



Kanton St.Gallen
Finanzdepartement

Personalamt
Personal- und Organisationsentwicklung POE

Führungssystem

Leistungsauftrag – Standortgespräch

Wegleitung

Dieses Dokument finden Sie im Intranet unter Personelles – Führung – Standortgespräch

Fragen richten Sie bitte an poe@sg.ch

St. Gallen, Juli 2005, aktualisiert: Mai 2012
Herausgegeben vom Personalamt, gestützt auf den Regierungsbeschluss 206/2005

Inhaltsverzeichnis

Grundlagen	3
Das Führungssystem Leistungsauftrag – Standortgespräch im Überblick	4
Der Leistungsauftrag	
- Die Stellenbeschreibung	5
- Die Qualitätsstandards	5
- Die Ziele für besondere Aufträge und Projekte	6
- Quantitative Ziele und Prioritätensetzung	7
- Die Entwicklungsnotwendigkeiten im Sozialverhalten	7
Das Standortgespräch	
- Die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung	8
- Die Rückmeldung an den Vorgesetzten / die Vorgesetzte	12
- Förderungsmassnahmen	13
- Die Gewichtung der einzelnen Leistungsaspekte für die nächste Beurteilungsperiode	14

Das System Leistungsauftrag – Standortgespräch löste im Verlauf der Jahre 2005 und 2006 das bisherige LLF (Leistungsauftrag – Leistungsbeurteilung – Förderungsmassnahmen) ab. Es wird seither in der ganzen Staatsverwaltung angewendet, ausgenommen sind die Lehrkräfte der Mittel – und Berufsschulen (diese verfügen über ein speziell auf die Lehrtätigkeit angepasstes Leistungsbeurteilungssystem). Über weitere Ausnahmen entscheiden die Departemente nach Anhörung des Personalamtes.

Grundlagen

„Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, indem wir

- mit ihnen klare Leistungsziele vereinbaren,
- ihnen in fairer und aufbauender Art regelmässig Rückmeldungen zu ihrer Leistung und ihrem arbeitsbezogenen Verhalten geben.“

(Leitbild zur Personalpolitik, März 2003)

„Vorgesetzte und direkt unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besprechen wenigstens einmal jährlich Fragen der Zusammenarbeit und der Aufgabenerfüllung. Sie halten die wesentlichen Ergebnisse der Besprechung schriftlich fest.

Besprochen werden:

- die Zusammenarbeit anhand dieser Grundsätze;
- das zielgerechte Bearbeiten der Aufgaben und die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters;
- die berufliche Weiterbildung und die mögliche berufliche Entwicklung.“

(Grundsätze über die Zusammenarbeit des Staatspersonals, April 1990)

- ⇒ Gemäss der Führungsphilosophie der Staatsverwaltung sind der Leistungsauftrag und die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung keine einseitigen Akte der Vorgesetzten, sondern sollen von Vorgesetzten und deren Mitarbeiter/innen in partnerschaftlichem Geist miteinander erarbeitet werden. Auch die Rolle der Mitarbeiter/innen ist deshalb eine aktive, indem sie zu verschiedenen Fragen persönlich Stellung nehmen:
- Was sollte in meinem Aufgabenbereich geändert werden?
 - Wieviel Arbeitszeit kann ich für besondere Aufgaben und Projekte zur Verfügung stellen?
 - Wie beurteile ich selber meine Leistung?
 - Welches Feedback gebe ich meinem/r Vorgesetzten?
 - Welche Weiterbildung und Unterstützung brauche ich?
 - Wie sehe ich meine zukünftige berufliche Entwicklung?

Das Führungssystem Leistungsauftrag - Standortgespräch im Überblick

Der **Leistungsauftrag** besteht aus

- der Stellenbeschreibung
- den Qualitätsstandards für die Standardaufgaben gemäss Stellenbeschreibung
- den Zielvereinbarungen für besondere Aufträge und Projekte
- den quantitativen Zielen, wo diese möglich und sinnvoll sind
- den im letzten Standortgespräch genannten Entwicklungsnotwendigkeiten im Sozialverhalten

Der Leistungsauftrag setzt sich somit aus mehreren Elementen zusammen. Diese werden von Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen gemeinsam besprochen. Sie schaffen Klarheit darüber, was von den Mitarbeiter/innen erwartet wird und stellen einen für beide Seiten verbindlichen Massstab für die jährliche Leistungs- und Verhaltensbeurteilung dar.

