

Gemeinde Risch



Wegleitung

Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG)

Inhaltsverzeichnis

1.	Vom alten zum neuen Beurteilungssystem.....	3
2.	Das neue System.....	3
3.	Rahmenbedingungen des Systems.....	4
3.1.	Erwartungen der Gemeinde Risch als Arbeitgeberin.....	4
3.2.	Grundlagen der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.....	5
3.3.	Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG).....	6
3.4.	Zuständigkeit.....	6
3.5.	Aktenaufbewahrung, Akteneinsicht und Herausgabe der Akten.....	6
3.6.	Beurteilungszyklus und Ablauf.....	7
3.7.	Neueintretende Mitarbeitende.....	8
3.8.	Beurteilung der Leistung und des Verhaltens.....	8
3.9.	Beurteilung der Ziele.....	11
4.	Leitfaden zum Ausfüllen des Bogens.....	12
4.1.	Persönliche Daten / Stellenbeschreibung.....	12
4.2.	Gesamtbeurteilung / Vorschlag Stufen- und TREZ-Anstieg.....	12
5.	Ziele des Vorjahres.....	13
6.	Beurteilung der Leistung und des Verhaltens.....	13
7.	Zielvereinbarung und Beurteilung.....	13
8.	Entwicklungs- und Laufbahnplanung / Zukunftsperspektiven.....	14
9.	Förderung und Unterstützung.....	14
10.	Rückmeldung an die/den Vorgesetzten und den Arbeitgeber.....	15
11.	Bemerkungen; spezielle Vereinbarungen.....	15
12.	Gesprächsprotokoll.....	15
13.	Beilagen.....	16

Seite 3/26

1. Vom alten zum neuen Beurteilungssystem

Die Zielvereinbarung und die Leistungsbeurteilung gehören zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Bei der Zielvereinbarung werden die zu erreichenden Arbeitsergebnisse und die Anforderungen bezüglich Kompetenzen und Verhalten festgelegt. Damit wird auch die Grundlage für eine transparente Leistungsbeurteilung geschaffen. Die Leistungsbeurteilung soll wertschätzend und nachvollziehbar sein und die Weiterentwicklung der wesentlichen Fähigkeiten berücksichtigen.

Die Zielvereinbarung und die Leistungsbeurteilung können nur in offenen und konstruktiven Gesprächen zwischen direkten Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden wirksam erfüllt werden. Der Mitarbeiterbeurteilungsbogen bildet dazu die notwendige Grundlage. Die rechtliche Grundlage ist in Art. 67 (Mitarbeiterbeurteilung) des Personalreglements verankert.

Durch die Inkraftsetzung des neuen Personalreglements und der Auflösung des Bonussystems wurde ein neues Beurteilungssystem entwickelt, welches den heutigen Erfordernissen gerecht wird. Die bewährte Grundphilosophie gilt weiter: Im Zentrum steht ein periodischer Dialog zwischen der vorgesetzten Person und der/dem Mitarbeiter/in.

2. Das neue System

Das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) umfasst einen Rückblick, eine Standortbestimmung sowie einen Ausblick. Die Leistungen der/des Mitarbeitenden, die Erreichung der vereinbarten Ziele und das Verhalten werden besprochen und beurteilt. In Übereinstimmung mit dem Leistungsauftrag werden gemeinsam neue Ziele vereinbart und Entwicklungsmassnahmen geplant.

Die vorgesetzte Person erhält von der/dem Mitarbeiter/in ein Feedback zur Zusammenarbeit und Zufriedenheit. Der aus dem Beurteilungsgespräch resultierende Beurteilungswert dient als Basis für den Stufenanstieg, Funktionsänderungen und für weitere personelle Entscheide.

Das Gespräch bildet auch Zeit und Gelegenheit für einen Austausch, der in der Hektik des Alltagsgeschäfts oft zu kurz kommt, nämlich gegenseitige Erwartungen und Befindlichkeiten sowie Wertschätzung und Dank auszusprechen. Das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) erfordert von beiden Seiten - von Vorgesetzten und Mitarbeitenden - eine gute Vorbereitung und ein aktives Mitwirken.

Gerne steht der Personaldienst bei Fragen sowie für Schulungen und Beratungen zur Verfügung.

3. Rahmenbedingungen des Systems

3.1. Erwartungen der Gemeinde Risch als Arbeitgeberin

(Auszug aus den strategischen Grundlagen im Personalwesen)

a) Erwartungen an unsere Führungskräfte

Unsere Führungskräfte...

- ... führen zielorientiert, professionell und motivierend.
- ... gehen als Vorbilder voran, sind glaubwürdig und innovativ.
- ... fördern die Entwicklung des Teams, verbessern die Leistungen der Mitarbeitenden durch Zielsetzungen, Anleitungen, Feedback und nehmen Rückmeldungen entgegen.
- ... initiieren und lenken Veränderungsprozesse gezielt.
- ... verfügen über gutes Einfühlungsvermögen und Konfliktfähigkeit.
- ... fördern die Lernbereitschaft und soweit möglich die Entwicklungswünsche der Teammitglieder.
- ... stärken die Teams und sorgen für eine konstruktive Zusammenarbeit.
- ... denken in Varianten, abteilungsübergreifend und langfristig.
- ... gehen mit den Finanzressourcen haushälterisch um.

b) Erwartungen an unsere Mitarbeitenden

Unsere Mitarbeitenden...

