

# Führungsgespräche & rechtliche Fallstricke in der öffentlichen Verwaltung

Judith Naef

Catherine André

Rolf Zimmermann

Schulthess § 2010

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Literaturverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Einleitung .....	1
<b>Teil I:</b>	
Leitfäden für Gesprächsführung und rechtliche Interventionen.....	3
1. Leitfaden zur Planung und Durchführung von anspruchsvoller Gesprächsführung.....	4
1.1 Die Vorbereitung – ich weiss, was ich will! .....	6
1.1.1 Gesprächsziel.....	6
1.1.2 Voraussetzungen klären.....	7
1.1.3 Strategie und Taktik .....	8
1.1.4 Going Live! – Gespräch führen .....	10
1.2 Die Eröffnung – meine Haltung wirkt! .....	10
1.3 Die Auslegeordnung – ich nehme mein Gegenüber erst! .....	11
1.4 Die Vereinbarung – ich bin offen für neue Lösungen .....	12
1.4.1 Vereinbarungen .....	12
1.4.2 Schriftlichkeit .....	12
1.4.3 Auswertung .....	13
1.5 Der Abschluss – konkret und verbindlich!.....	13
1.5.1 Gesprächsabschluss .....	13
1.5.2 Ausblick.....	13
1.5.3 Verabschiedung .....	14
1.6. Die Nachbearbeitung – ich halte meine Vereinbarungen ein! .....	14

2.	Leitfaden für die Auswahl und Durchführung von rechtlichen Interventionen bei ungenügenden Leistungen und/oder unbefriedigendem Verhalten .....	15
2.1	Rechtlicher Rahmen: Öffentlich-rechtliche Angestelltenverhältnisse .....	17
2.2	Ausgangssituation: ungenügende Leistung und/oder unbefriedigendes Verhalten .....	17
2.3	Erläuterungen zum Leitfaden «Auswahl und Durchführung von rechtlichen Interventionen bei ungenügenden Leistungen und/oder unbefriedigendem Verhalten»	18
2.3.1	Ausgangsprobleme erkennen und umschreiben..	19
2.3.2	Ursachen der Probleme objektiv klären .....	19
2.3.3	Ziele definieren und begleitende Massnahmen festlegen .....	21
2.3.4	Rechtliche Mittel prüfen und festlegen .....	22
2.3.5	Beschlossene Massnahmen umsetzen, weitere Schritte festlegen.....	23
<b>Teil II:</b>		
	Gesprächsführung im Führungsalltag .....	25
3.	Anspruchsvolle Gesprächsführung – Kernaufgabe des Führens .....	26
3.1	Ziel und Zweck .....	26
3.2	Gesprächsplanung – ohne Planung geht gar nichts! .....	28
3.3	Gesprächsstruktur.....	29
3.4	Gesprächssituationen .....	31
3.4.1	Auswahl- und Einstellungsgespräch .....	32
3.4.2	Das Antrittsgespräch.....	34
3.4.3	Zielvereinbarungsgespräch .....	36
3.4.4	Beurteilungsgespräch .....	40
3.4.5	Kündigungsgespräch .....	44
3.4.6	Personalentwicklungsgespräch .....	50
3.4.7	Motivationsgespräch .....	54
3.4.8	Kritikgespräch.....	56

3.4.9	Tadelgespräch .....	64
3.4.10	Rückkehrgespräch .....	66
3.4.11	Konfliktgespräch.....	70
4.	Kommunikationstheorie für anspruchsvolle Gespräche.....	79
4.1	Kommunikation als Drehscheibe .....	79
4.1.1	Reden Sie so, dass man Sie versteht! .....	79
4.1.2	Kommunikationssysteme.....	80
4.1.3	Kommunikationsvorgang .....	82
4.2	Kommunikationsmodelle .....	82
4.2.1	Sender-Empfänger-Modell .....	83
4.2.2	Schulz von Thun – die vier Aspekte einer Botschaft.....	84
4.2.3	Die 5 Axiome von Paul Watzlawick.....	87
4.2.4	Johari-Fenster von Joseph Luft und Henry Ingham	88
4.2.5	Eisberg-Modell.....	89
4.2.6	Die platypus©-Leiter.....	90
4.3	Kommunikationsverhalten .....	91
4.3.1	Allgemeine Tipps .....	91
4.3.2	Analytisches Zuhören.....	92
4.3.3	Aktives Zuhören mit Checkliste .....	93
4.3.4	Du-und-Ich-Botschaften .....	95
4.3.5	Feedback.....	97
4.4	Kommunikationsstörungen .....	99
4.4.1	Stolpersteine in der Kommunikation .....	101
4.4.2	Störende Aspekte – Barrieren vermeiden .....	102
4.4.3	Fördernde Aspekte – Unterstützung nutzen.....	103
4.5	Konflikte .....	103
4.5.1	Konfliktstile .....	104
4.5.2	Konfliktlösungsmodell – Harvard-Konzept .....	107
4.5.3	Möglichkeiten der Konfliktlösung .....	108

