



Leitfaden für das Vorgehen bei ungenügender Leistung und/oder unbefriedigendem Verhalten

Empfohlenes Vorgehen für Vorgesetzte (VG) und Personalverantwortliche (PV), wenn Mitarbeitende (MA) durch ungenügende Leistungen oder unbefriedigendes Verhalten auffallen.

1. Schritt: Feststellen von ungenügender Leistung und/oder unbefriedigendem Verhalten

a. Erstes Gespräch:

- Wahrnehmungen mitteilen
- Mögliche Gründe in Erfahrung bringen
- Erwartungen im Hinblick auf Leistung/Verhalten formulieren bzw. konkretisieren
- Hinweis, dass die Leistung/das Verhalten unter verstärkter Beobachtung steht

b. Fakten sammeln:

- detaillierte Beobachtungen während eines Zeitraumes von ca. 1 - 2 Monaten schriftlich festhalten (z.B. auf einem Beobachtungsbogen gemäss Anhang 1) und MA mitteilen
- Beispiele mangelhafter Arbeiten sammeln

Wichtig: Aktennotizen über sämtliche relevanten Vorkommnisse sowie Gesprächsprotokolle gehören ins Personaldossier.

2. Schritt: Durchführen einer ersten MAB mit Ansetzen einer Bewährungsfrist (gem. PG § 19 und VVO § 18)

a. Gestützt auf die dokumentierten Beobachtungen ist eine **MAB durchzuführen** (gemäss Unterlage VIII.2 Handbuch Personalrecht), gegebenenfalls unter Einbezug der/des PV:

- Veränderungen in Leistung und/oder Verhalten gegenüber bisheriger Qualifikation sind anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen.
- Die geforderten Verbesserungen in Leistung und/oder Verhalten sind in einer separaten Zielvereinbarung festzuhalten (z.B. im Formular MAB oder gemäss Anhang 2)
- Es ist in der MAB eine Bewährungsfrist von drei bis sechs Monaten anzusetzen (im 1. Dienstjahr allenfalls auch kürzer). Wird die Bewährungsfrist separat angesetzt (keine Verfügung!), ist diese gegenzuzeichnen.
- Es ist in der MAB festzuhalten, dass das Anstellungsverhältnis gekündigt wird, falls die Zielvorgaben nicht erreicht und/oder die Leistungs- bzw. Verhaltensbeurteilung nicht genügend ausfällt.



Eine Kündigung kann angedroht werden, wenn die Leistung und/oder das Verhalten (bei Führungspersonen auch das Führungsverhalten) und/oder die Zielerreichung ungenügend ist. Konsequenterweise sollte sich das ungenügende Verhalten oder die ungenügende Leistung auch in der Gesamtbeurteilung widerspiegeln, aber auch ein D in der Gesamtbeurteilung schliesst das beschriebene Vorgehen nicht aus.

b. Ausnahmen:

- Ein **Verzicht auf eine MAB** ist möglich, wenn die Vorwürfe, die zu einer Kündigung führen könnten, durch ein gleichwertiges Verfahren belegt werden. Als gleichwertiges Verfahren gilt eine Administrativuntersuchung, in deren Rahmen sich Vorwürfe von entsprechender Tragweite eindeutig belegen liessen.
- Ein **Verzicht auf das Ansetzen einer Bewährungsfrist** ist möglich, wenn klar und eindeutig feststeht, dass diese ihren Zweck von vornherein nicht erfüllen kann, z.B. weil
 - die/der MA ausdrücklich erklärt, die beanstandeten Mängel nicht beheben zu wollen;
 - aus Sicherheitsgründen oder aus zwingenden Gründen der Aufgabenerfüllung die/der betroffene MA nicht mehr in der bisherigen Funktion belassen werden kann;
 - nach durchgeführter Schulung und Betreuung feststeht, dass neu eingeführte Arbeitsinstrumente nicht beherrscht werden.

Die Gründe für den Verzicht auf die Ansetzung einer Bewährungsfrist sind in der MAB oder einer separaten Aktennotiz festzuhalten.

c. Zum **Abschluss** der MAB ist

- der/dem MA Gelegenheit zur schriftlichen Stellungnahme innert angemessener Frist zu geben;
- der/dem MA das Gespräch mit dem nächsthöheren VG anzubieten;
- ein Gesprächstermin für die 2. MAB nach Ablauf der Bewährungsfrist anzusetzen.

3. Schritt: Beobachtung während Bewährungsfrist

Beobachtungen zu Zielerreichung, Leistung und/oder Verhalten sind weiterhin zuhanden des Personaldossiers festzuhalten.

4. Schritt: Durchführen einer zweiten MAB nach Ablauf der Bewährungsfrist

Die Beobachtungsphase wird bezüglich Leistung und Verhalten ausgewertet.

Auch wenn vor Beginn der Bewährungsfrist statt einer MAB eine Administrativuntersuchung durchgeführt wurde, muss nach Ablauf der Bewährungsfrist grundsätzlich eine MAB stattfinden.



