



## 1. Einleitung

### 1.1 Sinn und Zweck der MAB

Wesentliche Elemente des Systems der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) sind die Zielvereinbarung und die Leistungsbeurteilung. Sie gehören zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Der MAB-Bogen bildet dazu die notwendige Grundlage.

Der Zweck von Zielvereinbarungen besteht in

- der Bestimmung des Beitrags der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters zu den Zielen des Amtes/des Betriebes
- der Abstimmung zwischen den Anforderungen des Amtes/des Betriebes und den persönlichen Erwartungen der Mitarbeitenden
- einer Konzentration der vorhandenen Ressourcen (Arbeitszeit, Geld, Sachmittel) auf gemeinsame Ziele
- einer Förderung der Zusammenarbeit und des Vertrauens zwischen direkten Vorgesetzten und Mitarbeitenden aufgrund gemeinsam definierter Anforderungen
- der Vorgabe von Standards für eine nachvollziehbare Leistungsbeurteilung

Der Zweck von Leistungsbeurteilungen besteht in

- einer wertschätzenden und nachvollziehbaren Beurteilung der erbrachten Leistungen der Mitarbeitenden durch die direkten Vorgesetzten
- einer gemeinsamen Analyse von Stärken und Schwächen, von Potentialen und Defiziten
- der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und der Förderung der zukünftigen Leistungen
- Impulsen zur Planung der beruflichen Laufbahn
- einem Beitrag zur Bestimmung der Lohnentwicklung und für das Erstellen von Arbeitszeugnissen

Beim Führen mittels Zielen verlagert sich der Schwerpunkt weg von der blossen Aufgabenorientierung hin zur Ergebnisorientierung. Die Vorgesetzten vereinbaren mit den Mitarbeitenden die Ziele. Sie beraten und unterstützen die Mitarbeitenden bei der Zielerreichung und geben ihnen die notwendigen Informationen weiter.

Die Selbstständigkeit der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters kann dabei unterschiedlich gestaltet werden: Die Planung und Organisation der anstehenden Aufgaben kann an die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter delegiert werden. Sie/Er steuert die Zielerreichung weitgehend selbst, gewinnt damit mehr Freiraum zur Gestaltung der eigenen Arbeit, übernimmt aber auch mehr Verantwortung. Umgekehrt kann die/der Vorgesetzte mit der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter das Vorgehen zur Zielerreichung Schritt für Schritt planen.

### 1.2 Rechtsgrundlagen

Weiterführende Informationen zur Handhabung der MAB im Rahmen der Rechtsgrundlagen finden Sie im Anhang.

Grundsatz: Gemäss § 46 des Personalgesetzes haben alle Angestellten Anspruch auf eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung und ihres Verhaltens.

Beurteilungskadenz: Die Angestellten sind von den Vorgesetzten jedes Jahr zu beurteilen (vgl. § 136 Abs. 1 Vollzugsverordnung zum Personalgesetz).

Lohnentwicklung: Sie erfolgt gemäss den §§ 16-20 Personalverordnung.

Bewährungsfrist / Kündigung: Das Vorgehen ist in § 19 Personalgesetz geregelt.

Verweis: Die Erteilung eines Verweises erfolgt gemäss § 30 Personalgesetz.

## 2. Das System der MAB

Das folgende Kapitel stellt kurz die wesentlichen Elemente des Systems der MAB vor.

### 2.1 Ziele

Als Ziele werden wichtige zu erreichende Arbeitsergebnisse vereinbart. Für die Erarbeitung von Zielen für die Mitarbeitenden bestehen grundsätzlich zwei Ansätze, die auch kombiniert werden können:

- Ziele für Mitarbeitende können aus den Zielen der Ämter und der Betriebe abgeleitet werden. In einem Top-down-Verfahren werden die Amts- oder Betriebsziele für die Ebenen Abteilung und Team stufengerecht konkretisiert. Anschliessend werden Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden getroffen. Dabei wird der Beitrag der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters zu den übergeordneten Zielen festgelegt.
- Ziele für Mitarbeitende können zudem aus ihren Hauptaufgaben abgeleitet werden, oder es können die Arbeitsziele aus der Stellenbeschreibung konkretisiert und vereinbart werden. Es handelt sich dabei um sogenannte Leistungsstandards mit quantitativen oder qualitativen Beurteilungskriterien. Das Vereinbaren von Leistungsstandards ist besonders bei Mitarbeitenden mit repetitiven Aufgaben sinnvoll.

Für Mitarbeitende mit der gleichen Funktion und homogenen Aufgaben können standardisierte Funktionsziele vereinbart werden. Funktionsziele können sowohl aus den Amts- oder Betriebszielen als auch aus den Hauptaufgaben bzw. der Stellenbeschreibung gewonnen werden.

Damit die Ziele klar sind, umgesetzt und beurteilt werden können, müssen sie bestimmten Anforderungen genügen. Im Allgemeinen spricht man davon, dass Ziele „smart“ sein sollen:

- S** spezifisch und passend für die jeweilige Funktion
- M** messbar oder beurteilbar aufgrund quantitativer und qualitativer Kriterien
- A** ausführbar im Rahmen der Entscheidungskompetenzen des Zielinhabers und der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen und Sachmittel
- R** realistisch – die Ziele sollen herausfordernd und anspruchsvoll sein, aber erreichbar.
- T** terminiert – sonst wäre es kein Ziel. Der Termin bildet zudem ein wichtiges Beurteilungskriterium.

Im MAB-Bogen sind daher **Beurteilungskriterien** und **Termin** des Zieles aufzuführen. Für eine transparente und nachvollziehbare Beurteilung der Zielerreichung kommt den Beurteilungskriterien eine entscheidende Bedeutung zu. Damit die Zielerreichung beurteilbar ist, müssen quantitative oder qualitative Kriterien vereinbart werden.

Aufgrund quantitativer Vorgaben (z.B. Stückzahlen) oder Terminvorgaben ist die Zielerreichung messbar. Qualitative Kriterien (z.B. Rückmeldungen interner Kunden) definieren weitere Anforderungen für eine gute Erfüllung der Aufgaben.

**Zielvereinbarungen** : Die Ziele sollen gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und beschlossen werden. Die Mitarbeitenden sind erfolgreicher bei der Zielerreichung, wenn sie bei der Zielbestimmung mitwirken konnten. Aufgrund übergeordneter Vorgaben kann es aber vorkommen, dass sich die bzw. der Vorgesetzte bei der Definition eines Zieles durchsetzen muss.

