gemeinde glarus
einzigartig vielseitig.

# Richtlinie

# Mitarbeitendendialog (MD), Probezeitdialog (PD) und Austrittsgespräch (Verwaltungspersonal)

Gemeinde Glarus
Gemeindehausplatz 5
CH - 8750 Glarus

www.gemeinde.glarus.ch

T +41 58 611 81 11
F +41 58 611 81 10

## Versionen

| Version | Bearbeiter | Datum | Änderungen |
|---|---|---|---|
| V 1.00 | Markus Rhyner | 2. Mai 2023 | Erster Entwurf |
| V 1.01 | Markus Rhyner | 20. Juli 2023 | Weiterentwicklung Entwurf |
| V 1.02 | Markus Rhyner | 2. August 2023 | Entwurf für Pilotgruppe |
| V 1.03 | Markus Rhyner | 6. September 2023 | Weiterbearbeitung Entwurf für Beratung in Leiterkonferenz |
| V 2.0 | Markus Rhyner | 25. September 2023 | Finale Version nach Erlass durch Gemeinderat am 14. September 2023 |

## Inhalt


Einführung ..... 4
1 Grundsätzliches ..... 5
1.1 Ziele des Mitarbeitendendialogs ..... 5
1.2 Mit welchen Mitarbeitenden wird ein Mitarbeitendendialog durchgeführt? ..... 5
1.3 Verantwortlichkeiten und Rollen für Mitarbeitende und Vorgesetzte im Mitarbeitendendialog-Prozess ..... 6
1.4 Art und Weise der Durchführung ..... 7
2 Prozessablauf Mitarbeitendendialog ..... 7
2.1 Gesprächsrhythmus: Jahresdialog und Zwischendialoge ..... 7
2.2 Gesprächsvorbereitung und -durchführung ..... 9
2.3 Umgang mit Abwesenheiten ..... 9
2.4 Übersicht zum Gesprächsverlauf und zu den Gesprächsstati ..... 10
3 Aufbau des Mitarbeitendendialogs ..... 11
3.1 Teil "Einstieg" ..... 11
3.2 Teil "Leistungsdialog" ..... 12
3.3 Teil "Entwicklungsdialog" ..... 13
3.4 Teile "Ziele" und "Massnahmen" ..... 14
3.4.1 Besprechung und Beurteilung der Ziel- und Massnahmenerreichung ..... 15
3.4.2 Dialog zu Zielen und Massnahmen für Projekte, Aufgaben und Verhalten ..... 15
3.4.3 Dialog zu persönlichen Entwicklungszielen und -massnahmen ..... 16
3.5 Teil "Abschluss" ..... 16
3.6 Freigabe des Gesprächs / Vermittlungsgespräch ..... 16
4 Probezeitdialog ..... 17
4.1 Zweck und Leitideen ..... 17
4.2 Ablauf ..... 17
4.3 Inhalt des Probezeitdialogs ..... 18
5 Austrittsgespräch ..... 19
5.1 Nutzen und Ziele ..... 19
5.2 Ablauf ..... 20
5.3 Inhalt des Austrittsgesprächs ..... 20
5.4 Auswertung der Austrittsgespräche ..... 20
6 Kurzgespräche ..... 21
7 MyAbacus: ergänzende Hinweise ..... 21
7.1 Allgemeines ..... 21
7.2 Berechtigungen ..... 21
7.3 Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Änderungen ..... 22
8 Aufbewahrung der Unterlagen, Einsichtsrechte und Datenschutz ..... 22
9 Hilfe und Problembehandlung ..... 22
10 Anpassung dieser Richtlinie ..... 22
11 Quellen ..... 23
Anhang 1: Erläuterungen zur SMART-Zielformulierung ..... 24

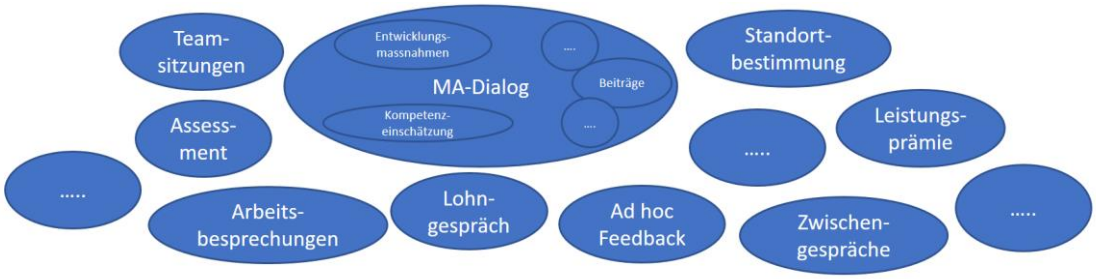
## Einführung

Wir verstehen uns als eine Gemeinde, die ihre Aufgaben dienstleistungsorientiert, kompetent, vertrauenswürdig, wirtschaftlich und innovativ erfüllt. Damit wir dies erreichen können, sind wir darauf angewiesen, dass wir Mitarbeitende und Führungskräfte mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz, Engagement und Kundenorientierung gewinnen, entwickeln und halten können.

Eines der hierfür eingesetzten Instrumente ist das Mitarbeitendengespräch. Gemäss Art. 37 der Personalverordnung der Gemeinde Glarus finden jährlich Mitarbeitendengespräche statt. Diese dienen der Standortbestimmung, der Aufgabenerfüllung, der Vereinbarung von Zielen, der Förderung der Zusammenarbeit und der beruflichen Entwicklung sowie der Beurteilung von Leistung und Verhalten.

In dieser Richtlinie wird beschrieben, wie die Mitarbeitendengespräche, die Probezeitgespräche und die Austrittsgespräche bei der Gemeinde Glarus organisiert sind und ablaufen. Um die Wichtigkeit eines Gesprächs auf Augenhöhe zu betonen, werden Erstere beide neu Mitarbeitendendialog (MD) bzw. Probezeitdialog (PD) genannt.

Der MD und der PD sind beidseitige Dialogprozesse – Mitarbeitende sowie Vorgesetzte leisten hierzu Beiträge und bringen sich aktiv ein. MD und PD sind ein Gefäss für Feedback und Beurteilung, aber nicht das alleinige. Sie ersetzen nicht den regelmässigen Austausch und andersartige zeitnahe unterjährige Rückmeldungen.




Der Weg von der überwiegend rückwärtsgerichteten und beurteilungsorientierten Leistungsbeurteilung zu einem vermehrt zukunftsorientierten und offenen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist ein Veränderungsprozess, der Zeit braucht. Lassen Sie sich darauf ein und tragen Sie Ihren Teil bei, in der Gemeindeverwaltung Glarus eine echte Feedbackkultur zu fördern und zu leben.

# 1 Grundsätzliches

## 1.1 Ziele des Mitarbeitendendialogs

Der Mitarbeitendendialog (MD) bezweckt das Fördern und Fordern der Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen wie auch die Stärkung der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Mit einer regelmässig durchgeführten Beurteilung werden kontinuierlich Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit, der Zusammenarbeit sowie Unterstützung und des Führungsverhaltens besprochen und festgehalten.

Mit dem MD wird eine zukunftsorientierte Personalführung unterstützt, die das Vertrauen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördert. Der MD ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Arbeitssituation und ihre persönliche sowie berufliche Entwicklung aktiv mitzugestalten. Er soll so auch zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen.

Der MD ist ein Führungsinstrument, welches den partnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden fördert und die Zusammenarbeit durch verbindliche Vereinbarungen stärkt. Der MD unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende dabei, ihr Handeln gezielt auf die übergeordneten Ziele, Aufgaben und Entwicklungen auszurichten.

Mit dem MD soll somit zusammengefasst Folgendes erreicht werden:

- Transparentes Führen in Bezug auf das erwartete Arbeitsergebnis und -verhalten der Mitarbeitenden
- Fördern des Dialogs und einer ergebnisorientierten Motivation, insbesondere durch Mitwirken der Mitarbeitenden beim Erarbeiten und Festlegen von Zielen für Projekte, Aufgaben und/oder Verhalten wie auch von Zielen für die eigene berufliche Entwicklung
- Entscheidungsgrundlagen schaffen für Personalentscheide

Insgesamt dient der MD somit sowohl als Instrument zur Leistungsbeurteilung als auch zur persönlichen Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden.

Der Fokus soll auf den Stärken der Mitarbeitenden liegen (**Stärkenorientierung**) liegen, die Gespräche sollen **auf die Zukunft ausgerichtet** (Entwicklung und Perspektiven) sein (zu beidem im Detail Kap. 3.2) und der **Dialog** mit gegenseitiger Rückmeldung, Anerkennung und Wertschätzung soll im Vordergrund stehen. Es gibt keine automatisch generierte Berechnung der Lohnentwicklung anhand der Gesamtbeurteilung ("Buchstaben-Rating") mehr, d.h. Beurteilung und Entlohnung werden entkoppelt. Beim MD handelt es sich nicht um ein Lohngespräch.

## 1.2 Mit welchen Mitarbeitenden wird ein Mitarbeitendendialog durchgeführt?

Die Vorgesetzten führen mit sämtlichen Mitarbeitenden (Verwaltungspersonal) zumindest einen formalisierten Mitarbeitendendialog pro Jahr in der Form des in dieser Richtlinie beschriebenen Mitarbeitendendialogs durch (Einzelheiten zum zeitlichen Rhythmus siehe Kap. 2).

