



## Mitarbeitergespräche, Planung und Durchführung

---

### 1. Grundsätzliches

- Mitarbeitergespräche bilden eine echte Chance, das Verhalten eines Mitarbeiters zu optimieren.
- Mitarbeitergesprächen muss die notwendige Wichtigkeit zugestanden werden.
- Mitarbeitergespräche müssen mit entsprechender Sorgfalt geplant und durchgeführt werden.

### 2. Ziel der Mitarbeiterbeurteilung

- Erkennen und wahrnehmen der allgemeinen Befindlichkeit des Mitarbeitenden (ist natürlich ein laufender Prozess).
- Möglichkeit schaffen, sich mit dem Mitarbeiter im geschützten und offiziellen Rahmen mit dem Vorgesetzten unterhalten zu können.
- Verbale Beurteilung des Verhaltens und der Leistung eines Mitarbeiters, eventuell unterstützt durch einen geeigneten Beurteilungsboden.
- Setzen der Ziele in Bezug auf Verhalten und Leistung in der Folgeperiode.
- Festlegen, in welchen Bereichen und in welcher Form der Mitarbeitende in der Erreichung der Ziele durch Dritte unterstützt wird.
- Erkennen, ausarbeiten und festlegen von Entwicklungswünschen des Mitarbeitenden (Aus- und Weiterbildung).

### 3. Wichtige Beurteilungskriterien

- Im sozialen Umgang mit dem Team
  - Hilfsbereitschaft
  - Zuverlässigkeit
  - Integration
- Im fachlichen Bereich als Person
  - Belastbarkeit im beruflichen Alltag.
  - Arbeitsbereitschaft und Einsatz.
  - Arbeitsplanung und Weitsichtigkeit.
  - Sorgfalt und Zuverlässigkeit.
  - Auffassungsgabe und Erkennen von Gesamtzusammenhängen.
  - Fachwissen in seiner Funktion.

### 4. Häufige Fehler

- Häufige Fehler in der Beurteilung
  - „Tendenz zur Mitte“
  - Vorurteile / Glaubenssätze
  - Unterforderung / Überforderung
  - keine Verbindung zur letzten Beurteilung
  - zu wenig Klarheit in den Aussagen
- Häufige Fehler in der Durchführung
  - unsorgfältige Vorbereitung
  - keine Vorinformation an Mitarbeiter
  - sich für das Gespräch zu wenig Zeit geben
  - Störungen während des Gesprächs
  - Beurteilungen einfach mal ein Jahr auslassen
  - Verschieben ohne treffenden Grund
  - Gespräche unter dem Jahr durchführen (sollte begründet sein)

## 5. Phasen der Mitarbeiterbeurteilung

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Mitarbeiterbeurteilung nicht ein statischer Prozess einer bestimmten Situation ist. Die Beurteilung der Mitarbeitenden ist ein andauernder Prozess, welcher sich über das ganze Jahr hinweg zieht.

Die Mitarbeiterbeurteilung soll, resp. darf auch keines falls die laufend stattfindenden Lob- und Kritikgespräche ersetzen.

- Phase 1; Beobachtung
  - Laufende Beobachtung des Mitarbeitenden.
  - Erstellen einer laufenden Vorfallliste mit pos. und neg. Ereignissen mit dem Hinweis, in welcher Form der Mitarbeitende für diesen Vorfall gelobt resp. getadelt wurde. Es geht dabei darum, sich Merkmale zu notieren und nicht darum, eine Fiche über den Mitarbeitenden anzulegen.
  
- Phase 2; Planung
  - Zeitliche Planung der Mitarbeitergespräche (Vorbereitung, Durchführung, Nachbearbeitung der jeweiligen Gespräche).
  - Zusammenstellen der Beurteilungsunterlagen für die jeweiligen Gespräche:
    - letzte Beurteilung
    - Vorfall-Liste
    - Stellenbeschrieb
    - sonstige Vereinbarungen
  - Information der Mitarbeitenden über Zeitpunkt und Zweck und die Grobinhalte des Gespräches, damit sich auch der Mitarbeitende auf das Gespräch vorbereiten kann.
  - Bereitstellen der Infrastruktur (Raum, Atmosphäre, Störungen, usw.).
  