Für die zweite MAB ist die/der PV zwingend beizuziehen.

a. Falls eine **eindeutige Besserung** erfolgte:

- Fällt die in der 1. MAB kritisierte Leistung und/oder das Verhalten (bei Führungspersonen auch das Führungsverhalten) und/oder die Zielerreichung in der 2. MAB mindestens genügend aus, sind keine weiteren Schritte notwendig.
- Falls innert Jahresfrist erneut eine Verschlechterung stattfindet: Weiterfahren wie bei lit. b. (siehe unten).
- Sind die Erwartungen (noch) nicht vollständig erfüllt, kann gemäss § 19 PVO auch eine Rückstufung vorgenommen werden. Es sind weitere Ziele zu setzen.

b. Falls **keine** bzw. nur eine **ungenügende Besserung** erfolgte:

Falls Leistung und/oder Verhalten (bei Führungspersonen auch das Führungsverhalten) und/oder die Zielerreichung nach wie vor ungenügend sind, ist eine Kündigung oder Rückstufung möglich. Folgendes Vorgehen ist einzuhalten:

- Die 2. MAB erfolgt in Anwesenheit der/des PV.
- Der/dem MA
 - werden die Fakten/Beobachtungen dargelegt;
 - wird Gelegenheit zur mündlichen Stellungnahme gegeben;
 - wird mitgeteilt, dass aufgrund der Faktenlage wegen ungenügender Leistung bzw. ungenügenden Verhaltens per ... die Kündigung oder die Rückstufung in Aussicht genommen wird;
 - wird das Gespräch mit dem nächst höheren VG angeboten;
 - wird die Möglichkeit einer schriftlichen Stellungnahme (rechtliches Gehör) mit einer angemessenen Frist eingeräumt (in der Regel 7-14 Tagen, in dringenden Fällen auch kürzer).
- Die/der PV oder die/der VG verfasst ein Gesprächsprotokoll, das alle Fakten/Beobachtungen und die mündliche Stellungnahme der/des MA sowie die Kündigungsandrohung oder Rückstufungsandrohung samt Frist für das rechtliche Gehör enthält.
- Das Protokoll ist von allen Anwesenden zu unterzeichnen. Falls die/der MA die Unterschrift verweigert, ist dies schriftlich festzuhalten.
- Der/dem MA wird eine Kopie des Protokolls ausgehändigt.



5. Schritt: Entscheid betreffend Kündigung oder Rückstufung

Nach Ablauf der Frist für die Gewährung rechtliches Gehör wird die Stellungnahme der/des MA geprüft:

- a. Ergibt die Stellungnahme keine neuen Gesichtspunkte: Kündigungsverfügung oder Rückstufungsverfügung durch die Personalabteilung ausfertigen lassen, unterschreiben und MA zustellen.

Bei einer Kündigung

- sind Kündigungs- und Sperrfristen zu beachten;
- bedarf es einer schriftlichen Begründung;
- ist evtl. Freistellung in Betracht ziehen (Freistellungsvereinbarung oder Freistellungsverfügung, integriert in Kündigungsverfügung).

Siehe dazu auch Unterlage II.3.1 Handbuch Personalrecht.

