



Wegleitung  
Personalarbeit und Mitarbeiterführung  
Gemeinde Rüschlikon



Rüschlikon, 30. Juni 2016

## **Vorwort**

Geschätzte Mitarbeitende

Damit wir unsere Dienstleistungen gegenüber unseren Anspruchsgruppen wie Einwohnern, Gewerbetreibenden, Unternehmern, Verbänden und anderen Institutionen weiterhin effizient und in einer guten Qualität erbringen können, sind wir zukünftig mehr denn je darauf angewiesen, jederzeit über genügend qualifizierte und engagierte Mitarbeitende zu verfügen.

Dazu benötigen wir eine wirkungsvolle Personalarbeit und eine motivierende Mitarbeiterführung auf allen Stufen. Aus diesem Grund haben wir mit Unterstützung unserer Mitarbeitenden diese Wegleitung erstellt. Sie dient allen Führungskräften als Instrument zur Professionalisierung ihrer Führungsaufgaben.

Wir verfügen damit über ein Nachschlagewerk, mit dessen Unterstützung unsere Personalprozesse strukturiert, systematisch und für alle Beteiligten nachvollziehbar umgesetzt werden können.

Wir leisten damit langfristig einen wesentlichen Beitrag für eine dauerhaft wirksame Entwicklung und Erhaltung unserer Mitarbeitenden.



Benno Albisser  
Gemeindeschreiber



Cornelia Schild  
Gemeindeschreiber-Stellvertreterin

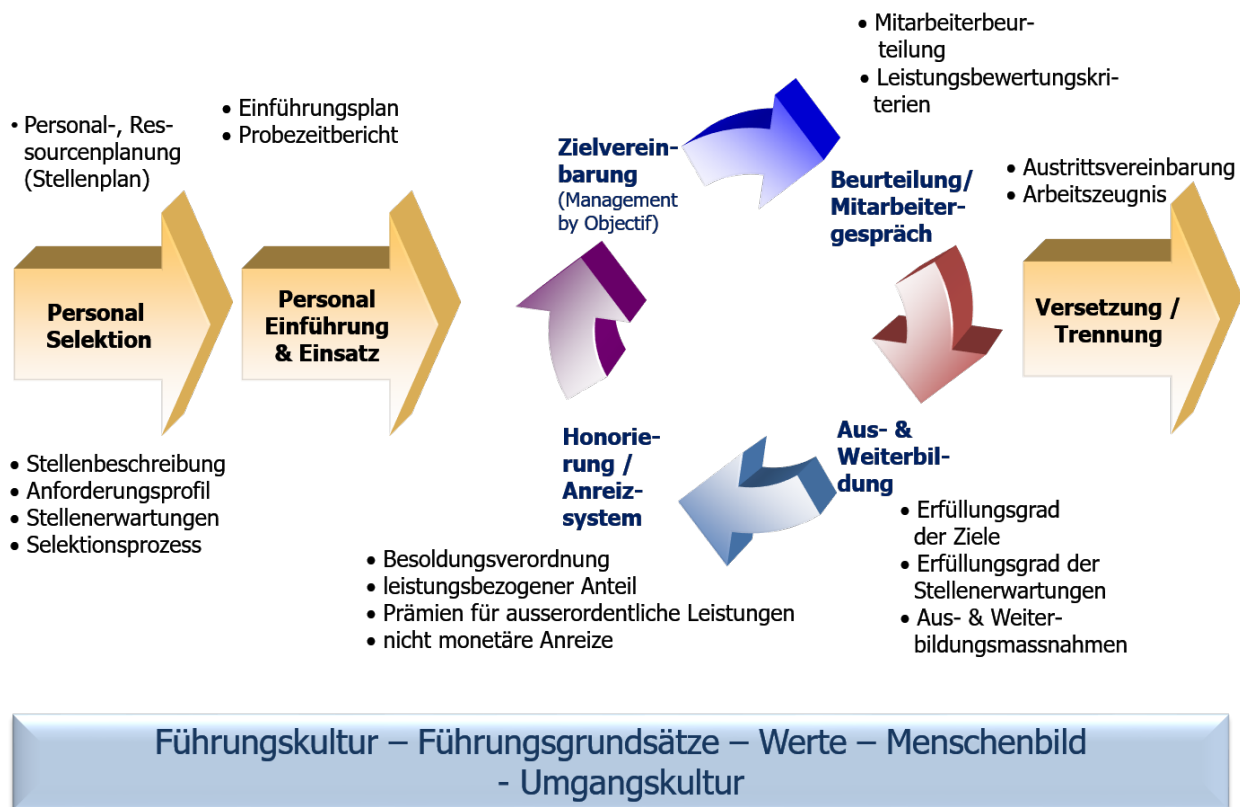
# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Übersicht Personalarbeit und Mitarbeiterführung .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Führungsgrundsätze.....</b>	<b>7</b>
2.1	Zielorientiert führen.....	8
2.2	Vertrauensvoll führen.....	8
2.3	Leistungen einfordern und wertschätzen.....	8
2.4	Selbstständigkeit und Selbstverantwortung stärken.....	8
2.5	Mitarbeitende fördern und entwickeln .....	8
<b>3</b>	<b>Personalrisiken erkennen und bearbeiten .....</b>	<b>9</b>
3.1	Engpassrisiken .....	9
3.2	Austrittsrisiken .....	9
3.3	Ausbildungsrisiken.....	9
3.4	Motivationsrisiken.....	10
<b>4</b>	<b>Langfristige Personalplanung .....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Personalmarketing.....</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>Anreizsystem .....</b>	<b>14</b>
6.1	Wozu ein Anreizsystem? .....	14
6.2	Anreizarten.....	14
<b>7</b>	<b>Personalselektion.....</b>	<b>15</b>
7.1	Inserate in Printmedien und auf Social-Media Plattformen.....	15
<b>8</b>	<b>Leitfaden zur Bewertung von Bewerbungen und Arbeitszeugnissen</b>	<b>15</b>
8.1	Vollständigkeit der Unterlagen.....	15
8.2	Inhaltliche Angaben im Bewerbungsschreiben .....	15
8.3	Gestaltung der Unterlagen .....	15
8.4	Lebenslaufanalyse / Curriculum Vitae.....	16
8.4.1	Zeitfolgeanalyse („Lücken“ und Arbeitsplatzwechsel) .....	16
8.4.2	Arbeitszeugnisanalyse.....	16
8.4.3	Positionsanalyse .....	16
8.4.4	Firmen- und Branchenanalyse.....	16
<b>9</b>	<b>Referenzen.....</b>	<b>17</b>
9.1	Referenzen einholen.....	17
9.2	Referenzen erteilen .....	18
<b>10</b>	<b>Bewerbungsgespräche vorbereiten, durchführen und auswerten ....</b>	<b>18</b>
10.1	Das Gespräch beginnt .....	18
10.2	Das Gespräch endet .....	19
10.3	Nachbereitung.....	19
10.4	Interviewbogen für Mitarbeitende und Führungskräfte.....	19
10.5	Interviewbogen für Auszubildende .....	23

<b>11</b>	<b>Personaleinführung und Einsatz .....</b>	<b>24</b>
11.1	Die 4 Phasen der Einführung .....	24
11.1.1	Vor dem Eintritt.....	24
11.1.2	Die ersten Tage .....	25
11.1.3	Die ersten Wochen .....	25
11.1.4	Die ersten Monate .....	26
<b>12</b>	<b>Probezeitbericht .....</b>	<b>26</b>
<b>13</b>	<b>Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung .....</b>	<b>29</b>
13.1	Mitarbeitermanagement UMANTIS .....	29
13.1.1	UMANTIS Module im Überblick.....	30
13.2	Stellenbeschreibung .....	31
13.3	Zielvereinbarung (MbO).....	32
13.3.1	Individuelle Zielvereinbarung kann beinhalten .....	32
13.3.2	SMARTe Ziele vereinbaren.....	32
13.4	Zielarten.....	32
13.4.1	Stellenziele .....	32
13.4.2	Gestaltungs- und Entwicklungsziele .....	33
13.4.3	Führungsziele.....	33
13.5	Das Mitarbeitergespräch ist ein Fördergespräch .....	33
13.5.1	Möglichkeiten für die Vorgesetzten .....	33
13.5.2	Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung von Beurteilungsgesprächen.....	34
<b>14</b>	<b>Potenziale erkennen .....</b>	<b>34</b>
14.1	Fachpotenzial .....	35
14.2	Führungspotenzial .....	35
14.3	Projektpotenzial.....	35
14.4	So kann Potenzial entwickelt werden.....	36
14.5	Hinweise für die Führungspraxis .....	36
<b>15</b>	<b>Personalentwicklung.....</b>	<b>36</b>
<b>16</b>	<b>Trennung und Versetzung .....</b>	<b>37</b>
16.1	Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	38
16.2	Kündigungsgründe.....	38
16.3	Versetzung .....	38
16.4	Pensionierung .....	38
<b>17</b>	<b>Arbeitszeugnis .....</b>	<b>39</b>
17.1	Aufbau Arbeitszeugnis .....	40
17.2	Erhebung der Austrittsgründe .....	42



# 1 Übersicht Personalarbeit und Mitarbeiterführung in der Gemeindeverwaltung Rüşchlikon



In diesem Modell sind die drei einmaligen (gelb) und die vier sich wiederholenden (blau/rot) Personalprozesse schematisch dargestellt.

## 2 Führungsgrundsätze

Die Führungsgrundsätze gehören zu den so genannten Grundwerten und sind Teil der Verwaltungskultur. Sie beschreiben und konkretisieren die Werte, Ziele und Verhaltensweisen im Rahmen der Personalarbeit und Mitarbeiterführung in der Gemeindeverwaltung.

Die Führungsgrundsätze definieren auch die Erwartungen an das Verhalten der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden. Sie sind verbindlich für alle Stufen und gelten in allen Abteilungen.

Die Führungsgrundsätze vermitteln Richtung und Orientierung und geben damit Vorgesetzten und Mitarbeitenden Sicherheit im täglichen Umgang miteinander.