## 2.2 Merkmalkatalog

Im Merkmalkatalog werden diejenigen Kompetenzen und Verhaltensweisen vereinbart und beurteilt, die zur Erfüllung der Hauptaufgaben bzw. zur Erreichung der Ziele erforderlich sind. Es müssen somit nicht sämtliche Kompetenzmerkmale vereinbart und beurteilt werden.

Der Merkmalkatalog besteht aus drei Merkmalgruppen:

### **Fachliche Kompetenzen**

Sie beinhalten die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erfüllung der Hauptaufgaben der jeweiligen Funktion und der individuellen Zielsetzungen.

### **Verhalten**

Diese Kompetenzmerkmale beinhalten das geforderte Arbeitsverhalten.

### **Führungskompetenzen**

Sie beinhalten Vorgaben für Linienvorgesetzte sowie für Projektleiterinnen und Projektleiter.

Aus den Merkmalgruppen „Fachliche Kompetenzen“ und „Verhalten“ sind für alle Funktionen die erforderlichen Kompetenzmerkmale zu vereinbaren und zu beurteilen. Je nach Hauptaufgaben und Zielen der jeweiligen Funktion können einzelne Merkmale ergänzt oder weggelassen werden.

Unter der Rubrik „Anforderungen“ werden die einzelnen Kompetenzen konkretisiert. Je nach Aufgabengebiet können die vordefinierten Anforderungen hervorgehoben, ergänzt oder gestrichen werden. Bei Ergänzungen innerhalb der Anforderungen ist darauf zu achten, dass Inhalte vereinbart werden, die zu dem entsprechenden Kompetenzmerkmal passen und die nicht bereits unter anderen Kompetenzmerkmalen begriffen sind.

### 2.3 Gesamtbeurteilung

Die Gesamtbeurteilung orientiert sich an den Kategorien gemäss §§ 16-19 Personalverordnung. Mögliche Beurteilungen sind: **Vorzüglich / sehr gut / gut / genügend / ungenügend.**

Bei der Gesamtbeurteilung wird die erbrachte Leistung der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters beurteilt. Die Gesamtbeurteilung **umfasst** die Erreichung der Ziele sowie die dazu notwendigen Kompetenzen und Verhaltensweisen (Merkmalkatalog). Sie setzt sich zusammen aus

- der Beurteilung Zielerreichung und
- den Beurteilungen des Merkmalkataloges (Fachliche Kompetenzen, Verhalten und evtl. Führungskompetenz).

Langfristig können die Mitarbeitenden nur dann gute Leistungen erbringen, wenn sie das Engagement haben, um vereinbarte Ziele zu erreichen und wenn sie auch über die dazu erforderlichen Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten) und Verhaltensweisen verfügen.

Der Erreichung der Ziele und der Erfüllung der Anforderungen des Merkmalkataloges kommt somit eine grosse Bedeutung für die Leistungserbringung zu. Daher soll in der Regel für die Gesamtbeurteilung die Beurteilung der Zielerreichung dasselbe Gewicht wie die Beurteilungen des Merkmalkataloges haben.

Im MAB-Bogen ist entsprechend das **Gewicht der Ziele** und das **Gewicht des Merkmalkataloges** mit **je 50%** vorgegeben. Sollen Ziele und Merkmalkatalog ein unterschiedliches Gewicht für die Gesamtbeurteilung haben, so sind die Gewichtungen zusammen mit der Vereinbarung von Zielen und Anforderungen festzulegen.

Für Mitarbeitende, die in der gleichen oder in einer vergleichbaren Funktion tätig sind, soll innerhalb eines Amtes/Betriebes das Gewicht von Zielen und Merkmalkatalog einheitlich vorgegeben werden. Entsprechende Entscheide sind vorab durch die Leitung des Amtes/Betriebes zu fällen.

Grundsätzlich kann bezüglich der prozentualen Gewichtung der Ziele und des Merkmalkataloges von vier Grundkonstellationen ausgegangen werden:

| Ziele | Merkmalkatalog | Konstellation   |
|-------|----------------|---|
| 50%   | 50%            | Diese Konstellation ist für die meisten zu beurteilenden Funktionen/Personen angemessen. Die vereinbarten Ziele und die Anforderungen zu Kompetenzen und Verhalten werden bei der Beurteilung gleichwertig gewichtet. |

|     |      |   |
|-----|------|---|
| 33% | 66%  | Diese Konstellation kann bei einfachen und administrativen Funktionen mit ca. 1-2 Zielen sinnvoll sein.   |
| 66% | 33%  | Diese Konstellation kann bei oberen Kadern mit primär zielorientierten Vorgaben sinnvoll sein. Es sollen aber auch beim oberen Kader das Arbeitsverhalten und die Führungskompetenzen (gemäss Merkmalkatalog) in die Beurteilung einbezogen werden. |
|     | 100% | Bei Personalgruppen, die von der obligatorischen Zielvereinbarung ausgenommen sind, wird allein der Merkmalkatalog beurteilt. Die Gesamtbeurteilung resultiert aus den Beurteilungen des Merkmalkataloges.  |

Die Festlegung der Gewichtung der Ziele und des Merkmalkataloges soll ihre Bedeutung für die Gesamtbeurteilung verdeutlichen. Mit der Gewichtung wird aber nicht eine strikt mathematische Herleitung der Gesamtbeurteilung angestrebt. **Es ist vielmehr die Aufgabe der/des direkten Vorgesetzten, eine für die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter nachvollziehbare Gesamteinschätzung vorzunehmen.** Dabei sind vorgängig vereinbarte Gewichtungen und Schwerpunkte, die im Rahmen der Führungsgespräche gelegt wurden, hilfreich.

#### 2.4 Entwicklungsmassnahmen

Aufgaben und Anforderungen ändern sich und auch bestehende Aufgaben können herausfordernd bleiben. Damit die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter die eigenen Aufgaben jederzeit gut erfüllen kann, müssen die notwendigen Kompetenzen aufgebaut und erhalten werden. Dies ist der Zweck der Personalentwicklung. Die geplanten Entwicklungsmassnahmen werden im MAB-Bogen festgehalten.

Entwicklungsmassnahmen können **kurzfristig** für die aktuelle Funktion vereinbart werden:

- Bei der Zielvereinbarung sind Entwicklungsmassnahmen zur Bewältigung neuer vereinbarter Aufgaben oder Projekte angezeigt.
- Bei der Leistungsbeurteilung sind Entwicklungsmassnahmen angezeigt, wenn eine Merkmalgruppe oder die Zielerreichung mit D oder E beurteilt wurden.

