anforderungsbereiche</b>	<b>Merkmale</b>
<b>Persönliches Arbeitsverhalten</b>	Arbeitseinsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belastbarkeit, Ausdauer</li> <li>- Selbständigkeit</li> <li>- Zuverlässigkeit, Sicherheitsbewusstsein</li> </ul>
	Arbeitsleistung und Arbeitsausführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsqualität</li> <li>- Mittelnutzung, Arbeitstechniken</li> <li>- Produktivität</li> </ul>
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft Wissen zu aktualisieren, Neues zu lernen und anzuwenden</li> <li>- Vielseitigkeit, Versetzbarkeit, Flexibilität (Arbeitsmarktfähigkeit)</li> </ul>
	Unternehmertum, Eigeninitiative und Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berücksichtigung von Umweltaspekten</li> <li>- Kosten- und Ergebnisorientierung</li> <li>- Risikobereitschaft</li> <li>- Vernetztes Denken und Handeln</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit mit anderen</b>	Administrative Führungsarbeit <b>(nur für Vorgesetzte)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwickeln der administrativen Führungsarbeit</li> </ul>
	Führungsverhalten <b>(nur für Vorgesetzte)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundhaltung</li> <li>- Führungsverständnis</li> <li>- Ziele vereinbaren</li> <li>- Delegieren</li> <li>- Entscheiden</li> <li>- Kommunizieren und Informieren</li> <li>- Fördern und fordern</li> <li>- Zusammenarbeit</li> <li>- Umgang mit Veränderungen</li> </ul>
	Verhalten gegenüber int. und auf ext. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennen von und Eingehen auf Kundenbedürfnisse</li> <li>- Kommunikationsverhalten (Wertschätzung)</li> </ul>
	Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzungsvermögen</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Teamfähigkeit</li> <li>- Unterstützung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten</li> <li>- Wertschätzung, Fairness, Respektierung</li> </ul>
	Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fähigkeit zu konstruktiver Kritik</li> <li>- Umgang mit Konflikten</li> </ul>

Für die Beurteilung stehen folgende Stufen bzw. Stufenumschreibungen zur Verfügung:

Beurteilungsstufe	Erfüllungsgrad	Umschreibung der Leistung	Was tun? Mögliche Massnahmen
<b>A</b>	Anforderungen werden in hohem Masse übertroffen	Sehr gut	- Aufgabengebiet erweitern - zusätzliche Kompetenzen einräumen
<b>B</b>	Anforderungen werden vollumfänglich erfüllt und in wesentlichen Teilen übertroffen	Übertrifft die Erwartungen	- Leistung halten - Potenzial ausbauen
<b>C</b>	Anforderungen werden vollumfänglich erfüllt	Gut, wie erwartet	- Leistung halten, weiterentwickeln
<b>D</b>	Anforderungen werden mehrheitlich erfüllt	Genügend	- Entwicklungs-/Fördermassnahmen in Betracht ziehen - Aufgaben überprüfen
<b>E</b>	Anforderungen werden mehrheitlich nicht erfüllt	Mehrheitlich ungenügend	- Verbesserungsmaßnahmen einleiten - Aufgaben und Stelle überprüfen

Die Bewertungen stehen in einem direkten Bezug zu den Anforderungen am Arbeitsplatz; sie sind nicht als absolut zu verstehen. Die vierte Kolonne in obenstehender Tabelle gibt Ihnen Hinweise auf mögliche Massnahmen, die aufgrund der Beurteilung zu prüfen sind.

#### 4.5. Zielvereinbarungen Vorperiode

Im Abschluss an die Besprechung der Anforderungsbereiche sind die Zielvereinbarungen der Vorperiode zu überprüfen (Erreichung) und zu besprechen.

#### 4.6. Bemerkungen zur Gesamtbeurteilung

Wie bereits erwähnt, geht es bei der Gesamtbeurteilung um eine Gesamtwürdigung der Leistung des Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten. Hier können auch Bemerkungen festgehalten werden, die nicht einem Anforderungsbereich zuzuordnen oder übergreifender Art sind. Denken Sie daran, dass Aussagen über vorhandene Stärken (wie und wo können die Stärken ausgebaut und noch wirkungsvoller eingesetzt werden) bzw. im Allgemeinen positive Aussagen motivierender sind als Kritik.