- ... verfügen über Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative.
- ... besitzen die Bereitschaft zur aktiven Gestaltung der Zusammenarbeit.
- ... sind flexibel im Arbeitseinsatz.
- ... sind für Entwicklungen und Veränderungen offen.
- ... haben einen verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen.
- ... arbeiten engagiert und loyal zusammen.
- ... sind bereit für persönliche Weiterentwicklung und Fortbildung.
- ... arbeiten kunden- und dienstleistungsorientiert.
- ... denken vernetzt, arbeiten lösungsorientiert und eigenverantwortlich.
- ... besitzen versiertes Fachwissen, Integrität im Handeln und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.

3.2. Grundlagen der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

a) Personalpolitik der Gemeinde Risch, Auszug aus dem Teilbereich "Beurteilung und Betreuung"

- Wir führen zielorientiert. Im Zielvereinbarungsprozess formulieren wir gegenseitige Erwartungen und legen fach- und verhaltensbezogene Ziele sowie faire Beurteilungskriterien fest.
- Wir beurteilen die Zielerreichung, die Leistung und das Verhalten im Alltag. Im Beurteilungsprozess kommunizieren wir offen und nehmen Kritik als Chance für Verbesserungen wahr.
- Die Mitarbeitenden werden zur Leistungserhaltung, Leistungsverbesserung und in ihrer Entwicklung gefördert.

b) Personalreglement

Art. 67 (Mitarbeiterbeurteilung)

- ¹ Leistung, Fähigkeit, Eignung und Verhalten der Mitarbeitenden sind in angemessenen Zeitabständen, durch die direkt vorgesetzte Person zu beurteilen.
- ² Die periodischen, mindestens einmal jährlich stattfindenden, Mitarbeitergespräche bilden die Grundlage für eine Standortbestimmung, für die Beurteilung der Fort- und Weiterbildungsbedürfnisse, die Laufbahnplanung sowie für die fähigkeitsbezogene Funktionszuweisung und leistungsgerechte Entlohnung.

Art. 47 (Aufstieg in eine höhere Gehaltsklasse oder Gehaltsstufe)

- ² Gute Leistungen sowie besondere Befähigung und Eignung können durch Aufstieg in eine höhere Gehaltsstufe oder Gehaltsklasse abgegolten werden. Ein Negativentscheid kann nicht angefochten werden.

Art. 49 (Gehaltskürzung)

Bei ungenügender Leistung können unter Einhaltung der Kündigungsfristen und -termine jederzeit Gehaltserhöhungen ganz oder teilweise rückgängig gemacht sowie die Versetzung in eine tiefere Gehaltsstufe oder Gehaltsklasse angeordnet werden. Dabei besteht keine Bindung an die Funktionseinreihung.

Art. 53 (Treue und Erfahrungszulage)

- ¹ Verweis auf § 53 des Personalgesetzes des Kantons Zug (BGS 154.21)
Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich bewährt haben, wird ab dem Kalenderjahr, in welchem sie das 3. Dienstjahr erfüllen, eine Treue- und Erfahrungszulage ausgerichtet. Das erste Kalenderjahr des Arbeitsverhältnisses wird ab erfülltes Dienstjahr angerechnet, wenn der Dienst Eintritt in der ersten Jahreshälfte erfolgt ist.

3.3. Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG)

Die Zielvereinbarung und die Leistungsbeurteilung ermöglicht Mitarbeitenden wie Vorgesetzten eine regelmässige und strukturierte Standortbestimmung mit folgenden Zielsetzungen:

- Förderung der Zusammenarbeit
- Dank, Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit
- Beurteilung der erbrachten Leistungen, der erreichten Ziele und Resultate
- Beurteilung des Verhaltens
- Gemeinsame Analyse der Stärken und Schwächen
- Basis für den Stufen/Klassenanstieg und Erhöhung der TREZ (nebst anderen Kriterien)
- Abstimmung der neuen Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten
- Einsatz der/des Mitarbeitenden gemäss den Fähigkeiten
- Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Nutzung des Mitarbeiterpotentials
- Förderung einer offenen Gesprächskultur

3.4. Zuständigkeit

Die Beurteilung der Mitarbeitenden erfolgt grundsätzlich durch die oder den direkten Vorgesetzten. Die oder der nächsthöhere Vorgesetzte ist die Kontrollinstanz für den unterstellten Führungsbereich.

3.5. Aktenaufbewahrung, Akteneinsicht und Herausgabe der Akten

Im Zeitraum zwischen der Zielvereinbarung bis zur Leistungsbeurteilung wird das Original beim direkten Vorgesetzten aufbewahrt. Nach erfolgter Beurteilung wird das Original dem Personaldienst übergeben und im Personaldossier aufbewahrt.

Die Mitarbeitenden und die direkten Vorgesetzten erhalten eine Kopie der Zielvereinbarung sowie der Leistungsbeurteilung und bewahren diese unter Verschluss auf. Bei einem Stellenwechsel der/des direkten Vorgesetzten respektive des Mitarbeitenden müssen die Kopien der direkten Vorgesetzten vernichtet oder der/dem Nachfolgerin/Nachfolger übergeben werden.

Personalakten und -daten sind vertraulich zu behandeln. Sie unterliegen den Bestimmungen des Persönlichkeits- und Datenschutzes.

Seite 7/26

3.6. Beurteilungszyklus und Ablauf

Bei der Mitarbeiterbeurteilung werden drei Phasen unterschieden:

- Phase 1: Zielvereinbarung
- Phase 2: Zwischengespräch und evtl. Anpassung der Zielsetzungen (nach Bedarf)
- Phase 3: Beurteilung der Zielerreichung, der Leistung und des Verhaltens

Allgemeines und Vorbereitung

Das Beurteilungs- und Fördergespräch findet periodisch, mindestens einmal jährlich, statt (Personalreglement, Art. 67, Abs. 2).