Von dieser Regelung ausgenommen sind:

1. Lernende
2. Mitarbeitende mit auf weniger als 12 Monate befristeten Anstellungsverträgen
3. Mitarbeitende mit einem Arbeitspensum von unter 30 Prozent, im Stundenlohn angestellte Mitarbeitende sowie Praktikantinnen und Praktikanten

Für die erste dieser drei Personalkategorien bestimmt die Fachstelle Personal die Modalitäten der Durchführung von Mitarbeitendengesprächen, für die anderen beiden die jeweilige Anstellungsinstanz.

### 1.3 Verantwortlichkeiten und Rollen für Mitarbeitende und Vorgesetzte im Mitarbeitendendialog-Prozess

Der Mitarbeitendendialog (MD) ist ein wichtiges Führungsinstrument und Teil eines Dialogs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, der ganzjährig stattfinden soll.

Es geht um Austausch zwischen der/dem Mitarbeiter/in und der vorgesetzten Person, um den Abgleich von Perspektiven und um formalisiertes Feedback durch die vorgesetzte Person. Die Mitarbeitenden haben einen aktiven Part: Sie bringen sich ein, bereiten sich vor, wenden das Instrument ebenfalls an.

Eine seriöse Anwendung des MD erleichtert die gezielte Personalführung. Der erbrachte Zeitaufwand für den MD-Gesamtprozess ist insbesondere auch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

**Rolle der Mitarbeitenden:**

a. haben Anspruch auf Durchführung zumindest eines formalisierten Mitarbeitendendialogs (MD) pro Jahr sowie vor Ablauf der Probezeit auf einen Probezeitdialog (PD) und vor Austritt auf ein Austrittsgespräch;
b. können die Initiative für einen Zwischendialog ergreifen;
c. bereiten sich auf den MD, den PD und das Austrittsgespräch vor – sie können unter dem Jahr jederzeit für sich bereits Notizen in MyAbacus für den Jahresdialog machen (siehe Kap. 0);
d. übernehmen Selbstverantwortung bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele und Massnahmen;
e. melden der vorgesetzten Person frühzeitig, wenn die Aufgabenerfüllung oder die Zielerreichung gefährdet ist;
f. können bei Differenzen ein Vermittlungsgespräch mit der nächsthöheren vorgesetzten Person verlangen (siehe Kap. 3.6).

**Rolle der Vorgesetzten:**

a. schaltet die Prozesse Mitarbeitendendialog (MD) sowie Probezeitdialog (PD) jeweils für die Mitarbeitenden frei (siehe Kap. 0);
b. führen mit jeder Mitarbeiterin und mit jedem Mitarbeiter der Zielgruppe gemäss Kapitel 1.2 dieser Richtlinie zumindest einmal jährlich einen formalisierten Mitarbeitendendialog (MD) durch sowie vor Ablauf der Probezeit einen Probezeitdialog (PD);
c. können die Initiative für allfällige Zwischendialoge ergreifen;
d. laden die Mitarbeitenden frühzeitig mit allen notwendigen Informationen ein;
e. bereiten sich auf den MD und den PD vor – sie können unter dem Jahr jederzeit für sich bereits Notizen in MyAbacus für den Jahresdialog machen (siehe Kap. 0) und tragen die Verantwortung für die Durchführung des MD und des PD;
f. führen den MD und den PD vollständig in MyAbacus durch (Vorbereiten, Besprechen und Dokumentieren aller Teile, siehe im Detail Kap. 0; dabei machen sie Beurteilungen für die/den Mitarbeitenden transparent und begründen sie explizit;
g. involvieren falls nötig die nächsthöhere vorgesetzte Person und die Fachstelle Personal, wenn Mitarbeitende ein Zweitgespräch verlangen (siehe Kap. 3.6).

**Rolle der Fachstelle Personal bzw. der Personalabteilung:**

a. überwacht die Prozesse Mitarbeitendendialog (MD) sowie Probezeitdialog (PD) und schaltet diese jeweils für die Vorgesetzten frei (siehe Kap. 0);
b. führt mit jeder Mitarbeiterin und mit jedem Mitarbeiter vor deren/dessen Austritt ein Austrittsgespräch durch bzw. trägt die Verantwortung für die Durchführung der Austrittsgespräche;
c. steht den Mitarbeitenden und Vorgesetzten bei Unklarheiten zum Mitarbeitenden- und/oder zum Probezeitdialog beratend zur Verfügung;
d. erlässt in Ergänzung zu der vorliegenden Richtlinie nötigenfalls Weisungen zur korrekten Durchführung der Mitarbeitenden- und Probezeitdialoge

### 1.4 Art und Weise der Durchführung

Der Mitarbeitendendialog (MD), der Probezeitdialog (PD) und die Austrittsgespräche werden für alle Mitarbeitenden vollständig digital in MyAbacus durchgeführt. Diese Applikation ist auch von ausserhalb der Gemeinde-Informatik-Infrastruktur mit beliebigen Geräten (PCs, Notebooks, Tablets, Smartphones) erreichbar unter der folgenden Adresse: https://abacus-glm.gl3.ch/. Nötigenfalls können bei der Abteilung Gemeindekanzlei Leihgeräte bezogen werden.

Ergänzende Informationen und Hinweise eher technischer Art zu MyAbacus finden sich in Kapitel 6.

Es werden die folgenden beiden Mitarbeitendenkategorien unterscheiden, für welche für den Mitarbeitendendialog spezifische Dialogformulare bestehen:

A. Verwaltungspersonal
B. Lehrpersonen

Der Formulartyp B unterscheidet sich grundlegend vom Formulartyp A, insbesondere, um die durch die kantonale Bildungsgesetzgebung gemachten Vorgaben für die Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen zu erfüllen.

Zusätzlich zu den Mitarbeitendendialog-Formulartypen A und B bestehen je ein Formulartyp für folgende Gespräche:

Zwischendialoge (siehe Kap. 2.1)

Probezeitdialoge (siehe Kap. 4)

Austrittsgespräche (siehe Kap. 5)

Kurzgespräche (siehe Kap. 6)

## 2 Prozessablauf Mitarbeitendendialog

### 2.1 Gesprächsrhythmus: Jahresdialog und Zwischendialoge

Mit jeder/jedem Mitarbeitenden ist zumindest ein formalisiertes Mitarbeitendengespräch pro Jahr (**Jahresdialog**), und zwar in den Monaten März bis Mai (im Einführungsjahr 2023: Oktober bis Dezember), unter Verwendung des Instruments Mitarbeitendendialog (MD) zu führen.

Die/der Mitarbeitende sollte im MD (Jahresdialog) nicht von Rückmeldungen der/des Vorgesetzten überrascht werden. Das heisst, die Vorgesetzten sollten den Mitarbeitenden während des ganzen Jahres kontinuierlich und zeitnah Feedback geben. Das offizielle Instrument des MD (Jahresdialog) ist dafür gedacht, formell zusammenzufassen und zu dokumentieren, was auch sonst unter dem Jahr in anderen Austauschgefässen

besprochen wurde. Die laufende Begleitung samt Feedback ist eine wesentliche Führungsaufgabe, um den Austausch, die Transparenz und das Vertrauen zwischen vorgesetzter Person und Mitarbeitenden zu fördern. Wer sich als Vorgesetzte/r regelmässig für den Fortschritt der Aufgaben und Ziele seiner Mitarbeitenden interessiert, schafft nicht nur eine motivierende Dynamik, sondern vermeidet auch, dass Probleme erst spät entdeckt werden.

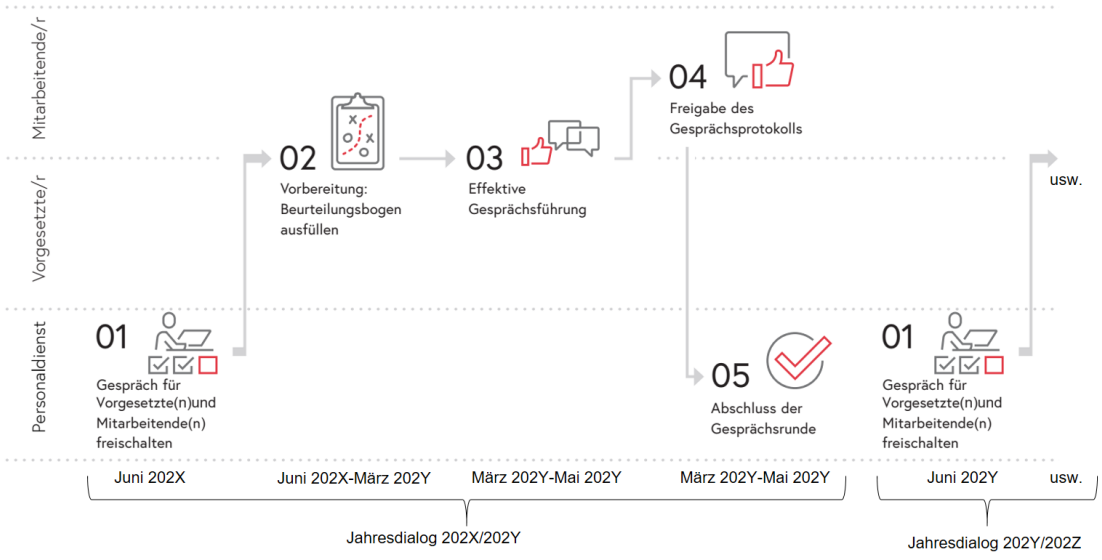
Um solche Zwischengespräche und -feedbacks zu dokumentieren und formalisieren, können bei Bedarf unterjährig **Zwischendialoge** unter Verwendung des MyAbacus-Tools durchgeführt werden (freie Datumswahl; z.B. Inhalte besprechen, wenn diese relevant sind [z.B. bei Konflikten]). Auch auf Ersuchen der/des Mitarbeitenden kann ein Zwischendialog durchgeführt und dokumentiert werden.