Die Führungsgrundsätze beinhalten die „weichen“ Faktoren für motivierende Arbeitsbeziehungen (wie z.B. Vertrauen, Respekt, Fairness, Toleranz, Integrität), wie auch die „harten“ leistungsbezogenen Faktoren zur Erreichung der Verwaltungsziele (wie z.B. Effizienz, Ziel- und Ergebnisorientierung).

Die Grundsätze sind so abgefasst, dass alle Beteiligten ihre Anwendung wahrnehmen, messen, bewerten und oder fallweise einklagen können.

## **2.1 Zielorientiert führen**

- Wir erteilen klare Aufträge und vereinbaren messbare, erreichbare Ziele.
- Wir geben relevante Informationen und Daten zeitgerecht, vollständig und nachvollziehbar weiter.
- Wir sorgen dafür, dass alle Mitarbeitenden die Legislaturziele der Politischen Gemeinde kennen.
- Die Leistungsziele der Mitarbeitenden richten wir an den Abteilungszielen aus.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden bei der Zielerreichung und überprüfen diese.
- Die vereinbarten Ziele werden durch die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und selbständig erarbeitet.

## **2.2 Vertrauensvoll führen**

- Wir vertrauen in Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeitenden.
- Wir pflegen gegenüber Mitarbeitenden und im Team eine ehrliche Rückmeldung.
- Bei auftretenden Fehlern analysieren und beheben wir deren Ursachen.
- Wir nehmen unsere Mitarbeitenden ernst, wahren die Individualität und Würde jedes Einzelnen und respektieren sie.

## **2.3 Leistungen einfordern und wertschätzen**

- Wir nehmen unsere Führungsverantwortung wahr, treffen auch unangenehme Entscheidungen und handeln zeitnah.
- Wir messen und bewerten Fortschritte und Ergebnisse, damit Abweichungen frühzeitig erkannt und mit geeigneten Massnahmen korrigiert werden können.
- Wir sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden sich mit Aufgaben und Arbeitgeber identifizieren.
- Wir anerkennen und wertschätzen die Leistungen unserer Mitarbeitenden.
- Mit den Ressourcen unserer Mitarbeitenden gehen wir verantwortungsvoll um.

## **2.4 Selbstständigkeit und Selbstverantwortung stärken**

- Wir fördern die Selbstkontrolle unserer Mitarbeitenden, beziehen sie soweit als möglich in Entscheidungsprozesse mit ein und übertragen ihnen dazu Kompetenzen und Verantwortung.
- Wir unterstützen Initiativen von Mitarbeitenden, deren Umsetzung die Qualität unserer Dienstleistungen und Produkte verbessert.

## **2.5 Mitarbeitende fördern und entwickeln**

- Wir fördern die fachlichen und persönlichen Kompetenzen sowie die Potenziale unserer Mitarbeitenden.
- Wir sind gegenüber Entwicklungen und Neuerungen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft offen.
- Wir leisten einen aktiven Beitrag zur Integration von Menschen mit verminderten Chancen auf dem Arbeitsmarkt.
- Wir fördern generell die Zusammenarbeit über alle Abteilungen und Fachbereiche hinweg.
- Wir entwickeln mit unseren Mitarbeitenden berufliche Perspektiven und fördern sie mit persönlichen Zielen und entsprechenden Massnahmen.



### 3 Personalrisiken erkennen und bearbeiten

Die Einschätzung potenzieller Risiken im Personal kommt zunehmend eine grosse Bedeutung zu (geburtenschwache Jahrgänge, anhaltender Fachkräftemangel etc.).

Wir Führungskräfte sind daher aufgefordert, die vier meist genannten Risiken bei unseren Mitarbeitenden einzuschätzen und gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten, mit denen die Risiken und ihre negativen Auswirkungen auf die Aufgabenerfüllung vermindert werden können.

**3.1 Engpassrisiken** entstehen z.B. durch: unbesetzte Soll-Stellen, zu lange Selektionsprozesse für die Wiederbesetzung, Fehlplatzierungen sowie Austritte während der Probezeit

#### Fragen für die Einschätzung von Engpassrisiken

- Wie hoch ist die Arbeitgeberattraktivität der Verwaltung?
- Wie gut ist unser Mitarbeiterportfolio auf die Zukunft ausgerichtet (Anzahl Leistungsträger, Leistungsträger mit Potenzial für Fach- und Führungslaufbahn)?
- Welche personellen Engpässe sind in welchen Abteilungen/Bereichen vorzusehen?
- Werden unsere Schlüsselpersonen gezielt erfasst, gefördert und entwickelt?

**3.2 Austrittsrisiken** entstehen z.B. durch: (zu viele) ungeplante Abgänge von Leistungsträgern und „Talenten“ mit Potenzial

#### Fragen für die Einschätzung von Austrittsrisiken

- Bleiben unsere Leistungsträger der Verwaltung lange genug erhalten?
- Aus welchen Gründen verlassen uns gute Mitarbeitende wirklich?
- Ist uns der Gefährdungsgrad der Leistungsträger und Schlüsselpersonen bekannt?
- Welche Massnahmen sind vorgesehen, um gefährdete Schlüsselpersonen zu halten?

**3.3 Ausbildungsrisiken** entstehen z.B. durch: unqualifizierte Mitarbeitende oder Mitarbeitende, deren Eignungsprofil zu weit vom Anforderungsprofil liegt

#### Fragen für die Einschätzung von Ausbildungsrisiken

- Welche Schlüsselkompetenzen sind für die Zukunft nötig? Welche Weiterbildungs- und Fördermassnahmen ergeben sich daraus?
- Wie hoch ist die Lern- und Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeitenden?
- Was wird konkret getan, um die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern?
- Werden unsere Projekte systematisch ausgewertet (reflektiert), um daraus zu lernen?

**3.4 Motivationsrisiken** entstehen z.B. durch Mitarbeitende, die ihre tatsächliche Leistung nicht zeigen wollen; „Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität“, inexistente Mitarbeiterführung, die Leistung nicht einfordert

#### **Fragen für die Einschätzung von Motivationsrisiken**

- Wird die Qualität der Mitarbeiterführung regelmässig gemessen und beurteilt?
- Werden daraus Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet?
- Besteht eine starke Bindung der Mitarbeitenden zur Verwaltung?
- Wie wirkungsvoll werden die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten geführt?

#### **Anmerkung**

Durch regelmässige Mitarbeitergespräche sowie ein qualitativ gutes MAB lassen sich die vier Risikogruppen in der Regel rechtzeitig erkennen. Daraufhin werden durch die Vorgesetzten mitarbeiterbezogene Massnahmen beschlossen und umgesetzt, mit deren Unterstützung Motivation und Qualifikation verstärkt werden können.

## 4 Langfristige Personalplanung

Konzept zur sicheren Personalbedarfs- und Ressourcenplanung abgeleitet aus den Personalrisiken sowie aus den Analyseergebnissen der Arbeitsmarktentwicklung in den Bereichen Verwaltung und NPO.

	Ursachen/Einflussfaktoren	Massnahmen	Instrumente	Teilprozess
<b>kurzfristig</b>	definitiver Austritt von Mitarbeitenden Schaffung einer neuen Stelle	externe Suche	Inserate, Internetportale, Homepage, Beziehungsnetz	Mitarbeiterselektion, Laufbahnplanung, MA mit Potenzial, MAB Mitarbeitertrennung
		interne Beförderung	Laufbahnplanung, MAB	
		interner Stellenwechsel	interne Ausschreibung	
		Austrittsinterview (Ursache Austritt!)	Austrittsinterview	
<b>mittelfristig</b>	Altersstruktur, Fluktuation	Kontrolle der Entwicklung der Altersstruktur und der Fluktuation, Nachfolgeplanung, Frühpensionierung	Altersstruktur, Fluktuationsstatistik, Laufbahnplanung	Laufbahnplanung MA mit Potenzial MAB, Anreizsystem
	Änderungen der Aufträge, neue Angebote	Auswirkung auf Stellenplan untersuchen, Stellenplanänderung, Budget anpassen	Budgetprozess	
<b>langfristig</b>	Änderung/Anpassung der Legislaturziele	Planung der personalpolitisch notwendigen Massnahmen	Strategiesitzung, Budgetprozess, Stellenplan	Laufbahnplanung MA mit Potenzial MAB, Anreizsystem
	Verknappung Personalressourcen Entwicklung der Arbeitsmärkte Migrationsverhalten	Beschäftigung über die Pensionierungsgrenze hinaus Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsstellen, Wiedereinstiegsprogramme	Arbeitsmarktstudien	Laufbahnplanung MA mit Potenzial MAB, Anreizsystem
	Veränderung der Berufsausbildung	Anpassung der Stellenprofile und der Stellenpläne, Ausbildung anpassen	Stellenbeschreibungen, Prozesse	Laufbahnplanung MA mit Potenzial MAB, Anreizsystem

## 5 Personalmarketing

Konzept zur aktiven Bearbeitung des internen und des freien Arbeitsmarktes

Thema	wird gefördert durch	Massnahmen
<b>Repräsentation der Gemeindeverwaltung von bestehenden und austretenden Mitarbeitenden nach aussen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positives Erleben der Tätigkeiten in der GV, wertschätzende Kultur</li> <li>• Wahrnehmung der Führungsverantwortung, Vorleben der Führungsgrundsätze durch die Vorgesetzten</li> </ul>	<b>langfristiges Handeln (Haltung)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konsequente Umsetzung der Personalprozesse und Führungsgrundsätze</li> <li>• kongruente und gelebte Kultur in der Führung</li> </ul>
<b>Fach- und Führungskompetenz in der Gemeindeverwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernumfeld für Mitarbeitende</li> <li>• Ausbildungsbetrieb</li> <li>• öffentliche Publikationen</li> <li>• Auftritt an Weiterbildungen</li> <li>• interne „öffentliche“ Veranstaltungen</li> <li>• zufriedene Anspruchsgruppen</li> </ul>	<b>langfristiges Handeln (Haltung)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konsequente Umsetzung der Personalprozesse und Führungsgrundsätze</li> <li>• kongruente und gelebte Kultur in der Führung</li> </ul>
<b>einfacher Zugang zur Gemeindeverwaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attraktive Homepage</li> <li>• eindeutig, publizierte Ansprechpartner</li> <li>• Netzwerkarbeit</li> </ul>	<b>kurzfristig umsetzbar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalarbeit und Mitarbeiterführung als eigenen Bereich vorstellen und zeigen (Homepage etc.) mit „Karriere und Jobs“. Inhalte von Anreiz, Ansprechpartner, Entwicklungsmöglichkeiten etc.</li> <li>• Netzwerkarbeit aufrechterhalten und bei Bedarf verstärken</li> </ul>