### 5. Abschluss der Leistungsbeurteilung

#### 5.1. Absichten, Zukunftsperspektiven, weitere Einsatzmöglichkeiten

Dem Mitarbeitenden soll die Gelegenheit geboten werden, sich zu seinen Absichten, Ambitionen und Plänen bezüglich seiner zukünftigen Tätigkeit bzw. Funktion im Unternehmen zu äussern. Zweckmässigerweise wird dabei zwischen den Entwicklungswünschen in fachlicher und/oder führungsmässiger Hinsicht unterschieden.

Die einzelnen Absichten des Mitarbeitenden sind zu besprechen und einer Beurteilung des Vorgesetzten gegenüberzustellen. Dabei ist im Sinne einer Prognose insbesondere auf die vorhandenen Stärken und die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten einzugehen.

Selbstverständlich ist der Vorgesetzte dazu angehalten, selbst Entwicklungsmöglichkeiten seines Mitarbeitenden aufzuzeigen und entsprechende Vorschläge einzubringen und weiterzuverfolgen.

## 5.2. Fördermassnahmen

Die aufgrund der Beurteilung und der Analyse der Stärken/Schwächen vorgesehenen Fördermassnahmen sind möglichst konkret, unter Angabe der für die Realisierung verantwortlichen Person und einer Terminierung aufzuführen. In Frage kommen dabei insbesondere Aus- und Weiterbildungskurse aber auch besondere Projekteinsätze, Aufgabenerweiterungen, Job-Rotation usw., die der gezielten Entwicklung des Mitarbeitenden dienen.

Falls früher vereinbarte Fördermassnahmen nicht durchgeführt wurden, ist eine entsprechende Begründung notwendig.

## 5.3. Potenzial

Mit dem Mitarbeitergespräch wird der Prozess "Personalentwicklung" initiiert. Der Vorgesetzte definiert dabei bei den Mitarbeitenden mit einer Gesamtbeurteilung **A** oder **B** einen Potenzialcode (0 bis 3). Für Mitarbeitende mit den Codes 1 bis 3 werden anschliessend im Rahmen des Personalentwicklungsprozesses - nach einer Massstabsicherung - mögliche (Retention)-Massnahmen definiert.

## 5.4. Rückmeldungen des Mitarbeitenden zum Mitarbeitergespräch

Am Schluss des Gesprächs macht es Sinn, ein erstes Feedback (Rückmeldung über das soeben geführte Gespräch) vom Mitarbeitenden abzuholen. Der Mitarbeitende soll sich grundsätzlich zur Durchführung des Gesprächs äussern können. Nutzen Sie die Gelegenheit, zu erfahren, wie Sie als Vorgesetzter auf den Mitarbeitenden gewirkt haben. Stellen Sie dem Mitarbeitenden Fragen wie «Was haben Sie positiv, was negativ empfunden? Bestehen Einwände oder sind Ergänzungen aus Ihrer Sicht notwendig?».

## 6. Zielvereinbarungen für das neue Geschäftsjahr

Die Ziele für das bevorstehende Geschäftsjahr werden separat von der Leistungsbeurteilung erfasst. Sie sollen **S.M.A.R.T.** formuliert sein (**S**-spezifisch, **M**-messbar, **A**-anspruchsvoll, **R**-realistisch, **T**-terminiert). Dabei wird zwischen zwei Zielkategorien unterschieden:

### ***Persönliche Ziele***

Die persönlichen Ziele können individuell vereinbart oder von den einzelnen Anforderungsbereichen oder Merkmalen abgeleitet werden. Dabei gibt es sowohl Leistungsziele wie Verhaltensziele. Leistungsziele beziehen sich auf ein eindeutiges Ergebnis; Verhaltensziele umschreiben die persönlichen Entwicklungsziele.

### ***Abgeleitete Bereichsziele FmZ (Führen mit Zielen)***

Im FmZ-Prozess hat jeder Bereich seine Ziele für das kommende Budgetjahr festgelegt. Aus diesen Bereichszielen abgeleitet sind für alle betroffenen Mitarbeitenden stufengerecht die individuellen Ziele zu definieren (dabei ist auch ein einfacher Verweis auf ein bestimmtes Bereichsziel möglich).

## **7. Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs**

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein Schlüsselereignis im Führungsprozess. Es ersetzt dabei allerdings keinesfalls die andern während des Jahres geführten Gespräche. Für beide Gesprächspartner ist eine besonders sorgfältige Vorbereitung notwendig. Für die Durchführung des Gesprächs ist unbedingt genügend Zeit zu reservieren.