Entwicklungsmassnahmen können **längerfristig** für die berufliche Laufbahnplanung vereinbart werden:

- Die berufliche Laufbahnplanung richtet sich nach den Anforderungen des Betriebs und nach den Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters.

Wenn eine vorzügliche oder sehr gute Gesamtbeurteilung erreicht wird, dann ist i.d.R. ein Laufbahngespräch durchzuführen, um frühzeitig berufliche Perspektiven zu planen und die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter an den Betrieb zu binden.

### 3. Vorgehen bei der Durchführung der MAB

Bei der Mitarbeiterbeurteilung werden drei Phasen unterschieden:

#### Beurteilungszyklus

##### Phase 1

Vereinbaren von Zielen  
Aufgaben, Anforderungen



##### Phase 2

Leistungserbringung  
Leistungsüberprüfung  
Standortbestimmung



##### Phase 3

Leistungsbeurteilung  
Ursachenanalyse  
Entwicklungsmassnahmen



Phasen 1 bis 3

#### 3.1 Phase 1: Vereinbaren von Zielen, Aufgaben, Anforderungen

##### Vor dem Gespräch

- Informieren Sie die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter über die Ziele des Gesprächs.
- Vereinbaren Sie ca. zwei Wochen vorher den Gesprächstermin.
- Vorgesetzte und Mitarbeitende bereiten sich individuell vor anhand der Vorbereitungsblätter. Beide sind im Besitz des MAB-Bogens und der Wegleitung.

##### Leitfragen zur Vorbereitung

- Welches sind die Hauptaufgaben?
- Zu welchen Themen sind Zielvereinbarungen sinnvoll und notwendig aufgrund
  - übergeordneter Zielsetzungen,
  - der Funktion bzw. der Stellenbeschreibung und der Fähigkeiten der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters
  - der Ergebnisse der letzten Beurteilung?
- Welche Anforderungen bzgl. Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) und Verhalten sind im Hinblick auf die Funktion/Person zu vereinbaren?
- Welche Entwicklungsmassnahmen sind im Hinblick auf neue Aufgaben/Ziele angezeigt?



Seite 2 (Printscreen des Formulars: Ziele)

|  |  |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|--|--|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|---|---|--|--|---|---|---|---|---|---|
| <p>Überprüfen Sie das Gewicht der Ziele für die Gesamtbeurteilung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbaren Sie zwei bis fünf herausfordernde, anspruchsvolle und realistische Ziele.</li> <li>• Konkretisieren Sie die Ziele, indem sie Etappenziele, Massnahmen o.ä. festlegen.</li> <li>• Legen Sie quantitative und / oder qualitative Beurteilungskriterien fest, damit die Ziele messbar / beurteilbar sind.</li> <li>• Bestimmen Sie den Ziel-Termin.</li> </ul>  | <p><b>C) ZIELVEREINBARUNG / BEURTEILUNG ZIELERREICHUNG</b>    Gewicht Ziele: 50 %<br/>(Zielvereinbarungen können auch aus Hauptaufgaben abgeleitet werden)</p>   |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Ziel:</b></p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Beurteilungskriterien:</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="vertical-align: top;"> <p><b>Termin:</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="vertical-align: top;"> <p><b>Beurteilung Zielerreichung</b> (unter Einbezug der Einflussfaktoren):</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> | <p><b>Ziel:</b></p>                  | <p><b>Beurteilungskriterien:</b></p> | <p><b>Termin:</b></p> |   | <p><b>Beurteilung Zielerreichung</b> (unter Einbezug der Einflussfaktoren):</p> |  | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> |   | A | B | C | D | E |
|  | <p><b>Ziel:</b></p>  | <p><b>Beurteilungskriterien:</b></p> |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|  | <p><b>Termin:</b></p>  |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <p><b>Beurteilung Zielerreichung</b> (unter Einbezug der Einflussfaktoren):</p>  |  |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table>   |  | A                                    | B                                    | C                     | D   | E   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| A  | B  | C                                    | D                                    | E                     |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Ziel:</b></p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Beurteilungskriterien:</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="vertical-align: top;"> <p><b>Termin:</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="vertical-align: top;"> <p><b>Beurteilung Zielerreichung</b> (unter Einbezug der Einflussfaktoren):</p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> | <p><b>Ziel:</b></p>  | <p><b>Beurteilungskriterien:</b></p> | <p><b>Termin:</b></p>                |                       | <p><b>Beurteilung Zielerreichung</b> (unter Einbezug der Einflussfaktoren):</p> |   | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> |  | A | B | C | D | E |   |
| <p><b>Ziel:</b></p>  | <p><b>Beurteilungskriterien:</b></p>   |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <p><b>Termin:</b></p>  |  |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <p><b>Beurteilung Zielerreichung</b> (unter Einbezug der Einflussfaktoren):</p>  |  |                                      |                                      |                       |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table>   |  | A                                    | B                                    | C                     | D   | E   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| A  | B  | C                                    | D                                    | E                     |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |

Seiten 3-5 (Printscreen des Formulars: Merkmalkatalog)

|  |  |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|--|--|---|--|--|---|---|---|---|---|---|
| <p>Überprüfen Sie das Gewicht des Merkmalkatalogs für die Gesamtbeurteilung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wählen Sie die wesentlichen Kompetenzmerkmale für die Funktion/Person</li> </ul>   | <p><b>D) MERKMALKATALOG</b>    Gewicht Merkmalkatalog: 50%<br/><b>Vereinbarung und Beurteilung von Kompetenzen und Verhalten</b></p>   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|  | <p><b>1. Fachliche Kompetenzen</b></p>   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
|  | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>1.1 Fachliches Wissen und Können</b><br/><b>Anforderungen:</b><br/>- Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung<br/>- Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes<br/>- Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisingerecht ein</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Beurteilung:</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> | <p><b>1.1 Fachliches Wissen und Können</b><br/><b>Anforderungen:</b><br/>- Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung<br/>- Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes<br/>- Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisingerecht ein</p> | <p><b>Beurteilung:</b></p>   | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> |   | A | B | C | D | E |
|  | <p><b>1.1 Fachliches Wissen und Können</b><br/><b>Anforderungen:</b><br/>- Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung<br/>- Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes<br/>- Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisingerecht ein</p>  | <p><b>Beurteilung:</b></p>  |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table>   |  | A   | B  | C  | D | E |   |   |   |   |
| A  | B  | C   | D  | E  |   |   |   |   |   |   |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>1.2 Qualitätsorientierung</b><br/><b>Anforderungen:</b><br/>- Arbeitsergebnis dient der Problemlösung<br/>- Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt<br/>- Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Beurteilung:</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> </td> </tr> </table> | <p><b>1.2 Qualitätsorientierung</b><br/><b>Anforderungen:</b><br/>- Arbeitsergebnis dient der Problemlösung<br/>- Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt<br/>- Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards</p>  | <p><b>Beurteilung:</b></p>  | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table> |  | A | B | C | D | E |   |
| <p><b>1.2 Qualitätsorientierung</b><br/><b>Anforderungen:</b><br/>- Arbeitsergebnis dient der Problemlösung<br/>- Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt<br/>- Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards</p>  | <p><b>Beurteilung:</b></p>   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |
| <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td> </tr> </table>   |  | A   | B  | C  | D | E |   |   |   |   |
| A  | B  | C   | D  | E  |   |   |   |   |   |   |



