



PERSONALGESPRÄCH

WEGLEITUNG FÜR VORGESETZTE UND
MITARBEITENDE

Weiterführende Informationen finden Sie unter www.personalgesprach.ethz.ch

ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG UND ÜBERBLICK

| | |
|---|---|
| Sinn und Zweck | 3 |
| Führungskultur | 3 |
| Das Personalgespräch im Überblick | 4 |

2. VORBEREITUNG DES PERSONALGESPRÄCHS

| | |
|---|---|
| Das Personalgespräch organisieren und vorbereiten | 5 |
| Aufgaben und Ziele vereinbaren | 6 |
| Die Leistung beurteilen | 6 |

3. DURCHFÜHRUNG DES PERSONALGESPRÄCHS

| | |
|---------------------------------|----|
| Das Gespräch eröffnen | 8 |
| Das Gespräch führen | 8 |
| Das Gespräch abschliessen | 10 |

4. NACHBEREITUNG DES PERSONALGESPRÄCHS

| | |
|---|----|
| Das Gespräch dokumentieren und reflektieren | 10 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 5. DAS WICHTIGSTE AUF EINER SEITE | 11 |
|---|----|

Für einen vereinfachten Lesefluss wird nachfolgend an Stelle der weiblichen und männlichen Form die neutrale Pluralform verwendet oder zwischen der männlichen und weiblichen Bezeichnung abgewechselt. Grundsätzlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

INFORMATION UND KONTAKTE

ETH Zürich
Human Resources
Binzmühlestrasse 130
8092 Zürich



1. EINLEITUNG UND ÜBERBLICK

Sinn und Zweck

Das Personalgespräch ist ein Instrument der Führung und Personalentwicklung. Gemäss Personalverordnung (PVO) führen Vorgesetzte mindestens einmal jährlich mit ihren Mitarbeitenden ein Personalgespräch. Dieses dient der Standortbestimmung, der Leistungsbeurteilung und der Personalförderung.

Diese Wegleitung zeigt Ihnen,

- welche Ziele mit dem Personalgespräch an der ETH Zürich verfolgt werden
- wie das Personalgespräch aufgebaut ist
- wie Sie konkret bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Personalgesprächs vorgehen

Mit dem Personalgespräch

- wird die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gefördert
- werden Aufgaben, Ziele und Entwicklungsschritte gemeinsam vereinbart
- erhalten die Mitarbeitenden eine klare Rückmeldung über die erbrachte Leistung und das Arbeitsverhalten
- werden die Vorstellungen über die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden erfasst und realistische Entwicklungsschritte vereinbart
- erhalten Vorgesetzte eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten

Führungskultur

Die Anforderungen an das erfolgreiche Führen von Personalgesprächen sind hoch. Oft sind Vorerfahrungen und Erwartungen gegenüber solchen Gesprächen ambivalent besetzt.

Eine sorgfältige Vorbereitung und Durchführung der Personalgespräche ist deshalb eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Personalgespräche gelingen und dadurch für alle Beteiligten ein Mehrwert entsteht.

Für ein konstruktives Personalgespräch sind in Anlehnung an die Führungsgrundsätze¹ folgende Merkmale von grundlegender Bedeutung:

- gegenseitiges Feedback gleichwertiger Partner
- Vertrauen und Entwicklungsorientierung
- offener Dialog und gegenseitiger Respekt

Das Personalgespräch ist daher kein einseitiges Beurteilungsgespräch: Im Gespräch werden gemeinsam künftige Aufgaben und Ziele definiert und die Rahmenbedingungen der Arbeit kritisch überdacht.

¹ Siehe unter www.personalgesprach.ethz.ch



Das Personalgespräch im Überblick

Das Personalgespräch dient der Standortbestimmung und bietet Perspektiven für Entwicklungsmassnahmen sowohl der Mitarbeitenden als auch der Vorgesetzten. Personalführung wird als gemeinsame und kontinuierliche Entwicklung betrachtet. Gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen sind wichtig, um die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken.

Das Personalgespräch beinhaltet eine Rückschau auf die vergangene Beurteilungsperiode und einen Ausblick auf die nächste Beurteilungsperiode. Dies erfolgt entlang folgender Themen:

- Aufgaben und Ziele
- Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit
- Gesamtbeurteilung
- Personalförderung
- Rückmeldungen der Mitarbeitenden

Unterstützung bei der Vorbereitung, Gesprächsführung und Dokumentation des Gesprächs bietet der Bogen zum Personalgespräch².

