

ZVinfo

Gut vorbereitet ins Mitarbeitergespräch

Ob Jahresend-, Mitarbeiter- oder Qualifikationsgespräch – es bleibt das Gleiche und bei manch einem Arbeitnehmenden sorgen das Gespräch und die Beurteilung jährlich für Anspannung und Nervosität. Was dagegen hilft? Gute Vorbereitung.

Das Mitarbeitergespräch darf nicht als Pflicht, die eben abzuarbeiten ist, oder als Alibiübung angesehen werden, sondern als Chance für einen offenen Austausch. Ist die Aussprache gut vorbereitet und wird sie von allen Parteien ernst genommen, profitieren alle: die Mitarbeitenden, ihre Vorgesetzten und natürlich auch die Verwaltung mit ihren Kunden und damit letztlich auch der Service public.

Warum Mitarbeitergespräche?

Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Instrument der Personalführung und Personalentwick-

lung. Ziel ist eine möglichst umfassende Standortbestimmung und Beurteilung der Mitarbeitenden im Arbeitsverhältnis.

Es wird das Erreichte besprochen und beurteilt, wobei idealerweise beide Seiten ihre Sicht darlegen und unklare oder unstimulige Punkte diskutieren. Es sollte auch ein Bezug zur Gegenwart hergestellt, die Kompetenzen definiert und Stärken sowie Schwächen gemeinsam bestimmt werden.

Zu besprechen sind auch die Arbeitsbedingungen, der Mitarbeiter muss Gelegenheit haben, sei-



Dauerthema Nebenbeschäftigung – Die Rechtsberatung des ZV hat sich immer wieder mit heiklen Fragen aus dem Bereich Nebenbeschäftigung auseinandersetzen. Vor allem entgeltlich geleistete Arbeit neben einem bestehenden 100%-Pensum sind vielen öffentlichen Arbeitgebern ein Dorn im Auge. Hier entscheiden aber nicht Gefühle, sondern das Recht. Grundsätze

zur Nebenbeschäftigung, Kriterien der Zulässigkeit, Abgrenzungen – all dies finden Sie basierend auf einem konkreten ZV-Rechtsberatungsfall auf Seite 5f.

Gesamtarbeitsverträge sind im Privatrecht verbreitet, im öffentlichen Personalrecht aber noch eine Seltenheit. Der öffentlich-rechtliche Gesamtarbeitsvertrag braucht eine ge-

setzliche Grundlage: Wie diese aussehen muss, zeigt unser Beitrag ab Seite 9f.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden auch in der Arbeitsteilung zwischen den Partnern gesucht.

In Europa wird unterschiedlich auf die Herausforderung reagiert, die Erwerbs-

modelle zeigen dies im Überblick, Seite 14.

ZV-Lohnvergleich – Heute sind die Gutverdienenden dran: Departementssekretäre, Kreisförster, Finanzverwalter, Mittelschullehrer, Oberärzte; was sie verdienen und was sie anderswo verdienen könnten, der detaillierte Überblick von Ruedi Brosi, ab Seite 16.

ne Vorstellungen darzulegen, was die Arbeitszufriedenheit fördert.

Ein zentrales Element des Mitarbeitergesprächs ist die Vereinbarung von neuen Zielen für das kommende Jahr; durch sie wird die berufliche Entwicklung der Arbeitnehmenden bestimmt und hoffentlich auch gefördert. Es ist deshalb wichtig, dass sie vom Arbeitgeber und dem Mitarbeitenden *gemeinsam* erarbeitet und definiert werden.

In der Regel orientiert sich das Gespräch an den vereinbarten Zielen des vergangenen Jahres, welche anhand des vorangegangenen Gesprächs angepasst oder erweitert werden. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass sich der Mitarbeitende mit den neuen Zielen weder unter- noch überfordert fühlt, da dies dem Zweck des Gesprächs – der Motivation des Mitarbeitenden – zuwiderläuft.