Bei deutlichen Leistungs- und/oder Verhaltensänderungen oder bei Konflikten muss die/der Vorgesetzte möglichst frühzeitig einen oder mehrere Zwischendialoge unter Verwendung des MyAbacus-Tools führen. Auch bei einem Vorgesetztenwechsel während der Beurteilungsperiode muss die/der bisherige Vorgesetzte mit der/dem Mitarbeitenden einen Zwischendialog unter Verwendung des MyAbacus-Tools durchführen.

Bei diesen Zwischendialogen können Elemente des MD auch weggelassen werden, d.h. im Formulartyp "Zwischendialog" bestehen keine zwingend auszufüllenden Pflichtfelder. Die Ergebnisse dieser Zwischendialoge lassen sich sodann für den Pflicht-Jahresdialog nutzen.

Zusammengefasst gilt also folgende Regel:

Einmal pro Jahr (zwischen März und Mai) sowie bei deutlichen Leistungs- und/oder Verhaltensänderungen, bei Konflikten und bei Vorgesetztenwechseln muss der MD zwingend und vollständig ausgefüllt werden. Im Übrigen sind weitere MD unter dem Jahr unter Verwendung des MyAbacus-Tools möglich, aber fakultativ und die Gesprächspartner können dabei frei passende Dialog-Elemente auswählen bzw. weglassen.




weitere obligatorische Mitarbeitendendialoge im Laufe des Jahrs bei:
- deutlichen Leistungs- und/oder Verhaltensänderungen
- Konflikten
- Vorgesetzenwechsel

plus fakultativ bei Bedarf im Laufe des Jahrs Zwischendialoge

## 2.2 Gesprächsvorbereitung und -durchführung

Die Fachstelle Personal initiiert den Jahresdialog jeweils im Laufe des Februars, indem sie mittels geeigneter Kommunikationsmittel die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden über die anstehende Durchführung des Jahresdialog-Gesprächs informiert.

Die Vorgesetzten sind dafür verantwortlich, rechtzeitig und frühzeitig den Gesprächstermin zu vereinbaren. Sie sorgen für einen Raum, in dem die Dialogpartner ungestört sind (z.B. Sitzungszimmer oder Büro der/des Vorgesetzten). Für das Gespräch empfiehlt sich aus Erfahrung, einen Zeitrahmen von zirka 1 bis 1.5 Stunden einzuplanen.

Bei der Einladung fordert die/der Vorgesetzte die/den Mitarbeitenden via MyAbacus zur individuellen Vorbereitung des Mitarbeitendendialogs (MD) auf und informiert sie dabei über Sinn und Zweck des Gesprächs. Vorgesetzte und Mitarbeitende bereiten sich beide individuell auf das MD-Gespräch vor. Beide haben Zugang zur entsprechenden Applikation in MyAbacus für den MD und zu dieser Richtlinie.

Diese Vorbereitung beinhaltet das Vor-Ausfüllen des Dialogformulars und zuvor folgende grundsätzliche Überlegungen:

- Überlegen Sie sich, welche Rückmeldungen Sie der/dem Dialogpartner/in (Mitarbeiter/in bzw. Vorgesetzte/r) geben möchten, sowohl zu Zielerreichung und Leistung als auch zu Zusammenarbeit und Verhalten.
- Überlegen Sie sich, was Sie mit dem Gespräch bei der/dem Dialogpartner/in (Mitarbeiter/in bzw. Vorgesetzte/r) konkret erreichen wollen und wie Sie vorgehen möchten.
- Beide Dialogpartner/innen machen sich Gedanken über die Arbeitsschwerpunkte, Ziele und Entwicklungsfelder der/des Mitarbeiters/in für die kommende Zeitperiode.

Eine wesentliche Neuerung besteht darin, dass sich sowohl die Vorgesetzten als auch die Mitarbeitenden bereits unter dem Jahr im Hinblick auf den MD jederzeit Notizen im MyAbacus-Dialogtool machen können. Denn die Fachstelle Personal eröffnet jeweils nach Abschluss der Jahresdialog-Periode, d.h. zirka im Juni jedes Jahres sogleich den MyAbacus-Jahresdialog für das Folgejahr und die/der Vorgesetzte hat ihn umgehend auch für die/den Mitarbeitende/n freizuschalten. Damit steht er ab diesem Zeitpunkt für die Vorgesetzten wie auch für die Mitarbeitenden zum Abfüllen bereit, bis das Gespräch zu diesem Jahresdialog – wie oben erwähnt – zwischen März und Mai des Folgejahres durchzuführen ist. Vorgesetzte wie auch Mitarbeitende haben jederzeit die Möglichkeit, den MD bzw. die darin gemachten Notizen zwischenzuspeichern.

Beim Gespräch selbst reicht es in der Regel aus, wenn die/der Vorgesetzte einen PC, ein Notebook oder ein Tablet bei/vor sich hat und sich damit in MyAbacus ergänzend zur bereits vorhandenen Vorbereitung die erforderlichen Notizen macht. Indem sich die Dialogpartner gemeinsam vor einen Bildschirm setzen (z.B. bei Durchführung im Büro der/des Vorgesetzten) oder MyAbacus auf einem Beamer anzeigen lassen (z.B. bei Durchführung in einem Sitzungszimmer) hat auch die/der Mitarbeitende bereits während laufendem Gespräch Einsicht in die von der/dem Vorgesetzten erstellten Notizen sowie finalen Beurteilungen (zum nach dem Gespräch stattfindenden Freigabeprozess siehe Kap. 3.6).

## 2.3 Umgang mit Abwesenheiten

Ist die/der Mitarbeitende während der Beurteilungsperiode mehr als neun Monate lang abwesend, kann kein Mitarbeitendendialog (MD) stattfinden. Dieses Nicht-Stattfinden des MD muss dokumentiert werden, indem die/der Vorgesetzte in MyAbacus eine entsprechende Mitteilung an die Fachstelle Personal sendet, worauf diese den MD in den Statuts "abgeschlossen" versetzt.

Ist die/der Vorgesetzte während der gesamten Beurteilungsperiode abwesend, so führt die/der nächsthöhere Vorgesetzte den MD mit der/dem Mitarbeitenden durch.
Nach Rückkehr der/des Mitarbeiters/in bzw. der/des Vorgesetzten an den Arbeitsplatz ist umgehend ein MD durchzuführen.

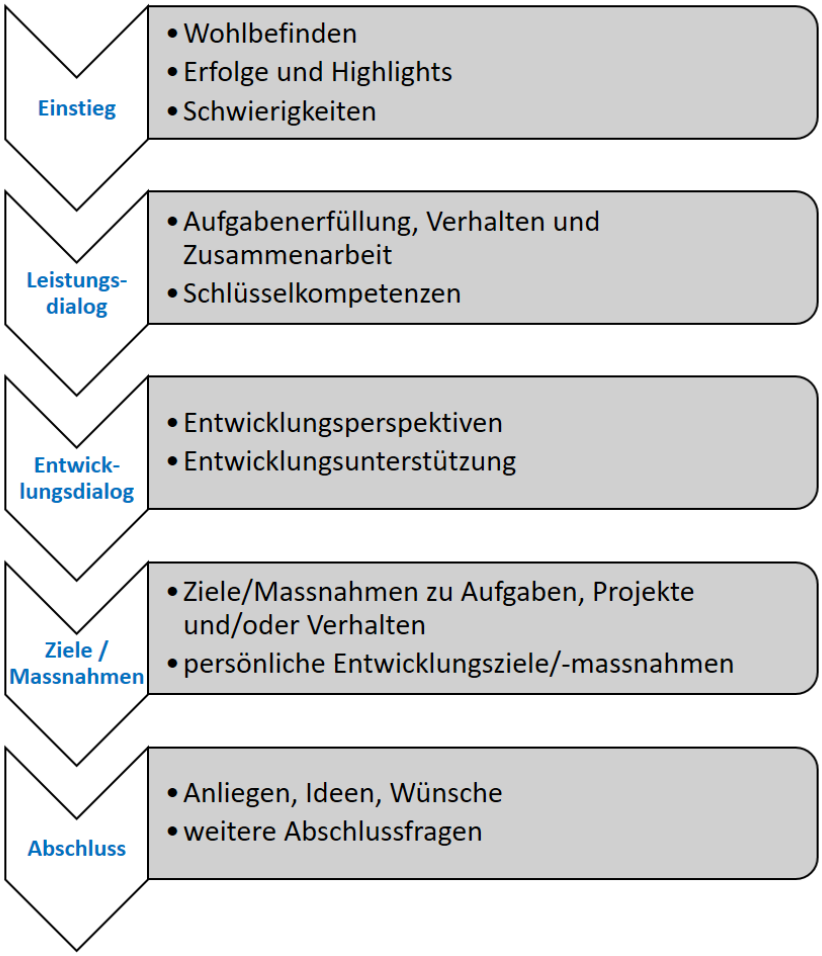
### 2.4 Übersicht zum Gesprächsverlauf und zu den Gesprächsstati