Thema	wird gefördert durch	Massnahmen
<b>Public Relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeindefeste</li> <li>• Angebot von Vorträgen in Institutionen</li> <li>• öffentliche Vorträge</li> <li>• systematische Vernetzung</li> </ul>	<b>kurzfristig umsetzbar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bestehende Angebote (Anlässe, Feste etc.) beibehalten</li> <li>• Netzwerkarbeit bei Bedarf verstärken</li> </ul>
<b>Werbung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homepage</li> <li>• Zeitschriften, Zeitungen, elektronische Medien</li> <li>• „Mund zu Mund Propaganda“</li> </ul>	<b>kurzfristig umsetzbar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niederschwelliger Zugang für potenzielle, neue Mitarbeitende</li> </ul>

## 6 Anreizsystem

Konzept zur Entlohnung individueller Mitarbeiterleistung

### 6.1 Wozu ein Anreizsystem?

- die individuelle Leistungsfähigkeit (Qualifikation, Können) und Leistungsbereitschaft (Motivation, Engagement) der Mitarbeitenden verstärken resp. erhalten
- die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Verwaltung als Arbeitgeber verstärken
- die Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt erhöhen
- die personelle Kontinuität verstärken; die Personalfuktuation reduzieren

### 6.2 Anreizarten

**nichtmonetäre Anreize (organisatorisch / „von innen heraus“)** durch

- sinnstiftende Arbeit
- zweckmässige Arbeitsabläufe
- wertschätzende Führung
- flexibles Arbeitszeitmodell
- Jahresarbeitszeit

**nichtmonetäre Anreize (sozial / „von innen heraus“)** durch

- motivierendes Arbeitsklima
- wertschätzende Verwaltungskultur

**monetäre, direkte Anreize** durch

- Lohn
- Lohnnebenleistungen
- individuelle Prämien für ausserordentliche Leistungen

**monetäre, indirekte Anreize** durch

- Kostenübernahme für Weiterbildungen
- Halbtax-Abonnement
- Kostenübernahme Krankentaggeld-Versicherung

## **7 Personalselektion**

Konzept zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Stelleninseraten, Bewerbungsgesprächen und Bewerbungsinterviews

Kataloge und Anleitungen zu kompetenzspezifischen Interviews, Einsatz diagnostischer Verfahren (z.B. Assessment), Medienpläne, Planung und Auswertung von Arbeitsproben und Schnuppertagen

### **7.1 Inserate in Printmedien und auf Social-Media Plattformen**

Für das Format von Inseraten in der Gemeindeverwaltung gelten die Richtlinien des CI/CD.

## **8 Leitfaden zur Bewertung von Bewerbungsdossiers und Arbeitszeugnissen**

Dieser Leitfaden dient dazu, eingehende Bewerbungsdossiers im Selektionsprozess strukturiert und umfassend zu analysieren und zu bewerten.

### **8.1 Vollständigkeit der Unterlagen**

- Bewerbungsschreiben
- Lebenslauf / CV
- Arbeitszeugnisse und -nachweise
- Ausbildungszertifikate
- evtl. Referenzen und weitere Unterlagen

### **8.2 Inhaltliche Angaben im Bewerbungsschreiben**

- knüpft an die Stellenausschreibung an
- Art und Weise, in welcher die/der Bewerber/in auf die im Inserat gemachten Informationen eingeht
- enthält wichtige Zusatzinformationen über die/den Bewerber/in
- sagt etwas aus über die Motive des beabsichtigten Stellenwechsels und das Interesse an einem Gespräch

### **8.3 Gestaltung der Unterlagen**

In der Sorgfalt der Präsentation der Bewerbungsunterlagen spiegelt sich die Motivation und Ernsthaftigkeit der Kandidaten sowie ihre vorangegangene Auseinandersetzung mit der Arbeitgeberin Gemeindeverwaltung Rüşchlikon:

- Logik im Aufbau zeigt, ob die/der Bewerber/in strukturiert vorgehen kann
- sprachlicher Ausdruck gibt Hinweise auf die Sprachkompetenz der Bewerberin/des Bewerbers
- formale Gestaltung (Rechtschreibung, Satzbau)

## **8.4 Lebenslaufanalyse / Curriculum Vitae**

Der Lebenslauf ist das Kernstück jeder Bewerbung. Er macht insbesondere Aussagen zur beruflichen Entwicklung. Wichtig für die Auswertung ist das Verfolgen der Gesamtentwicklung. Eine inhaltliche Überprüfung des Lebenslaufs sollte in vierfacher Form erfolgen.

### **8.4.1 Zeitfolgeanalyse („Lücken“ und Arbeitsplatzwechsel)**

- Häufigkeit des Wechsels, aufsteigender/absteigender Wechsel
- Mehrfache Stellenwechsel während der Probezeit oder auffällige kurze Betriebszugehörigkeiten. Wobei zu beachten ist, dass kurze Betriebszugehörigkeiten in jungen Jahren zumeist eine untergeordnete Rolle spielen und in späteren Jahren oder in gewissen Berufen zur Ausbildung gehören.
- Branchenkenntnisse

### **8.4.2 Arbeitszeugnisanalyse**

Die Angaben in den Bewerbungsunterlagen werden in der Vorselektion zusammengetragen und mit dem stellenspezifischen Kompetenzprofil von UMAN-TIS abgeglichen.

Positive, übertroffene Anforderungen, wie auch Abweichungen gegen „unten“, zu tiefe, wenig ausgeprägte Anforderungen oder Anforderungen, auf die man im Bewerbungsdossier keine Hinweise findet, sollten schriftlich festgehalten und in einem späteren Gespräch angesprochen werden.

### **8.4.3 Positionsanalyse**

Untersuchung zum Verlauf der Hierarchiezugehörigkeit während der beruflichen Entwicklung:

- Karriereschritte
- Wechsel von Verantwortlichkeiten innerhalb höher- und tieferwertigen Funktionen

### **8.4.4 Firmen- und Branchenanalyse**

Bewertung der Eignung aufgrund des Beschäftigungsganges in Firmen, Art und Grösse der Unternehmen:

- Branchen, Branchenwechsel
- Prüfung der bisherigen beruflichen Entwicklung aufgrund des Wechsels zwischen mehreren unterschiedlichen Berufen und verschiedenen Branchen



## 9 Referenzen

In der Mitarbeiterselektion sind Referenzen eine zusätzliche Entscheidungshilfe. Sie ergänzen Aussagen, welche in Zeugnissen gemacht wurden und können sogar ganz neue Aspekte zum Vorschein bringen. So sind Referenzauskünfte nicht an die gleichen rechtlichen Grundsätze gebunden wie die Formulierung von Zeugnissen, welche das Fortkommen eines Mitarbeitenden nicht beeinträchtigen dürfen (Es kann beispielsweise sein, dass man erst über eine Referenz erfährt, dass die/der Kandidat/in bei ihrem/seinem letzten Arbeitgeber Geld unterschlagen hat).

Ebenso ist der Arbeitgeber in einem solchen Fall verpflichtet bei einer Referenzanfrage wahrheitsgetreu Auskunft zu erteilen. Tut er dies nicht und es wird nachträglich bekannt, ist er haftbar.

Referenzen werden telefonisch und/oder schriftlich erteilt und eingeholt.

Referenzen dürfen nur mit dem Einverständnis der Bewerber eingeholt werden.

Referenzen sollten nur über eine Kandidatin/einen Kandidaten eingeholt werden, welche/r bereits zu einem ersten Gespräch eingeladen wurde und in der engeren Wahl steht. Der Aufwand ist sonst überdimensioniert.

Bei Referenzanfragen empfehlen wir, die Anruferin oder den Anrufer zurückzurufen. Dies erlaubt uns festzustellen, ob die Person auch wirklich in der besagten Unternehmung/Verwaltung tätig ist. Auch ist es wichtig, nochmals einen Blick auf das Personaldossier der/des ehemaligen Mitarbeitenden zu werfen, damit die erteilte Referenz auch korrekt ausfällt und nicht bloss intuitiven Charakter hat.

### 9.1 Referenzen einholen

In der Gemeindeverwaltung Rüşchlikon können vor jedem Einstellungsentscheid Referenzen eingeholt werden, aber nur bei den von der Kandidatin oder dem Kandidaten genannten Referenzpersonen.

Es werden Fragen gestellt zu:

- Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen
- Fachwissen
- Sozialverhalten
- Austrittsgrund
- Absenzen
- kritischen Ereignissen, wichtigen Vorkommnissen
- „Würden Sie Herr/Frau ... wieder einstellen?“

## 9.2 Referenzen erteilen

In der Gemeindeverwaltung Rüschlikon werden keine Referenzen ohne die Erlaubnis der/des entsprechenden Mitarbeitenden erteilt. Es ist im Dossier zu prüfen, ob nicht ein Referenzauskunftsverbot vorliegt.