Faire und konstruktive Mitarbeitergespräche

Für ein gutes Arbeitsverhältnis spricht, wenn im Jahresendgespräch auch diejenigen Punkte zusammengefasst werden, die beiden Parteien bereits bekannt sind und die schon unter dem Jahr thematisiert wurden. Kritik und Lob

von beiden Seiten sollten im Alltag Platz haben und nicht auf einen Termin am Ende des Jahres «aufgespart» werden. *Zeugnis für ein schlechtes Arbeitsverhältnis ist, wenn ein Arbeitnehmer im Gespräch Dinge gesagt bekommt, die ihn vor den Kopf stossen, weil sie absolut neu sind.*

Aber auch wenn eine offene und ehrliche Gesprächskultur herrscht und die Mitarbeitenden sich zur Beurteilung äussern dürfen, obliegt die Beurteilung von Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden letztlich immer dem oder der Vorgesetzten. Deshalb steht und fällt die Qualität eines Mitarbeitergesprächs mit der Fähigkeit des oder der Vorgesetzten, objektiv beurteilen und konstruktive Kritik üben zu können.

Auf alle Fälle gilt für beide Parteien, nach Möglichkeit mit *Ich-Botschaften* zu kommunizieren und keine Anschuldigungen anzuführen. Also lieber «Ich habe ein Problem damit, wenn Sie...» als «Sie haben das und das getan.»

Wie vorgehen bei ungerechter Qualifikation?

Da die Beurteilung für den zukünftigen Berufsweg, die Höhe des Lohns und den Inhalt des Ar-

beitszeugnisses Konsequenzen hat, ist es entscheidend, dass der qualifizierte Arbeitnehmende die in der Dokumentation aufgeführten Resultate des Gesprächs und der Bewertung genau prüft, bevor er sich durch Unterzeichnung mit der Qualifikation einverstanden erklärt.

Sollten das eigene und das Fremdurteil deutlich auseinanderklaffen, ist vom Arbeitnehmenden ein Vermerk, dass er nicht einverstanden war, sowie eine Gegendarstellung anzubringen. Damit ist für alle vorgesetzten Stellen sowie das Personalamt ersichtlich, dass die Beurteilung nicht akzeptiert wurde.

Sollte von vornherein klar sein, dass eine Qualifikation ungerecht oder das Mitarbeitergespräch sehr schwierig sein könnte, können sich Mitarbeitende von einer Vertrauensperson begleiten lassen oder verlangen, dass eine weitere übergeordnete Person, die über ihre Leistungen auch Bescheid weiss, am Gespräch teilnimmt.

Können Mitarbeiterbeurteilungen angefochten werden?

Die Frage ist im Grundsatz zu verneinen; die Gerichte sind der Auffassung, dass durch die Mitarbei-



Sandra Wittich

terqualifikation keine Rechte und Pflichten begründet werden, weshalb es an einem Anfechtungsobjekt fehlt und damit auch keine Beschwerden gegen eine (falsche) Mitarbeiterbeurteilung zulässig ist.

Das mag im ersten Moment störend sein, relativiert sich aber dadurch, dass etwa eine unterbliebene Lohnerhöhung durchaus angefochten werden kann und sich in diesem Zusammenhang die Rechtmässigkeit der Mitarbeiterbeurteilung, welche der unterbliebenen Lohnerhöhung zugrunde liegt, als Vorfrage stellt und damit doch überprüft werden kann.

Wer allerdings auch mit mässiger bis schlechter Mitarbeiterbeurteilung keine (vor allem fi-