Die nachfolgende Tabelle fasst den Gesprächsverlauf und die einzelnen Gesprächsstati nochmals zusammen:

| Status | Beschreibung |
|---|---|
| **Vorbereitung** | Die/der Mitarbeitende und die/der Vorgesetzte müssen sich je auf das Gespräch vorbereiten, indem sie die einzelnen Teile des Dialogformulars ausfüllen (siehe Kap. 0). In diesem Status sehen die Dialogpartner/innen nur die Inhalte der jeweils eigenen Vorbereitung. |
| **Bereit** | Sobald die Dialogpartner/innen ihre Vorbereitung abgeschlossen haben, wechseln sie in den Status «Bereit». Hier hat die/der Vorgesetzte immer noch die Möglichkeit, ihre/ seine Vorbereitung anzupassen oder zu ergänzen. In diesem Status sehen die Dialogpartner/innen nur die Inhalte der jeweils eigenen Vorbereitung. |
| **Im Gespräch** | In diesem Status sehen die Dialogpartner/innen auch die Vorbereitungs-Inhalte des Gegenübers. Im Gespräch soll ein Austausch über die einzelnen Antworten, Kommentare, Beurteilungen, Zielvorschläge usw. stattfinden. Die/der Vorgesetzte setzt dann wo erforderlich die finalen Beurteilungen / Ziele u.ä. fest. |
| **Freigabe** | Nachdem das Gespräch geführt und die finalen Beurteilungen festgesetzt wurden, wird der Mitarbeitendendialog (MD) der/dem Mitarbeitenden zur Freigabe weitergeleitet. Die/der Mitarbeitende kontrolliert die Gesprächsinhalte sowie die vereinbarten Ziele und kann den MD freigeben oder aber der/dem Vorgesetzten zurückweisen, sollte er nicht das Besprochene wiedergeben (siehe Kap. 3.6). |
| **Gespräch zurückgewiesen** | Der MD wurde von der/dem Mitarbeitenden zurückgewiesen und muss nun erneut besprochen werden (siehe Kap. 3.6). |
| **Abgeschlossen** | Nachdem die/der Mitarbeitende die Freigabe erteilt hat, wechselt der MD in den Status abgeschlossen und ist beendet. Der MD ist auch nach Abschluss für beide Dialogpartner/innen jederzeit in MyAbacus einsehbar. |

## 3 Aufbau des Mitarbeitendendialogs

Der Mitarbeitendendialog (MD) besteht aus den folgenden Teilen/Schritten:




Diese Teile werden nachfolgend beschrieben.

Der MD mit seinen Teilen gibt Struktur für sinnstiftende Mitarbeitendengespräche und ermöglicht es, die durchgeführten Gespräche in geeigneter Form zu dokumentieren. Dabei lässt er in verschiedener Hinsicht Flexibilität zu und entspricht damit den Anforderungen der Praxis beim Gemeindepersonal mit seinen zahlreichen verschiedenen Berufsgruppen.

Wichtig ist stets, dass der **Dialog** im Vordergrund steht. Besprechen Sie miteinander, wie Sie – unter Einhaltung der u.a. aufgrund dieser Richtlinie geltenden Vorgaben – gemeinsam den Mitarbeitendendialog nutzen wollen. Es gibt nicht den einen richtigen Weg.

### 3.1 Teil "Einstieg"

Der Einstieg dient quasi als Warm-Up, hat aber u.a. auch das Ziel, Lehren für künftiges Handeln abzuleiten.

In diesem Einstiegs-Teil sollte auch der Kontext des Gesprächs erwähnt werden, zum Beispiel: normales Jahres-Mitarbeitendendialog-Gespräch, Vorgesetztenwechsel, Rückkehr nach langer Abwesenheit, usw.

Zu Beginn des Dialogs geht es um das allgemeine Befinden der/des Mitarbeitenden. Zudem blicken die/der Mitarbeitende wie auch die/der Vorgesetzte auf die vergangene

Zeitperiode zurück und auf Vorkommnisse/Momente, die sie/er als positiv oder schwierig erlebt hat, auf prägende Rahmenbedingungen und auf Aspekte, die sie/ihn besonders beschäftigt haben. Themen können z.B. der Arbeitsplatz, das physische Arbeitsumfeld (Räumlichkeiten, Ausrüstung usw.), die Vielfalt oder Art der Aufgaben, der Einsatz der eigenen Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten, bearbeitete Projekte usw. sein.

Zudem soll im Sinne eines Ausblicks und um die Zukunftsorientierung zum Ausdruck zu bringen, gleich zu Beginn des Dialog-Gesprächs auch bereits kurz die neu beginnende Dialog-Periode angesprochen werden, zum Beispiel: Standardperiode ohne besondere Elemente, Periode mit geplanter langfristiger Abwesenheit, Periode mit einer Vertretung, usw.

### 3.2 Teil "Leistungsdialog"

In diesem Dialogteil sind die Arbeitsergebnisse (Tagesgeschäft wie auch übrige Arbeiten und Projekte, d.h. Aufgabenerfüllung und Zielerreichung insgesamt) unter quantitativen und qualitativen Aspekten zu diskutieren und zu beurteilen.

Ferner sind auch die Qualität der Zusammenarbeit und des Verhaltens in der Dialogperiode zu besprechen und konstruktiv zu würdigen.

Was das Verhalten anbelangt, so können z.B. folgende Aspekte besprochen werden:

a. Arbeitsverhalten:
   Arbeitsorganisation, Selbständigkeit, Flexibilität, Arbeitseinsatz, Eigeninitiative
b. Soziales Verhalten:
   Zusammenarbeit, Umgang mit Dritten
c. Führungsverhalten:
   Leitungsaufgabe, Führungsklima und Förderung
   (sofern Führungsaufgaben wahrgenommen werden)

Um einseitige Diskussionen zu vermeiden und den Dialog zu fördern, haben sowohl die/der Mitarbeitende als auch die/der Vorgesetzte ihre Einschätzungen zu diesen Aspekten Aufgabenerfüllung, Verhalten und Zusammenarbeit zu äussern. Eine differenzierte Diskussion und Beurteilung ist Voraussetzung für die Abklärung des Handlungsbedarfs und daraus abzuleitender Massnahmen (siehe hierzu Entwicklungsdialog und Zielvereinbarung, Kap. 3.3 und Kap. 3.4).

Wichtig ist, dass das Geleistete **zukunftsorientiert und stärkenorientiert** gewürdigt wird:

**Zukunftsorientiertes Feedback:**

Würdigung des Geleisteten, aber immer mit dem Fokus darauf, was dies nun für die weitere Zusammenarbeit heisst.

**Stärkenorientiertes Feedback:**

Wertschätzung für erfolgreiche Leistungen äussern und Stärken erkennen, die zu diesen beigetragen haben. Das heisst im Umkehrschluss aber nicht, dass nichts Kritisches mehr angesprochen werden darf! Defizite müssen zukunftsgerichtet und in konstruktivem Ton besprochen werden, insbesondere, wenn beispielsweise Erwartungen (z. B. Ergebnisse, Verhalten) nicht erfüllt werden. Wenig sinnvoll ist es hingegen, Schwächen zu besprechen, die nicht veränderbar sind oder welche die Leistung der/des Mitarbeitenden nicht beeinträchtigen.

Auf jeden Fall müssen die Vorgesetzten allfällige unter dem Jahr geführte Disziplinargespräche und ausgesprochene Disziplinarmassnahmen in geeigneter Form in den Dialog einfliessen lassen (z.B. zum Ausdruck bringen in der Beurteilung, Verweis auf separate Gesprächsnotizen o.ä.).

Als Hilfsmittel zur Bewertung von ausgewählten, im Dialog zu besprechenden Kompetenzen wird eine Kategorisierung mit folgenden drei Abstufungen verwendet: «Stärkenbereich»; «Anforderungen erfüllt» «Entwicklungsfeld». Diese Kategorisierung lehnt sich an der soeben dargelegten Grundüberlegung der Zukunfts- und Stärkenorientierung an. Die Grundfragestellung lautet: Ist eine Kompetenz eine Stärke der/s Mitarbeitenden oder muss sie/er sich hier weitentwickeln?

| ***Stärke*** | ***Anforderungen erfüllt*** | ***Entwicklungsfeld*** |
|---|---|---|
| • *übertrifft die Anforderungen*<br>• *Verfügt über umfassende, Kenntnisse/Erfahrungen in der Kompetenz*<br>• *Selbständige Anwendung in komplexen Situationen*<br>• *Kann andere darin anleiten und unterstützen* | • *erfüllt die Anforderungen*<br>• *Verfügt über Kenntnisse in der Kompetenz*<br>• *Selbständige Anwendung* | • *erfüllt die Anforderungen nicht vollständig*<br>• *Verfügt über erste Kenntnisse in der Kompetenz, zeigt aber noch Lücken*<br>• *Benötigt Unterstützung, Anleitung* |

Sind sich die Dialogpartner bei der Beurteilung einer Kompetenz uneinig, so notiert die/der Vorgesetzte dies im Feld "finale Beurteilung" und setzt sie/er diese finale Beurteilung fest.