Auskünfte sollen folgenden Inhalt haben:

- wahrheitsgetreue, sachliche Auskünfte zum Arbeitsverhältnis und zum Sozialverhalten der/des ehemaligen Mitarbeitenden
- auch negative Aussagen, wenn diese gerechtfertigt und nicht bloss subjektiv sind
- keine Gerüchte
- keine Informationen zum Privatleben der Kandidatin/des Kandidaten
- keine abwertenden, despektierlichen Äusserungen

## 10 Bewerbungsgespräche vorbereiten, durchführen und auswerten

Das Bewerbungsgespräch läuft nur so gut, wie es vorbereitet wurde. Zu beachten sind dabei folgende Punkte:

- schriftliche Einladung unter Angabe von Ort, Datum, Zeit, Dauer und den Teilnehmenden
- Absprache mit allen Personen, die an der Rekrutierung beteiligt sind
- Notizen bezüglich Auffälligkeiten und Unklarheiten in den Bewerbungsunterlagen
- Interviewbogen vorbereiten, Fragen zusammenstellen
- Informationen zur Gemeindeverwaltung, zum Arbeitsbereich, zum Arbeitsplatz und zum Team bereitlegen (Organigramm, Stellenbeschreibung)
- Anstellungsbedingungen und Lohnunterlagen bereitlegen
- geeignetes Sitzungszimmer reservieren
- Besichtigung des (möglichen) Arbeitsplatzes organisieren

### 10.1 Das Gespräch beginnt

- Danken Sie der/dem Bewerber/in für ihr/sein Kommen.
- Schlagen Sie den Ablauf vor.
- Weisen Sie auf die ungefähre Gesprächsdauer hin.
- Stellen Sie in kurzen Worten die Gemeindeverwaltung und die Stelle vor.
- Begründen Sie die Notwendigkeit, sich über gemachte Aussagen Notizen zu machen. Es ist wichtig, nichts Wesentliches zu vergessen, damit später eine optimale Entscheidung gefällt werden kann.

⇒ Interview Strukturen siehe folgende Seiten

## 10.2 Das Gespräch endet

Sollten Sie bereits zu Beginn oder im Verlaufe des Gesprächs feststellen, dass eine Anstellung mit Sicherheit nicht in Frage kommt, empfehlen wir, das Gespräch abzukürzen oder freundlich zu beenden.

Schliessen Sie das Gespräch unbedingt mit den Anstellungsformalitäten ab und vereinbaren Sie das weitere Vorgehen mit der Kandidatin/dem Kandidaten.

Bieten Sie der Kandidatin/dem Kandidaten einen kleinen Rundgang an und zeigen Sie ihr/ihm den zukünftigen Arbeitsplatz.

## 10.3 Nachbereitung

Unmittelbar nach dem Bewerbungsgespräch sollte eine qualitative Auswertung durchgeführt werden:

- Abweichungen (+/-) zum Anforderungsprofil beschreiben und bewerten
- Authentizität Bewerber/in beschreiben und bewerten (Integrität, Ehrlichkeit)
- Überzeugungsgrad der Antworten zu den stellenspezifischen Situationen bewerten
- zusätzliche Wahrnehmungen, Eindrücke etc. austauschen und bewerten
- Gesamtbewertung pro Thema vornehmen und im Interviewbogen ankreuzen

## 10.4 Standard Interviewbogen für Mitarbeitende und Führungskräfte

Das Interview wurde geführt mit:

Name, Vorname	
Bewerbung als	
Telefon / E-Mail:	
1. Interviewer/in	
2. Interviewer/in	
Datum und Visum	

Die Interviewer:

- ...

<b>Umsetzung fachliches Wissen und Berufserfahrung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum haben Sie sich für Ihren Beruf, Ihr Studium oder Ihre Ausbildung entschieden?</li> <li>• Wie haben Sie diese Entscheide weiterverfolgt? Schildern Sie uns kurz Ihren Werdegang.</li> <li>• Welche Stationen haben Ihnen am besten gefallen und warum?</li> <li>• Welche haben Sie als eher schwierig erlebt oder was hat Ihnen gar nicht gefallen und warum?</li> <li>• Wie würden Sie Ihre stellenspezifischen Kenntnisse einschätzen?</li> <li>• Über welche besonderen Fähigkeiten verfügen Sie?</li> <li>• Wie schätzen Sie Ihre EDV-Kenntnisse ein? Mit welchen Programmen arbeiten Sie konkret?</li> </ul>	
<p><b>Hinweis:</b> Berufsspezifische Anforderungen müssen hier abgefragt sowie offene Fragen zum Lebenslauf geklärt werden</p>	
<b>Motivation für die Bewerbung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat Sie motiviert, sich auf diese Stelle zu bewerben?</li> <li>• Was wissen Sie über die Gemeindeverwaltung Rüschlikon resp. über die Abteilung xy?</li> <li>• Was erwarten Sie von dieser Stelle?</li> <li>• Wenn Sie sich Ihre ideale/n Vorgesetzte/n wünschen könnten, welche Eigenschaften hat diese/r?</li> </ul>	
<b>Problemlösungsverhalten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreiben Sie die schwierigsten und anspruchsvollsten Aufgaben oder Problemstellungen, mit denen Sie bereits konfrontiert wurden. Was haben Sie unternommen?</li> <li>• Wie wurden Probleme gelöst? Was waren die Resultate?</li> </ul>	
<p><b>Frage für Vorgesetzte: Welche Vorkehrungen treffen Sie, damit Sie in Ihrer Abteilung / Ihrem Fachbereich Probleme frühzeitig erkennen können? Machen Sie dazu einige Beispiele.</b></p>	
<b>Veränderungswille, Lernbereitschaft und Innovationsverhalten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Veränderungen in den letzten Monaten haben Sie positiv, welche negativ erlebt?</li> <li>• Was würden Sie in Ihrem beruflichen Umfeld gerne bzw. auf keinen Fall verändern, wenn es in Ihrer Kompetenz läge?</li> </ul>	
<p><b>Frage für Kader: Welche konkreten Neuerungen haben Sie in Ihrem jetzigen Umfeld eingeführt? Wie sind Sie dabei vorgegangen?</b></p>	

<b>Planungs- und Organisationsverhalten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie planen Sie einen durchschnittlichen Arbeitstag?</li> <li>• Wie organisieren Sie sich in administrativen Belangen?</li> <li>• Wie behalten Sie den Überblick über unerledigte Arbeiten?</li> </ul>	
<i>Frage für Kader: Wie kontrollieren Sie die Aufgaben Ihrer Mitarbeitenden?</i>	
<b>Durchführungs- und Leistungsverhalten, Flexibilität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nennen Sie Situationen, in denen Sie höchsten Arbeitseinsatz zeigen mussten. Hat es sich rückblickend gelohnt? Resultate?</li> <li>• Auf welche erbrachten Leistungen sind Sie besonders stolz?</li> <li>• Wie flexibel sind Sie bezüglich Arbeitsort und Tätigkeiten?</li> </ul>	
<b>Konfliktverhalten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erkennen Sie Spannungen oder unterschwellige Konflikte innerhalb eines Teams und wie gehen Sie damit um?</li> <li>• Wie stellen Sie sich ein Umfeld vor, in welchem Konflikte positiv gelöst werden können?</li> <li>• Wie gehen Sie selber mit berechtigter und unberechtigter Kritik um?</li> </ul>	
<i>Frage für Kader: Einen von der Leitung formulierten Standpunkt zu vertreten bedeutet häufig, sich auf Konflikte mit anderen einzulassen. Wie gehen Sie vor und wie kommen Sie damit zurecht?</i>	
<b>Dienstleistungsorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungsorientierung ist einer der Schlüsselwerte in der Gemeindeverwaltung. Was verstehen Sie darunter?</li> <li>• Wer, denken Sie, sind bei dieser Stelle Ihre Kunden?</li> </ul>	
<b>Kontakt- und Kommunikationsverhalten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie gewinnen Sie Kontakt zu unbekanntem Menschen in einer beruflichen Situation? Was ist Ihnen dabei wichtig?</li> <li>• Wie haben Sie bisher den Austausch mit anderen Berufsgruppen innerhalb eines Unternehmens erlebt?</li> </ul>	
<i>Frage für Kader: Wie stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Gesprächspartner richtig verstehen resp. dass Sie richtig verstanden werden?</i>	

## Führungsverhalten

- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden zur Erreichung deren Ziele?
- Was unternehmen Sie alles, um in Ihrem Team eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen?
- Welche Aufgaben bezeichnen Sie als Führungsaufgaben?
- Welche Werte, Grundsätze in der Mitarbeiterführung sind Ihnen wichtig?  
**(Vergleich mit den Führungsgrundsätzen in der GVR)**
- Wir halten es für wichtig, bei Entscheidungen auch das Fachwissen der Betroffenen einzubeziehen: Wie würden Sie dazu konkret vorgehen?
- Was ärgert Sie am Verhalten Ihrer Mitarbeitenden am meisten? (Achtung: positives Menschenbild überprüfen)

## Abschlussfragen

- Was zeichnet Sie besonders aus für diese Stelle und was hebt Sie möglicherweise ab von anderen Kandidaten?
- Welche persönlichen Ziele haben Sie sich für die nächsten fünf Jahre gesetzt?
- Was ist Ihnen ausser Ihrer beruflichen Tätigkeit sonst noch wichtig? Hobbys, Familie, Umfeld etc.?

## Anstellungsformalitäten

- Wie hoch ist Ihr heutiges Salär?
- Wie sieht Ihr Wunschsalär aus?
- Möglicher Eintrittstermin / Kündigungsfrist? Haben Sie noch Ferienguthaben?
- Bei wem dürfen wir Referenzen einholen? Name/Firma/Telefon
- Sind Sie zeitlich unter Druck? Verfolgen Sie noch weitere Angebote?
- Sind jetzt Ihrerseits noch Fragen?
- Weiteres Vorgehen vorstellen mit Terminplanung

## 10.5 Standard Interviewbogen für Auszubildende

Das Interview wurde geführt mit:

Name, Vorname	
Bewerbung als	
Telefon /E-Mail:	
1. Interviewer/in	
2. Interviewer/in	
Datum und Visum	

Die Interviewer:

- ...

### Gesprächseröffnung

- Begrüßung und Vorstellung der teilnehmenden Personen
- Erläuterung des Ablaufs und der Dauer des Gesprächs
- kurze Vorstellung der Gemeindeverwaltung und der Lehrstelle

### persönliche Vorstellung und Motivation für die Bewerbung

- persönliche Vorstellung mit Werdegang, Familie und Wohnsituation
- Was waren die wichtigsten drei Eckpunkte im bisherigen Leben?
- Worauf haben Ihre Eltern bei Ihrer Erziehung besonderen Wert gelegt?
- Was sagen Ihre Eltern und Ihr Umfeld dazu, dass Sie eine Lehre als ..... beginnen wollen?
- Wo liegen Ihre Stärken, wo Ihre Schwächen? Was machen Sie gerne, was nicht?
- Was würden Ihre Eltern sagen, was Sie gut können und was nicht?
- Was hat Sie motiviert, sich auf diese Lehrstelle zu bewerben?
- Was wäre Ihnen in der Arbeit mit *z.B. den Kindern* wichtig?