Im **Standortgespräch**

- wird die erbrachte Arbeitsleistung beurteilt: Qualität, Effizienz und Prioritätensetzung, Zielerreichung bei besonderen Aufträgen und Projekten,
- beurteilen die Vorgesetzten das Sozialverhalten im Arbeitsumfeld,
- äussern sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation (Leistungsauftrag, Führung, Arbeitsmittel),
- werden Förderungs- und Entwicklungsmassnahmen besprochen,
- werden besondere Aufträge und Projekte für die nächste Periode geplant,
- wird die Gewichtung der einzelnen Leistungsaspekte für die nächste Beurteilungsperiode bestimmt.

Der Leistungsauftrag

Die Stellenbeschreibung

In der Stellenbeschreibung werden insbesondere festgehalten:

- die organisatorische Eingliederung der Stelle
- der Zweck der Stelle
- die Aufgaben der Stelle mit Hinweisen auf die relevanten Qualitätsstandards
- die Stellvertretungen
- besondere Bestimmungen für diese Stelle

[Link Beispiel Stellenbeschreibung](#)

Zuständig für die Arbeitszuteilung ist immer die vorgesetzte Stelle, eine gemeinsame Besprechung und Bereinigung der Stellenbeschreibung (anlässlich des Standortgesprächs) ist jedoch selbstverständlich.

Die vorgesetzte Stelle kann vorübergehend Mitarbeiter/innen auch Aufträge erteilen, die nicht als Aufgaben in der Stellenbeschreibung erwähnt sind. Sie kann eine Stellenbeschreibung notfalls auch gegen den Willen des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin ändern, falls dies notwendig ist. Führen diese Änderungen im Aufgabenbereich jedoch zu einer wesentlichen Zweckänderung der Stelle, so ist eine vorgängige Änderungskündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber notwendig, gegen die die betroffene Person allenfalls Rechtsmittel einsetzen kann.

Die Qualitätsstandards

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse beziehen.“ (nach ISO 8402)

Einzelne solcher Eigenschaften und Merkmale bezeichnen wir als „Qualitätsstandards“.

Die Klärung der Leistungserwartung des Arbeitgebers gehört zu den Kernaufgaben der Mitarbeiterführung. Dies betrifft insbesondere die zu erbringende Arbeitsqualität: Worauf kommt es vor allem an? Wo muss besonders sorgfältig gearbeitet werden? Wie viele Fehler sind zulässig? Das Führungssystem Leistungsauftrag – Standortgespräch verlangt von den Vorgesetzten, dass sie mit ihren Mitarbeitenden diese Qualitätsanforderungen (Qualitätsstandards) für die einzelnen Aufgabenbereiche besprechen und sie schriftlich festhalten im Sinne einer Orientierungshilfe und eines transparenten Massstabes für die Leistungsbeurteilung.

Qualitätsstandards

- sind aufgaben- und nicht personengebunden, das heisst die Qualitätsstandards für eine bestimmte Aufgabe können mehrere Personen betreffen;

- beschreiben in erster Linie messbare Merkmale und wenn dies nicht möglich ist, beobachtbare Handlungen (z.B. bestimmte Aktivitäten in einem Arbeitsprozess);
- beschreiben insgesamt eine gute Arbeitsqualität, die den Erwartungen der vorgesetzten Stelle voll entspricht (und nicht die maximal denkbare Qualität);
- können über längere Zeit gültig sein, sollten aber regelmässig überprüft und angepasst werden (am besten zusammen mit der Stellenbeschreibung);
- liegen zumindest für die wichtigeren ordentlichen Aufgaben vor, d.h. für besondere Aufträge und Projekte werden im Normalfall keine Qualitätsstandards definiert.

Beispiele Qualitätsstandards

Die Ziele für besondere Aufträge und Projekte

Besondere Aufträge und Projekte unterscheiden sich von den Standardaufgaben insofern, als sie sich nicht regelmässig in der gleichen Art wiederholen und zeitlich begrenzt sind, d.h. einen klaren Abschluss haben.