Das Vorgehen beim Personalgespräch beinhaltet drei Schritte³ :

VORBEREITUNG



DURCHFÜHRUNG



NACHBEREITUNG

² Siehe unter www.personalgespraech.ethz.ch

³ Die wichtigsten Grundlagen vermittelt Ihnen auch das Lernprogramm Einführung zum Personalgespräch. Dieses Lernprogramm sowie weiterführende Materialien wie Dokumente, Hinweise, Beispiele und Informationen, die für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Personalgesprächs hilfreich sind (blau hervorgehoben, z.B. [Beurteilungskriterien](#)), können unter www.personalgespraech.ethz.ch heruntergeladen werden.



2. VORBEREITUNG DES PERSONALGESPRÄCHS

Das Personalgespräch organisieren und vorbereiten

Nachdem der Termin für das Personalgespräch vereinbart worden ist, bereiten sich Vorgesetzter und Mitarbeiterin anhand des Personalgesprächbogens individuell vor. Damit Vorgesetzte und Mitarbeitende von gemeinsam vereinbarten **Aufgaben und Zielen** ausgehen, sollten die gegenseitigen Erwartungen zu Beginn der Beurteilungsperiode gemeinsam geklärt werden. Dabei empfiehlt es sich – sofern vorhanden – die Vereinbarungen des Vorjahres aufzugreifen. Im Verlaufe der Beurteilungsperiode wird die Arbeitsleistung beobachtet und erfasst.

EMPFEHLUNGEN FÜR VORGESETZTE

- Laden Sie frühzeitig zum Gespräch ein.
- Klären Sie mit dem Mitarbeiter Fragen zu Vorgehen und Inhalt.
- Reservieren Sie für jedes Gespräch ausreichend Zeit.
- Sorgen Sie für eine ungestörte Atmosphäre.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Vorbereitung und füllen Sie den Bogen zum Personalgespräch entsprechend aus:
 - Vergewissern Sie sich die Schwerpunkte der Arbeitstätigkeit der Mitarbeiterin.
 - Überlegen Sie Stärken und Entwicklungsfelder.
 - Beurteilen Sie die Leistung anhand der vereinbarten **Beurteilungskriterien**.
 - Überlegen Sie Veränderungen für den Aufgabenbereich und entwerfen Sie neue Ziele (siehe **Ziele vereinbaren**).
 - Verschaffen Sie sich einen **Überblick über Aufgaben, Leistungen und Verhalten** der Teammitglieder. Was können die Teammitglieder voneinander lernen? Wo ergänzen Sie sich? Welches ist der Beitrag des Mitarbeiters zum Teamerfolg? Welche Kompetenzen bringt der Mitarbeiter sonst noch mit, die für das Team wertvoll sind?
 - Hinterfragen Sie kritisch Ihre Haltung gegenüber der Mitarbeiterin und Ihr Führungsverhalten (siehe **Führungsgrundsätze**).

EMPFEHLUNGEN FÜR MITARBEITENDE

- Bereiten Sie sich sorgfältig auf das Gespräch vor, indem Sie Ihre Vorstellungen formulieren. Benutzen Sie hierzu den Bogen zum Personalgespräch.
- Machen Sie eine Selbsteinschätzung Ihrer Arbeitsleistungen und Ihres Arbeitsverhaltens: Wie gut habe ich die vereinbarten Aufgaben erfüllt, die vereinbarten Ziele erreicht? Was ist mir gut gelungen, was nicht? Wie gut habe ich die Erwartungen an das Arbeitsverhalten und die Zusammenarbeit erfüllt? Was hat in der Zusammenarbeit im und ausserhalb des Teams gut funktioniert, was war schwierig?
- Bereiten Sie sich darauf vor, Ihre Einschätzung der Leistung und des Verhaltens anhand von konkreten Beispielen zu erläutern.
- Machen Sie sich Gedanken, wo Sie in Ihrer Arbeit Schwerpunkte setzen wollen: Welche Aufgaben möchte ich weiterführen, welche neu übernehmen? Welche Ziele setze ich mir? (siehe **Ziele vereinbaren**)



- Machen Sie sich Gedanken über Ihre beruflichen Entwicklungswünsche: Wo möchte ich beruflich in ein bis drei Jahren stehen? Welches sind meine Stärken und Schwächen? Welche Entwicklungsschritte und -massnahmen bringen mich beruflich weiter? Was kann ich tun, um die Anforderungen noch besser zu erfüllen?
- Überlegen Sie, welche **Rückmeldungen** Sie Ihrer Vorgesetzten geben wollen: Welche Anmerkungen habe ich zu meiner Arbeitssituation? Was schätze ich an der Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten, was bereitet mir Schwierigkeiten?