Die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden bereiten sich auf die Zielvereinbarung sowie die Beurteilung der Ziele, der Leistung und des Verhaltens vor. Die Mitarbeitenden nehmen zu den einzelnen Punkten eine Selbsteinschätzung vor und teilen diese sowie allfällige Vorschläge für Zielsetzungen der Führungsperson am Gespräch mit. Der Inhalt des Beurteilungs- und Fördergesprächs sollte sich somit schwergewichtig auf die Zielsetzung und jene Punkte konzentrieren, welche unterschiedlich beurteilt wurden. Ausserdem ist der Entwicklungs- und Laufbahnplanung sowie den Zukunftsperspektiven genügend Raum zu geben.

Phase 1

Die Zielvereinbarung kann alleine oder zusammen mit der Beurteilung der letzten Zielsetzungen, der Leistungen und des Verhaltens erfolgen. Es ist somit möglich, dass nur einmal jährlich ein Gespräch stattfindet.

Phase 2

Ein Zwischengespräch ist nur bei Bedarf durchzuführen. Idealerweise findet ein solches in der Mitte einer Beurteilungsperiode statt oder wenn sich Zielsetzungen massgeblich verändern oder Ziele bereits erreicht wurden.

Phase 3

Die Beurteilung der Zielerreichung, der Leistung und des Verhaltens kann alleine oder zusammen mit der Zielvereinbarung für die nächste Periode erfolgen.

Zusätzliche Gespräche

Bei wichtigen Veränderungen oder auf Wunsch der Mitarbeitenden bzw. der Vorgesetzten können weitere Gespräche vereinbart werden, welche auch die Zielsetzungen bzw. die Leistungsbeurteilung zum Thema haben. Es ist darauf zu achten, dass rechtzeitig über zusätzliche Besprechungsgefässe informiert wird, damit sich die jeweiligen Gesprächspartner vorbereiten können.

Protokollierung

Der Mitarbeiterbeurteilungsbogen ist so konzipiert, dass die Ergebnisse aus allen durchgeführten Gesprächen darin protokolliert werden können.

Seite 8/26

3.7. Neueintretende Mitarbeitende

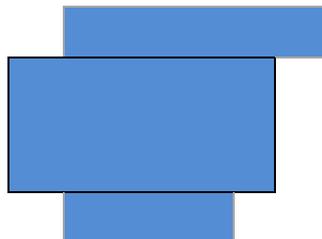
Für die neueintretenden Mitarbeitenden werden die Zielsetzungen für das laufende Jahr im Probezeitgespräch festgehalten und im darauffolgenden Jahr in den Beurteilungsbogen des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG) übertragen.

3.8. Beurteilung der Leistung und des Verhaltens

Neben einer Einstufung in eine der vier Kategorien (sehr gut, gut, genügend und ungenügend) ist auch immer eine schriftliche Beurteilung, welche die Einstufung in die jeweilige Kategorie begründet, notwendig.

Bewertung A (sehr gut)

- Arbeitsleistung: Aussergewöhnliches Leistungsniveau, Anforderungen weit übertroffen, Spitzenergebnisse. Hält sich selbst auf dem aktuellen Stand des Fachwissens und ist motiviert, Weiterbildungen zu besuchen. Sieht Möglichkeiten zur Unterstützung anderer und setzt diese um. Plant und kontrolliert Aufgaben sehr genau, ist aber trotzdem effizient und setzt sich zusätzlich eigene Ziele.
- Führungsverhalten: Hervorragendes Führungsverhalten und -ergebnis, sehr hohe Akzeptanz. Analysiert Entscheide auf mögliche Auswirkungen in grösseren Zusammenhängen. Kann Konsequenzen und Risiken der eigenen Entscheide abschätzen. Kann Auswirkungen der Entscheide auf Dritte beurteilen und weist diese auf mögliche Folgen hin.
- Verhalten: Auch in Ausnahmesituationen ausgezeichnetes und überlegtes Verhalten. Bemüht sich aktiv um Informationsverbesserungen. Trägt zu einem guten Teamklima bei. Bringt Aufgabenstellungen und Probleme aktiv in das Team ein. "Dienstleistung im Mittelpunkt" ist handlungsweisend. Kann sich in Anspruchsgruppen versetzen und geht auf diese zu/ein.



Seite 9/26

Bewertung B (gut)

- Arbeitsleistung: Arbeitsleistung und Resultate sind quantitativ und qualitativ gut, alle Anforderungen sind gut erfüllt. Macht fachlich notwendige Weiterbildung. Organisiert hauptsächlich selbständig und richtet die Tätigkeiten auf allgemeine sowie individuelle Ziele aus.
- Führungsverhalten: Kompetente Führung, gutes Ergebnis, hohe Akzeptanz. Analysiert Entscheide auf mögliche Auswirkungen in eigenem Arbeitsbereich, kann Konsequenzen und Risiken der eigenen Entscheide abschätzen. Beteiligt sich an der Entscheidungsfindung im Team und trägt diese mit.
- Verhalten: Verhalten ist bei allen Merkmalen gut. Bringt seine Meinung ein, informiert offen und nimmt Informationen aktiv auf. Integriert sich ins Team, bringt seine Meinung im Team ein.



Bewertung C (genügend)

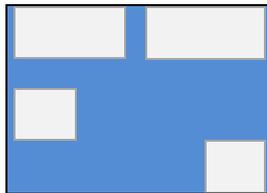
- Arbeitsleistung: Arbeitsleistung und Resultate genügen, Verbesserungen sind anzustreben. Wenig Motivation zur Weiterbildung (eher bequem). Organisiert wenig selbständig, befolgt Anweisungen. Hat Ziele zu wenig vor Augen, geringe Zielausrichtung.
- Führungsverhalten: Führungsverhalten und -ergebnis ist in einzelnen Bereichen zu verbessern. Entscheidet, ohne sich grosse Gedanken über die Auswirkungen zu machen. Beteiligt sich selten an Entscheidungsfindung und trägt Entscheide genügend mit.
- Verhalten: Verhalten ist in einzelnen Merkmalen noch zu verbessern. Hält sich zurück, informiert unklar und/oder widersprüchlich. Integriert sich schlecht ins Team, hält seine Meinung zurück und engagiert sich zu wenig.