|  |   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|-------|-------|--------------------------------|--------------------------------|-------|-------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------|-------|--|---|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|-------|------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| <p>aus (bei Bedarf auch Führungs-kompetenzen).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbaren Sie die Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten.</li> <li>• Ergänzen oder streichen Sie bei Bedarf Anforderungen.</li> </ul>   | <p><b>2. Verhalten</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="662 456 1010 584"> <p><b>2.1 Zusammenarbeit / Teamfähigkeit</b><br/><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen</li> <li>- Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung</li> <li>- Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig</li> <li>- Trägt Führungs- und Teamentscheide mit</li> </ul> </td> <td data-bbox="1010 456 1422 584"> <p><b>Beurteilung:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="662 584 1010 770"> <p><b>2.2 Kommunikation / Konfliktfähigkeit</b><br/><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend</li> <li>- Greift Anregungen und Ideen auf</li> <li>- Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)</li> <li>- Kritisiert sachbezogen und konstruktiv</li> <li>- Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen</li> </ul> </td> <td data-bbox="1010 584 1422 770"> <p><b>Beurteilung:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table> </td> </tr> </table> | <p><b>2.1 Zusammenarbeit / Teamfähigkeit</b><br/><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen</li> <li>- Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung</li> <li>- Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig</li> <li>- Trägt Führungs- und Teamentscheide mit</li> </ul> | <p><b>Beurteilung:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table> |       |       |                                |                                |       |       | A                   | B                   | C                           | D                           | E     |       | <p><b>2.2 Kommunikation / Konfliktfähigkeit</b><br/><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend</li> <li>- Greift Anregungen und Ideen auf</li> <li>- Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)</li> <li>- Kritisiert sachbezogen und konstruktiv</li> <li>- Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen</li> </ul> | <p><b>Beurteilung:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table> |                                      |                                      |       |       |                              |                              | A | B | C | D | E |  |
| <p><b>2.1 Zusammenarbeit / Teamfähigkeit</b><br/><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen</li> <li>- Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung</li> <li>- Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig</li> <li>- Trägt Führungs- und Teamentscheide mit</li> </ul>  | <p><b>Beurteilung:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table>   |   |   |       |       |                                |                                | A     | B     | C                   | D                   | E                           |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
|  |   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| A  | B   | C   | D   | E     |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| <p><b>2.2 Kommunikation / Konfliktfähigkeit</b><br/><b>Anforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend</li> <li>- Greift Anregungen und Ideen auf</li> <li>- Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)</li> <li>- Kritisiert sachbezogen und konstruktiv</li> <li>- Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen</li> </ul> | <p><b>Beurteilung:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>B</td> <td>C</td> <td>D</td> <td>E</td> <td></td> </tr> </table>   |   |   |       |       |                                |                                | A     | B     | C                   | D                   | E                           |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
|  |   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| A  | B   | C   | D   | E     |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| <p>Unterschreiben Sie die Vereinbarung von Zielen und Anforderungen im Sinne einer gemeinsamen Abmachung.</p>  | <p><b>G) UNTERSCHRIFTEN</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Zielvereinbarungsgespräch geführt am:</td> <td>Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am:</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><b>Der/Die Mitarbeiter/in:</b></td> <td><b>Der/Die Mitarbeiter/in:</b></td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>Datum, Unterschrift</td> <td>Datum, Unterschrift</td> </tr> <tr> <td><b>Die/Der Vorgesetzte:</b></td> <td><b>Die/Der Vorgesetzte:</b></td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>Datum, Unterschrift</td> <td>Datum, Unterschrift</td> </tr> <tr> <td><b>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</b></td> <td><b>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</b></td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>Datum, Visum (Kenntnisnahme)</td> <td>Datum, Visum (Kenntnisnahme)</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Version vom 2.4.04</p>   | Zielvereinbarungsgespräch geführt am:   | Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am:   | ..... | ..... | <b>Der/Die Mitarbeiter/in:</b> | <b>Der/Die Mitarbeiter/in:</b> | ..... | ..... | Datum, Unterschrift | Datum, Unterschrift | <b>Die/Der Vorgesetzte:</b> | <b>Die/Der Vorgesetzte:</b> | ..... | ..... | Datum, Unterschrift  | Datum, Unterschrift   | <b>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</b> | <b>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</b> | ..... | ..... | Datum, Visum (Kenntnisnahme) | Datum, Visum (Kenntnisnahme) |   |   |   |   |   |  |
| Zielvereinbarungsgespräch geführt am:  | Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am:   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| .....  | .....   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| <b>Der/Die Mitarbeiter/in:</b>   | <b>Der/Die Mitarbeiter/in:</b>  |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| .....  | .....   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| Datum, Unterschrift  | Datum, Unterschrift   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| <b>Die/Der Vorgesetzte:</b>  | <b>Die/Der Vorgesetzte:</b>   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| .....  | .....   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| Datum, Unterschrift  | Datum, Unterschrift   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| <b>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</b>   | <b>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</b>  |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| .....  | .....   |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |
| Datum, Visum (Kenntnisnahme)   | Datum, Visum (Kenntnisnahme)  |   |   |       |       |                                |                                |       |       |                     |                     |                             |                             |       |       |  |   |                                      |                                      |       |       |                              |                              |   |   |   |   |   |  |

### Weiteres Vorgehen

- Beschaffen Sie die nötigen Unterschriften.
- Eine Kopie erhalten die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter und die Personalabteilung. Das Original der Zielvereinbarung bleibt bei Ihnen.
- Vereinbaren Sie einen Termin für eine erste Standortbestimmung.
- Überprüfen Sie den Stand der Zielerreichung und die Umsetzung der Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten kontinuierlich. Ermuntern Sie die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter zur Selbstüberprüfung. Klären Sie, wo Unterstützung nötig ist.
- Thematisieren Sie die Vereinbarungen und ihre Umsetzung in den Führungsgesprächen.