Aufgaben und Ziele vereinbaren

Im Personalgespräch bringen Vorgesetzter und Mitarbeiterin ihre Vorstellungen der Aufgaben und Ziele zur Sprache. Sie klären die gegenseitigen Erwartungen und definieren neue Aufgaben und Ziele für das kommende Jahr. Es genügt nicht, Aufgaben und Ziele vorzugeben. Erst eine gemeinsame Konkretisierung schafft ein von beiden Seiten getragenes Verständnis und damit die Grundlage für eine transparente Beurteilung. Deshalb ist es für die Aufgabenerfüllung bzw. Zielerreichung wesentlich, **Beurteilungskriterien** gemeinsam zu erarbeiten.


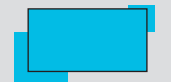




Die Leistung beurteilen

Um die Leistung beurteilen zu können, müssen in der Vorperiode **Beurteilungskriterien** vereinbart werden. Diese Kriterien sind spezifisch für die jeweilige Aufgabe bzw. das jeweilige Ziel gemeinsam festzulegen.

Die Leistung wird für jeden aufgeführten Leistungsaspekt im Teil Aufgaben und Ziele sowie im Teil Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit beurteilt. Die Gesamtbeurteilung umfasst eine gesamthafte Beurteilung aller Leistungen.

Die Beurteilung der Leistung wird umschrieben. Hierzu stehen sechs Umschreibungen zur Verfügung, die nicht als Benotung zu verstehen sind, sondern als Illustration, in welchem Mass die Ergebnisse mit den Erwartungen übereinstimmen:



| | |
|---|--|
|  | A++: übertrifft die Anforderungen wesentlich |
|  | A+: übertrifft die Anforderungen |
|  | A: erfüllt die Anforderungen gut |
|  | B: erfüllt die Anforderungen mehrheitlich |
|  | C: erfüllt die Anforderungen teilweise |
|  | D: erfüllt die Anforderungen nicht |

EMPFEHLUNGEN FÜR VORGESETZTE

- Stützen Sie sich bei der Leistungsbeurteilung auf Ihre Aufzeichnungen über die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten und berücksichtigen Sie dabei eine Vielzahl von Eindrücken und Beobachtungen und nicht ausschliesslich einzelne Vorkommnisse (siehe **Beurteilungsfehler**).
- Machen Sie sich im Verlaufe der Beurteilungsperiode in geeigneter Form Aufzeichnungen über die Leistung und das Arbeitsverhalten (siehe **Führungsnotizen**) und unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter darin, die Vereinbarungen zu erreichen.
- Wenden Sie zur Leistungsbeurteilung die zu Beginn der Beurteilungsperiode mit Ihrer Mitarbeiterin gemeinsam festgelegten **Beurteilungskriterien** an.
- Beziehen Sie sich bei Ihrer Beurteilung stets auf konkrete Tatsachen und Beobachtungen und versehen Sie sie mit einem kurzen Kommentar (siehe **Beurteilungsfehler**).
- Nehmen Sie eine Gesamtbeurteilung vor, welche die Leistung für alle einzeln beurteilten Leistungsaspekte insgesamt ausdrückt. Die Gesamtbeurteilung ist nicht das arithmetische Mittel aller einzelnen Beurteilungen, sondern das Gesamtbild der Leistungen der Mitarbeiterin.
- Falls Ihr Mitarbeiter zum wiederholten Mal die Anforderungen wesentlich übertrifft (Umschreibung A++) oder die Anforderungen nur teilweise oder nicht erfüllt (Umschreibungen C und D), nehmen Sie mit der Personalabteilung Kontakt auf, um das weitere Vorgehen zu besprechen.



3. DURCHFÜHRUNG DES PERSONALGESPRÄCHS

Das Gespräch eröffnen

Zu Beginn des Personalgesprächs klären Vorgesetzter und Mitarbeiterin das Vorgehen im Personalgespräch.

EMPFEHLUNGEN FÜR VORGESETZTE

- Klären Sie mit Ihrem Mitarbeiter die Zielsetzung und den Ablauf des Personalgesprächs
- Schaffen Sie eine angenehme, störungsfreie Gesprächsatmosphäre

Das Gespräch führen

Die Themen im Bogen zum Personalgespräch geben den inhaltlichen Orientierungsrahmen für das Personalgespräch. Beide, Vorgesetzter und Mitarbeiterin, tauschen sich wechselseitig über ihre Einschätzungen und Vorstellungen zu diesen Themen in einem partnerschaftlichen Dialog aus.