### **7.1. Vorbereitung**

Mitarbeitende und Vorgesetzte bereiten sich anhand der Wegleitung auf das Gespräch vor und nehmen je für sich eine Standortbestimmung vor, die im anschliessenden Gespräch miteinander besprochen wird. Für einen konstruktiven Dialog empfehlen sich folgende Vorbereitungsschritte:

#### ***Vorbereitung der Mitarbeitenden***

Die Mitarbeitenden sollen mindestens zwei Wochen vor dem Gesprächstermin, die Gesprächseinladung erhalten und aufgefordert werden sich auf das bevorstehende Mitarbeitergespräch vorzubereiten. Es kann zudem nützlich sein, wenn die Mitarbeitenden eine Selbsteinschätzung vornehmen. Diese wird für die Mitarbeitenden vom Tool standardmässig zur Verfügung gestellt und kann im Gespräch mit der Beurteilung durch den Vorgesetzten verglichen und besprochen werden.

#### ***Vorbereitung der Vorgesetzten: Beobachten und Beschreiben***

Es gehört zur Führungsaufgabe, die Mitarbeitenden zu beobachten, sie in der Arbeitserfüllung zu unterstützen und in der konkreten Situation korrigierend einzuwirken. Im Hinblick auf das Mitarbeitergespräch und die Zielvereinbarung ist es sinnvoll, sich diese Beobachtungen während der gesamten Beurteilungsperiode - z.B. mit Hilfe eines Journals oder einer «Chronik» - zu notieren. Das Hauptaugenmerk soll dabei auf den positiven Leistungen liegen, die verstärkt werden sollen und nicht auf dem Suchen nach möglichst vielen Fehlern. Mit Hilfe des Journals kann die Beurteilung anhand konkreter Beispiele besprochen werden. Ausserdem wird dem Fehler vorgebeugt, dass nur die letzten Eindrücke vor dem Gespräch in die Beurteilung einfließen.

Achten Sie darauf, dass Sie zum Gespräch alle notwendigen Unterlagen vollständig zur Hand haben.

### **Beurteilen und bewerten**

Beim Ausfüllen des Beurteilungsbogens stellt sich der Vorgesetzte folgende Fragen:

- Wie sahen die Vorgaben aus (Zielsetzungen, Aufgabenverständnis, Bewertungsmassstäbe)?
- Wie wurden die Aufgaben durchgeführt?
- Wo bestanden besondere Schwierigkeiten? Mögliche Ursachen?
- Wie wurden die Mitarbeitenden fachlich und menschlich unterstützt?
- Wie ist die persönliche Einstellung zum Mitarbeitenden (Sympathie-Antipathie-Effekt)?
- Wie stellt sich der Soll-Ist-Vergleich dar (Beurteilung)?

Es ist wichtig, dass die Beurteilung begründet und mit Beispielen illustriert wird, nur so ist sie für die Mitarbeitenden nachvollziehbar und hilfreich.

Das Gespräch soll auf die einzelnen Mitarbeitenden abgestimmt werden. Dazu ist es sinnvoll, sich gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse in Erinnerung zu rufen. Wertvoll ist es auch, sich als Vorgesetzter folgende Fragen zu stellen:

- Was erwartet der Mitarbeitende vom Gespräch?
- Was befürchtet der Mitarbeitende möglicherweise?
- Wie nimmt er voraussichtlich zu den im Beurteilungsbogen angesprochenen Themen Stellung?
- Mit welchen Stellungnahmen oder Einwänden zur Beurteilung ist zu rechnen?

### **Schwerpunkte des Gesprächs festlegen**

Die Leistungsbeurteilung bietet eine Vielzahl von Gesprächsinhalten an. Es ist zweckmässig, sich im Voraus auf gewisse Schwerpunkte zu konzentrieren.

Die Leistungsbeurteilung muss nicht zwangsläufig in jedem Detail besprochen werden. Es erscheint weder sinnvoll noch möglich, im Rahmen eines Beurteilungsgesprächs über alle Aufgabenbereiche zu sprechen. In jedem Fall ist die Vorbereitung der Mitarbeitenden (Selbstbeurteilung) in die Gesprächsplanung mit einzubeziehen.