Die Ziele für besondere Aufgaben und Projekte müssen Informationen enthalten über

- die zu erreichenden Ergebnisse (bei Umsetzungsmassnahmen);
- die zu beantwortenden Fragen (bei schriftlichen Berichten und Konzepten);
- die Termine (Zwischenberichte, Schlussberichte, Meilensteine, Beendigung der Umsetzungsmassnahmen);
- die einzuhaltenden Rahmenbedingungen;
- die Arbeitszeit, die maximal dafür aufgewendet werden soll;
- ev. die finanziellen Mittel und andere Ressourcen, die zur Verfügung stehen.

Beispiel Auftragsvereinbarung

Bei grösseren Projekten sind ev. weitere Angaben zu machen gemäss den Richtlinien der Regierung für das Projektmanagement. Die Definition von „grösseren Projekten“ bleibt dabei den Vorgesetzten überlassen.

Projektmanagement in der Staatsverwaltung

Zum Zeitpunkt des jährlichen Standortgesprächs im Herbst werden die besonderen Aufträge und Projekte der nächsten Periode vorerst nur grob geplant, um die Prioritäten zu setzen. Die Zielvereinbarung für die einzelnen Aufträge/Projekte erfolgt dann möglichst unmittelbar vor Beginn der entsprechenden Arbeiten.

Für die Erarbeitung der Zielvereinbarung wird folgender Ablauf empfohlen:

1. Provisorischer Auftrag durch die vorgesetzte Stelle
2. Analyse des Auftrages und Formulierung eines Entwurfs für einen definitiven Auftrag durch den/die Auftragsempfänger/in
3. Gemeinsame Bereinigung des definitiven Auftrages

Es wird empfohlen, zumindest die Zielvereinbarungen für mittlere und grössere Aufträge und Projekte schriftlich festzuhalten.

Störungen, die sich negativ auf die Erreichung der Ziele auswirken, müssen von den Auftrag bearbeitenden Mitarbeitenden sofort kommuniziert werden, damit die Zielvereinbarung eventuell angepasst werden kann.

⇒ Die Führungsphilosophie der Staatsverwaltung will den Mitarbeiter/innen auf allen Stufen einen möglichst grossen Handlungsspielraum geben. Zielvereinbarungen für besondere Aufträge und Projekte sollen daher nicht Handlungsanweisungen und Massnahmen beinhalten (also den Weg der Problemlösung vorgeben), sondern sich auf die Erkennungsmerkmale einer guten Problemlösung konzentrieren. Die Verantwortung für die Erarbeitung des besten Problemlösungsweges ist so weit wie möglich den ausführenden Mitarbeitenden zu überlassen. Hat die vorgesetzte Stelle dennoch bestimmte Erwartungen über die Art und Weise der Auftrags Erfüllung, sollen diese als Rahmenbedingungen transparent gemacht und festgehalten werden.

Quantitative Ziele und Prioritätensetzung

Bei Standardaufgaben sollen – soweit möglich – als Ergänzung zu den Qualitätsstandards auch quantitative Ziele vereinbart werden.

Beispiel 1: „Die Anzahl der bearbeiteten Gesuche soll im Jahresdurchschnitt 200 pro Monat betragen.“

Beispiel 2: „Für die Standardaufgaben stehen 70% der Arbeitskapazität zur Verfügung, 30% sind für besondere Aufgaben und Projekte reserviert.“

Sofern quantitative Ziele und Prioritäten vereinbart werden, soll dies ebenfalls schriftlich erfolgen (keine Formvorschriften, ev. Integration in die Stellenbeschreibung).

Die Entwicklungsnotwendigkeiten im Sozialverhalten

Die im Teil D des Formulars Standortgespräch festgehaltenen Entwicklungsnotwendigkeiten betreffend das Sozialverhalten (siehe Seite 10 der Wegleitung) sind als Teil des Leistungsauftrages zu verstehen.

Das Standortgespräch

Die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung

Das Standortgespräch findet jährlich mindestens einmal statt (spätestens im Oktober, da die Beförderungsanträge Anfang November den Departementen eingereicht werden müssen). Die Vorgesetzten nehmen darin u.a. Stellung, inwieweit der Leistungsauftrag aus ihrer Sicht erfüllt worden ist. Die Ergebnisse dieses Gesprächs sind schriftlich im Formular „Standortgespräch“ festzuhalten.

