

Ziel- und Beurteilungsprozess

Leitfaden für vorgesetzte Personen

Vorgesetzte Personen sollen mit ihren Mitarbeitenden gute und faire Entwicklungsziele und Massnahmen definieren, wenn Mitarbeitende ihre im jährlichen Personalgespräch festgesetzten Ziele nicht erreicht haben.

Ordentlicher Ziel- und Beurteilungsprozess

Im jährlichen **Personalgespräch** besprechen vorgesetzte Personen und Mitarbeitende, ob und wie der/die Mitarbeitende die definierten Ziele erreichte und wie die Verhaltensziele umgesetzt wurden (Zielerreichung/Leistungserbringung). Haben Mitarbeitende die Ziele nicht erreichen können, definiert die vorgesetzte Person (VG) zusammen mit dem/ der Mitarbeitenden (MA) gute und faire Entwicklungsziele und -massnahmen, um den Mitarbeitenden zu ermöglichen, in der nächsten Periode eine gute Leistung zu vollbringen. Für Beratungen kann die HR Beratung beigezogen werden.

allenfalls erforderlichen Fachstellen, Beratung der Linie und der Mitarbeitenden

1. Unmittelbare Rückmeldung

Stützen Sie sich bei Ihrer Beurteilung auf Ihre Notizen, Beobachtungen und Erkenntnisse. Kommunizieren Sie ungenügende Leistungen und Fehlverhalten zeitnah, klar und an konkreten Beispielen. Führen Sie das Gespräch direkt und respektvoll. Erläutern Sie Ihre Erwartung detailliert und messbar.

2. Regelmässige Zwischengespräche und Zielsetzungen

Planen Sie regelmässige Gespräche (wöchentlich, monatlich etc.) und zeigen Sie den Mitarbeitenden auf, wo sie/er steht. Lassen Sie auch diese Rückmeldungen in das ordentliche jährliche Personalgespräch einfliessen, wenn dieses zeitnah anstehen sollte. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeitenden Ihre Erwartungen kennen und verstehen. Beantworten Sie z.B. u.a. folgende Fragen:

- Was ist gut verlaufen?
- Welche Verhaltensweisen/welche Leistungen sollen sichtlich verbessert werden? (konkrete Beispiele)
- Worin liegen die Ursachen (fehlende Motivation, private oder gesundheitliche Probleme, mangelndes Wissen, Über-/Unterforderung, Veränderung der Anforderungen)?
- Braucht die/der Mitarbeitende Unterstützung und wenn ja, welche (Coaching, Schulung etc.)?
- Welche Massnahmen sind notwendig?
- Wann findet das nächste Standortgespräch statt?

Empfohlen wird ein Gesprächsprotokoll, damit beide Parteien das gleiche Verständnis haben.

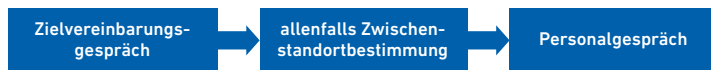
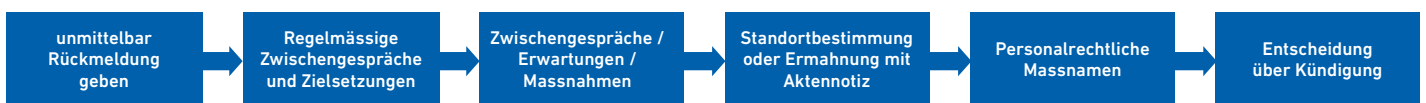


Abbildung 1: Ordentlicher Ziel- und Beurteilungsprozess

Ausserordentlicher Ziel- und Beurteilungsprozess

Bei insgesamt klar ungenügender Leistung oder gravierendem Fehlverhalten tritt ein ausserordentlicher Ziel- und Beurteilungsprozess in Kraft. Während des gesamten Ablaufs (siehe Abbildung 2) werden folgende Rollen eingehalten:

- Vorgesetzte Person: **Führungsverantwortung**; Begleitung und Unterstützung der Mitarbeitenden in der Entwicklung, Dokumentation des Fehlverhaltens (insbesondere Ausgangs- und Sachlage sowie Erwartungen/Ziele/Rahmenbedingungen)
- HR Beratung: **Prozessverantwortung**; Sicherstellung der Objektivität, Koordination mit Rechtsdienst bzw. weiteren



Chancen zur Leistungs- und Verhaltensverbesserung sowie enge Begleitung und Führung durch den/die Vorgesetzte/n

Abbildung 2: Ausserordentlicher Ziel- und Beurteilungsprozess

3. Standortbestimmungen / Erwartungen / Massnahmen

Verbessern sich die Leistung und/oder das Verhalten nicht oder nicht im gewünschten Ausmass, so empfehlen wir Ihnen, das nächste Standortgespräch schriftlich in Form einer Aktennotiz festzuhalten. Sprechen Sie sich vorab mit dem HR Partner über das Vorgehen und den Inhalt ab. Kommunizieren Sie der/dem Mitarbeitenden, an wen die Aktennotiz geht (ins Personaldossier, als Beilage zum Personalgespräch und zur Information an HR Partner etc.). Informieren Sie die Mitarbeitenden über das weitere Vorgehen und allfällige Konsequenzen, sollte sich die Situation nicht verbessern (z.B. eine Ermahnung) und halten Sie diese konsequent ein.