Seite 10/26

Bewertung D (ungenügend)

- Arbeitsleistung: Qualität und Quantität der Arbeit sind mangelhaft, Resultate sind ungenügend. Findet Weiterbildung nicht nötig und setzt sich nur für eigene Anliegen und Aufgaben ein. Unselbständig in der Organisation, hat Ziele nicht vor Augen.
- Führungsverhalten: Markante Defizite im Führungsverhalten und -ergebnis, enge Kontrolle notwendig. Ist nicht in der Lage, sich die Konsequenzen und Risiken von Entscheiden vorzustellen. Beteiligt sich nicht an Entscheidungsfindung, trägt gefällte Entscheide nicht mit.
- Verhalten: Verschiedene Verhaltensmerkmale sind nicht zufriedenstellend. Behält Informationen zurück und argumentiert mit Ausreden. Einzelgänger, hilft anderen Teammitgliedern nicht und scheut zusätzliche Aufgaben im Sinne des Teams.



3.9. Beurteilung der Ziele

Bei der Beurteilung der Ziele wird zwischen den Beurteilungskriterien "erfüllt" und "nicht erfüllt" unterschieden.

Neben einer Einstufung in eine der beiden Kategorien ist in der schriftlichen Beurteilung die Zuteilung in die jeweiligen Kategorie zu begründen. Ein nicht erfülltes Ziel kann verschiedene Ursachen haben (eigenes Verschulden, Ressourcen, Priorisierung, Änderungen von Grundlagen etc.)

Je nach Begründung können nicht erfüllte Ziele für die nächste Zielsetzungsperiode nochmals vereinbart (z. B. bei schlechter Planung) oder definitiv abgeschrieben werden (Nichtdurchführung eines Projekts).

Erfüllt

Das gesteckte Ziel konnte vollständig erreicht werden. Alle Messgrößen und Kriterien der Zielerreichung sind erfüllt.



Nicht erfüllt

Das gesteckte Ziel konnte nicht vollständig oder nicht erreicht werden. Die Messgrößen und Kriterien wurden nur teilweise oder gar nicht erfüllt.



4. Leitfaden zum Ausfüllen des Bogens

4.1. Persönliche Daten / Stellenbeschreibung

In diesem Bereich werden alle persönlichen Angaben zum Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden festgehalten. Ebenfalls ist die Stellenbeschreibung im 2-Jahr-Rhythmus zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren.

4.2. Gesamtbeurteilung / Vorschlag Stufen- und TREZ-Anstieg

Die verbale Gesamtbeurteilung basiert auf der ganzheitlichen Wertung der Leistung der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Arbeitsergebnisse, der Zielerreichung und des Verhaltens. Die Beurteilung erlaubt auch einen rascheren Überblick über die Gesamtbeurteilungen mehrerer Mitarbeitenden und hilft den Vorgesetzten bei der Triage der Prioritätensetzung bezüglich der Personalentwicklung oder neuen Zielsetzungen.

Ebenfalls wird aufgrund der Gesamtbeurteilung entschieden, ob ein Stufen-Anstieg sowie ein TREZ-Anstieg bewilligt werden. Auf dem Bogen des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG) gibt die/der Vorgesetzte ihre/seine diesbezügliche Empfehlung ab. Bei einer negativen Empfehlung ist eine Begründung notwendig.

Der Stufenanstieg wird bei guten Arbeitsleistungen sowie bei einer besonderen Befähigung oder Eignung der Mitarbeitenden gewährt. Ein Negativentscheid kann nicht angefochten werden (Personalreglement, Art. 47 Abs. 2).

Voraussetzungen für einen TREZ-Anstieg sind neben einer guten Arbeitsleistung auch die Auftrags Erfüllung während mindestens sechs Monaten im laufenden Kalenderjahr.

Ein Aufstieg in eine höhere Gehaltsstufe und der TREZ-Anstieg erfolgen jeweils auf den 1. Januar des Folgejahres.

Bei ungenügender Leistung können unter Einhaltung der Kündigungsfristen und -termine jederzeit Gehaltserhöhungen ganz oder teilweise rückgängig gemacht sowie die Versetzung in eine tiefere Gehaltsstufe oder Gehaltsklasse angeordnet werden. Dabei besteht keine Bindung an die Funktionseinreihung. (Personalreglement, Art. 49)

Seite 13/26

5. Ziele des Vorjahres

Hier werden die Ziele des Vorjahres, deren Messgrössen/Kriterien sowie die Zielbeurteilungen übernommen. Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden erhalten hier eine kurze Übersicht der Ziele der Vorperiode. Wurden Ziele nicht erreicht, können diese für das laufende Jahr neu vereinbart werden.

6. Beurteilung der Leistung und des Verhaltens

Auf der Grundlage der Stellenbeschreibung, des Anforderungsprofils und der Aufgaben werden in diesem Teil die Leistungen beurteilt. Es ist nicht erforderlich, alle als Beispiel aufgeführten Einzelkriterien im Detail zu kommentieren und zu bewerten. Der Schwerpunkt liegt auf den für die jeweilige Aufgabe erfolgsbestimmenden Aspekten. Es können noch weitere aufgabenbezogene Verhaltenskriterien angefügt und bewertet werden.