Formular Standortgespräch

⇒ Die Führungsphilosophie der Staatsverwaltung geht davon aus, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden sofort Rückmeldung geben, wenn sie den Eindruck haben, dass der Leistungsauftrag nicht erfüllt wird oder wenn sie Mängel im Verhalten sehen. Es sollte nicht vorkommen, dass Mitarbeiter/innen erhebliche Kritik erstmals im Standortgespräch erfahren. Die Leistungsbeurteilung im Standortgespräch hat somit den Charakter einer Zusammenfassung von bereits stattgefundenen Gesprächen.

Teil A. Beurteilung der Arbeitsqualität von Standardaufgaben

	Bemerkungen zur Beurteilung	Beurteilung	Massnahmen
1	<p>Nummer der Aufgabe entsprechend der Stellenbeschreibung</p> <p>Hier werden einzelne Fakten / Ereignisse notiert, die sich auf die Beurteilung auswirken</p> <p>z.B.</p> <p>„Fristen wurden in 5 Fällen massiv überschritten.“</p>	A - D	<p>Hier werden einzelne Massnahmen genannt, die zu einer Verbesserung der Leistung führen sollen</p> <p>z.B.</p> <p>„Statusbesprechungen jeweils 6 Tage vor Fristende“</p>
	Beurteilung insgesamt	A - D	Bemerkungen

Die Massstäbe für die Beurteilung der Arbeitsqualität sind die vereinbarten Qualitätsstandards. Sind diese weitestgehend eingehalten, so ist die Leistung mit B = gut zu beurteilen.

Es entspricht nicht der Absicht des Systems Standortgespräch, dass Vorgesetzte immer sämtliche Qualitätsstandards systematisch und umfassend auf ihre Einhaltung überprüfen müssen. Eine Kontrolle ist nur dann erforderlich, wenn konkrete Hinweise vorliegen, dass bestimmte Standards nicht erfüllt werden.

Die Gesamtbeurteilung der Arbeitsqualität richtet sich nach der Bedeutung der einzelnen Standardaufgaben. Diese ergibt sich einerseits aus dem erforderlichen Zeitaufwand für die einzelnen Aufgaben und andererseits aus der Wichtigkeit der Aufgaben für die Orga-

nisation im Vergleich untereinander. Eine Aufgabe, die nur 10% der Arbeitskapazität erfordert, kann deshalb durchaus eine höhere Bedeutung haben und umgekehrt.

Teil B. Beurteilung von besonderen Aufträgen und Projekten

	Auftrag / Projekt	Beurteilung	Datum Auswertungsgespräch
1	<i>Bezeichnung des Auftrages oder Projektes</i>	<i>A-D</i>	<i>Datum des Gesprächs, an dem die Zielerreichung des Auftrages/Projektbesprochen wurde</i>
2			
3			
	Beurteilung insgesamt	A-D	Bemerkungen

Die Arbeitsergebnisse von besonderen Aufträgen und Projekten werden nur in diesem Teil B des Standortgesprächs beurteilt und nicht zusätzlich in Teil A.

Die Zielerreichung eines Auftrages oder Projektes wird so bald wie möglich nach Abschluss der Arbeiten beurteilt (in der Regel schriftlich, damit Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen für das Standortgespräch dokumentiert sind).

Die Gesamtbeurteilung richtet sich wiederum nach der Bedeutung der einzelnen Aufträge und Projekte.

Teil C. Beurteilung von Arbeitseffizienz und Prioritätensetzung

	Bemerkungen zur Beurteilung	Beurteilung	Massnahmen
1	<i>Hier werden Fakten festgehalten, die für die Beurteilung relevant sind. Bei Beurteilungsstufe B sind keine Bemerkungen notwendig. z.B. „Zuviel Zeitaufwand für Standardaufgaben 3 und 4, in der Folge keine Zeit mehr vorhanden für andere Aufträge“</i>	<i>A-D</i>	<i>Hier werden Massnahmen genannt, die aus Sicht des Vorgesetzten zu einer verbesserten Arbeitseffizienz und/oder Prioritätensetzung führen. z.B. „Vorschlag für eine effizientere Informationsverarbeitung erarbeiten und mit Vorgesetztem besprechen“</i>

Mögliche Beurteilungsgrundlagen für die Arbeitseffizienz:

- Erreichen von quantitativen Zielen
- Vergleich mit der Effizienz anderer Mitarbeiter/innen, welche dieselben Aufgaben erledigen
- Stichprobeneindrücke (Pausen, Privatgespräche etc.)