EMPFEHLUNGEN FÜR VORGESETZTE

... generell

- Benennen Sie Stärken und Schwächen klar und erläutern Sie diese mit konkreten Beispielen.
- Äussern Sie Ihre Kritik sachbezogen (siehe [Schwierige Gesprächssituationen](#)).
- Achten Sie darauf, dass ein Dialog geführt wird. Lassen Sie Ihre Mitarbeiterin ihre Sicht und Einschätzung darstellen und nehmen Sie darauf Bezug (siehe [Schwierige Gesprächssituationen](#)).
- Stellen Sie durch Nachfragen sicher, dass Sie und Ihre Mitarbeiterin sich richtig verstanden haben und dass getroffene Vereinbarungen akzeptiert sind.

... zu Aufgaben und Zielen, Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit

- Formulieren Sie Ihre Zufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung, mit dem Arbeitsverhalten und der Zusammenarbeit und lassen Sie Ihren Mitarbeiter dazu Stellung nehmen.
- Tauschen Sie sich über die Zielsetzungen und Erwartungen für die nächste Beurteilungsperiode aus. Lassen Sie die Mitarbeiterin selber Vorschläge für Vereinbarungen machen.
- Vergewissern Sie sich, dass die Vereinbarungen dem Qualifikationsniveau und der Erfahrung des Mitarbeiters angemessen sind.



... zur Gesamtbeurteilung

- Beurteilen Sie die Leistung bei Aufgaben und Ziele sowie bei Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit und nennen Sie die entsprechende Umschreibung der Beurteilung. Kommentieren Sie Ihre Beurteilung.
- Nennen und kommentieren Sie Ihre Gesamtbeurteilung. Lassen Sie die Mitarbeiterin dazu Stellung nehmen.
- Sprechen Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Ihrer Beurteilung und der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters an und diskutieren Sie diese.

... zu Personalförderung

- Fragen Sie Ihre Mitarbeiterin nach ihren beruflichen Zielen, Entwicklungs- und Weiterbildungswünschen. Bitten Sie sie um konkrete Vorschläge für Entwicklungsschritte. Unterstützen Sie sie darin, selber Entwicklungsschritte zu formulieren.
- Fragen Sie, welche Form der Unterstützung für die Erreichung der vereinbarten Ziele hilfreich ist.
- Vereinbaren Sie gemeinsam konkrete Entwicklungsschritte und -massnahmen

... zu Rückmeldungen

- Bitten Sie Ihren Mitarbeiter um seine Rückmeldung zur Arbeitssituation und zum Vorgesetztenverhalten. Erläutern Sie, weshalb Rückmeldungen für Sie wichtig sind.
- Nehmen Sie die Rückmeldungen entgegen, ohne diese zu kommentieren und ohne sich zu rechtfertigen. Fragen Sie nach konkreten Beispielen (siehe [Rückmeldungen geben und nehmen](#)).

EMPFEHLUNGEN FÜR MITARBEITENDE

- Äussern Sie sich zu Ihren Leistungen und Ihrem Arbeitsverhalten. Artikulieren Sie Ihre Sicht und Ihre Vorstellungen klar. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben oder genauere Erläuterungen wünschen.
- Nehmen Sie Stellung zur Leistungsbeurteilung bei Aufgaben und Zielen sowie bei Arbeitsverhalten und Zusammenarbeit. Äussern Sie sich zur Gesamtbeurteilung.
- Äussern Sie Ihre Vorstellungen und Ziele für die nächste Beurteilungsperiode.
- Schlagen Sie Massnahmen und Entwicklungsschritte vor, die Sie bei Ihrer Arbeit darin unterstützen können, die vereinbarten Ziele zu erreichen.
- Unterscheiden Sie bei Ihren Vorstellungen über Personalförderung zwischen Zielen einerseits und Entwicklungsschritten und -massnahmen andererseits. Ziele beschreiben einen angestrebten Zustand; Entwicklungsschritte und -massnahmen den Weg dazu.



Das Gespräch abschliessen

Zum Gesprächsabschluss werden die Ergebnisse des Gesprächs zusammengefasst und das weitere Vorgehen besprochen.