### 3.2 Phase 2: Leistungserbringung, Leistungsüberprüfung, Standortbestimmung

Unterstützen Sie als Vorgesetzte/r Ihre Mitarbeitenden bei der Leistungserbringung.

Überprüfen Sie die Erreichung der vereinbarten Ziele und die Erfüllung der Anforderungen kontinuierlich im Rahmen Ihrer regelmässigen Führungsgespräche.

Die Durchführung eines formellen Standortbestimmungsgesprächs ist grundsätzlich freiwillig. Formell ist die Standortbestimmung dann, wenn deren Resultate protokolliert und von Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in unterschrieben werden. Eine formelle

Standortbestimmung gibt Ihnen die Möglichkeit, wichtige Weichenstellungen für die Leistungsbeurteilung (Phase 3) vorzunehmen: Sie können einerseits die Aktualität der bestehenden Ziele überprüfen und andererseits der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter eine erste Einschätzung der erbrachten Leistungen mitteilen.

Sofern Sie Anpassungen oder Ergänzungen bei den Zielvereinbarungen oder bei den Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten vornehmen wollen, ist die Durchführung einer formellen Standortbestimmung zwingend.

#### **Leitfragen zur Vorbereitung**

- Sind die Hauptaufgaben noch aktuell?
- Sind Anpassungen bei den Zielen, evtl. bei den Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten notwendig?
- Welche Leistungen hat der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin erbracht, wo steht sie, er bzgl. Zielerreichung, wie wurden die Anforderungen bzgl. Kompetenzen / Verhalten erfüllt.

#### **Standortbestimmung**

- Überprüfen Sie mit Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter, ob die Zielvereinbarungen und evtl. die Anforderungen bzgl. Kompetenzen und Verhalten angepasst werden müssen.
- Geben Sie eine erste Einschätzung der erbrachten Leistungen bzgl. Zielerreichung, Fähigkeiten und Verhalten. Beziehen Sie sich dabei auf Beobachtungen, auf Tatsachen.

Bitte beachten Sie, dass die Leistungsbeurteilung für die Mitarbeitenden keine Überraschung darstellen soll. Wesentliches muss bereits in der Phase der Leistungserbringung thematisiert werden.

#### **Weiteres Vorgehen**

Tragen Sie die getroffenen Abmachungen in das Formular Standortbestimmung ein oder erstellen Sie nach dem Gespräch eine Aktennotiz.

Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in visieren das Formular oder die Aktennotiz.

Vereinbaren Sie den Termin des Gesprächs zur Leistungsbeurteilung

3.3 Phase 3: Leistungsbeurteilung, Ursachenanalyse, Entwicklungsmassnahmen

#### **Vor dem Gespräch**

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiterin, Ihren Mitarbeiter über die Ziele des Gesprächs.
- Vereinbaren Sie ca. drei Wochen vorher den Gesprächstermin (wenn dies nicht bereits nach dem Standortbestimmungsgespräch getan wurde).
- Beurteilen Sie für sich die vereinbarten Ziele und die Kompetenzmerkmale Punkt für Punkt.
- Geben Sie der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter den Auftrag für eine entsprechende Selbstbeurteilung.

### Leitfragen zur Vorbereitung

- Wie beurteile ich die einzelnen Ziele, Kompetenzen, Verhaltensweisen?
- Wie begründe ich meine Beurteilung - worauf stütze ich meine Beurteilung?
- Bin ich genügend dokumentiert?
- Welche externen Einflussfaktoren führten zu Abweichungen bei der Zielerreichung?
- Welche Abweichungen gehen auf die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter zurück? Wo will ich nachfragen?
- Welche Entwicklungsmassnahmen sind notwendig, welche sinnvoll? Welche Ziele sollen damit erreicht werden?

### Leistungsbeurteilung

Vorgesetzte und Mitarbeitende vergleichen den vorbereiteten Beurteilungsbogen.

Besprechen Sie Gründe für abweichende Beurteilungen.

### Seite 2 (Printscreen des Formulars: Ziele)

|   |   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
|---|---|---|------------------------|---------|--|---|--|---|--|
| <p>Inwieweit wurden die Ziele erreicht? Welche Einflussfaktoren haben bei der Zielerreichung eine Rolle gespielt? Beurteilen Sie die Erreichung der einzelnen Ziele. Begründen Sie Ihre Beurteilung.</p> <p>Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in vergleichen den vorbereiteten Beurteilungsbogen. Besprechen Sie Gründe für abweichende Beurteilungen</p> <p>Tragen Sie die gesamthafte Beurteilung der Zielerreichung ein. Begründen Sie Ihre Beurteilung.</p> | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Ziel:</td> <td style="width: 50%;">Beurteilungskriterien:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Termin:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">                 Beurteilung Zielerreichung (unter Einbezug der Einflussfaktoren):             </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"> <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E             </td> </tr> </table> | Ziel:   | Beurteilungskriterien: | Termin: |  | Beurteilung Zielerreichung (unter Einbezug der Einflussfaktoren): |  | <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E |  |
|   | Ziel:   | Beurteilungskriterien:  |                        |         |  |   |  |   |  |
|   | Termin:   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
|   | Beurteilung Zielerreichung (unter Einbezug der Einflussfaktoren):   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
| <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E   |   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>                 Beurteilung Zielerreichung (gesamthaf)             </td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"> <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E             </td> </tr> </table>  | Beurteilung Zielerreichung (gesamthaf)  | <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E |                        |         |  |   |  |   |  |
| Beurteilung Zielerreichung (gesamthaf)  |   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
| <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E   |   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
| <p><b>Beurteilungsmassstab</b></p> <p>A (vorzüglich) = übertrifft vereinbarte Ziele deutlich (bzgl. Qualität, Quantität, Termin)</p> <p>B (sehr gut) = übertrifft vereinbarte Ziele teilweise</p> <p>C (gut) = erfüllt vereinbarte Ziele</p> <p>D (genügend) = erfüllt vereinbarte Ziele mehrheitlich</p> <p>E (ungenügend) = erfüllt vereinbarte Ziele nicht</p>   |   |   |                        |         |  |   |  |   |  |
|   |   |   |                        |         |  |   |  |   |  |