### **Organisation des Gesprächs**

Der Gesprächstermin ist rechtzeitig - mindestens zwei Wochen vorher - zu vereinbaren, damit genügend Zeit für die Vorbereitung bleibt. In der Einladung werden den Mitarbeitenden Ziel und Zweck des Gesprächs erläutert und nochmals darauf aufmerksam gemacht, sich mittels Selbstbeurteilung auf das Gespräch vorzubereiten.

- Ist das Büro des Vorgesetzten ungünstig für eine ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre, so sind entsprechende Räumlichkeiten zu organisieren.
- Mit der Digitalisierung des Beurteilungsprozesses soll auch dem Umweltaspekt des Papierverbrauchs Rechnung getragen werden. Wenn immer möglich soll das Formular deshalb nicht auf Papier ausgedruckt, sondern gemeinsam mit dem Mitarbeitenden am PC, Notebook, Tablet oder via Projektion an Leinwand/Wand besprochen werden
- Für das Gespräch soll genügend ungestörte Zeit (kein Telefon, kein Handy!) reserviert werden. Gespräche sollten nicht in Zeiten besonders hoher Arbeitsbelastung angesetzt werden.
- Die Einordnung des Gesprächs in den Tagesablauf ist zu berücksichtigen.

## **7.2. Gesprächsdurchführung**

Jedes Beurteilungssystem ist so gut wie die Gespräche, die geführt werden. Im Mitarbeitergespräch geht es darum, Anliegen, Bedürfnisse und Erwartungen gegenseitig besser kennen und verstehen zu lernen und gemeinsam eine Standortbestimmung vorzunehmen.

Ein gutes Gespräch kann nur in einer offenen, wohlwollenden und vertrauensvollen Atmosphäre gelingen.

## **7.3. Gesprächsauswertung**

Nach jedem Gespräch sollten sowohl der Vorgesetzte wie auch der Mitarbeitende das Gespräch auswerten. Insbesondere heisst das, dass Konsequenzen festgehalten (notiert) werden und eventuell auch gleich entsprechende Termine (z.B. Meilensteine) in die eigene Agenda eingetragen werden.

## **8. Schulung und Unterstützung**

Die EKZ bieten für Vorgesetzte, die Mitarbeitende beurteilen, Schulungsangebote an. Neben Einführungsseminaren und Wiederholungskursen ist auch eine Unterstützung unter dem Jahr durch die Bereichspersonalleiter oder ein Coaching durch externe Anbieter möglich.

Bei besonderen Fragen steht auch der nächsthöhere Vorgesetzte zur Verfügung.

## **9. Digitale Abwicklung und Zugriffsrechte**

Die Beurteilungsrunde wird digital durchgeführt. Die Zugriffsrechte auf die einzelnen Formulare ergeben sich aus der hierarchischen Organisation. Die Vorgesetzten verwalten die Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen der ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden haben die Leseberechtigung, so dass keine Kopien angefertigt werden müssen. Die übergeordnete Vorgesetzten haben Zugriff auf die Beurteilungen der ihnen hierarchisch untergeordneten Mitarbeitenden.

## **10. Sonderfälle und Instanzenweg**

### **10.1. Beizug weiterer Personen**

Kann der Vorgesetzte die Leistungen, das Verhalten und die Arbeitsweisen des Mitarbeitenden nicht ausreichend beobachten/bewerten (z.B. Aussendienst, Projektmitarbeit), können im gegenseitigen Einverständnis auch weitere Personen (z.B. Equipenleiter, Projektleiter) zur Vorbereitung und zum Gespräch beigezogen werden.

### **10.2. Zweitgespräch**

Sollte das erste Gespräch zu lange dauern, ist es vorteilhaft, ein Zweitgespräch anzusetzen.

In Ausnahmefällen kann auch ein Zweitgespräch vereinbart werden, um einen Konflikt zu entschärfen, der im Gespräch aufgebrochen ist.

### **10.3. Instanzenweg**

In Fällen, in denen der Mitarbeitende nach dem Gespräch eine stark abweichende Position einnimmt, kann ein weiteres Gespräch mit dem nächsthöheren Vorgesetzten, allenfalls unter Beizug der Personalabteilung, angesetzt werden.

### **10.4. Signatur**

Mit der elektronischen Signatur bestätigt der Mitarbeitende die Einsichtnahme und die Durchführung des Gesprächs, nicht jedoch das Einverständnis mit der eigentlichen Beurteilung.