Wie bei der Zielerreichung ist auch bei der Beurteilung der Leistung und des Verhaltens eine Selbsteinschätzung durch die Mitarbeitenden vorzunehmen.

Diese sogenannten "weichen" Faktoren sind in der Regel stärker subjektiv geprägt und bedingen genaue und regelmässige Beobachtungen. Das Gespräch sollte sich daher vorwiegend auf die Abweichungen in der Beurteilung der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten sowie die möglichen Gründe hierfür konzentrieren.

7. Zielvereinbarung und Beurteilung

Voraussetzungen für das Führen mit Zielen sind:

- ausreichende und aktuell gehaltene Fähigkeiten und Kenntnisse auf Seiten der Mitarbeitenden
- eine Kultur des Vertrauens, basierend auf regelmässiger und offener Information und Kommunikation
- die Begleitung der Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten im Sinne von Unterstützung, Förderung und Coaching (regelmässig; sowie bei auftauchenden Schwierigkeiten im Besonderen)

Bei der Zielvereinbarung für die neue Beurteilungsperiode sind Zielvorgaben aus den Legislaturzielen zu berücksichtigen und auf die unteren Stufen anzupassen. Die weiteren Ziele können aus verschiedenen Quellen stammen:

- Ziele resultierend aus der Beurteilung (Arbeitsergebnis, Zielerreichung, Verhalten)
- Von übergeordneter Stelle gesetzte Ziele für die Abteilung und davon abgeleitet der Beitrag der/des Mitarbeitenden zur Erreichung der Ziele
- Persönliche Ziele der/des Mitarbeitenden

Seite 14/26

Richtig formulierte Ziele beschreiben einen Endzustand kurz, klar und konkret. Bei den Zielsetzungen soll die Formel "Smart+" berücksichtigt werden:

S	spezifisch auf den Leistungsauftrag und die Ziele ausgerichtet
M	messbar oder beobachtbar
A	attraktiv und herausfordernd
R	realistisch und erreichbar
T	terminiert (Endtermin, Meilensteine)
+	positiv formuliert

Den Mitarbeitenden geben Zielvereinbarungen Klarheit über die Erwartungen. Sie erhalten den notwendigen Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Aufgabenerledigung und der Vorgehensweise. Führen mit Zielen erlaubt den Führungskräften, den Mitarbeitenden Aufgaben zu übertragen.

8. Entwicklungs- und Laufbahnplanung / Zukunftsperspektiven

Gemäss den Bestimmungen des Personalreglements, Art. 67, ist auch die Laufbahnplanung im Gespräch mit dem Vorgesetzten zu thematisieren. In diesem Teil steht die aktuelle Stelle, die mögliche berufliche Zukunft aus Sicht der/des Mitarbeitenden und jener des/der Vorgesetzten im Vordergrund. Ausserdem haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit ihre persönliche Entwicklungsplanung bekannt zu geben und die Vorgesetzten zu diesen Zielen ihren Kommentar abzugeben (Möglichkeiten in der Gemeinde Risch, Bereiche welche zur Zielerreichung entwickelt werden müssten, bis zu welchem Punkt die Gemeinde die persönlichen Ziele unterstützen kann etc.).

9. Förderung und Unterstützung

Bei der Förderung und Unterstützung führt teilweise eine Kombination von Massnahmen im Arbeitsumfeld und Massnahmen in Form von Weiterbildung zum gewünschten Erfolg. Möglichkeiten zur Förderung und Unterstützung sind beispielsweise:

- Aneignen von zusätzlichem Wissen im Rahmen der täglichen Arbeit, Unterstützung bei Bedarf
- Aufgabenerweiterung
- Stellvertretung
- Funktionswechsel
- Rotation im Team
- Weiterbildungskurse
- Coaching

Bei allen Förderungs- und Unterstützungsmassnahmen sind die Ziele der Entwicklung, die Massnahmen, der Zeitraum sowie die Verantwortlichkeit zu vereinbaren.

10. Rückmeldung an die/den Vorgesetzten und den Arbeitgeber

Ein wichtiger Teil des Beurteilungs- und Fördergesprächs (BFG) ist die offene Kommunikation zwischen der/dem Mitarbeiter/in und dem/der Vorgesetzten. Führungskräfte schätzen ein direktes Feedback; dies ermöglicht notwendigen Handlungsbedarf betreffend Führungsstil und Führungsverhalten zu erkennen. In diesem Teil gibt der/die Mitarbeitende ihre/seine Rückmeldung zum Führungsverhalten der/des Vorgesetzten in verschiedenen Themen ab.

Neu besteht in Übereinstimmung mit der Personalpolitik die Möglichkeit, allgemeine Rückmeldungen zur Mitarbeiterzufriedenheit abzugeben. Neben allgemeinen Verbesserungsvorschlägen sind auch Bereiche, welche als "sehr gut" beurteilt werden, zu nennen. Die Rückmeldungen dienen zur Entwicklung der Anstellungsbedingungen sowie der Personal- und Budgetplanung.

11. Bemerkungen; spezielle Vereinbarungen

Oft ist es ein Bedürfnis der Mitarbeitenden und Vorgesetzten ausserhalb des strukturierten Prozesses Bemerkungen festzuhalten oder spezielle Vereinbarungen treffen zu können. Damit hierfür keine Zusatzblätter verwendet werden müssen, wurde dieser Punkt in den Bogen integriert.