Seiten 3-5 (Printscreen des Formulars: Merkmalkatalog)

|  |   |   |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|--|---|---|---|---|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>In welchem Ausmass wurden die Anforderungen bezüglich Kompetenzen und Verhalten erfüllt? Beurteilen Sie die einzelnen vereinbarten Kompetenzmerkmale. Begründen Sie Ihre Beurteilung.</p> <p>Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in vergleichen den vorbereiteten Beurteilungsbogen. Besprechen Sie Gründe für abweichende Beurteilungen.</p>   | <p style="text-align: right;">Gewicht Merkmalkatalog: 50%</p> <p><b>D) MERKMALKATALOG</b></p> <p><b>Vereinbarung und Beurteilung von Kompetenzen und Verhalten</b></p> <p><b>1. Fachliche Kompetenzen</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 5px;"> <p><b>1.1 Fachliches Wissen und Können</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung<br/>                     - Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes<br/>                     - Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisgerecht ein</p> </td> <td style="width: 40%; padding: 5px;"> <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p><b>1.2 Qualitätsorientierung</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Arbeitsergebnis dient der Problemlösung<br/>                     - Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt<br/>                     - Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards</p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> </td> </tr> </table> <p style="margin-top: 10px;"><b>Beurteilung Fachkompetenz</b></p> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> <b>Beurteilungsmassstab</b><br/> <b>A (vorzüglich) = übertrifft die Anforderungen in jeder Beziehung deutlich</b><br/> <b>B (sehr gut) = übertrifft die Anforderungen teilweise</b><br/> <b>C (gut) = erfüllt die Anforderungen</b><br/> <b>D (genügend) = erfüllt die Anforderungen mehrheitlich</b><br/> <b>E (ungenügend) = erfüllt die Anforderungen nicht</b> </p>   | <p><b>1.1 Fachliches Wissen und Können</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung<br/>                     - Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes<br/>                     - Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisgerecht ein</p> | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> | A | B | C | D | E | <p><b>1.2 Qualitätsorientierung</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Arbeitsergebnis dient der Problemlösung<br/>                     - Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt<br/>                     - Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards</p>  | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E |
| <p><b>1.1 Fachliches Wissen und Können</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung<br/>                     - Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes<br/>                     - Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisgerecht ein</p>  | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div>  | A   | B  | C | D | E |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| A  | B   | C   | D  | E |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <p><b>1.2 Qualitätsorientierung</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Arbeitsergebnis dient der Problemlösung<br/>                     - Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt<br/>                     - Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards</p>  | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div>  | A   | B  | C | D | E |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| A  | B   | C   | D  | E |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| A  | B   | C   | D  | E |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <p>Tragen Sie die Beurteilungen der einzelnen Merkmalgruppen (Fachkompetenz, Verhalten, evtl. Führungskompetenz) ein. Begründen Sie diese.</p>   | <p><b>2. Verhalten</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 5px;"> <p><b>2.1 Zusammenarbeit / Teamfähigkeit</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen<br/>                     - Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung<br/>                     - Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig<br/>                     - Trägt Führungs- und Teamentscheide mit</p> </td> <td style="width: 40%; padding: 5px;"> <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <p><b>2.2 Kommunikation / Konfliktfähigkeit</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend<br/>                     - Greift Anregungen und Ideen auf<br/>                     - Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)<br/>                     - Kritisiert sachbezogen und konstruktiv<br/>                     - Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen</p> </td> <td style="padding: 5px;"> <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> </td> </tr> </table> <p style="margin-top: 10px;"><b>Beurteilung Verhalten</b></p> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> <b>Beurteilungsmassstab</b><br/> <b>A (vorzüglich) = übertrifft die Anforderungen in jeder Beziehung deutlich</b><br/> <b>B (sehr gut) = übertrifft die Anforderungen teilweise</b><br/> <b>C (gut) = erfüllt die Anforderungen</b><br/> <b>D (genügend) = erfüllt die Anforderungen mehrheitlich</b><br/> <b>E (ungenügend) = erfüllt die Anforderungen nicht</b> </p> | <p><b>2.1 Zusammenarbeit / Teamfähigkeit</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen<br/>                     - Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung<br/>                     - Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig<br/>                     - Trägt Führungs- und Teamentscheide mit</p>                 | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> | A | B | C | D | E | <p><b>2.2 Kommunikation / Konfliktfähigkeit</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend<br/>                     - Greift Anregungen und Ideen auf<br/>                     - Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)<br/>                     - Kritisiert sachbezogen und konstruktiv<br/>                     - Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen</p> | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div> | A | B | C | D | E | A | B | C | D | E |
| <p><b>2.1 Zusammenarbeit / Teamfähigkeit</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen<br/>                     - Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung<br/>                     - Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig<br/>                     - Trägt Führungs- und Teamentscheide mit</p>  | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div>  | A   | B  | C | D | E |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| A  | B   | C   | D  | E |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <p><b>2.2 Kommunikation / Konfliktfähigkeit</b><br/> <b>Anforderungen:</b><br/>                     - Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend<br/>                     - Greift Anregungen und Ideen auf<br/>                     - Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)<br/>                     - Kritisiert sachbezogen und konstruktiv<br/>                     - Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen</p> | <p>Beurteilung:</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">A</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">B</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">C</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">D</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> </tr> </table> </div>  | A   | B  | C | D | E |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| A  | B   | C   | D  | E |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| A  | B   | C   | D  | E |   |   |   |   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Seite 6 (Printscreen des Formulars: Leistungsbeurteilung / Entwicklungsmassnahmen)