INHALT

Gut vorbereitet ins Mitarbeitergespräch	Seite 1	Deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Seite 14
Alles, was Recht ist: Zulässigkeit von Nebenbeschäftigungen im öffentlichen Dienst	Seite 5	Landesindex der Konsumentenpreise	Seite 15
GAV im öffentlichen Recht: Die gesetzliche Grundlage des GAV – ein Praxisbeispiel	Seite 9	ZV-Lohnvergleich: Dritter Teil	Seite 16
Impressum	Seite 11	Baselstädtischer Angestelltenverband	Seite 21
Gemeindefusion im Kanton Glarus: Auswirkungen für die Angestellten	Seite 12	Personalverband der Stadt Bern	Seite 22
		Stadtpersonalverband Luzern	Seite 23
		Fachtagung Brunnen	Seite 24

nanzielle) Nachteile hinnehmen muss, kann diese Beurteilung nicht anfechten. Es ist deshalb umso wichtiger, Beurteilungen, mit denen man nicht oder in Einzelpunkten nicht einverstanden ist, entsprechend zu kennzeichnen und in wenigen Worten (wenn möglich auf dem Beurteilungsbogen) darzulegen, welche Qualifikation man als unrichtig empfindet und was nach der eigenen Sichtweise zutreffend gewesen wäre. Tut man dies nicht, werden einem schlechte Qualifikationen im Konfliktfall entgegengehalten und man hat auch vor Gericht keine Chance mehr, diese als unzutreffend darzustellen.

Kritik am Chef?

Heikel wird es, wenn Mitarbeitende aufgefordert werden, ihren Vorgesetzten zu beurteilen. Auch hier gilt es, objektiv und sachlich zu bleiben. Für den Mitarbeitenden darf eine negative Kritik an seinem Vorgesetzten keine negativen Konsequenzen haben; ein guter Chef zeigt, dass er offen ist für Kritik, denn so hat er die Chance, sich ebenfalls weiterzuentwickeln.

Sandra Wittich

Checkliste für Mitarbeitergespräche

- Bereiten Sie sich frühzeitig auf das Gespräch vor, um berufliche Wünsche und Ziele am besten vorbringen zu können.
- Welche Punkte möchten Sie ansprechen? Welche würden Sie lieber weglassen? 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, Coaching...
- 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 Ihren Vorgesetzten besprechen möchten?
- Kommunizieren Sie mit Ichbotschaften («Ich habe ein Problem damit, wenn Sie...») und vermeiden Sie Anschuldigungen («Sie haben das und das gemacht.»)
- Bleiben Sie freundlich und humorvoll, versuchen Sie zu einem guten Gesprächsklima beizutragen.
- Überlegen Sie sich, ob Sie den Lohn ansprechen, falls es Ihr Vorgesetzter nicht tut. Es ist in der Regel empfehlenswert, das Lohngespräch separat zu führen.

Checkliste für Lohngespräche

- Machen Sie sich vor dem Gespräch Notizen, damit Sie den Verlauf mitbestimmen und nicht so leicht aus dem Konzept gebracht werden können.
- Informieren Sie sich über branchenübliche Löhne für Ihre Funktion. Wie sieht das Lohnsystem im Betrieb aus?
- Überlegen Sie sich konkrete Beispiele für persönlichen Einsatz.
- Heben Sie Ihre Fähigkeiten und Ihr Engagement selbst hervor. Hüten Sie sich aber vor Selbstüberschätzung.
- Das Thema Geld sollten Sie nicht direkt angehen. Sprechen Sie stattdessen Ihre Leistungsbereitschaft, Ihre Motivation und Ihre Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen, an.
- Orientieren Sie sich in Ihrer Argumentation mehr an der Zukunft als an vergangenen Leistungen. Denn für die Vergangenheit wurden Sie bereits bezahlt.
- Führen Sie nicht gleich zu Beginn alle guten Argumente aus, behalten Sie welche zurück, falls das Gespräch in einer Sackgasse endet.
- Bleiben Sie freundlich und humorvoll, versuchen Sie zu einem guten Gesprächsklima beizutragen.
- Treten Sie als Verhandlungspartner und nicht als Bittsteller auf. Aber: wer zu hoch pokert, kann leicht verlieren; seien Sie nicht überheblich.
- Vermeiden Sie Fettnäpfchen: keine Erpressungsversuche («Wenn nicht..., kündige ich...») und keine diffamierenden Vergleiche mit Kollegen («X. leistet viel weniger als...»)