- Phase 3; Durchführung
  - Kurzfristige Vorbereitung:
    - Räumlich gute Verhältnisse schaffen und
    - Sich auf das Gespräch einstellen.
    - Klarheit über Besprechungspunkte schaffen.
    - Gesprächsstruktur festlegen.
    - Störfaktoren eliminieren (Telefonate, „Türklopfer“, usw.).
  - Durchführung
    - Begrüssung und Atmosphäre schaffen (Rapport aufnehmen).
    - Allgemeiner Rückblick auf die vergangene Beurteilungsperiode.
    - Rückblick in Bezug auf festgelegte Ziele, allfällige Korrekturmassnahmen festlegen.
    - Detailbeurteilung der vergangenen Periode
      - Beurteilung des Teamverhaltens
      - Beurteilung der Fachleistung
      - Sichtweise des Mitarbeitenden
    - Themen der Mitarbeiterentwicklung / -förderung
      - neue Aufgabenbereich (per sofort oder als Planung)
      - Aus- und Weiterbildungspläne
    - Lohnthemen
      - allfällige Lohnanpassungen
      - sonstige Bonifikationen oder lohnwirksame Leistungen
    - Festlegen der Ziele für die nächste Beurteilungsperiode.
    - Langfristige Ziele und Pläne des Mitarbeiters
    - Gesprächsabschluss

- Phase 4; Nachbearbeitung
  - Direkte Nachbearbeitung
  - Beurteilungsgespräch analysieren:
    - Konnte ein motivierender, unterstützender Dialog geführt werden?
    - Gelingt es mir, mit offenen Fragen zu arbeiten?
    - Hatte der Mitarbeitende den grösseren Anteil am Dialog?
    - War ich in meinen Aussagen konkret?
    - Wurden Ziele gemeinsam erarbeitet, ist der Mitarbeiter nun bestrebt, diese zu erfüllen?
    - Fühlt sich der Mitarbeiter nach diesem Gespräch gut?
    - Was werde ich im nächsten Gespräch besser machen?
    - Was muss ich jetzt sofort unternehmen?
  - Gesprächsinhalte auf Gesprächsprotokoll festhalten.
  - Besprochene Massnahmen zur Umsetzung planen (den Beurteiler betreffend).
  - Ziele auf Mitarbeiterjournal übertragen, eventuell mit Direktvorgesetztem besprechen.
  - Zwischenbeurteilung planen.

## 6. Grundlagen zum Setzen von Zielen

Das Setzen von Zielen soll möglichst gemeinsam erfolgen. Das soll nicht heissen, dass dieser Prozess als „Wunschkonzert“ für den Mitarbeitenden erfolgen soll.

Der Vorgesetzte soll klar festhalten, welche Ziele für ihn wichtig sind. Es wird dabei unterschieden, ob es sich um ein „Soll-Ziel“ oder um ein „Muss-Ziel“ handelt.

- Soll - Ziele
  - Soll-Ziele sind Ziele, welche sich der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer wünscht. „Ich würde es begrüessen, wenn .....
- Muss - Ziele
  - Muss-Ziele sind zwingend zu erreichen. „Bis Ende Monat .....

Ziele sollen handlungswirksam sein, das heisst, eine konkrete Handlung zur Folge haben.

Grundsätzlich sollen keine Vermeidungsziele gesetzt werden.

- Ich rauche nicht mehr in der Werkstatt.
- Besser: Ich werde das Rauchverbot in der Werkstatt einhalten.
  
- Ich werde auf den Baustellen keine Unordnung zurücklassen.
- Besser: Ich werde auf den Baustellen Ordnung halten.

Ziele sollen unter der Kontrolle des Betroffenen sein:

- Wir werden künftig bessere Ordnung in der Werkstatt haben.
- Besser: Ich stelle sicher, dass jeweils am Freitag Ordnung gemacht wird.