| <p>Kreuzen Sie das Ergebnis der Gesamtbeurteilung an.</p><br><br><p>Beschreiben Sie die erbrachte Leistung der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters.</p><br><br><p>Geben Sie dem/r Mitarbeiter/in Gelegenheit zu einer Stellungnahme zur Gesamtbeurteilung oder zur Zusammenarbeit mit der/m Vorgesetzten.</p> | <p><b>E) Gesamtbeurteilung (Zielerreichung, Merkmalkatalog)</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-end; margin-bottom: 10px;"> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> A<br/>vorzüglich</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> B<br/>sehr gut</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> C<br/>gut</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> D<br/>genügend</div> <div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> E<br/>ungenügend</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p><b>Bemerkungen zur Gesamtbeurteilung:</b></p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Bemerkungen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:</b></p> <br/><br/> <p style="font-size: small;">Die Mitarbeiterin / Der Mitarbeiter wünscht Überprüfung durch und Besprechung mit der/dem nächsthöheren Vorgesetzten. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> NEIN</span></p> </div> |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
|---|---|---------------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <p>Tragen Sie vereinbarte Entwicklungs-massnahmen ein.</p><br><br><p>Unterscheiden Sie zwischen kurzfristigen, auf die Funktion bezogenen und längerfristigen, auf die berufliche Laufbahn bezogenen Entwicklungs-massnahmen.</p>   | <p><b>F) ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN (innerhalb Funktion/für künftige Funktionen)</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Ziel:</th> <th style="width: 40%;">Massnahme(n):</th> <th style="width: 30%;">Termin:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>kurzfristig:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>längerfristig:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>  | Ziel:                                 | Massnahme(n):                             | Termin:                 | kurzfristig:            |                     |                     | längerfristig:       |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Ziel:   | Massnahme(n):   | Termin:                               |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| kurzfristig:  |   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| längerfristig:  |   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| <p>Unterschreiben Sie die Leistungsbeurteilung.</p><br><br><p>Die Unterschrift des/r Mitarbeiters/in bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat.</p><br><br><p>Der/die Mitarbeiter/in kann eine Überprüfung</p>   | <p><b>G) UNTERSCHRIFTEN</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <tr> <td style="width: 50%;">Zielvereinbarungsgespräch geführt am:</td> <td style="width: 50%;">Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am:</td> </tr> <tr> <td>Der/Die Mitarbeiter/in:</td> <td>Der/Die Mitarbeiter/in:</td> </tr> <tr> <td>Datum, Unterschrift</td> <td>Datum, Unterschrift</td> </tr> <tr> <td>Die/Der Vorgesetzte:</td> <td>Die/Der Vorgesetzte:</td> </tr> <tr> <td>Datum, Unterschrift</td> <td>Datum, Unterschrift</td> </tr> <tr> <td>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</td> <td>Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:</td> </tr> <tr> <td>Datum, Visum (Kenntnisnahme)</td> <td>Datum, Visum (Kenntnisnahme)</td> </tr> </table> <p style="text-align: right; font-size: x-small;">Version vom 2.4.04</p>   | Zielvereinbarungsgespräch geführt am: | Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am: | Der/Die Mitarbeiter/in: | Der/Die Mitarbeiter/in: | Datum, Unterschrift | Datum, Unterschrift | Die/Der Vorgesetzte: | Die/Der Vorgesetzte: | Datum, Unterschrift | Datum, Unterschrift | Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r: | Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r: | Datum, Visum (Kenntnisnahme) | Datum, Visum (Kenntnisnahme) |
| Zielvereinbarungsgespräch geführt am:   | Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am:   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Der/Die Mitarbeiter/in:   | Der/Die Mitarbeiter/in:   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Datum, Unterschrift   | Datum, Unterschrift   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Die/Der Vorgesetzte:  | Die/Der Vorgesetzte:  |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Datum, Unterschrift   | Datum, Unterschrift   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:   | Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r:   |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |
| Datum, Visum (Kenntnisnahme)  | Datum, Visum (Kenntnisnahme)  |                                       |   |                         |                         |                     |                     |                      |                      |                     |                     |                               |                               |                              |                              |

|   |  |
|---|--|
| der Beurteilung durch die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/n verlangen. |  |
|---|--|

### Weiteres Vorgehen

- Protokollieren Sie die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung. Beschaffen Sie die nötigen Unterschriften.
- Eine Kopie erhält die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter, das Original geht an die Personalabteilung.
- Vereinbaren Sie einen Termin für die folgende Zielvereinbarung oder führen Sie diese gleich im Anschluss an die Leistungsbeurteilung durch.

**Beachten Sie:** Die anschliessende Phase 1 kann im gleichen Gespräch wie Phase 3 oder in einem separaten Gespräch gestaltet werden. Entscheidend ist, dass beide Phasen klar voneinander abgegrenzt werden. Vgl. dazu Kapitel 2.4. Entwicklungsmassnahmen.

## 4. Das Gespräch

In allen Phasen der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung steht das Gespräch im Zentrum. Je höher die Qualität der Gespräche ist, desto wirkungsvoller können Sie Ihre Führungsaufgabe erfüllen.

### 4.1 Gesprächsvorbereitung

Eine gute Vorbereitung ist eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Gespräch.

- Planen Sie genügend Zeit ein – jeweils ca. 1h bis 1,5h - für das Zielvereinbarungs-, das Standortbestimmungsgespräch und das Gespräch zur Leistungsbeurteilung.
- Reservieren Sie einen Raum, in dem sie ungestört sind.
- Was wollen Sie mit dem Gespräch bei Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter konkret erreichen?
- Welche (positiven und heiklen) Themen wollen Sie ansprechen? Wie wollen Sie dabei vorgehen?
- Wo wollen Sie nachfragen?
- Wie ist der Gesprächsablauf?

### 4.2 Durchführung des Gesprächs

- Informieren Sie über den Grund/das Ziel des Gespräches, vereinbaren Sie den Gesprächsablauf und die wichtigsten Themen.
- Erläutern Sie bei der Vereinbarung von Zielen und Anforderungen, wie auch bei Beurteilungen die wichtigen Gesamtzusammenhänge, die übergeordneten Perspektiven.
- Beginnen Sie bei Beurteilungen Ihrer Mitarbeiterin, Ihres Mitarbeiters mit positiven Rückmeldungen.

- Unterscheiden Sie bei Beurteilungen die Ebenen Beobachtung / Interpretation / Beurteilung. Formulieren Sie Ihre Rückmeldungen möglichst konkret und genau (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).
- Sprechen Sie heikle Themen an. Halten Sie unterschiedliche Standpunkte aus.
- Achten Sie auf ausgewogene Gesprächsanteile. Hören Sie Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter aktiv zu. Ermuntern Sie ihn/sie zu Stellungnahmen.
- Fassen Sie die wichtigsten Gesprächsergebnisse mündlich zusammen.  
Welche Resultate hat das Gespräch gebracht? Wer macht was, bis wann?  
Wo sind evtl. Meinungsdivergenzen geblieben? Wie gehen Sie weiter damit um?
- Geben und holen Sie ein Feedback zum Gespräch.