12. Gesprächsprotokoll

Mit der Unterschrift bestätigt die/der Mitarbeitende, dass die Beurteilung besprochen wurde und ein Gespräch über die Vereinbarung von Zielen bzw. Erwartungen stattgefunden hat. Ist die/der Mitarbeitende mit dem Inhalt der Beurteilung nicht einverstanden, ist eine schriftliche Gegendarstellung zu den strittigen Punkten zu verfassen. Ebenfalls kann die/der Mitarbeitende ein Gespräch mit der/dem Vorgesetzten der Gesprächsleiterin bzw. des Gesprächsleiters verlangen.

Der/die Vorgesetzte bestätigt die Einsichtnahme durch ihre/seine Unterschrift.

Falls keine Einigung zwischen Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten erzielt werden kann, versucht der nächsthöhere Vorgesetzte als Vermittlungsinstanz zusammen mit den beiden Betroffenen eine Einigung zu erreichen.

Die Unterschriften der Beteiligten sind für die Zielsetzung und die Beurteilung notwendig. Die Inhalte der Zwischengespräche können im Bogen zu den einzelnen Punkten festgehalten und ebenfalls unterzeichnet werden. Es ist jedoch auch möglich, die Gespräche in freier Form unabhängig vom Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) zu führen.

13. Beilagen

Checkliste zur Vorbereitung auf das BFG (Vorgesetzte)

	erledigt	pendent
Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden rechtzeitig über die anstehenden Gespräche.		
Wurde die Stellenbeschreibung aktualisiert? (Überprüfung im 2-Jahr-Rhythmus)		
Erklären Sie Ihren Mitarbeitenden den Sinn dieser Gespräche.		
Teilen Sie Ihren Mitarbeitenden mit, nach welchen Kriterien sie bei Ihrer Beurteilung vorgehen.		
Vereinbaren Sie mit dem jeweiligen Mitarbeitenden den Gesprächstermin mit angemessenem Vorlauf, mindestens eine Woche vorab.		
Ihre Mitarbeitenden haben sich auf das Gespräch vorzubereiten (Selbsteinschätzung).		
Geben Sie Ihren Mitarbeitenden den BFG-Bogen rechtzeitig vor dem Gespräch, damit diese genügend Zeit haben, sich vorzubereiten und selbst einzuschätzen.		
Sind die Merkmale der Ziele, anhand derer Sie Ihre Mitarbeitenden beurteilen, verständlich und transparent, so dass Sie Ihre Mitarbeitenden leicht nachvollziehen können? (smart+)		
Legen Sie dem Gespräch Ihre systematische Beurteilung während des gesamten Jahres zu Grunde.		
Können Sie Ihre Beurteilungen an konkreten Verhaltensbeispielen und Fällen belegen?		
Haben Sie aus Ihrer Beurteilung für jeden Mitarbeitenden maximal zwei bis drei Punkte herauskristallisiert, bei denen Veränderungsbedarf besteht?		
Reservieren Sie sich für jedes Beurteilungsgespräch ausreichend Zeit (ein bis zwei Stunden)?		

Checkliste zur Vorbereitung auf das BFG (Mitarbeitende)

	erledigt	pendent
Bereiten Sie sich frühzeitig auf das Gespräch vor, um berufliche Wünsche und Ziele am besten vorbringen zu können		
Welche Punkte möchten Sie ansprechen? Nehmen Sie allenfalls das Protokoll des letzten Gesprächs zur Hand		
Wo konnten Sie im letzten Jahr Ihre Stärken zeigen und einsetzen? Was waren Ihre Schwachpunkte? Konnten Sie einzelne verbessern?		
Was könnte Ihr Vorgesetzter kritisieren? Benötigen Sie für eine Verbesserung Unterstützung? Kurse, vermehrtes Feedback etc.		
Erhalten Sie Ihres Erachtens genügend Unterstützung von Ihrem Vorgesetzten? Ist die Zusammenarbeit gut oder wünschen Sie Änderungen? Werden Konflikte thematisiert und ausdiskutiert?		
Orientieren Sie sich mehr an der Zukunft als an der Vergangenheit. Welche neuen Ziele möchten Sie erreichen? Halten Sie nach Möglichkeit konkrete Vorschläge bereit.		
Wie ist die Stimmung im Team? Fühlen Sie sich wohl? Gibt es genügend Gelegenheiten für einen Austausch? Wie lässt sich das Klima allenfalls verbessern?		
Funktioniert die Zusammenarbeit, Unterstützung und Vertretung im Team?		
Gibt es Verbesserungsvorschläge für Ihre Abteilung oder Ihr Team, die Sie mit Ihrem Vorgesetzten besprechen möchten?		
Können Sie bei Ihrer gegenwärtigen Aufgabe Ihre Fähigkeiten voll einsetzen? Zukunftsperspektiven?		
Welche zusätzlichen Fachkenntnisse würden Ihnen helfen, Ihre Aufgaben noch besser zu erledigen?		
Welche Rückmeldungen an Ihren Vorgesetzten sowie Ihren Arbeitgeber möchten Sie geben?		
Kommunizieren Sie mit Ich-Botschaften ("Ich habe ein Problem damit, wenn...") und vermeiden Sie Anschuldigungen ("Sie haben das und das gemacht..")		