Mögliche Beurteilungsgrundlagen für die Prioritätensetzung:

- Einhaltung von Abgabeterminen

- Vergleich der effektiv aufgewendeten Arbeitszeit mit den zu Beginn der Periode vereinbarten Prioritäten

Liegen keine besonderen Hinweise vor, so erfolgt eine Beurteilung in der Stufe B.

Gibt es Hinweise für eine ungenügende Effizienz oder eine falsche Prioritätensetzung, so kann eine Tätigkeitserfassung über eine bestimmte Zeitdauer auferlegt werden (wieviel Zeit wurde für welche Tätigkeiten aufgewendet?).

Teil D. Beurteilung des Sozialverhaltens im Arbeitsumfeld

Mit „Arbeitsumfeld“ sind gemeint: Externe und interne Kunden, Arbeitskolleginnen und -kollegen, Vorgesetzte, ev. unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Entwicklungsmöglichkeit	Entwicklungsnotwendigkeit
<p><i>Hier wird so konkret wie möglich beschrieben, auf welche Art der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sein/ihr Verhalten verbessern <u>könnte</u>.</i></p> <p><i>z.B.</i></p> <p><i>„Kunden immer ausreden lassen und noch mehr nachfragen bei unklaren Aussagen“</i></p>	<p><i>Hier wird so konkret wie möglich beschrieben, auf welche Art der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sein/ihr Verhalten verbessern <u>muss</u>.</i></p> <p><i>z.B.</i></p> <p><i>„Angemessener Tonfall und keine verletzen- den Worte bei Meinungsverschiedenheiten im Team“</i></p>
<p>Beurteilung: A-D Bemerkungen</p>	

Das Sozialverhalten einer Person führt zur Akzeptanz oder Nichtakzeptanz im Arbeitsumfeld (die Akzeptanz durch die Vorgesetzten betrifft ausschliesslich die direkte Beziehung). Die Vorgesetzten beurteilen diese Akzeptanz aufgrund von eigenen Beobachtungen. Liegen keine besonderen Hinweise für Akzeptanzprobleme in einer Bezugsgruppe vor, so wird die Beurteilungsstufe B gewählt.

In Abgrenzung zum Sozialverhalten steht das Arbeitsverhalten (Fleiss, Einsatzbereitschaft, Ordnungssinn, Arbeitsorganisation, Kreativität etc.). Das Arbeitsverhalten führt zu einem Arbeitsergebnis, das bereits in den Teilen A bis C beurteilt worden ist. Das Arbeitsverhalten wird deshalb im Teil D nicht beurteilt.

In der Spalte „Entwicklungsmöglichkeiten“ werden Verhaltensverbesserungen aufgeführt, die für die Stelle nicht von entscheidender Bedeutung, jedoch für die berufliche Entwicklung hilfreich sein können (wo kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin noch wachsen?).

In der Spalte „Entwicklungsnotwendigkeit“ werden hingegen Verhaltensanforderungen festgehalten, welche für die Funktion notwendig sind.

In beiden Spalten soll das gewünschte Verhalten beschrieben werden und nicht die Verhaltensdefizite wie z.B. „*schlechtes Teamverhalten*“ oder „*zu wenig kundenorientiert*“. Beide Beispiele sind zudem zu wenig präzise formuliert.

Die Gesamtbeurteilung im Teil D richtet sich nach der Bedeutung der einzelnen Bezugsgruppen für die betreffende Stelle.

Wenn sich ein Verhalten im Verlauf einer Beurteilungsperiode deutlich positiv entwickelt, soll sich auch die Beurteilung entsprechend verbessern.

Teil E. Gesamtbeurteilung

Gesamtbeurteilung: A - D

Bemerkungen des/der Vorgesetzten:

Stellungnahme Mitarbeiter/Mitarbeiterin

z.B.

„Grundsätzlich einverstanden. Vorbehalte bestehen zu Teil C: Projekt 1 hat viel mehr Zeit in Anspruch genommen als ursprünglich geplant war.“

Die Gesamtbeurteilung richtet sich nach der Bedeutung der Teilbereiche A bis D für die betreffende Stelle (Teil H des Formulars). Eine mathematische Scheingenaugigkeit ist dabei zu vermeiden.

Die Stellungnahme des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin soll sich nicht nur auf die Antworten „einverstanden“ oder „nicht einverstanden“ beschränken, sondern frei formuliert werden können. Sie gibt die Möglichkeit, gegenüber der naturgemäss immer etwas subjektiven Leistungsbeurteilung der Vorgesetzten Vorbehalte anzubringen und andere Sichtweisen festzuhalten.