*Pro Memoria:*

Falls Mitarbeitende über längere Zeit ungenügende Leistungen erbringen, ihre Hauptaufgaben und/oder Zusatzaufgaben nicht anforderungsgemäss erfüllen oder das Verhalten unbefriedigend ist, kann die/der Vorgesetzte zuhanden der für personalrechtliche Entscheide zuständigen Behörde Antrag stellen auf

- Vereinbarung besonderer Massnahmen zur Problemlösung
- Durchführen ausserordentlicher Standortbestimmungen
- Ansetzen einer Bewährungsfrist

Eine Bewährungsfrist und/oder sonstig zu treffende Massnahmen sind in Zusammenarbeit mit der Fachstelle Personal festzulegen und der betroffenen Person schriftlich mitzuteilen. Nach Ablauf der Bewährungsfrist ist in einem neuerlichen Beurteilungsgespräch festzuhalten, ob der Arbeitsvertrag fortgesetzt oder der Anstellungsinstanz eine Beendigung desselben beantragt wird.

### 3.3 Teil "Entwicklungsdialog"

Stetige und zielorientierte Personalentwicklung ist ein zentrales Anliegen der Gemeinde Glarus und ein wichtiger Teil der Führungsarbeit. Deshalb ist die Besprechung und Vereinbarung von beruflichen und/oder persönlichen kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungszielen und -massnahmen im Mitarbeitendendialog von hoher Bedeutung.

Es ist wichtig, dass Vorgesetzte motivierende Entwicklungsziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden festlegen. Hierfür besprechen sie in einem ersten Schritt sowohl kurzfristige, auf die Funktion bezogene, als auch längerfristige, auf die berufliche Laufbahn bezogene Entwicklungsideen und -anliegen.

In einem zweiten Schritt legen die/der Mitarbeiter/in und die/der Vorgesetzte zusammen im Dialog und abgeglichen auf den Bedarf der Organisationseinheit konkrete Ziele und Massnahmen für die künftige persönliche und berufliche Entwicklung der/des Mitarbeitenden fest.

Hilfreich können für diese Schritte Fragen sein wie:

- Haben Sie mittelfristige persönliche Vorhaben/Pläne, die Sie mitteilen möchten?
- So kann mich die Organisation unterstützen: …
- Das brauche ich zur Erreichung der gesetzten Ziele: …
- So stelle ich mir das eigene Tätigkeitsfeld (Arbeitsinhalt, Position etc.) mittelfristig vor: …
- Diese persönliche Entwicklung strebe ich an: …
- Wie kann ich mich und meine Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) weiterentwickeln?
- Welche Massnahmen (on-/off-the-job) sind zu ergreifen, damit ich / die/der Mitarbeitende meine/ihre/seine Stärken besser nutzen kann?
- Was will/sollte ich / die/der Mitarbeitende dazulernen?

Mögliche Entwicklungsmassnahmen können z.B. sein: Weiterbildung, Jobrotation/Schnuppertag in anderer Organisationseinheit, Übernahme eines Projekts oder einer neuen Aufgabe, Übernahme einer stellvertretenden Funktion, Teilzeitpotential, Sabbatical, Änderung Beschäftigungsgrad u.v.m.

Wichtig ist, dass wenn weitreichende Entwicklungsmassnahmen ins Auge gefasst werden, die/der Vorgesetzte sich hierzu im Sinne einer strategischen Personalentwicklung vorgängig, spätestens aber vor Abschluss der Gesprächsrunde, mit der nächst höheren vorgesetzten Stelle abspricht.

Es empfiehlt sich, nicht mehr als 2-3 Entwicklungsziele/-massnahmen zu vereinbaren und sich dabei am sogenannten 70-20-10 Lernmodell zu orientieren (ca. 70% der Massnahmen sollten durch Lernerfahrungen on-the-job abgedeckt werden, ca. 20% durch Lernen von anderen und ca. 10% durch formelles Lernen wie einen Kursbesuch oder eine Online-Weiterbildung). Die Fachstelle Personal steht gerne beratend zur Seite.

In diesem Gesprächsschritt sind die Antworten betreffend Entwicklungszielen und -massnahmen als Freitext durch die/den Mitarbeitenden und die/den Vorgesetzten einzutragen. In den nächsten Teilen "Ziele" "Massnahmen" (siehe sogleich Kap. 3.4) sind dann konkret eines oder mehrere persönliche Entwicklungsziele und dazugehörige Massnahmen sowie Terminierungen in die vorgegebene Erfassungs-Maske zu erfassen.

### 3.4 Teile "Ziele" und "Massnahmen"

In diesen Dialogteilen geht es zum einen darum, auf die in der vorausgegangenen Zeitperiode vereinbarten Ziele und Massnahmen (solche für Projekte, Aufgaben und/oder Verhalten wie auch solche für die persönliche Weiterentwicklung) einzugehen (Besprechung und Beurteilung der Zielerreichung und Massnahmenerreichung).

Zum anderen werden hier basierend auf den Besprechungsergebnissen der vorherigen Schritte für die kommende Zeitperiode die wesentlichen Ziele für Aufgaben, Projekte und/oder das Verhalten wie auch für die persönliche Entwicklung gemeinsam im Dialog definiert (Zielvereinbarung und Massnahmenvereinbarung).

### 3.4.1 Besprechung und Beurteilung der Ziel- und Massnahmenerreichung

Mögliche Fragen, um zu besprechen und zu beurteilen, wie die/der Mitarbeitende in dieser Dialogperiode die bei früheren Dialogen festgelegten Ziele und Massnahmen erreicht hat, sind:

- Inwiefern habe ich meine / hat die/der Mitarbeitende ihre/seine Ziele erreicht?
- Inwiefern wurden die festgelegten Massnahmen umgesetzt?
- Welche Einflüsse bestanden, welche die Zielerreichung / Massnahmen erleichtert oder erschwert haben? Wie bin ich / ist die/der Mitarbeitende damit umgegangen?
- bei Zielen und Massnahmen für die persönliche Entwicklung der/des Mitarbeitenden zudem: Was war der Nutzen der Entwicklungsmassnahme/n? Fand ein Transfer ins berufliche Umfeld statt?

Die/der Mitarbeitende und die/der Vorgesetzte halten bei jedem Ziel und jeder Massnahme im Feld "Beurteilung" je ihre Einschätzung in einigen Worten fest, womit auch allfällige Abweichungen der Einschätzungen dokumentiert sind.

Sind sich die Dialogpartner bei der Beurteilung eines Ziels oder einer Massnahme uneinig, so notiert die/der Vorgesetzte dies im Feld "finale Beurteilung" und setzt sie/er diese finale Beurteilung fest.

Bei der erstmaligen Durchführung des Mitarbeitendendialogs sind die vereinbarten Ziele noch auf Papierformularen vorhanden. Die Zielbeurteilung ist diesbezüglich letztmals noch direkt auf diesen Formularen vorzunehmen. Sollten dort festgehaltene Ziele und/oder Massnahmen auch für die Zukunft noch relevant sein, so können sie in My-Abacus als neues Ziel bzw. neue Massnahme für die kommende Zeitperiode erfasst werden (siehe sogleich Kap. 3.4.2 f.).

### 3.4.2 Dialog zu Zielen und Massnahmen für Projekte, Aufgaben und Verhalten

Die Mitarbeitenden sind erfolgreicher bei der Zielerreichung, wenn sie bei der Zielbestimmung mitwirken konnten. Aufgrund übergeordneter Vorgaben kann es aber auch vorkommen, dass die bzw. der Vorgesetzte ein Ziel vorgeben muss.

Die Gesprächsparteien haben sich vorgängig u.a. zu überlegen:

- Welche Ziele sind in der kommenden Dialogperiode zu erreichen?
- Welche Bedeutung/Priorität haben sie?
- Welche Massnahmen sind zu vereinbaren, um die Ziele zu erreichen?

Zum Finden von Zielen können – der/dem Mitarbeitenden wie auch der/dem Vorgesetzten – z.B. die folgenden Fragen helfen:

- Wovon möchte ich mehr?
- Welche wichtigen Dinge stehen in meinem Aufgabenbereich bevor?
- Gibt es Ziele und/oder Massnahmen aus der Vorperiode, die weiterhin relevant sind?

Es empfiehlt sich, nicht mehr als 2-3 Ziele zu vereinbaren. Die Ziele können individuell für die/den Mitarbeitenden gewählt werden, oder es können allenfalls für mehrere Teammitglieder oder für das ganze Team dieselben Ziele definiert werden, sofern dies aus sachlichen Gründen geboten ist und auf Ebene der einzelnen Mitarbeitenden eine sinnvolle Beurteilung der Zielerreichung möglich ist. Bei Uneinigkeit entscheidet die/der Vorgesetzte über die zu setzenden Ziele.

Es ist wichtig, dass die Ziele neben einem Stichwort im Feld "Ziel" im Feld "Beschreibung" konkret, klar und messbar formuliert sind (SMART-Methode, siehe Erklärung der Methode in Anhang 1), so dass sie erreicht und beurteilt werden können. Aus diesem Grund sind auch jeweils die Kriterien (Feld "Skala"), mit denen die Zielerreichung gemessen wird, und der Termin für die Zielerreichung anzugeben (Feld "Ziel-Datum").

Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen die gleiche Vorstellung über die erwünschte Qualität der Zielerreichung haben.

Im Feld "Beschreibung" im Teil "Ziele" können z.B. auch die benötigten Ressourcen oder zur Verfügung stehenden Mittel, die Risiken sowie die Prioritäten gegenüber den anderen Zielen aufgeführt werden.