Strukturierung des Gesprächs (Vorgesetzte)

Vorbereitung	erledigt	pendent
Frühzeitige Einladung (Ort, Zeit)		
Unterlagen bereitstellen		
Gesprächsziele formulieren		
"Roten Faden" festlegen		

Gespräch
<u>Eröffnung</u>
Begrüssung, Wertschätzung
Kurze Einleitung durch die vorgesetzte Person
Ziele und Inhalte des Gesprächs bekanntgeben
Ablauf darstellen
Darauf achten, dass ein Dialog geführt wird
<u>Verlauf</u>
Selbsteinschätzung der/des Mitarbeitenden erfragen
Zielerreichung bekanntgeben, Diskussion bzw. Vergleich mit Selbsteinschätzung MA
Zufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung darstellen
Stärken / Schwächen hervorheben
Kritik sachbezogen anbringen
Verbesserungsvorschläge unterbreiten
Massnahmen dazu gemeinsam mit der/dem Mitarbeiter/in entwickeln
Persönliches Entwicklungsziel der/des Mitarbeitenden
Kommentar der vorgesetzten Person zu den Entwicklungszielen der/des Mitarbeitenden
Notwendige Entwicklungsmassnahmen besprechen
Kann die/der Mitarbeiter/in die Rückmeldungen nachvollziehen?
Weitere Themenwünsche der/des Mitarbeitenden
Weitere Themenwünsche der vorgesetzten Person

<u>Abschluss</u>		
Zusammenfassung der Ergebnisse		
Begründung der Bewertung		
Konsequenzen darlegen		
Massnahmen mit Zuständigkeiten, Zeit definieren		
Vereinbarungen mit BFG-Bogen festhalten		
Positiver Abschluss, Verstärkung		
Nachbearbeitung	erledigt	pendent
Eindrücke festhalten		
Vereinbarte Massnahmen einleiten, organisieren und überwachen		
Original an Personaldienst senden (nach Zielbeurteilung)		
Kopie an Vorgesetzten und Mitarbeitenden		

Ablauf Zielvereinbarungsgespräch

	VG	MA
Frühzeitige Einladung (Ort, Zeit)	x	
Unterlagen bereitstellen	x	
Stellenbeschreibung überprüfen (im 2-Jahr-Rhythmus)	x	
Gesprächsziele formulieren	x	x
Vorschläge für Leistungs- und Verhaltensziele vornehmen		x
Leistungs- und Verhaltensziele definieren	x	
Unterzeichnung Zielvereinbarung	x	x

Ablauf Beurteilungsgespräch

	VG	MA
Persönliche Daten der/des Mitarbeitenden ausfüllen	x	
Ziele des Vorjahres und deren Bewertung übertragen	x	
Beurteilung der Leistung und des Verhaltens	x	
Besprechung der Entwicklungs- und Laufbahnplanung / Zukunftsperspektiven der/des Mitarbeitenden		x
Ansicht der/des Vorgesetzten über die Entwicklungs- und Laufbahnplanung / Zukunftsperspektiven der/des Mitarbeitenden	x	
Ziele der Massnahmen über die Förderung und Unterstützung der/des Mitarbeitenden	x	
Rückmeldung an die/den Vorgesetzte/n durch die/den Mitarbeiter/in		x
Rückmeldung an den Arbeitgeber durch die/den Mitarbeiter/in		x
Bemerkungen; spezielle Vereinbarungen	x	x
Gesamtbeurteilung der Zielerreichung, der Leistung und des Verhaltens vornehmen	x	
Empfehlung zum Stufen-Anstieg	x	
Empfehlung zum TREZ-Anstieg	x	
Gesprächsprotokoll unterzeichnen	x	x

Seite 21/26

Nachbearbeitung

	VG	MA
Eindrücke festhalten	x	x
Vereinbarte Massnahmen einleiten, organisieren und überwachen	x	x
Original an Personaldienst senden	x	
Kopie an Vorgesetzten und Mitarbeitenden	x	

Fragenkatalog zur Beurteilung

Fach- und Methodenkompetenz	Mögliche Kriterien / Beispiele
Identifikation mit Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - Werden Einsatz und Interesse gegenüber der Arbeit gezeigt? - Ist Motivation für die Aufgabe spürbar? - Werden Anregungen zur Verbesserung gezeigt? - Werden Lernmöglichkeiten im Aufgabengebiet und/oder Fortbildungsangebote wahrgenommen?
Inhaltliche Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse ausreichend eingesetzt? - Ist ein Interesse an beruflichen Informationen vorhanden? - Wird das Wissen auch selbständig auf dem aktuellen Stand gehalten? - Sind noch Lücken betreffend inhaltlichen Fachkenntnissen vorhanden?
Praktische Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die praktischen Fachkenntnisse zur Aufgabenerfüllung vorhanden? - Wird neu Erlerntes in die Praxis umgesetzt? - Werden die fachlichen Fertigkeiten auf dem aktuellen Stand gehalten?
Aufgabenerledigung	<ul style="list-style-type: none"> - Entspricht die Arbeitsausführung der Aufgabenstellung? - Werden die Zielvorgaben erreicht und die Aufgaben ohne detaillierte Anweisungen, häufige Anleitung, Hilfestellung, Rückfragen und Kontrollen erledigt? - Werden auch unangenehme Arbeiten ohne besondere Aufforderung erledigt? - Wird die Aufgabenerledigung sachgemäss vorbereitet, zweckmässig geplant und eingeteilt? - Werden Prioritäten richtig gesetzt? - Gibt es positive / negative Rückmeldungen (interne oder externe) bezüglich der Aufgabenerledigung?
Mittleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die richtigen Mittel eingesetzt? - Werden die Mittel zielorientiert und wirksam eingesetzt? - Wird auf eine effiziente Arbeitsweise geachtet? Werden Leerläufe vermieden? - Stimmen Aufwand und Ertrag in einem günstigen Verhältnis zueinander?