### Verhalten im Team

- Wie würden Sie sich in der Gruppe beschreiben? Welche Rolle nehmen Sie in einer Gruppe gerne ein?
- Was ist Ihnen wichtig in der Zusammenarbeit mit anderen?
- Wie schätzen Sie Ihre Zuverlässigkeit ein?
- Wenn Sie sich Ihre/n Vorgesetzte/n wünschen könnten: Welche Eigenschaften hat diese/r?

<b>Konfliktverhalten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreiben Sie eine Konfliktsituation und wie Sie sie gelöst haben.</li> <li>• Wie gehen Sie mit eigenen Fehlern um? Wie gehen Sie mit berechtigter oder unberechtigter Kritik um?</li> </ul>	
<b>Schulisches</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie würden Sie sich in der Schule beschreiben?</li> <li>• Wie würde Ihr/e Lehrer/in Sie beschreiben? (Bei Bedarf gemeinsames Durchsehen der Zeugnisse)</li> </ul>	
<b>Weiteres Vorgehen und Beendigung des Gesprächs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnuppermöglichkeit erfragen</li> <li>• offene Fragen beantworten</li> <li>• Hinweis auf die Einforderung eines Strafregisterauszuges bei Einstellung geben</li> <li>• Wie haben Sie sich während des Gesprächs gefühlt?</li> </ul>	

## 11 Personaleinführung und Einsatz

Konzept zur erfolgreichen fachlichen und sozialen Integration neuer Mitarbeitenden innerhalb der Probezeit

### 11.1 Die 4 Phasen der Einführung

Nachdem die Selektion einer/eines neuen Mitarbeitenden erfolgreich mit der Vertragsunterzeichnung abgeschlossen wurde, kommt die wichtige Phase der Einführung. Dabei geht es darum, dass sich die neueingetretenen Mitarbeitenden rasch mit den Strukturen, Abläufen/Prozessen und ihren Kooperationspartnern vertraut machen, um so rasch wie möglich ihre stellenspezifischen Aufgaben übernehmen und selbständig ausführen zu können.

#### 11.1.1 Vor dem Eintritt

- Stellenbeschreibung ggf. aktualisieren (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten)
- Schlüsselstellen über den Eintritt informieren; eventuell „Steckbrief“ über die neuen Mitarbeitenden verfassen und verteilen
- „Welcome Package“ bereitstellen (gem. aktuellem Standard Abteilung Präsidiales)
- Bezugsperson festlegen zur Betreuung während der Probezeit
- stellenspezifisches Einführungs-/Schulungsprogramm (IT) erstellen
- Vorbereitung und Aufträge an alle Verantwortlichen und Beteiligten für die Instruktionen/Ausbildungen



### 11.1.2 Die ersten Tage

- Begrüßung am 1. Arbeitstag durch den Gemeindegeschreiber
- Vorstellen im Team
- Rundgang zur Orientierung
- Einführung in die IT-Infrastruktur, Ablagesysteme, Dokumentenmanagement etc.
- Einführung in administrative Belange wie Badge, Zeiterfassung
- Teilnahme an Sitzungen und Meetings, um Kommunikationskultur, Mitarbeitende und Strukturen kennenzulernen und um Arbeitsbeziehungen aufbauen zu können
- Verhaltensweisen in Krisensituationen und Notfällen instruieren

### **Erste strukturierte Aufträge erteilen, überwachen und Feedback geben . . .**

### 11.1.3 Die ersten Wochen

„Training on the job“

#### Organisatorisches

- Gesprächstermine mit Schlüsselstellenehabern planen und wahrnehmen
- fachspezifische Weisungen, Reglemente und Arbeitsanweisungen kennenlernen
- Einführung in die stellenspezifischen Zuständigkeiten
- Kennenlernen der stellenspezifischen Schnittstellen
- Einführung in den Informationsfluss im eigenen Verantwortungsbereich sowie in den benachbarten Stellen und Funktionen

#### Methodisches / Kulturelles

- Einführung in die aktuellen Arbeitsmethoden und in die Führungsgrundsätze
- Einführung in die zu verwendenden Hilfsmittel
- betriebliche Integration vorantreiben, auch mit informellen Aspekten wie z.B. Pausen, Mittagessen etc.

### **Überschaubare Aufgaben übergeben, überwachen und Feedback geben . . .**

Auswertung Aufgabenerfüllung, Einführungs-/Schulungsprogramm; Feedbackgespräch am Ende einer Woche, Überprüfung der phasenspezifischen Lernziele!

Falls nötig: Korrekturmaßnahmen einleiten, Coaching etc. in Betracht ziehen.

### 11.1.4 Die ersten Monate

- Ziele für die Probezeit vereinbaren
- Einführung in die Mitarbeiterführung und Projektleitung
- Verwaltungsbetrieb kennenlernen (verantwortliche Personen, Aufgaben, Arbeitsprozesse etc.)

### Komplexere Aufgaben übergeben, überwachen und Feedback geben . . .

Auswertung Einführungs-/Schulungsprogramm; Standortgespräch konsequent am Ende einer Arbeitswoche sowie zusammenfassend am Ende eines Monats

#### **Vor Ende der Probezeit** (Ende 2. Monat, Mitte 3. Monat)

Probezeitgespräch und Zielvereinbarung für die reguläre Beurteilungsperiode mit allfälligen Pendenzen und angefangenen Arbeiten aus der Probezeit.

## 12 Probezeitbericht

Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden nach dem 2. Arbeitsmonat (je nach Bedarf unter Beizug des zuständigen Gemeinderats)

NAME/VORNAME

FUNKTION

ABTEILUNG

EINTRITT

### MITARBEITER/IN

#### 1. Arbeit

Entsprechen die Aufgaben Ihrem Stellenbeschrieb und den damit verbundenen Vorstellungen, die Sie bei der Einstellung hatten?

#### 2. Arbeitsplatz

Ist der Arbeitsplatz zweckmässig eingerichtet?

Was könnte daran geändert, verbessert werden?

### **3. Einführung**

Sind Sie in Ihre Aufgaben sorgfältig eingeführt worden? Was könnte Ihrer Ansicht nach besser gemacht werden?

### **4. Betriebliche Zusammenhänge**

Kennen und verstehen Sie die Schnittstellen Ihrer Tätigkeit zu den allen vor- und nachgelagerten Abteilungen, Stellen, Funktionen?

Kennen Sie unsere Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe für Ihre Haupt- und Nebenaufgaben in der Abteilung?

### **5. Betriebliche Regelungen**

Wen müssen Sie bei unvorhergesehenen Absenzen (Krankheit, Unfall etc.) benachrichtigen?

Sind Ihnen interne Regelungen bzw. Weisungen bekannt?

Kennen und verstehen Sie die Versicherungsregelungen wie Pensionskasse, Unfallversicherung, Haftpflichtversicherung, Krankenkasse usw.?

### **6. Ihre Eindrücke der letzten zwei Monate**

Was gefällt Ihnen bei uns besonders gut, was stört Sie?

Was sollte Ihrer Meinung nach überdacht, weiterentwickelt, verändert werden?

## **VORGESETZTE/R**

### **7. Einarbeitung ins Arbeitsgebiet**

Wie beurteilen Sie das Ergebnis der Einarbeitung in das Arbeitsgebiet der/des neuen Mitarbeitenden?

In welchen stellenspezifischen Kompetenzen sind Ihre Erwartungen erfüllt; in welchen noch nicht?  
Welche Massnahmen sind zu planen?

In welchen Haupt- und in welchen Nebenaufgaben sind welche Ergebnisse sichtbar?

### **8. Persönliche Leistungsfähigkeit**

Wie beurteilen Sie Qualität und Menge der bisherigen Arbeit?

### **9. Integration im Team**

Wie hat sich die/der neue Mitarbeitende im Team eingelebt?

### **10. Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen**

Wie ist das Verhalten gegenüber Einwohnern, Gemeinderäten, Mitarbeitenden und Vorgesetzten?

### **11. Antrag Vorgesetzte/r (ev. zuständiger Gemeinderat)**

definitive Anstellung    Verlängerung Probezeit (Begründung)    Entlassung (Begründung)

### **12. Bemerkungen des Abteilungsvorstandes**

### **Ort / Datum / Unterschriften**

\_\_\_\_\_  
(Stelleninhaber/in)

\_\_\_\_\_  
(Vorgesetzte/r)

\_\_\_\_\_  
(Abteilungsvorstand)

### **Bemerkungen Gemeindeschreiber**

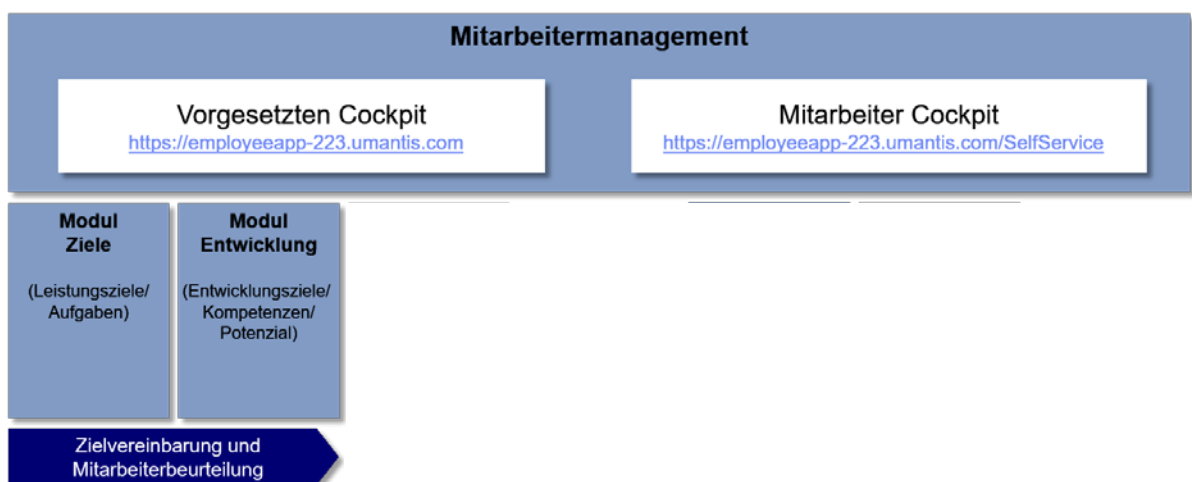
## 13 Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung

Konzept zur Vereinbarung, Erreichung und Beurteilung von persönlichen Zielen sowie der Erfüllung der stellenspezifischen Aufgaben

Stellenerwartungen von Fach-, Führungs- und Spezialaufgaben

Leistungsbewertungskriterien zur Beurteilung der individuellen Ziele und Aufgaben

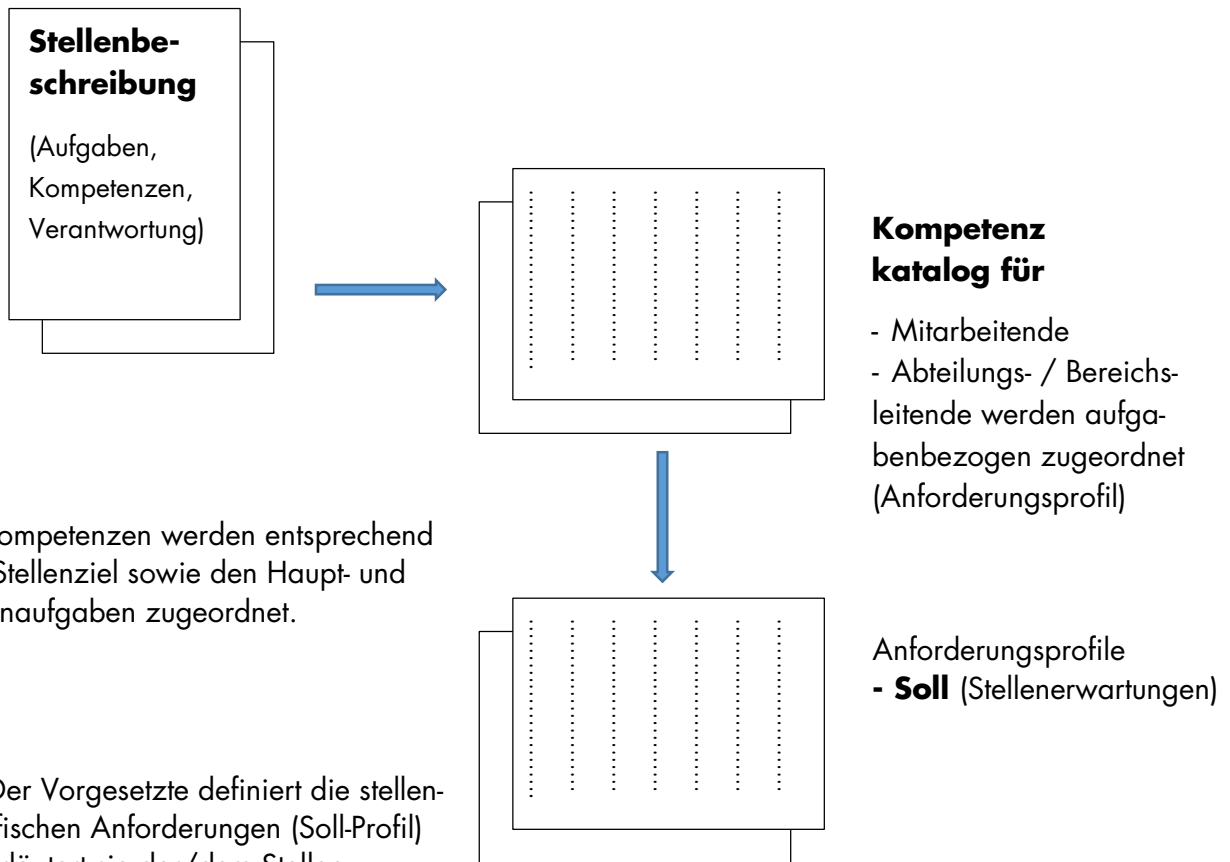
### 13.1 Mitarbeitermanagement UMANTIS



Die Grafik zeigt in der Übersicht die Module im UMANTIS Mitarbeitermanagement-System *Ziele* und *Entwicklung*.

- Stellenbeschreibung
- Kompetenzmodell mit Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen, persönlichen Kompetenzen, Führungskompetenzen inkl. Beschreibungen
- Kompetenzkatalog Mitarbeitende
- Kompetenzkatalog Abteilungsleitende / Bereichsleitende

### 13.1.1 UMANTIS Module im Überblick



Die Kompetenzen werden entsprechend dem Stellenziel sowie den Haupt- und Nebenaufgaben zugeordnet.

Die/Der Vorgesetzte definiert die stellenspezifischen Anforderungen (Soll-Profil) und erläutert sie der/dem Stelleninhaber/in.

Diese **Anforderungsprofile** sind **Grundlage** für:

- ➔ **Zielvereinbarung (SMART)**
- ➔ **Mitarbeiterbeurteilung**
- ➔ **Personalentwicklungsmassnahmen**
- ➔ **Individuelle Lohnanpassung / Prämienantrag**

Das UMANTIS System ermöglicht folgende Arbeitsschritte (Stand März 2016):

<b>Aktivität / Arbeitsschritt</b>	<b>Durchführung / Verantwortlichkeit</b>
Neue Mitarbeitende erfassen (Personen-/Funktionsdaten)	Abteilung Präsidiales (Assistentin Gemeindeschreiber)
Personen-/Funktionsdaten mutieren	Abteilung Präsidiales (Assistentin Gemeindeschreiber)
Die Stellenbeschreibung wird im System in der Mitarbeiterakte/Stellenprofil erfasst (als Text hinterlegt).	Abteilung Präsidiales (Assistentin Gemeindeschreiber)
Ziele erfassen, neu formulieren, zusätzliche Ziele hinzufügen	Beurteilende/r Vorgesetzte/r <u>immer</u> zusammen mit Mitarbeitenden
Kompetenzen aus dem Katalog zuordnen, mutieren und Ausprägung bestimmen (SOLL)	Beurteilende/r Vorgesetzte/r <u>immer</u> zusammen mit Mitarbeitenden
Gesamtbeurteilung erfassen	Beurteilende/r Vorgesetzte/r

## 13.2 Stellenbeschreibung

1. Bezeichnung der Stelle
2. Abteilung
3. Stelleninhaber/in
4. Organisatorische Einordnung
5. Direktunterstellte Mitarbeitende
6. Stellvertretung: a. wird vertreten durch ... , b. vertritt ...
7. Stellenziele
8. Stellenanforderungen (Ausbildung, Spezialkenntnisse, Kompetenzprofil)
9. Hauptaufgaben
10. Nebenaufgaben
11. Besondere Befugnisse / Kompetenzen

### 13.3 Zielvereinbarung (MbO<sup>1</sup>)

Am Anfang einer Beurteilungsperiode steht die Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Damit wird sichergestellt, dass die im nächsten Geschäftsjahr relevanten zu erreichenden Bereichs-, Abteilungs- und Teamziele auf alle Mitarbeitenden „verteilt“ werden. Die Ziele werden immer der jeweiligen Mitarbeitersituation angepasst formuliert, damit möglichst keine Über- oder Unterforderung entsteht.

#### 13.3.1 Individuelle Zielvereinbarung kann beinhalten

- vorhandene Leistungs- und Kompetenzdefizite<sup>2</sup> aus der vorhergehenden Beurteilungsperiode
- Besonderheiten im Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden (z.B. unerwünschtes, inakzeptables Verhalten)
- persönliche, stellenspezifische Entwicklungsziele

#### 13.3.2 SMARTe Ziele vereinbaren

Damit die individuellen Ziele bei den Mitarbeitenden konkret angegangen werden – und damit sie die erwünschte Wirkung zeigen – müssen sie „**SMART**“ formuliert sein:

<b><u>Spezifisch</u></b>	stellen-/funktionsspezifisch abgeleitet aus den Legislatur- resp. Abteilungszielen, Aufgaben und Tätigkeiten
<b><u>Messbar</u></b>	konkret, beobachtbar, beschreibbar, qualitativ und quantitativ messbar
<b><u>Akzeptiert / Attraktiv</u></b>	abgeleitet aus den stellenspezifischen SOLL-Kompetenzen
<b><u>Realistisch</u></b>	bezüglich Ausbildungsstand, Reifegrad, Arbeitspensum
<b><u>Terminiert</u></b>	zeitlich begrenzt, allenfalls in Zwischenziele unterteilt (Meilensteine)

### 13.4 Zielarten

#### 13.4.1 Stellenziele

sind in der Stellenbeschreibung in Form sogenannter Stellenerwartungen definiert. Meistens beinhalten sie „Lücken“ zwischen Soll-Anforderung und aktueller Eignung, insbesondere im Bereich Arbeitsmenge und Qualität.

Bei Führungskräften umfassen sie auch die Ergebnisse aus der Umsetzung von Führungsaufgaben sowie Werten und Verhaltensweisen der Führungsgrundsätze.

---

<sup>1</sup> **MbO**: engl. *Management by Objectif*; umfasst sämtliche Massnahmen für die Mitarbeiterführung über vereinbarte Ziele mit der Absicht, die Selbstverantwortung und Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern.

<sup>2</sup> **Defizit**: lat. Bezeichnet eine Art „Lücke“ zwischen den Anforderungen an die Aufgabenerfüllung einer Stelle/Funktion und der aktuellen Eignung einer Person.



### **13.4.2 Gestaltungs- und Entwicklungsziele**

sind vielfach innovative, zukunftsgerichtete Ziele. Sie beinhalten zum Beispiel das Erlernen neuer Fähigkeiten, das Anwenden neuer Prozesse, die Verwendung neuer Methoden, das Einführen von Neuerungen, das Umsetzen von Reorganisationen etc.