Um das Vorgehen näher zu beschrieben oder (Teil-)massnahmen/-schritte auf dem Weg zur Verwirklichung eines Ziels spezifisch zu vereinbaren bzw. speziell zu betonen, lassen sich zu den Zielen auch Massnahmen definieren, entweder direkt in der Erfassungsmaske für neue Ziele oder aber via den Teil "Massnahmen".

Im Teil "Massnahmen" können auch Massnahmen vereinbart werden, die sich nicht auf ein Ziel, sondern auf eine im Schritt "Leistungsdialog" besprochene und beurteilte Schlüsselkompetenz beziehen.

### 3.4.3 Dialog zu persönlichen Entwicklungszielen und -massnahmen

Neben den sind auch die im vorangegangenen Gesprächsschritt "Entwicklungsdialog" (siehe Kap. 3.3) vereinbarten persönlichen Entwicklungsziele und dazugehörigen Massnahmen sowie Terminierungen in die vorgegebene Erfassungs-Maske einzutragen

## 3.5 Teil "Abschluss"

Am Ende des Mitarbeitendendialogs (MD) haben die/der Mitarbeitende wie auch die/der Vorgesetzte die Möglichkeit, in einem freien Textfeld zusätzliche Bemerkungen zum MD festzuhalten.

Nicht in diesem Textfeld stattfinden soll ausführliches Vorgesetztenfeedback seitens des Mitarbeitenden – hierfür sind andere Gefässe zu schaffen.

Bei Gelegenheit des MD soll abschliessend zudem bei der/dem Mitarbeitenden erfragt werden, ob sie/er ausserdienstliche Tätigkeiten (Nebenbeschäftigungen, öffentliches Amt, Mandate) ausübt oder auszuüben plant und ob aus ihrer/seiner Sicht:

- die Stellenbeschreibung aktualisiert werden muss;
- es bezüglich der Stunden- und Feriensaldi Massnahmen zu vereinbaren gilt.

Auch die/der Vorgesetzte selbst hat ihre/seine Bemerkungen zu diesen Themen festzuhalten.

## 3.6 Freigabe des Gesprächs / Vermittlungsgespräch

Nachdem das Gespräch geführt worden ist und die/der Vorgesetzte wo erforderlich ihre/seine finale Beurteilung abgegeben hat, wird der Mitarbeitendendialog (MD) der/dem Mitarbeitenden zur Freigabe weitergeleitet.

Die/Der Mitarbeitende kontrolliert daraufhin die Gesprächsinhalte sowie die vereinbarten Ziele und erteilt die Freigabe oder weist den MD der/dem Vorgesetzten zurück, sollte er nicht das Besprochene wiedergeben.

Die Freigabe in MyAbacus durch die/den Mitarbeiter/in bzw. deren/dessen Unterschrift auf der Papier-/Wordversion bestätigt, dass der MD stattgefunden hat. Sie drückt nicht notwendigerweise die Zustimmung zur im MD zum Ausdruck kommenden Beurteilung durch die vorgesetzte Person aus.

Diesbezüglich gilt, dass Meinungsverschiedenheiten soweit möglich während des MD bereinigt werden sollen. Sind Mitarbeitende mit der im MD zum Ausdruck kommenden Beurteilung der/des Vorgesetzten nicht einverstanden, so können sie sich zur Vermittlung an die/den nächst höhere Vorgesetzte/n wenden (Art. 37 Absatz 3 Personalverordnung).

Für ein derartiges Vermittlungsgespräch ist falls nötig die Fachstelle Personal beizuziehen. Das Ergebnis einer solchen Vermittlung wird im elektronischen Personaldossier festgehalten.

Nachdem die Freigabe der/des Mitarbeitenden erfolgt ist, wechselt der MD in den Status "abgeschlossen" und ist beendet und "versiegelt". Der MD kann auch nach Abschluss jederzeit im MyAbacus eingesehen werden.

Wichtig zu wissen ist, dass Vorgesetzte wie auch Mitarbeitende bis zum Moment des Abschlusses jederzeit die Möglichkeit haben, den Mitarbeitendendialog zwischenzuspeichern.

# 4 Probezeitdialog

## 4.1 Zweck und Leitideen

Gemäss Art. 37 Abs. 2 der Personalverordnung der Gemeinde Glarus ist die direkt vorgesetzte Stelle verpflichtet, am Ende der Probezeit ein Gespräch mit der/dem Mitarbeitenden zu führen.

Dieses erste «formelle» Mitarbeitendengespräch, neu "Probezeitdialog" (PD) genannt, dient dazu, in angemessenem Rahmen der/dem neuen Mitarbeitenden eine Rückmeldung zu geben. So weiss die Person, wo sie steht und wie die/der Vorgesetzte sie bis anhin beurteilt. Ebenfalls bietet der PD der/dem neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit, Anliegen zu äussern und Verbesserungsvorschläge anzubringen. Im Dialog werden gemeinsam eine erste Standortbestimmung, eine erste Leistungsbeurteilung und ein Blick in die Zukunft (wünschbare Entwicklungen, denkbare Veränderungen der Tätigkeit, jeweilige Erwartungen) getätigt.

Anlässlich oder allenfalls nach dem Gespräch fällt beiderseits auch die Entscheidung über Verbleib oder Trennung. Die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis wird der/dem Mitarbeitenden am Ende der Probezeit meistens mündlich mitgeteilt. Bei grosser Unzufriedenheit kann die Anstellungsinstanz die Probezeit verlängern oder allenfalls das Arbeitsverhältnis beenden. Fasst die/der Vorgesetzte solche Massnahmen ins Auge, so muss sie die Fachstelle Personal involvieren. Auch die/der Mitarbeitende kann in der Probezeit das Arbeitsverhältnis beenden, wenn sie/er dies wünscht.

## 4.2 Ablauf

Die Vorgesetzten sind dafür verantwortlich, den Probezeitdialog (PD) jedenfalls in allen Fällen, in denen das Bestehen der Probezeit nicht zum Vornherein klar ist, rechtzeitig vor Ablauf der Probezeit bzw. der in der Probezeit geltenden (kurzen) Kündigungsfrist durchzuführen. Sie schalten den PD-Prozess frühzeitig für die/den Mitarbeitenden in MyAbacus frei, nachdem zuvor bereits bei Stellenantritt die Fachstelle Personal den PD-Prozess für die/den Vorgesetzte/n eröffnet hat.

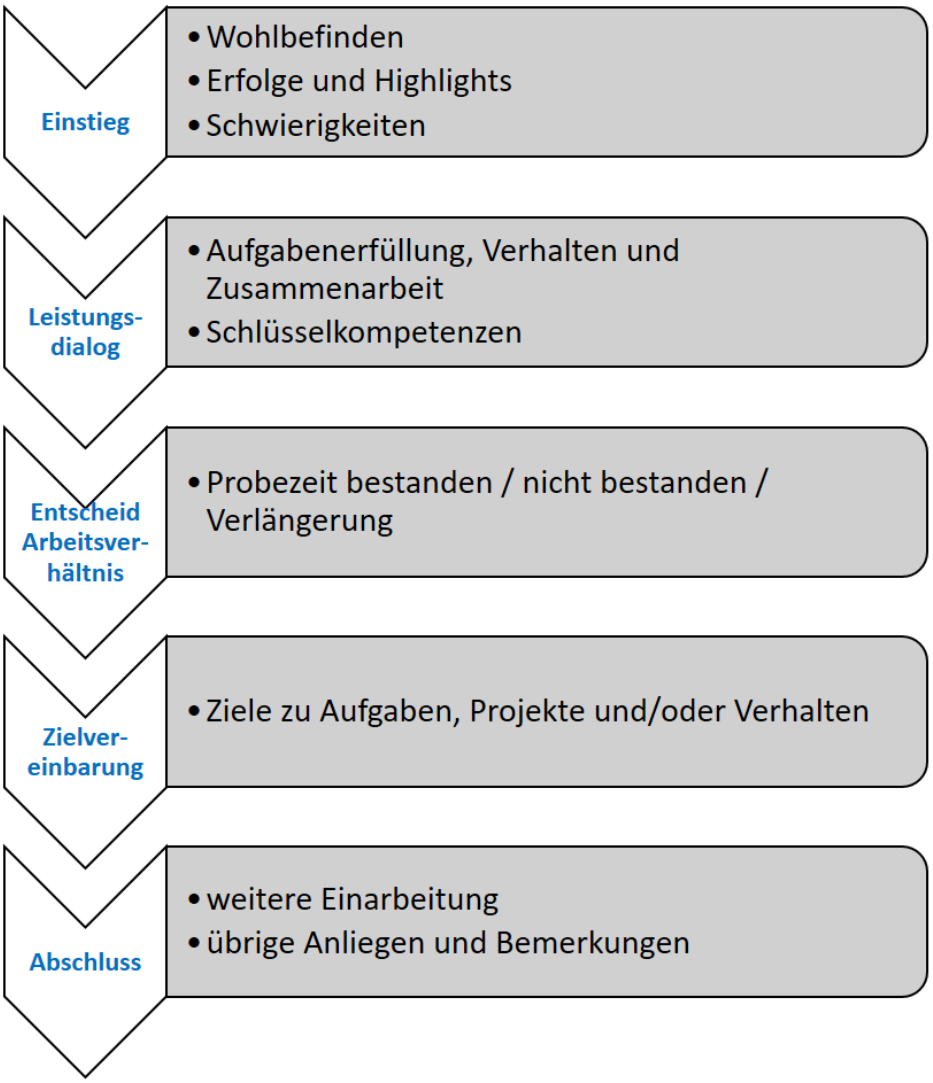
Die Vorgesetzten sind zudem dafür verantwortlich, rechtzeitig und frühzeitig den Gesprächstermin zu vereinbaren. Sie sorgen für einen Raum, in dem die Dialogpartner ungestört sind. Für das Gespräch empfiehlt sich aus Erfahrung einen Zeitrahmen von ca. 1 bis 1.5 Stunden einzuplanen.