Bei Uneinigkeit betreffend die Beurteilung kann der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin selbstverständlich immer ein Gespräch mit der nächsthöheren vorgesetzten Stelle verlangen (siehe Art. 59 Personalgesetz). Da eine Leistungsbeurteilung keine Verfügung des Arbeitgebers darstellt, sondern eine persönliche Stellungnahme des/der direkten Vorgesetzten, ist der Rechtsweg jedoch ausgeschlossen. Ein Departement kann also nicht anordnen, dass eine Leistungsbeurteilung geändert werden muss.

Es gehört zur Führungsaufgabe aller Vorgesetzten, zu kontrollieren, ob die Mitarbeiter/innen mit Führungsaufgaben das jährliche Standortgespräch durchgeführt haben. Zu diesem Zweck händigen die Vorgesetzten eine Kopie des Blattes E. „Gesamtbeurteilung“ nach erfolgtem Gespräch an ihre vorgesetzte Stelle aus.

Das Formular Standortgespräch bleibt im Besitz der Vorgesetzten; die Mitarbeitenden erhalten eine Kopie davon. Im Konfliktfall hat die nächsthöhere Vorgesetztenstelle das Recht auf Einsichtnahme in diese Akten.

Die Bedeutung der Gesamtbeurteilung für die Entlohnung und andere Massnahmen

Bei Beurteilungswerten von A oder B kann eine Lohnerhöhung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel gewährt werden, d.h. dass auch eine Bewertung A nicht automatisch eine Lohnerhöhung bedeutet.

Bei einer Gesamtbeurteilung D können andere, weniger anspruchsvolle Aufgaben zugewiesen werden, verbunden mit einer Herabstufung in der Lohnklasse. Ist dies nicht möglich, so kann der Arbeitsvertrag gekündigt werden. Beide Massnahmen können auch in Betracht gezogen werden, wenn nur in einem Teilbereich (z.B. Qualität) eine Beurteilung D erfolgt, sofern dieser Teilbereich für die Stelle wichtig ist. Zeichnet sich ein Beurteilungswert D ab, so müssen Vorgesetzte aber folgendes Vorgehen beachten:

- Die als ungenügend beurteilte Leistung oder das unbefriedigende Verhalten sind möglichst genau zu beschreiben (im Formular Standortgespräch).
- Es ist eine angemessene Bewährungsfrist zur Verbesserung der Leistung oder des Verhaltens zu gewähren.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin muss geeignete Unterstützung von Seiten ihres/ihrer Vorgesetzten bekommen. Dies beinhaltet auch eine sorgfältige Abklärung der Ursachen der Leistungs- oder Verhaltensmängel.
- Nach Ablauf der Bewährungsfrist soll ein Zwischen-Standortgespräch erfolgen. Sind die Leistungs- oder Verhaltensmängel nicht oder nur ungenügend beseitigt, so ist dies wiederum deutlich und schriftlich festzuhalten.

Die Rückmeldung an den Vorgesetzten/ die Vorgesetzte

(Teil F des Formulars)

		☺	☹	⊗	Bemerkungen:
1.	Meine Aufgaben sind klar festgelegt.				
2.	Ich weiss, was von mir erwartet wird.				
3.	Die Arbeitsabläufe sind verständlich und zweckmässig.				
4.	Ich bin gut informiert.				
5.	...				

Stellungnahme Vorgesetzte/Vorgesetzter:

Der Fragebogen „Rückmeldung an den Vorgesetzten / die Vorgesetzte“ wird anlässlich der Ankündigung des Standortgesprächs (mindestens 10 Tage vorher) an die Mitarbeiter/innen verteilt. Diese bringen den ausgefüllten Fragebogen an das Standortgespräch mit. Die Besprechung erfolgt im Anschluss an die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung.

Punkt 16 des Fragebogens bezieht sich auf die St.Galler Agenda zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und weiteren ausserberuflichen Engagements.

Diese Rückmeldung hat nicht den Charakter einer Vorgesetztenbeurteilung, sondern soll den Vorgesetzten Hinweise geben (die im Gespräch konkretisiert werden können), wo aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters/der Mitarbeiterin Änderungen im Aufgabenbereich, im Arbeitsumfeld und in der Führung gewünscht werden.