Fach- und Methodenkompetenz	Mögliche Kriterien / Beispiele
Sorgfalt und Qualität	<ul style="list-style-type: none"> - Werden die Vorgaben bezüglich Genauigkeit eingehalten? - Wie sorgfältig, zuverlässig und gewissenhaft wird die Arbeit ausgeführt? - Werden vorgegebene Qualitätsstandards erfüllt? - Werden selbständig Kontrollen nach der Aufgabenerledigung durchgeführt? - Wird auch sorgfältig mit den eigenen Ressourcen umgegangen? - Müssen Arbeitsergebnisse genau kontrolliert werden?
Termineinhaltung und Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Werden vereinbarte Termine eingehalten? - Werden Unterlagen rechtzeitig bereitgestellt? - Werden periodisch anfallende Routinearbeiten fristgerecht ausgeführt? - Werden Zeiteinsatz, Prioritäten und Abfolge von Tätigkeiten selbständig geplant?
Wirtschaftlichkeit und Kostenbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> - Wird bei der Arbeitsleistung ein vernünftiges Kosten/Nutzenverhältnis beachtet? - Werden Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Wirtschaftlichkeit gemacht?

Sozialkompetenz	
Umgang mit internen und externen Personen	<ul style="list-style-type: none"> - Ist das Verhalten gegenüber Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kunden loyal und wird, wenn nötig, Diskretion gewahrt? - Wird dem Publikum die Gewissheit vermittelt, dass seine Anliegen ernst genommen werden? - Ist das Verhalten in Diskussionen, Verhandlungen, Sitzungen etc. der jeweiligen Situation angepasst? Wird auch Beratungs- und Verhandlungsgeschick gezeigt? - Wird die Persönlichkeit der Mitarbeitenden, der Vorgesetzten und der Kunden respektiert?
Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Wird spontan Hilfe angeboten und werden andere Personen unterstützt? - Geht die Hilfsbereitschaft über den engeren beruflichen Bereich hinaus? - Werden Informationen weitergegeben?

Sozialkompetenz	
Teamfähigkeit / Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Besteht die Fähigkeit, sich in ein/oder mehrere Arbeitsteam/s zu integrieren? - Besteht die Bereitschaft bei Projekten, Lösungssuche, Entscheidungsfindung gemeinsam respektive kooperativ zusammenzuarbeiten? Werden Ideen und Anregungen übernommen? - Wird die Konfliktsituation sachlich argumentiert? - Werden die Verantwortungsbereiche anderer respektiert? - Wird berechtigte Kritik angenommen? - Wird eigene Kritik konstruktiv hervorgebracht?

Selbstkompetenz	
Verantwortungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Besteht die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung? Kann Verantwortung erfolgreich wahrgenommen werden? - Werden Aufgaben erkannt und selbständig in Angriff genommen? - Wird die Notwendigkeit von Rückfragen bei Problemaspekten/Unsicherheiten erkannt und richtig eingeschätzt? - Wird die Problemlösung zweckmässig dargestellt und ausreichend begründet? - Wie oft erfolgen Rückfragen und/oder Rückdelegationen? - Sind getroffene Entscheide richtig und überlegt?
Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Wird auch in Drucksituationen die geforderte Arbeitsmenge erbracht? - Werden auch in aussergewöhnlichen Situationen oder bei häufigen Störungen Übersicht und Ruhe bewahrt? - Wird bei Schwierigkeiten oder Problemen häufig Unterstützung gesucht?

Selbstkompetenz	
Initiative	<ul style="list-style-type: none"> - Werden Probleme im eigenen Aufgabengebiet aufgegriffen und zur Diskussion gebracht? - Engagiert er sich aus eigenem Antrieb für die Lösung von Problemen? - Werden Ideen vorgebracht und brauchbare Vorschläge für Verbesserungen unterbreitet? - Ist eine gewisse Kreativität spürbar? - Werden auch ungewohnte Arbeiten ausgeführt? - Werden benötigte Informationen auf eigene Initiative hin besorgt?
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> - Wird bei Veränderungen der Gegebenheiten / Rahmenbedingungen angebracht reagiert? - Werden bei Bedarf auch Aufgaben ausserhalb des Pflichtenheftes übernommen? - Werden Neuerungen in die Arbeit integriert? - Arbeitet sich zügig in neue Sachverhalte ein, kann für verschiedene Aufgaben eingesetzt werden?

Führungskompetenz	
Zielerreichungsgrad des Teams	<ul style="list-style-type: none"> - Besteht die Fähigkeit zur Bildung von Zielen, Präzisieren und Priorisieren von Arbeiten, an denen sich die Handlung des Teams orientieren können? - Sind die Instruktionen vom Auftrag her gesehen ausreichend und den Fähigkeiten der Unterstellten / Teams angepasst?
Führungsqualitäten (Delegation, Kontrolle, Umgang)	<ul style="list-style-type: none"> - Können Vorgaben zur effizienten Aufgabenerfüllung vertreten und durchgesetzt werden? - Können die Unterstellten im Rahmen ihrer Delegationsbereiche selbständig handeln und entscheiden? - Wird offen, rechtzeitig, präzise und angemessen informiert? - Werden Entscheide nach angemessener Vorbereitung und rechtzeitig gefällt? Werden diese nach Möglichkeit auch erklärt? - Wird das Gespräch mit den Unterstellten gepflegt? Wird auf die Unterstellten eingegangen? - Werden die Unterstellten sinnvoll in den Planungs- und Entscheidungsprozess miteinbezogen?

Führungskompetenz	
Mitarbeiterförderung	<ul style="list-style-type: none">- Wird die Persönlichkeit der Unterstellten respektiert?- Werden die Fähigkeiten der Unterstellten gefördert und deren gute Leistungen anerkannt bzw. auf die weniger guten hingewiesen?- Wirkt der/die Vorgesetzte als Vorbild?
Einhaltung von Weisungen / Regelungen / Anforderungen	<ul style="list-style-type: none">- Werden Vereinbarungen eingehalten?- Wird die Dienstordnung / der Dienstweg eingehalten und beachtet?- Werden die Kompetenzregelungen beachtet und eingehalten?