Die/Der Vorgesetzte fordert die/den Mitarbeitenden mittels über MyAbacus ausgelöster Einladung zur individuellen Vorbereitung des PD auf und informiert sie dabei über Sinn und Zweck des Gesprächs. Vorgesetzte und Mitarbeitende bereiten sich beide individuell auf den PD vor, indem sie das Dialogformular vor-ausfüllen. Beide haben Zugang zur entsprechenden Applikation in MyAbacus für den PD und zu dieser Richtlinie.

In der Folge ist das Gespräch durchzuführen, indem die Dialogpartner (Vorgesetzte/r und Mitarbeitende/r) die einzelnen Teile des PD durchgehen und sich zu diesen austauschen.
Nach dem Gespräch findet ein analoger Freigabeprozess wie beim Mitarbeitendendialog statt (siehe Kap. 3.6), mit der Ausnahme, dass Vermittlungsgespräche grundsätzlich ausgeschlossen sind.

### 4.3 Inhalt des Probezeitdialogs

Der Probezeitdialog (PD) ist nur dann erfolgreich, wenn die Ansichten beider Partner – der/des Mitarbeitenden und der/des Vorgesetzten – zur Sprache kommen. Was besprochen wird, soll vor allem dazu dienen, Weiterentwicklungen in Gang zu bringen – Weiterentwicklungen zum Vorteil der/des Mitarbeitenden, zum Vorteil der/des Vorgesetzten, zum Vorteil der Verwaltung.
Aufgrund dessen besteht der PD aus den folgenden Teilen/Schritten:




Bezüglich der Teile **"Einstieg"** und **"Leistungsdialog"** siehe die Ausführungen in Kap. 3.1 bzw. Kap. 3.2 zum Mitarbeitendendialog.

Teil **"Entscheid über das Arbeitsverhältnis"**: Anhand des Gesprächs und seiner Beurteilung trifft die/der Vorgesetzte folgenden Entscheid über das Arbeitsverhältnis:

- Weiterführung des Arbeitsverhältnisses gemäss gültigem Arbeitsvertrag ("Probezeit bestanden")
- Auflösung des Arbeitsverhältnisses innert der Probezeit
- ausnahmsweise: Verlängerung der Probezeit
- Modifikation des Arbeitsvertrags

Wird die Probezeit ausnahmsweise verlängert, so empfiehlt es sich, begleitende kurzfristige, messbare Massnahmen zu vereinbaren und sogleich einen nächsten Besprechungstermin festzulegen (in etwa einem Monat nach dem PD). In der Zeit bis dahin hat die/der Vorgesetzte den Umsetzungserfolg der vereinbarten Massnahmen engmaschig zu kontrollieren, um dann auf fundierter Basis zu einem erneuten Entscheid über das Arbeitsverhältnis zu gelangen.

Teil **"Zielvereinbarung"**: Ist die Probezeit bestanden oder wird diese verlängert, so sind im Rahmen des PD erstmals Ziele zu vereinbaren. Für diese Zielvereinbarung gilt das diesbezüglich zum Mitarbeitendendialog Gesagte (siehe Kap. 3.4), mit der Ausnahme, dass in aller Regel aufgrund der erst kurzen Zeit der Zusammenarbeit noch keine persönlichen Entwicklungsziele, sondern ausschliesslich Ziele für Aufgaben, Projekte und/oder das Verhalten zu vereinbaren sind.

Teil **"Abschluss"**: Am Ende des PD haben die/der Mitarbeitende wie auch die/der Vorgesetzte die Möglichkeit, Wünsche bzw. Anregungen für die weitere Einarbeitung zu äussern sowie zusätzliche Bemerkungen aller Art (Anliegen, Ideen usw.) festzuhalten.

# 5 Austrittsgespräch

## 5.1 Nutzen und Ziele

Austrittsgespräche ermöglichen die Evaluation von Austrittsgründen und die Erkennung von Stärken und Schwachstellen innerhalb der Organisation der Verwaltung. Aus den Austrittsgesprächen können somit wichtige Informationen zur Mitarbeiterzufriedenheit, zur Führungsqualität und zur Attraktivität der Gemeinde als Arbeitgeberin gewonnen werden.

Insgesamt können Austrittsgespräche einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der soeben genannten Aspekte wie auch des Arbeitsklimas und zur Stärkung der Mitarbeiterbindung leisten. Denn nur wer die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennt, kann die Attraktivität als Arbeitgeberin durch zielgerichtete Massnahmen fördern. Es liegt im Interesse der Arbeitgeberin, die wahren Gründe eines Austritts zu erfahren und die austretenden Mitarbeitenden entsprechend zu begleiten. Denn auch austretende Mitarbeitende beeinflussen das Image der Arbeitgeberin Gemeinde Glarus.

Weitere Ziele von Austrittsgesprächen sind die Wertschätzung gegenüber den austretenden Mitarbeitenden für die geleistete Arbeit und das Sammeln der positiven und negativen Erfahrungen. Auch für die Linienvorgesetzten sind Austrittsgespräche von Bedeutung. Sie erhalten eine anonymisierte Rückmeldung über die Mitarbeiterzufriedenheit und ihr Führungsverhalten (siehe zur Auswertung im Einzelnen Kap. 5.4). Dadurch bietet sich den Vorgesetzten die Möglichkeit für spezifische Verbesserungsmassnahmen innerhalb ihrer Organisationseinheit.

## 5.2 Ablauf

Das Austrittsgespräch wird an einem der letzten Arbeitstage in MyAbacus mittels des Fragebogens "Austrittsgespräch" durchgeführt. Verantwortlich für die Durchführung des Gesprächs ist die Fachstelle Personal. Das Austrittsgespräch soll von neutralen Personen der Personalabteilung konstruktiv und entspannt geführt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die austretenden Mitarbeitenden offen und kritisch ihre Beweggründe für den Austritt darlegen und auch heikle Themenbereiche ansprechen. Einzig in begründeten Ausnahmefällen und mit vorgängigem Einverständnis der Fachstelle Personal dürfen die Linienvorgesetzten das Austrittsgespräch führen.

Die Personalabteilung fordert die/den Mitarbeitenden mittels MyAbacus-Einladung zur individuellen Vorbereitung des Austrittsgesprächs auf und informiert sie/ihn dabei über Sinn und Zweck des Gesprächs. Die/der Mitarbeitende bereitet sich individuell auf das Austrittsgespräch vor, indem sie das Dialogformular vor-ausfüllt. Sie hat Zugang zur entsprechenden Applikation in MyAbacus für das Austrittsgespräch und zu dieser Richtlinie.

In der Folge ist das Gespräch durchzuführen, indem die Dialogpartner (Personalabteilung und Mitarbeitende/r) die einzelnen Teile des Austrittsgesprächs (siehe sogleich, Kap. 4.3) durchgehen und sich zu diesen austauschen.

Nach dem Gespräch findet ein analoger Freigabeprozess wie beim Mitarbeitendendialog statt (siehe Kap. 3.6), mit der Ausnahme, dass Vermittlungsgespräche ausgeschlossen sind.

## 5.3 Inhalt des Austrittsgesprächs

Im Austrittsgespräch werden mithilfe des Fragebogens «Austrittsgespräch» Informationen zu den folgenden Themenbereichen erfragt:

- Arbeitsinhalt
- Führung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsklima
- Anstellungsbedingungen
- Vorschläge für Verbesserungsmöglichkeiten
- Austrittsgründe

## 5.4 Auswertung der Austrittsgespräche

Der Datenschutz muss jederzeit gewährleistet werden sein. Deshalb sind im Austrittsgespräch Hinweise auf die Zweckbindung der erfragten Informationen und auf die Vernichtung/Löschung der ausgefüllten Fragebögen im Folgejahr durch die Fachstelle Personal unerlässlich.

Es werden keine Informationen zum Austrittsgespräch im Personaldossier abgelegt, sondern die ausgefüllten Austritts-Fragebögen werden an einem nur für die Fachstelle Personal zugänglichen Ort gespeichert. Die Vorgesetzten haben keine Einsicht in die ausgefüllten Austritts-Fragebögen. Für Auswertungen erfasst die Fachstelle Personal die aus den ausgefüllten Fragebögen gewonnen Daten ausschliesslich anonymisiert in geeigneten Informatikmitteln.

Die Fachstelle Personal erstellt im Rahmen des Personalcontrollings periodisch eine anonymisierte, systematische Auswertung der Austrittsgespräche und informiert den Gemeinderat sowie die Leiterkonferenz über diese Auswertung. Nach der Kenntnisnahme durch diese Gremien vernichtet bzw. löscht die Fachstelle Personal die bei ihr vorhandenen, ausgefüllten Austrittsgesprächs-Fragebogen umgehend.

## 6 Kurzgespräche

Für den Fall, dass seitens Vorgesetzter oder auch seitens von Mitarbeitenden das Bedürfnis besteht, unter dem Jahr formale Gespräche zu führen (z.B. aus disziplinarischen Gründen), so existiert hierfür die MyAbacus-Vorlage "Kurzgespräche". Mit ihr können die wesentlichen Gesprächsinhalte festgehalten werden und finden so Eingang ins digitale Personaldossier.