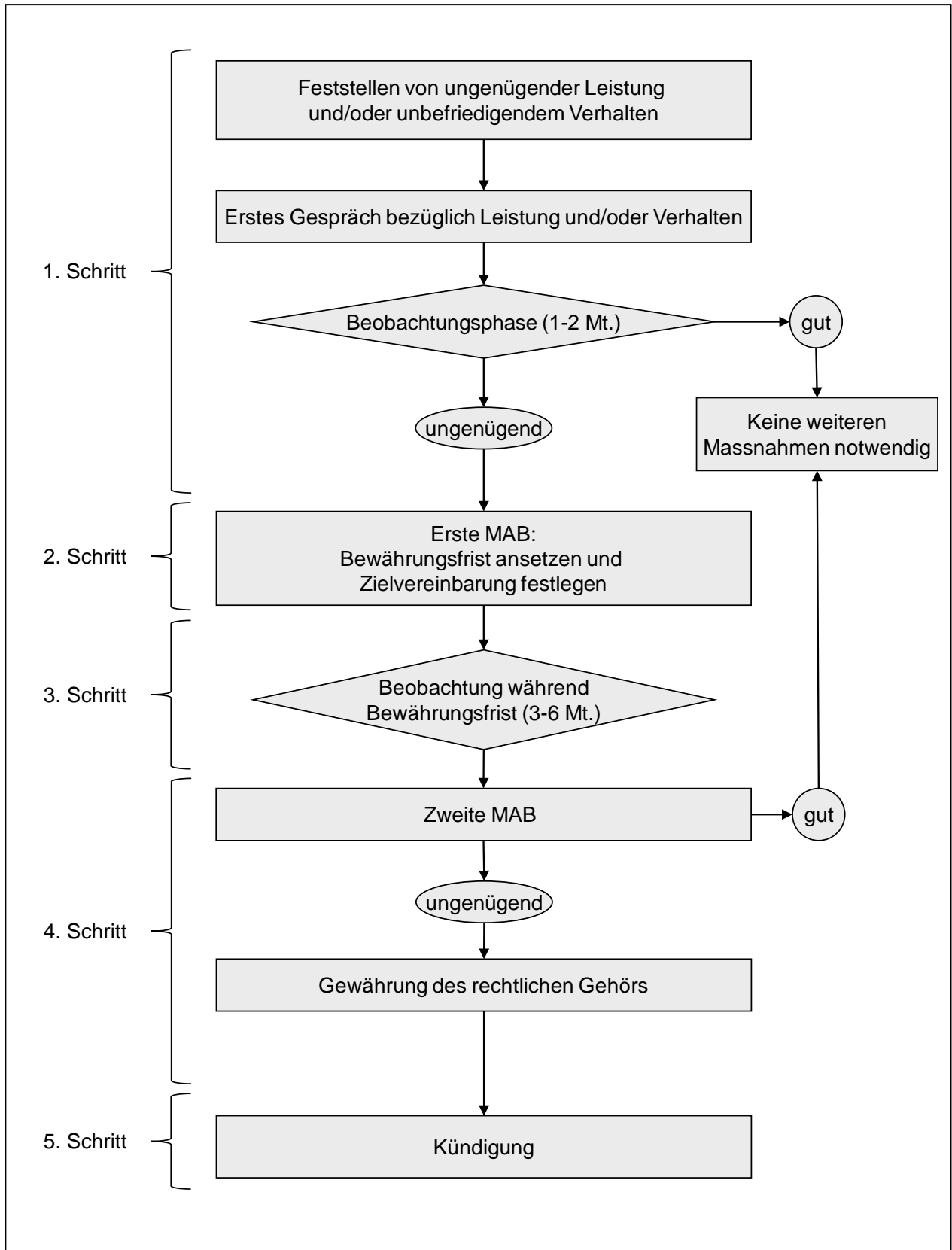
- b. Ergeben sich aus der Stellungnahme Zweifel, ob die Kündigung oder Rückstufung gerechtfertigt und das Verfahren korrekt abgewickelt worden sei, sind vor einem Entscheid weitere Abklärungen vorzunehmen.

FINANZDIREKTION

Personalamt



Ablaufschema





ANHANG 1: Muster für einen Beobachtungsbogen

Name:

Vorname:

Abteilung:

Beobachter/in:

Vorkommnisse	Datum / Zeitpunkt	Bemerkungen zur Situation
Unentschuldigte Absenzen		
Verspätetes Erscheinen am Arbeitsplatz oder bei Terminen		
Unentschuldigte Abwesenheit am Arbeitsplatz		
Leistungsschwankungen		
Nichteinhalten von Abmachungen und Weisungen		
Gravierende Fehler		
Kompetenzüberschreitungen		
Unakzeptierbares Verhalten		
...		
...		
...		



ANHANG 2: Muster "Zielvereinbarung"

Die Zielvereinbarung sollte sich nach Möglichkeit nicht auf Arbeits- und Verhaltensanweisungen beschränken, sondern auch zu erreichende Ergebnisse benennen. Diese müssen mess- und überprüfbar sein. Abweichungen sind sofort anzusprechen, allenfalls schriftlich festzuhalten oder durch entsprechende Unterlagen zu dokumentieren. Zu beachten ist, dass die Treuepflicht der Mitarbeitenden nicht nur gegenüber der eigenen Direktion besteht, sondern sich auf die gesamte kantonale Verwaltung bezieht.

Bsp. von Arbeits- und Verhaltensanweisungen sowie zu erreichende Ziele und Massnahmen:

1.(konkretes Beispiel)
2.(konkretes Beispiel)
3.(konkretes Beispiel)
4. Ein loyales Verhalten gegenüber Mitarbeitenden, Vorgesetzten und dem Kanton als Arbeitgeber wird für eine weitere Zusammenarbeit vorausgesetzt.
5. Sämtliche Arbeiten müssen sorgfältig und zuverlässig ausgeführt werden. Es ist eine Selbstkontrolle durchzuführen und Fehler sind auf ein absolutes Minimum zu reduzieren.
6. Zugewiesene Aufträge sind termingerecht und zuverlässig zu erledigen. Die/der Vorgesetzte und die Kunden sind über allfällige Verzögerungen so rasch wie möglich zu informieren. Es finden wöchentlich Zielvereinbarungsgespräche statt.
7. Die Arbeitszeittabelle ist täglich nachzuführen. Die/der Vorgesetzte ist über geplante Abwesenheiten umgehend zu informieren. Arzttermine sind an Randstunden zu legen.
8. Private Arbeiten am Arbeitsplatz sind nicht erlaubt und private Telefongespräche auf ein Minimum zu reduzieren.
9. Der Arbeitsplatz ist in Ordnung zu halten.
10.

Amt

Abteilungsleiter/in

.....

Zürich, Datum

Mitarbeiter/in.....