Dazu zählen auch die sogenannten verhaltensorientierten Kompetenzen, welche die Qualität des Arbeitsverhaltens beeinflussen.

### **13.4.3 Führungsziele**

Diese Zielart bezweckt die Verstärkung der Führungswirkung von Vorgesetzten. Sie umfasst oftmals die klassischen Belange der Mitarbeiterführung wie Kontroll- und Delegationsverhalten, Aufgabenkoordination, Mitarbeiterförderung und Entwicklung.

#### **Wichtig!**

Die zu Beginn der Beurteilungsperiode vereinbarten Ziele sind nach Ablauf des Endtermins von Vorgesetzten zu bewerten und mit den Mitarbeitenden zu besprechen.

Es ist auch zu beachten, dass während des Jahres mehrmals im Gespräch mit den Mitarbeitenden der Fortschritt der Zielerreichung überprüft wird.

Die Vorgesetzten nehmen so ihre Mitarbeitenden bewusst wahr und zeigen ihnen damit ihre Wertschätzung. Die regelmässigen Standortgespräche erlauben den Vorgesetzten am Ende einer Beurteilungsperiode eine „objektivere“ Beurteilung.

## **13.5 Das Mitarbeitergespräch ist ein Fördergespräch**

Das Beurteilungsgespräch wird zum „Ereignis“ in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, wenn beide dazu eine positive Einstellung mitbringen. In diesem Sinne ist das Gespräch gleichzeitig das „Ende“ einer Beurteilungsperiode wie auch der „Beginn“ der nachfolgenden Beurteilungsperiode.

### **13.5.1 Möglichkeiten für die Vorgesetzten**

- Anerkennung guter Leistungen
- vergangene Schwierigkeiten analysieren und allenfalls Kritik aussprechen
- Massnahmen zur Lösung von Problemen und zur Förderung der Mitarbeiterautonomie festlegen
- neue, herausfordernde Ziele vereinbaren
- die Beziehungen zwischen ihnen und den Mitarbeitenden vertiefen und so das gegenseitige Vertrauen verstärken

### 13.5.2 Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung von Beurteilungsgesprächen

- Gesprächstermin frühzeitig vereinbaren; Zeitfenster ca. 60-90 Minuten
- Mitarbeitende auffordern, sich ihrerseits vorzubereiten
- Ort und Zeit so festlegen, dass Störungen ausgeschlossen sind
- sich mit der persönlichen Situation der Mitarbeitenden nochmals vertraut machen (Hintergrund, Privates, Ausbildung), soweit sie Einfluss auf Arbeitsweise und Verhalten haben kann
- bei aktueller Spannung oder Konflikten in der Beziehung zu Mitarbeitenden das Beurteilungsgespräch verschieben und die Situation zuerst bereinigen
- besondere Stärken oder Defizite eruieren und überlegen, wie diese glaubhaft angesprochen werden können
- falls eine Versetzung, eine Beförderung, eine Erweiterung des Aufgabengebiets oder spezielle Ausbildungsmassnahmen erwogen werden, sind diese Möglichkeiten mit der/dem nächst höheren Vorgesetzten abzusprechen
- besondere Fragen und Aspekte, die man zur Sprache bringen will, vorgängig schriftlich festhalten, Gesprächsbeginn vorbereiten, Stichworte notieren
- Massnahmen für Veränderungen aufzeigen oder gemeinsam ausdenken, neue Zielsetzungen vereinbaren
- Beurteilung der gegenseitigen Zusammenarbeit ansprechen und die Beurteilung der Mitarbeitenden dazu einholen
- Gesprächspunkte am Schluss noch einmal zusammenfassen

## 14 Potenziale erkennen

Neben der zweijährlichen Mitarbeiterbeurteilung sollten so früh als möglich „schlummernde“ Reserven oder ungenutzte Fähigkeiten bei den Mitarbeitenden erkannt werden. Diese beiden Aspekte sollen erste Informationen dazu liefern, welche Mitarbeitenden gefördert werden „wollen“ und dafür auch über ein entsprechendes „Potenzial“<sup>3</sup> verfügen.

Aus der Leistungsforschung wissen wir, dass Personalförderung und Einsatz sich nur dann langfristig auf den Erfolg auswirken, wenn Leistungsbereitschaft (Wollen) und Leistungsfähigkeit (Können) gleichzeitig zusammentreffen.

Im Gegensatz zur Mitarbeiterbeurteilung, welche auf die individuelle Arbeitsleistung vergangener Perioden fokussiert, konzentriert sich die Potenzialbeurteilung auf nutzbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zukünftig für fachlich komplexere Aufgabenstellungen oder die Ausübung höherwertiger Funktionen genutzt werden können (vgl. dazu HR Thema: Strategische Personalplanung).

Diese Potenziale unterscheiden sich jedoch grundsätzlich vom individuellen Entwicklungspotenzial, das generell allen Mitarbeitenden zugesprochen wird und das ihnen erlaubt, mit den stetig wachsenden Anforderungen an die Aufgabenerfüllung ihrer aktuellen Stelle/Funktion Schritt halten zu können.

---

<sup>3</sup> **Potenzialanalyse** - von Potenzial und Analyse - bezeichnet die strukturierte Untersuchung des Vorhandenseins bestimmter Eigenschaften (Fähigkeiten). Potenzialanalysen liefern Informationen zu Fragen nach der Fähigkeit von Mitarbeitenden. Sie ist dabei auf die Zukunft ausgerichtet und beantwortet die Frage: „Welche Potenziale sind heute schon vorhanden, die entwickelt und morgen wertschöpfend eingesetzt werden können?“

Die Gemeindeverwaltung Rüslikon unterscheidet die Arten: Fachpotenzial, Führungspotenzial und Projektpotenzial.

Die Frage lautet: „Woran können Vorgesetzte erkennen, ob ihre Mitarbeitenden tatsächlich über eines oder mehrere dieser Potenziale verfügen?“

## **14.1 Fachpotenzial**

Die/Der Mitarbeitende

- wird häufig als anerkannte Fachexpertin oder anerkannter Fachexperte angefragt und gilt als Expertin oder Experte in Fachfragen.
- macht fachliche/methodische Verbesserungsvorschläge, die mehrheitlich umgesetzt werden.
- liest zusätzliche Fachliteratur und bildet sich aus eigenem Antrieb weiter.
- beteiligt sich mit Lust an internen Weiterbildungen; gibt ihr/sein Wissen anderen gerne weiter.
- arbeitet sich unaufgefordert in weiterführende Themen und Fachgebiete ein und erstellt dazu Merkblätter, Zusammenfassungen, Checklisten.

## **14.2 Führungspotenzial**

Die/Der Mitarbeitende

- übernimmt von sich aus Initiativen zur Optimierung von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen.
- nimmt die Bedürfnisse und Anliegen der Kolleginnen und Kollegen ernst und bringt diese zur Sprache.
- nimmt gerne Kontakt auf mit Vertretenden ihrer/seiner Anspruchsgruppen.
- verlangt und gibt Rückmeldungen bezüglich ihrer/seiner Wirkung auf andere.
- schenkt Vertrauen und „erträgt“ Vertrauensmissbrauch nicht.
- identifiziert sich mit den Werten, Zielen und Verhaltensweisen, lebt sie selber vor und fordert sie auch von anderen ein (Feedback).
- nimmt aktiv Einfluss und übernimmt Verantwortung.

## **14.3 Projektpotenzial**

Die/Der Mitarbeitende

- ist geschickt bei der Bearbeitung unstrukturierter Aufgabenstellungen; findet Wege für Lösungen.
- bevorzugt es, systematisch vorzugehen (Analyse, Entscheidung, Planung, Umsetzung).
- verwendet gerne und sinnvoll logische Modelle, Methoden und Vorgehensweisen.
- kann mit einem Minimum an Informationen sinnvoll planen und handeln.
- kann Wechselwirkungen und Zusammenhänge erkennen und aufzeigen.
- kann schriftlich und mündlich adressatengerecht kommunizieren.
- kann realistische und lösungsorientierte Konzepte verfassen und anderen verständlich erläutern.

## 14.4 So kann Potenzial entwickelt werden

In Fällen, in denen Mitarbeitende und Vorgesetzte unterschiedlicher Auffassungen sind, ob Potenzial vorhanden ist oder nicht, kann folgendermassen vorgegangen werden: In einem Führungsgespräch wird gemeinsam festgelegt, mit welchen Aktivitäten vermutetes Potenzial sichtbar gemacht werden soll. Dazu sollte der Mitarbeitende von sich aus sinnvolle Vorschläge einbringen. Diese Massnahmen eignen sich wiederum für die individuelle Zielvereinbarung und erhöhen damit die Verbindlichkeit zu deren Erreichung.

## 14.5 Hinweise für die Führungspraxis

- herausfordernde Ziele vereinbaren
- Führungsaufgaben delegieren
- Stellvertretungsaufgaben übertragen
- an Projektsitzungen teilnehmen lassen
- gut abgegrenzte Teilprojekte überlassen
- Spezialaufgaben zuweisen

## 15 Personalentwicklung

Konzept zur Entwicklung der stellenspezifischen Kompetenzen für Mitarbeitende und Führungskräfte «on-, near-, off- & into-the-job» auf der Grundlage der Zielvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilung im Zweijahresturnus.

### Grundlagen

- Kompetenzkatalog Mitarbeitende UMANTIS
- Kompetenzkatalog Abteilungsleitende / Bereichsleitende UMANTIS
- Fachkompetenzkatalog der Abteilungen

### Allgemeines

Personalentwicklungsmassnahmen sind grundsätzlich immer die logische Konsequenz aus dem Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung. Sie dienen dazu identifizierte „Lücken“ bezüglich Anforderungen und aktueller Eignung zu schliessen. Zudem bereiten sie Mitarbeitende und Führungskräfte auf die Übernahme höherwertiger Funktionen vor.