## 7 MyAbacus: ergänzende Hinweise

### 7.1 Allgemeines

Der Mitarbeitendendialog (MD), der Probezeitdialog (PD), die Austrittsgespräche und die Kurzgespräche werden in der Applikation MyAbacus digital durchgeführt, die den Mitarbeitenden von der Spesen- und Zeiterfassung bzw. von der Zustellung der Lohnabrechnungen und Lohnausweise her bekannt ist.

Das Gesprächsmodul in MyAbacus lässt sich intuitiv bedienen. Mit MyAbacus werden der MD, der PD, die Austrittsgespräche und die Kurzgespräche in eine moderne und unkomplizierte Form transformiert.

Die in MyAbacus umgesetzten Gesprächsformulare sind ein Hilfsmittel, um dem Gespräch eine Struktur zu geben sowie das Wichtigste festzuhalten und zu dokumentieren. Im Vordergrund steht das gesprochene Wort bzw. das Pflegen des Dialogs zwischen den Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

Die Inhalte des MD, des PD und der Kurzgespräche werden automatisch im elektronischen Mitarbeitendendossier abgelegt. Zur Ablage und Löschung der Inhalte der Austrittsgespräche siehe Kap. 5.4.

### 7.2 Berechtigungen

MyAbacus verfügt über ein integriertes Rollen- und Berechtigungskonzept. Alle MyAbacus-Benutzenden werden mindestens einer Rolle zugewiesen und erhalten so die auf der Rolle definierten Berechtigungen. Es werden drei Rollen unterschieden: Mitarbeitende, Vorgesetzte und Personaldienst. Üblicherweise haben Führungspersonen zwei Rollen (Vorgesetzte und Mitarbeitende).

| **Rolle** | **Berechtigung** |
|---|---|
| Mitarbeitende | Können auf ihren PD, ihre MD, ihre Kurzgespräche sowie ihr Austrittsgespräch zugreifen und - bis sie abgeschlossen sind - diese ausfüllen sowie bearbeiten. |
| Vorgesetzte | Können auf die PD, MD und Kurzgespräche der ihnen unterstellten Mitarbeitenden zugreifen und - bis sie abgeschlossen sind - diese ausfüllen sowie bearbeiten.<br>Können PD, MD und Kurzgespräche abschliessen. |
| höhere Vorgesetzte | Können die PD, MD und Kurzgespräche der indirekt unterstellten Mitarbeitenden einsehen. |
| Personaldienst | Kann die PD, MD und Kurzgespräche aller Mitarbeitenden einsehen, aber nicht bearbeiten.<br>Kann PD, MD und Kurzgespräche abschliessen und versehentlich geschlossene PD, MD und Kurzgespräche wiedereröffnen.<br>Kann auf die Austrittsgespräche der Mitarbeitenden zugreifen und diese abschliessen. |

### 7.3 Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Änderungen

Alle im Laufe des PD, des MD und von Kurzgesprächen vorgenommenen Eingaben und Änderungen werden in MyAbacus im Hintergrund automatisch protokolliert. Somit ist die Nachvollziehbarkeit und Transparenz bei Mutationen von z. B. Zielen, Aufgaben oder Kompetenzen oder Kommentaren für alle Beteiligten jederzeit gegeben.

Zum Datenschutz bei Austrittsgesprächen siehe Kap. 5.4.

## 8 Aufbewahrung der Unterlagen, Einsichtsrechte und Datenschutz

Die Probezeitdialog-(PD), Mitarbeitendendialog-(MD) und Kurzgespräche-Unterlagen werden unter Wahrung des Datenschutzes aufbewahrt.

Die/Der Mitarbeitende und die/der Vorgesetzte haben über MyAbacus jederzeit Zugriff auf die PD-, MD- und Kurzgespräche-Unterlagen. Auch die höheren Vorgesetzten können die PD-, MD- und Kurzgespräche-Unterlagen jederzeit elektronisch einsehen.

Bei Austritt von Mitarbeitenden werden die PD-, MD- und Kurzgespräche-Unterlagen nach den gesetzlichen Bestimmungen archiviert. Im Übrigen gilt die kantonale Gesetzgebung über die Information der Öffentlichkeit, den Datenschutz und die Archivierung.

Zur Ablage und Löschung der Inhalte der Austrittsgespräche siehe Kap. 5.4.

## 9 Hilfe und Problembehandlung

Die Gesprächs-Formulare in MyAbacus enthalten bei den einzelnen Dialog-Abschnitten und -Teilen jeweils Hyperlinks bzw. Informationsbuttons. Durch das Anklicken der Links oder Symbole erscheinen Informationen und/oder Hilfeleistungen.

Ferner bestehen weitere Hilfsmittel, in denen die Bedienung von MyAbacus respektive die Handhabung des Mitarbeitendendialogs (MD), des Probezeitdialogs (PD), der Kurzgespräche und der Austrittsgespräche erklärt wird, so insbesondere:

- Präsentation zum Kaderworkshop vom 20. September 2023
- Merkblatt Mitarbeitendendialog mit Bedienungshinweisen zu MyAbacus

Auch steht bei Problemen und Fragen jederzeit folgende Stellen zur Verfügung:

- bei inhaltlichen Themen: Fachstelle Personal
- bei technischen Themen: Informatikdienst des Kantons Glarus (via Ticket)

## 10 Anpassung dieser Richtlinie

Diese Richtlinie wird periodisch durch die Fachstelle Personal überprüft und soweit erforderlich angepasst.

Änderungs- oder Ergänzungsvorschläge sind erwünscht und an die Fachstelle Personal zu richten.

## 11 Quellen

Für diese Richtlinie wurden folgende Quellen verwendet:


Abacus Research AG, Factsheet Abacus-Mitarbeitergespräche

BEGEM - Bernische Kommunalverbände, Attraktive Arbeitgeberin Gemeinde – Probezeitgespräch

Gemeinde Glarus Süd, Wegleitung für die jährliche Anwendung des Leistungs- und Entwicklungsdialogs (LED) für Mitarbeitende in der Gemeinde Glarus Süd samt Anhang 1 "Leistungs- und Entwicklungsdialog - Anleitung für Vorgesetzte - Das Wichtigste zum Instrument"

Kanton Basellandschaft, Leitfaden Mitarbeitendengespräch für die Verwaltung

Kanton Glarus, Das Kompetenzmodell der kantonalen Verwaltung Glarus

Kanton Glarus, LED: Leistungs- und Entwicklungsdialog - Das neue Mitarbeitendengespräch im Kanton Glarus

Kanton Glarus, LED: Leistungs- und Entwicklungsdialog - Das Wichtigste zum Instrument

Kanton Zürich, Wegleitung "Mitarbeitendendialog (MD)"

Kanton Zürich, Fragebogen Wegleitung zum Austrittsgespräch

Staat Freiburg, Leitfaden ZEB (Ziele, Entwicklung und Beurteilung)

## Anhang 1: Erläuterungen zur SMART-Zielformulierung

**SMART-Formel**
Die nachfolgende Formel hilft bei der Zielformulierung:

| | |
|---|---|
| **S** | Spezifisch – Was soll erreicht werden? |
| | Eindeutig formuliert und schriftlich vereinbart. Die Formulierung ist konkret auf die Aufgabe des Mitarbeitenden zugeschnitten und lässt keinen Spielraum für Interpretationen. |
| **M** | **M**essbar – Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht wurde? |
| | Die Beteiligten sind sich einig, wie die Zielerreichung überprüft werden soll. Beide Seiten wissen, was voneinander erwartet wird, quantitativ wie auch qualitativ. |
| **A** | **A**ngemessen und erreichbar – Ist das Ziel motivierend und anspruchsvoll? |
| | Das Ziel motiviert die/den Mitarbeitenden und verlangt eine gewisse Anstrengung, es zu erreichen. Jedoch muss es in der vorgegebenen Zeit erreichbar sein. Das Ziel darf nicht überfordern oder zu einfach zu erreichen sein. |
| **R** | **R**elevant – Trägt das Ziel zur Erreichung übergeordneter Ziele bei? |
| | Das Ziel muss bedeutsam und sinnvoll sein, damit es motiviert. Es stellt einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Ziele dar. |
| **T** | **T**erminiert - Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit erreicht werden? |
| | Die Zielformulierung enthält eine konkrete Zeitvorgabe, das Ziel muss in dieser Zeit erreicht werden können. |

Zwei kritische Zwischengedanken zur Zielvereinbarung:

1. Die Anforderungen der Messbarkeit von Zielen sollte Vorgesetzte nicht daran hindern, die wichtigen Ziele zu formulieren.

   Anders ausgedrückt:
   - Messbarkeit darf Relevanz nicht überlagern, da sonst die wichtigen Zielsetzungen vergessen gehen.

2. Entscheidend für die Motivationskraft einer Zielvereinbarung ist der Grad der Beeinflussung der Zielerreichung durch die eigenen Aktivitäten.

   Anders ausgedrückt:
   - Es muss ein direkter Zusammenhang zwischen der erbrachten Leistung und der Zielerreichung bestehen.
   - In SMART kann A daher auch für **aktiv beeinflussbar** stehen.
   - Die/der Mitarbeitende hat zur Zielerreichung den notwendigen Handlungsspielraum.

Quelle: Kanton Basellandschaft, Leitfaden Mitarbeitendengespräch für die Verwaltung