**Teil III:**

Personalrechtliche Aspekte der Führungsarbeit – Stolpersteine im Führungsalltag, Interventionen des Arbeitgebers und Reaktionen der Mitarbeiterin.....	111
5. Ziel und Zweck der rechtlichen Erläuterungen .....	112
6. Grundlagen des öffentlichen Personalrechts .....	115
7. Rechtliche Stolpersteine im Führungsalltag.....	116
7.1 Formalien und die Auswirkungen ihrer Missachtung .....	116
7.1.1 Definition und Anwendung von Formalien .....	116
7.1.2 Rechtliche Folgen bei Missachtung von Formalien: Anfechtbarkeit und Nichtigkeit.....	118
7.1.3 Finanzielle Folgen bei Missachtung von Formalien .....	119
7.1.4 Formalien zu beachten lohnt sich!.....	121
7.2 Beweispflicht des Arbeitgebers .....	122
7.3 Aktennotizen und Protokolle .....	123
7.4 Verfügung und rechtliches Gehör .....	127
7.4.1 Verfügung .....	127
7.4.2 Rechtliches Gehör.....	128
7.5 Grundsatz der Verhältnismässigkeit von Massnahmen ..	136
7.6 Grundsatz der rechtsgleichen Behandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.....	138
7.7 Fristen bei eingeschriebenen Briefen und Stellungnahmen .....	139
7.8 Formulierung von Zielen, Mitarbeiterbeurteilungen, rechtlichen Massnahmen .....	141
8. Rechtliche Interventionen des Arbeitgebers .....	144
8.1 Formlose Arbeits-/Verhaltensanweisung .....	145
8.2 (a. o.) Mitarbeiterbeurteilung mit Zielsetzung .....	146
8.3 Formelle Standortbestimmung .....	148
8.4 Mitarbeiterbeurteilung mit Bewährungseinsatz und Androhung (fristlose) Kündigung, Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz, Entzug Kaderfunktion, lohn-mässige Rückstufung .....	150

8.4.1	Ausgangslage .....	150
8.4.2	Einzelfragen zur Bewährungsfrist .....	151
8.4.3	Durchführung Mitarbeiterbeurteilung mit Bewährungsfrist.....	156
8.5	Entlassung ohne Bewährungseinsatz .....	168
8.6	Vorgehen nach Case Management ohne Rückkehr an den Arbeitsplatz .....	173
8.7	Entlassung während der Probezeit.....	176
8.8	Auflösung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen.....	181
8.9	Frühpensionierung.....	184
8.10	Auflösung des befristeten Arbeitsverhältnisses durch Ablauf der Anstellungsdauer.....	185
8.11	Fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitgeberin .....	187
8.12	Verwarnung.....	193
8.13	Verweis .....	196
8.14	Administrativuntersuchung und vorsorgliche Einstellung im Amt .....	200
9.	Mögliche Reaktionen der Mitarbeiterin ausserhalb formeller Rechtsmittel .....	204
9.1	Umgang der Vorgesetzten mit Reaktionen der Mitarbeiterin .....	204
9.2	Protokolle von Gesprächen .....	205
9.3	Schriftliche Stellungnahmen der Mitarbeiterin.....	205
9.4	Überprüfung und Besprechen der Mitarbeiterbeurteilung durch und mit dem nächsthöheren Vorgesetzten .....	206
9.5	Kontakt mit Vorgesetzten der Vorgesetzten ausserhalb der Mitarbeiterbeurteilung .....	206
9.6	Kontakt mit Personalabteilung.....	207
9.7	Beizug interner Mitarbeiterinnen .....	207
9.8	Beizug externe Vertrauenspersonen .....	208
9.9	Beizug Ombudsmann.....	209
9.10	Beizug Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte .....	210
9.11	Aufsichtsbeschwerde .....	211

Anhänge Recht.....	212
1. Personalrecht verschiedener Kantone und Städte .....	213
2. Formular Probezeitgespräch .....	220
3. Formular Standortgespräch .....	223
4. Leitfaden Auswahl und Durchführung von rechtlichen Interventionen bei ungenügender Leistung und/oder unbefriedigendem Verhalten von Mitarbeitenden .....	226
Stichwortregister	
Gesprächsführung / Kommunikation .....	229
Recht.....	237