Verantwortlich für allfällig zu treffende Massnahmen sind die Vorgesetzten, sie sollen diese mit ihren Mitarbeiter/innen besprechen und im Feld „Stellungnahme“ festhalten. Mit ihrem Visum bestätigen die Vorgesetzten nur ihre Kenntnisnahme, nicht aber ihr Einverständnis mit der Rückmeldung.

Die Förderungsmassnahmen

(Teil G des Formulars)

1. Priorität	<i>Hier vereinbarte Massnahmen beschreiben z.B. „Nachbesprechung von Teamsitzungen“</i>
2. Priorität	

Im Teil G „Förderungsmassnahmen“ werden diejenigen Massnahmen in der Reihenfolge ihrer Priorität aufgeführt, die in beidseitiger Verantwortung umgesetzt werden sollen.

Förderungsmassnahmen sollen nicht nur Leistung verbessern und Defizite beseitigen, sondern auch erfolgreiche Mitarbeiter/innen in ihrer längerfristigen beruflichen Entwicklung fördern.

Beispiele für defizitorientierte Förderungsmassnahmen:

- Unterstützung durch Vorgesetzte/n (in welcher Art?)
- Mehr Zwischenberichte von Mitarbeiter/in
- Weiterbildung (welche Lernziele?)
- Coaching (durch wen? Mit welchen Ergebnissen?)
- Detailliertere Aufträge der vorgesetzten Stelle
- Regelmässige Feedbackgespräche

Beispiele für entwicklungsorientierte Förderungsmassnahmen:

- Übertragen von mehr Verantwortung und Selbständigkeit
- Delegation von Führungsaufgaben
- Übertragen neuer, anspruchsvoller Aufgaben
- Einbezug bei Entscheiden
- Übernahme einer Projektleitung
- Besuch von Fachtagungen
- Weiterbildungen
- Mitarbeit in interdepartementalen, überregionalen, nationalen und internationalen Gremien

⇒ Die Führungsphilosophie der Staatsverwaltung bezeichnet die Förderung der beruflichen Entwicklung als wichtige Vorgesetztenaufgabe (siehe Leitbild zur Personalpolitik).

Die Gewichtung der einzelnen Leistungsaspekte für die nächste Beurteilungsperiode

(Teil H des Formulars)

Die Gewichtung der Teile A bis D des Formulars für die Gesamtbeurteilung muss zu Beginn der einzelnen Perioden mit den Mitarbeitenden besprochen werden. Diese Gewichtung soll während der Beurteilungsperiode nur dann angepasst werden, wenn neue, unvorhergesehene Aufgaben und Aufträge erledigt werden müssen, nicht jedoch, wenn der/die Vorgesetzte sich an einem bestimmten Leistungsaspekt eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin speziell stört und diesem eine grössere Bedeutung geben möchte. Eine gesamthaft betrachtete Übergewichtung eines einzelnen Leistungsaspektes ist zu vermeiden.

Bei Bedarf können die Teile A (Standardaufgaben) und B (besondere Aufträge und Projekte) weiter untergliedert werden.

Weitere Besprechungspunkte

(Teil I des Formulars)

Das neue Personalgesetz (sGS 143.1; abgekürzt PersG) schreibt in Art. 64 vor, dass entgeltliche Nebenbeschäftigungen und öffentliche Ämter vorgängig der Ausübung dem Arbeitgeber gemeldet werden müssen und nach Art. 65 Abs. 1 untersagt oder mit Auflagen verbunden werden können. Nebenbeschäftigungen sind nach Art. 22 der Personalverordnung dann entgeltlich, wenn die Entschädigung 2400 Franken pro Jahr übersteigt.

Zur Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die Vorgesetzten darauf achten, dass Gleitzeit-, Überzeit- und Feriensaldi ein vernünftiges Mass nicht überschreiten. Bei Bedarf sind Massnahmen zu vereinbaren, wie die Zeit- und Ferienguthaben abgebaut werden können. In diesem Zusammenhang sind auch die gewählten Bandbreitenmodelle zu besprechen, die der Zustimmung der vorgesetzten Stelle bedürfen.

Die aus diesen Gesprächspunkten gewonnenen Informationen sind bei Bedarf an die zuständigen Stellen zu melden (nächsthöhere Führungsebene oder Personaldienste).