#### 4.3 Nachbereitung des Gesprächs

Gehen Sie den Gesprächsverlauf nochmals für sich durch:

- Haben Sie Ihre Ziele erreicht?
- Welche wesentlichen Vereinbarungen wurden getroffen?
- Haben Sie neue Erkenntnisse gewonnen?
- Haben sich eigene Einschätzungen verändert?
- Welche Reaktionen haben Sie bei Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter ausgelöst?
- Wo haben Sie Zustimmung, wo Widerstand erzeugt?
- Was würden Sie das nächste Mal anders/besser machen?

## Anhang

Checkliste Mitarbeiterbeurteilung – rechtliche Anforderungen

### **Wann muss die MAB gemäss Personalrecht durchgeführt werden?**

- Jedes Jahr nach VVO § 136 oder nach Vorgaben der Direktion
- Wenn eine Bewährungsfrist nach § 19 PG angesetzt werden soll
- Wenn eine Bewährungsfrist nach § 19 PG abgelaufen ist
- Wenn ein Entscheid über eine individuelle Lohnerhöhung oder Rückstufung gemäss §§ 16-20 PVO getroffen werden soll
- Wenn ein Verweis gemäss § 30 PG erteilt werden soll

### **Vorbereitung**

- Massgebenden Zeitraum festlegen. Grundsätzlich seit letzter MAB oder seit Beginn der Anstellung.
- Massgebenden Stellenbeschrieb beiziehen.
- Arbeitsvorgaben bzw. Zielvereinbarungen für den relevanten Zeitraum beiziehen.
- Allfällige vorhandene Führungsnotizen beiziehen.
- Prüfen, ob alle Informationen für eine sachliche Beurteilung vorliegen. Falls MA für bestimmte Arbeiten direkt an andere Personen rapportieren, ohne dass die/der direkte Vorgesetzte die Arbeiten prüft, müssen Mitberichte der Personen eingeholt werden, denen die/der MA rapportiert bzw. in deren Auftrag sie/er arbeitet.

### **Beurteilung erstellen**

- Korrekten Beurteilungsbogen gemäss aktuell gültigem Beurteilungssystem beiziehen. Zwingend zu verwenden: Vom Regierungsrat festgelegtes Beurteilungsfeld oder von Direktion oder Amt im Einvernehmen mit Personalamt festgelegtes Formular.
- Beurteilungsfeld ausfüllen nach bestem Wissen und Gewissen. Wegleitung sowie Informationen zur Anwendung der Rechtsgrundlagen bei der MAB beachten. Es muss immer eine vollständige Beurteilung vorgenommen werden.
- Beurteilende Person: Direkte/r Vorgesetzte/r. Höhere Vorgesetzte können Einfluss auf die Beurteilung nehmen und Weisungen erteilen. Dies sollte jedoch einen Ausnahmefall darstellen.

### **Beurteilungsgespräch**

- Gesprächstermin vereinbaren. Die Eröffnung der Mitarbeiterbeurteilung im Rahmen eines Beurteilungs- und Fördergesprächs ist obligatorischer Teil des Verfahrens. Für das Gespräch sollte mindestens 1 Stunde reserviert werden.
- Ausgefüllter Beurteilungsbogen kann, muss aber nicht, vorgängig der/dem MA zur Verfügung gestellt werden.
- Durchführung des Gesprächs. Begründung der einzelnen Beurteilungen und der Gesamtbeurteilung. Besprechen der Fördermassnahmen usw. Falls die/der MA berechnete Änderungsvorschläge anbringt: MAB überprüfen und gegebenenfalls anpassen.
- Das Beurteilungsgespräch ist „Beurteilungs- und Fördergespräch“. Gilt auch bei MAB im Zusammenhang mit Ansetzen einer Bewährungsfrist oder im Zusammenhang mit Aussprechen eines Verweises.



- Eventuell: Neue Ziele vereinbaren, Förderungsmassnahmen vereinbaren und schriftlich festhalten.
- Unterschrift Vorgesetzte/r und MA. MA bestätigt lediglich, dass Gespräch durchgeführt wurde. Falls sie/er nicht einverstanden ist mit der Beurteilung besteht die Möglichkeit, dies auf dem Beurteilungsbogen zu vermerken. MA kann auch detaillierte Stellungnahme zu den Akten geben.
- Beurteilungsgespräch muss grundsätzlich nicht protokolliert werden.
- Gesprächsteilnehmende: MA und ihre/sein direkte/r Vorgesetzte/r. Grundsätzlich keine weiteren Personen, auch kein Protokollführer. Kein Anspruch auf Beizug eines Anwalts.
- Falls Fristansetzung im Sinne von § 19 PG: Fristansetzung wird auf Beurteilungsbogen vermerkt, mit genauer Angabe der Dauer. Ziele und Vorgaben, die erreicht bzw. eingehalten werden müssen, festhalten. Die Bewährungsfrist dauert längstens 6 Monate, ab dem 2. Dienstjahr in der Regel 3 bis 6 Monate.
- Kopie der unterschriebenen MAB wird MA ausgehändigt.

#### **Gespräch mit der/m nächsthöheren Vorgesetzten**

- MA kann ein Gespräch mit der/dem nächsthöheren Vorgesetzten verlangen. Hat das Recht, eine Person ihres/seines Vertrauens, z.B. auch Anwalt, beizuziehen.
- Nächst höhere/r Vorgesetzte/r kann MAB zu Gunsten oder zu Ungunsten von MA anpassen.
- Gespräch wird protokolliert bzw. wichtigste Punkte in Protokollnotiz festgehalten und zu den Akten genommen.

#### **Kündigung**

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 Verfahren nach § 19 PG und § 18 VVO nicht aus.

Zum Verfahren vergleiche den Leitfaden für das Vorgehen bei ungenügender Leistung und/oder unbefriedigendem Verhalten.

#### **Weitere Hinweise**

- Durchführung einer formellen Standortbestimmung ist nicht erforderlich. Da das Verfahren lange dauert, soll bei klarem Ungenügen in Leistung oder Verhalten sofort eine MAB durchgeführt werden.
- Auch bei der Vereinbarung eines Beurteilungsgespräches muss die/der Vorgesetzte keinen bestimmten zeitlichen Vorlauf einhalten.

(Zu den verschiedenen Kündigungsgründen vgl. das Schema der folgenden Seite)