Vor der Planung und Durchführung interner und externer Personalentwicklungsmassnahmen sollten jeweils folgende Überlegungen gemacht werden:

- Welche Stellen/Funktionen sind an Gesetze, Bestimmungen von Berufs- und Standesorganisationen etc. gebunden?
- Welche Herausforderungen stellen die Erreichung der Legislaturziele und die Aufgabenerfüllung an die Fachspezialisten und Führungskräfte? Welchen fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichkeitspezifischen Anforderungen müssen sie genügen?
- Welchen Arten der Personalentwicklung bevorzugen wir für welche Themen (z.B. «on-, near-, off- & into-the-job»)?
- Welche fachlichen, sozialen und methodischen Fähigkeiten bilden wir in der Gemeindeverwaltung Rüşchlikon mit internen und welche mit externen Ressourcen aus (z.B. Führungsausbildung mit externer Unterstützung)?
- Wie integrieren wir unsere Führungsgrundsätze in die Ausbildungsmassnahmen?

## **16 Trennung und Versetzung**

Konzept zur Durchführung von Kündigungen seitens der Gemeindeverwaltung Rüşchlikon oder der Mitarbeitenden.

Fluktuationsanalyse durch Austrittsgespräche, Erhebung von Kündigungsmotiven, Erstellung von Arbeitszeugnissen.

Konsequenzen resp. Massnahmen in denjenigen Fällen, wo mangelnde Mitarbeiterführung durch die/den direkte/n Vorgesetzte/n als Kündigungsgrund angegeben wird.

Erhaltung der Arbeitsleistung während der Kündigungsfrist und die Minimierung des Arbeitgeber-Imageverlustes.

- Beendigung des Arbeitsverhältnisses
- Ablauf Mitarbeiteraustritt: Kündigungsgespräch, Organisatorisches, Austrittsgespräch
- Prozedere bei der Versetzung (Stellen-, Funktionswechsel)
- Hilfsmittel: Checklisten, Formulare
- Schulungsbedarf

## 16.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses

- Kündigung seitens Arbeitnehmer/in oder Arbeitgeber/in: ordentliche oder fristlose Kündigung; Freistellung
- Versetzung: interner Stellen- oder Funktionswechsel
- interner Stellenwechsel, Funktions-/Rollenwechsel (z.B. als Vorgesetzte/r in einer anderen Abteilung; ein positiver Aspekt einer Versetzung<sup>4</sup>)
- Ablauf einer befristeten Anstellung

## 16.2 Kündigungsgründe

Kündigungsgründe sollten der Arbeitgeberin bekannt sein, um darauf eventuell Einfluss nehmen zu können. Zu unterscheiden sind beeinflussbare und nicht beeinflussbare Gründe.

Gründe können sein:

- fehlende Herausforderung
- zu niedriger Lohn
- fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
- Unter- oder Überqualifizierung
- Führungsstil der/des Vorgesetzten
- demotivierendes Arbeitsklima im Team / in der Abteilung
- stellenspezifische Aufgaben (Aufgabenmix)
- Abläufe, Arbeitsprozesse

## 16.3 Versetzung

Ein interner Stellen- oder Funktionswechsel kann aufgrund neuer persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten oder aufgrund einer nachgewiesenen Überforderung für die aktuellen Aufgaben erfolgen. Grundlagen dazu sind: MAB und die berufsbildspezifischen Laufbahnpfade.

## 16.4 Pensionierung

Die Angestellten scheidern auf das Ende des Monats, in welchem sie das ordentliche AHV-Rententalter erreichen, aus dem Dienst aus. Im Einzelfall kann die Weiterarbeit bis längstens zur Vollendung des 70. Altersjahres vereinbart werden.

---

<sup>4</sup>In diesem Falle sind analoge Überlegungen zu machen, wie wenn ein/e neue/r Mitarbeitende/r kommt.

## 17 Arbeitszeugnis

Ein aussagekräftiges Arbeitszeugnis enthält folgende Angaben:

- Überschrift: Arbeitszeugnis
- Name, Vorname, Geburtsdatum, Heimatort, Adresse
- Eintrittsdatum und damalige Funktion
- Austrittsdatum und letzte Funktion
- Beschäftigungsgrad
- Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten während der Dauer der Beschäftigung (Stellenbeschreibung)
- Beförderungen
- Fachwissen, das mitgebracht worden ist und während der Anstellung in Aus- und Weiterbildungen zusätzlich erworben wurde
- Arbeit in Projekten
- Beurteilung der *Arbeitsqualität* und des *Verhaltens* z.B.:
  - Leistungsbereitschaft
  - Leistungsvermögen
  - Vertrauenswürdigkeit
  - Team- und Zusammenarbeitsverhalten
  - Einsatzbereitschaft
  - Flexibilität, Belastbarkeit
  - Einstellung zum Unternehmen
  - Führungsqualität (bei Vorgesetztenfunktion)
- Austrittsgrund und ev. Würdigung (Bedauern des Austritts oder der Situation deutet darauf hin, dass man die/den Mitarbeitende/n gerne behalten hätte.)
- Schlussformulierung mit Dank und Wünschen für die Zukunft
- Ausstellungsdatum, vollständige Postanschrift
- Unterschrift Gemeindepräsident und Gemeindeschreiber

### Wichtig!

Alle haben ein Anrecht auf ein wahres, wohlwollendes Zeugnis; nicht zwingend auf ein gutes Zeugnis. Jeder Arbeitgeber muss zu seinen Aussagen stehen können. Er muss sie gegebenenfalls in der Referenzauskunft auch durch Beispiele belegen. Schliesslich verantwortet er den Wahrheitsgehalt des Zeugnisses mit seiner Unterschrift.

Ein Zeugnis, das "besser ist als die Wahrheit", weckt bei einem neuen Arbeitgeber Erwartungen, die dann nicht erfüllt werden können. Dies führt auf beiden Seiten zu Enttäuschungen und Unzufriedenheit. Zudem kann der frühere Arbeitgeber durch unwahre Aussagen schadenersatzpflichtig werden.

## 17.1 Aufbau Arbeitszeugnis

### Einleitung

Arbeitszeugnis, Name der/des Mitarbeitenden, Geburtsdatum, Heimatort, Adresse, Daten der Beschäftigungsdauer von... bis... mit Beschäftigungsgrad, Funktionen, Abteilung

### Funktionen

Funktionen (seit wann und wie lange) mit welchen Aufgabengebieten, Hauptaufgaben, Nebenaufgaben, Projekt- resp. Spezialaufgaben (Arbeit in Gremien etc.)

Kompetenzen, Freiräume (Budget, Unterschriften etc.)

Verantwortungsbereich und ggf. Führungsaufgaben

### Leistungsbereitschaft/Leistungsvermögen

Wie selbständig arbeitete die/der Mitarbeitende? Berufserfahrung? Stand der Professionalisierung?

### Arbeitsweise/Arbeitsergebnisse

Wie genau, sorgfältig, pflichtbewusst, fachlich qualifiziert, erfolgreich usw. arbeitete die/der Angestellte?

### Verhalten gegenüber Einwohnern, Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Gemeinderäten

Wie freundlich, umgänglich, zuvorkommend, hilfsbereit etc. war die/der Angestellte gegenüber Kunden, Arbeitskollegen und Vorgesetzten?

### Zusammenfassung

Zusammenfassende Leistungsbeurteilung: Wie wurden die übertragenen Aufgaben gelöst?

### Kündigungsgrund

Kündigung auf eigenen Wunsch, wegen Personalabbau, durch Kündigung der Gemeinde usw.

### Dank und Wünsche

Formel des Bedauerns, je nachdem nochmalige Würdigung, Herausstreichung des Verlustes, Wünsche für den künftigen Berufsweg



## Adjektive zur Umschreibung von Leistung, Verhalten und Führungseigenschaften

Die nachfolgende Auswahl von Adjektiven und Adverbien hilft, Leistung, Verhalten und Führungseigenschaften konkret und nachvollziehbar zu beschreiben.

### Arbeit und Leistung

leistungsfähig	selbständig	gewissenhaft	sorgfältig
fachgerecht	zuverlässig	exakt	termintreu
mustergültig	belastbar	speditiv	zielstrebig
vielseitig	konzentriert	einsatzfreudig	engagiert
einsatzfreudig	ganzheitlich	interessiert	zielorientiert
initiativ	detailgetreu	umsetzungsstark	qualitätsbewusst

### Verhalten und Charakter

loyal	initiativ	interessiert	herzlich
solidarisch	kooperativ	hilfsbereit	überzeugend
vertrauenswürdig	ausgeglichen	teamfähig	sympathisch
entgegenkommend	begeisterungsfähig	lernfreudig	gewandt
verantwortungsbewusst	kollegial	kooperativ	zupackend

### Qualitäten von Spezialisten und Führungskräften

innovativ	kommunikativ	konzeptionell	entschieden
motivationsfähig	kreativ	analytisch	führungsstark
vorbildlich	vorausplanend	souverän	teamorientiert
durchsetzungsfähig	entscheidungsfreudig	charismatisch	handlungsorientiert
überzeugungsstark	kompetent	konstruktiv	zielorientiert

## 17.2 Erhebung der Austrittsgründe

Wie zufrieden waren Sie mit	gar nicht zufrieden	eher zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
Arbeitsklima im unmittelbaren Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freiraum für die Arbeitsausführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit, Ihre Kompetenzen einzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohn im Vergleich zu den Aufgaben und Ihrer persönlichen Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten der/des direkten Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bezüglich Aufgabenerfüllung im Verantwortungsbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten, im Team zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfang an Anerkennung und Wertschätzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Haben Sie in den letzten 12 Monaten ein Beurteilungsgespräch mit Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten geführt (ja / nein)?

- Wenn ja: Wie hilfreich war das Gespräch hinsichtlich Ihrer Arbeit/Funktion?
- Wurden die wesentlichen Aspekte zu Ihrer Arbeit besprochen?
- Haben Sie einen Vorschlag, Idee/n, wie man die Mitarbeitermotivation in der Gemeindeverwaltung Rüschlikon erhöhen könnte?
- Was war das Beste, das Sie während Ihrer Arbeit hier erlebt haben?
- Welches sind die drei wichtigsten/stärksten Gründe, warum Sie die Gemeinde Rüschlikon verlassen?
- Weitere Bemerkungen ...

Datum:

Unterschrift Interviewer/in