4. Standortbestimmung oder Ermahnungsgespräch mit Aktennotiz

Wird trotz der geführten Gespräche und Unterstützungsmassnahmen keine positive Entwicklung erkannt, planen Sie mit dem HR Partner die nächsten Schritte. Eventuell gibt es nochmals ein Standortgespräch oder es erfolgt unmittelbar die Ermahnung. Ab diesem Stadium nimmt bei den Gesprächen ein HR Partner teil und informiert über die personalrechtlichen Konsequenzen. Findet ein weiteres Standortgespräch statt, ist eine jeweilige Aktennotiz zwingend erforderlich und es werden mögliche personalrechtliche Massnahmen erläutert. Jedes Gespräch wird schriftlich festgehalten.

5. Personalrechtliche Massnahmen

Bevor eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen werden kann, ist eine schriftliche Ermahnung resp. Abmahnung zwingend. Überlegen Sie sich vor der Entscheidung zu einer Kündigung, ob es allenfalls alternative Einsatzmöglichkeiten bzw. eine Versetzungsmöglichkeit gibt. HR Partner begleiten

Sie in diesem Prozess eng und zeichnen sich für die Einhaltung der personalrechtlichen Bestimmungen und Termine verantwortlich.

6. Entscheidung über Kündigung

Nach der Aussprache einer Ermahnung resp. Abmahnung führen Sie weiterhin regelmässige Standortgespräche und dokumentieren diese. Vor Ablauf der Ermahnungsfrist treffen Sie zusammen mit Ihren vorgesetzten Personen und der HR Beratung die Entscheidung, ob das Anstellungsverhältnis ordentlich weitergeführt wird, oder ob dieses aufgelöst werden muss. Der Kündigungsentscheid muss fundiert und objektiv begründet sowie dokumentiert sein. Das Kündigungsverfahren richtet sich nach festgelegten personalrechtlichen Vorgaben und wird durch die Abteilung Personal verfügt.

Begleiterscheinungen von Eskalationsprozessen

Widerstand

Die Konfrontation mit unbewussten oder bewussten Defiziten kann verschiedene Formen von Widerstand auslösen, z.B. Rückzug, Aussitzen, Abstreiten, Gegenangriff

Konflikt

Bei Konfrontationen mit ungenügender Leistung auf hoher Eskalationsstufe kann es zu Mobbingvorwürfen kommen. Dann wird der Einbezug der entsprechenden Fachstelle bzw. das Gespräch mit dem HR Partner empfohlen.

Ihre Ansprechperson / Kontaktstellen

Ihre HR Beratung: www.hr.ethz.ch/contact

Links zu Beratungsstellen: www.hr.ethz.ch/beratung

VG = Vorgesetzte Person

MA = Mitarbeiter/in

PB = Personalberater/in

SB = HR Personalsachbearbeiter/in

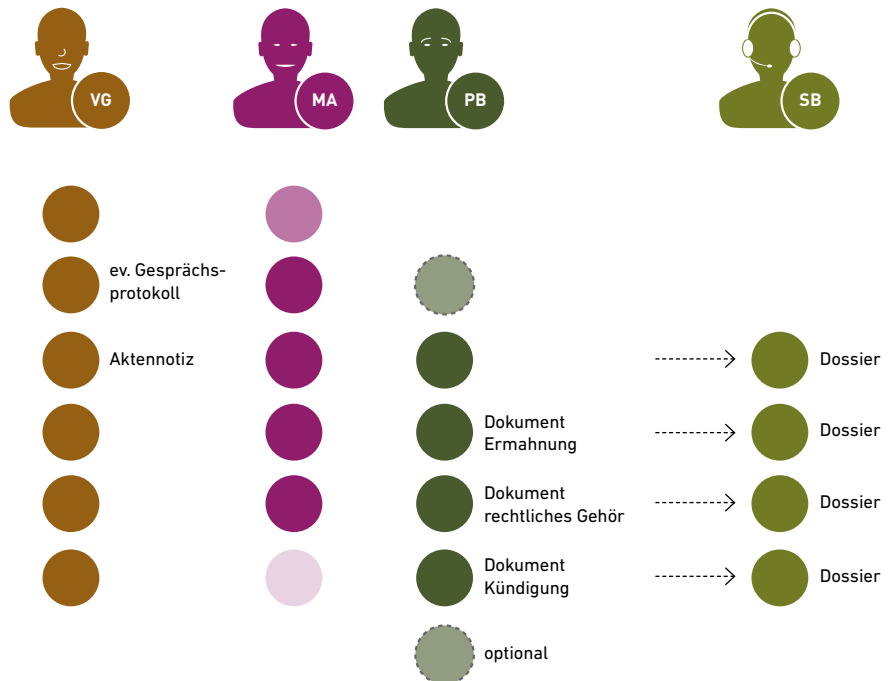


Abbildung 3: Rollen im Prozess bei ungenügender Leistung und/oder unbefriedigendem Verhalten