EMPFEHLUNGEN FÜR VORGESETZTE

- Besprechen Sie, welche Konsequenzen die Gesprächsergebnisse haben.
- Benennen Sie die nächsten konkreten Schritte, die Sie unternehmen werden.
- Falls Ihre Mitarbeiterin mit den Gesprächsergebnissen nicht einverstanden ist, informieren Sie sie über das weitere Vorgehen diesbezüglich (siehe [Schlichtungsverfahren](#)).
- Äussern Sie sich dazu, wie Sie das Gespräch und die Gesprächsatmosphäre empfunden haben. Bitten Sie Ihren Mitarbeiter um seine Einschätzung des Gesprächs.

EMPFEHLUNGEN FÜR MITARBEITENDE

- Sprechen Sie offen gebliebene Punkte oder Unklarheiten an.
- Fassen Sie mit eigenen Worten die getroffenen Vereinbarungen zusammen.
- Kreuzen Sie an, ob Sie mit der Beurteilung einverstanden sind oder nicht, und fügen Sie ggf. Ihren Kommentar dazu.

4. NACHBEREITUNG DES PERSONALGESPRÄCHS

Das Gespräch dokumentieren und reflektieren

Nach dem Personalgespräch sind nachbereitende Schritte zur Dokumentation und zur Sicherung von Erkenntnissen erforderlich.

EMPFEHLUNGEN FÜR VORGESETZTE

- Geben Sie Ihrem Mitarbeiter eine Kopie des ausgefüllten Bogens zum Personalgespräch.
- Leiten Sie konkrete vereinbarte Massnahmen ein.
- Reflektieren Sie das Gespräch (siehe [Reflexion des Personalgesprächs](#)). Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen? Haben Sie alle relevanten Punkte angesprochen? Wie ist das Gespräch für Sie persönlich gelaufen? Worauf wollen Sie beim nächsten Personalgespräch vermehrt achten? Wie gut ist es Ihnen gelungen, Ihre Mitarbeiterin in ihren Potenzialen zu stärken, ihr Engagement und ihre Motivation zu fördern?

EMPFEHLUNGEN FÜR MITARBEITENDE

- Planen Sie die nächsten konkreten Schritte, die sich aus den Vereinbarungen ergeben.
- Gehen Sie in Gedanken das Gespräch durch. Was ist gut gelaufen? Was war schwierig? Haben Sie alle relevanten Punkte angesprochen? Hatten Sie genügend Möglichkeiten, sich zu äussern?



5. DAS WICHTIGSTE AUF EINER SEITE

| | Vorgesetzte | Mitarbeitende |
|----------------------|---|---|
| Vorbereitung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter frühzeitig zum Personalgespräch einladen ■ Personalgespräch anhand Bogen vorbereiten: ggf. Vereinbarungen vom Vorjahr berücksichtigen, Leistung beurteilen und kommentieren, Gesamtbeurteilung vornehmen | <ul style="list-style-type: none"> ■ sich individuell anhand Bogen zum Personalgespräch vorbereiten ■ Selbsteinschätzung der Leistung mit konkreten Beispielen machen ■ Vereinbarungen für neue Beurteilungsperiode überlegen ■ Vorstellungen und Wünsche bzgl. Personalförderung formulieren ■ Rückmeldungen zur Arbeitssituation und zum Vorgesetztenverhalten überlegen |
| Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Zielsetzung und Ablauf des Personalgesprächs klären ■ Leistung und Gesamtbeurteilung benennen und kommentieren ■ Vereinbarungen für nächste Beurteilungsperiode gemeinsam erarbeiten: Aufgaben, Ziele, Arbeitsverhalten, Entwicklungsschritte und -massnahmen ■ Rückmeldungen der Mitarbeiterin entgegennehmen ■ Ergebnisse des Personalgesprächs zusammenfassen und Personalgespräch abschliessen ■ Feedback zum Personalgespräch geben | <ul style="list-style-type: none"> ■ Selbsteinschätzung der Leistungen äussern ■ Vorschläge für Vereinbarungen für nächste Beurteilungsperiode machen ■ Entwicklungsschritte und -massnahmen vorschlagen ■ Rückmeldungen zu Arbeitssituation und Vorgesetztenverhalten geben ■ offene Punkte und Unklarheiten ansprechen ■ Feedback zum Personalgespräch geben |
| Nachbereitung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dem Mitarbeiter eine Kopie des ausgefüllten Bogens zum Personalgespräch geben ■ Massnahmen gemäss Vereinbarungen treffen | <ul style="list-style-type: none"> ■ getroffene Vereinbarungen umsetzen |