



## Leitfaden

### Mitarbeitendengespräch mit Beurteilung – Leitfaden – vorgesetzte Person

#### 1. Zweck des Mitarbeitendengesprächs mit Beurteilung und dieses Leitfadens

Das jährliche Mitarbeitendengespräch mit Beurteilung (MAG) ist für Sie als Führungsverantwortliche\*r ein wichtiges Instrument, mit dem Sie die Leistung und das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden beurteilen und zukunftsgerichtet dahingehend lenken können, dass diese durch ihre Arbeitsleistung und ihr Verhalten die Organisationsziele, aber auch ihre persönlichen beruflichen Ziele erreichen. Ihre Mitarbeitenden haben grundsätzlich Anspruch auf ein jährliches MAG.

Dieses Mitarbeitendengespräch ermöglicht Ihnen eine umfassende Auseinandersetzung und Standortbestimmung mit Ihren Mitarbeitenden. Das Ergebnis der Beurteilung dient Ihnen als Entscheidungsgrundlage für Entwicklungsmassnahmen, den richtigen Einsatz der Personen und für Lohnerhöhungen. Aber auch in einem Rechtsstreit ist ein gut dokumentiertes MAG-Formular ein bedeutsames Beweismittel, z.B. in einem Kündigungsverfahren, für die Anordnung von personalrechtlichen Massnahmen oder für eine ungenügende Beurteilung in einem Arbeitszeugnis.

In einem solchen Mitarbeitendengespräch würdigen Sie die Leistung und das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden, geben positive Rückmeldungen und zeigen Verbesserungsnotwendigkeiten auf, und Sie legen Ziele und Entwicklungsmassnahmen fest. In demselben Gespräch können Ihre Mitarbeitenden Ihnen ebenso Rückmeldungen geben, z.B. über die Zusammenarbeit und Ihre Führungsarbeit. Dieser Austausch fördert die gute Zusammenarbeit und wirkt nach. Insofern sollte der Fokus des MAG auf einem echten Dialog liegen, den Sie mit Ihren Mitarbeitenden führen. Dieser Dialog sollte ebenfalls „keine Überraschungen“ beinhalten, sondern auf der Basis der Feedback-Gespräche, die Sie während der ganzen Beurteilungsperiode mit Ihren Mitarbeitenden geführt haben, beidseitig nachvollziehbar sein.

Im Folgenden erhalten Sie eine Anleitung zur Nutzung des MAG-Formulars sowie eine Übersicht („Checkliste“) der wesentlichen Punkte zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des MAG.

Bei Fragen zum Formular, zur konkreten Vorgehensweise oder zu personalrechtlichen Aspekten des MAG stehen Ihnen die für Sie zuständigen HR Business Partner\*innen der Abteilung Personal gerne zur Verfügung. Wenn Sie noch keine oder wenig Erfahrung mit der Durchführung von MAG mit Beurteilung haben, empfehlen wir Ihnen vor Ihrem ersten MAG-Zyklus die Teilnahme an dem UZH Kurs „Grundlagen der Mitarbeitendenbeurteilung“. Wenn Sie Ihr Wissen zu bestimmten Themen auffrischen wollen, besuchen Sie eine unserer HR-Schulungen, die angeboten werden.

#### 2. Inhalte des Formulars

##### a. Personalien

Das Formular ist für folgende Gesprächsanlässe nutzbar:

- Periodisches MAG
- Begleitdokument Verbesserungsfrist
- Begleitdokument bei der Erteilung eines Verweises

b. Beurteilungsbasis

Bitte nehmen Sie das anstehende MAG zum Anlass, zu überprüfen, ob die Stellenbeschreibung der mitarbeitenden Person noch aktuell und im Personaldossier der mitarbeitenden Person hinterlegt ist. Halten Sie das Datum der Stellenbeschreibung fest und kreuzen Sie an, ob die Stellenbeschreibung nach wie vor aktuell ist oder überarbeitet werden muss. Beachten Sie, dass das aktuelle Aufgabengebiet der Beurteilungsperiode für das MAG massgebend ist.

Sollten Sie einen Aktualisierungsbedarf der Stellenbeschreibung feststellen, thematisieren Sie diesen im MAG und vereinbaren Sie das weitere Vorgehen mit der mitarbeitenden Person.

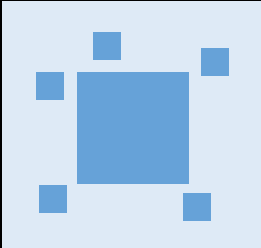
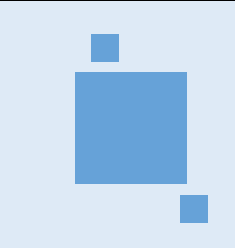
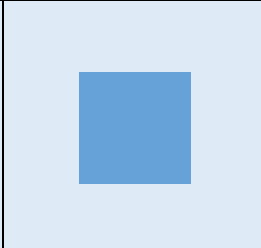
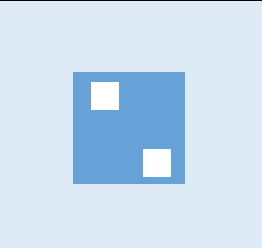
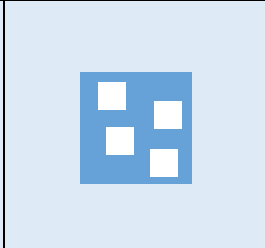
Haben Sie über die mit Datum angegebene Stellenbeschreibung hinaus weitere Anforderungen und Erwartungen für die Beurteilungsperiode mit der mitarbeitenden Person festgelegt, dokumentieren sie diese in der dafür vorgesehenen Sektion.

c. Beurteilungsmassstab

Der Beurteilungsmassstab ist die kantonale Skala gemäss der §§ 16-19 PVO. Sie wird sowohl in den Einzelkriterien als auch für die Gesamtbewertung durchgängig angewendet. Die Bewertung von Einzelkriterien und die Gesamtbewertung müssen aber nicht mathematisch exakt zusammenhängen, Sie können selbst Einzelkriterien gewichten.

Sie beurteilen Ihre Mitarbeitenden jeweils persönlich. Dennoch sollten Sie einen einheitlichen Beurteilungsmassstab für alle Ihre Mitarbeitenden anwenden.

Zur Findung der richtigen Beurteilung können Sie sich auch an folgender Graphik orientieren:

				
+++	++	+	-	--
Vorzüglich	Sehr gut	Gut	Genügend	Ungenügend

d. Zielerreichung vergangene Beurteilungsperiode

Beurteilen Sie zum Gesprächseinstieg die Zielerreichung der mitarbeitenden Person in der vergangenen Beurteilungsperiode. Thematisieren Sie auch zu Beginn, welche Erfolge die Beurteilungsperiode geprägt haben und, was allenfalls nicht gut gelaufen ist. Kommen Sie anschliessend zur differenzierten Beurteilung von Leistung und Verhalten.

e. Beurteilungskriterien

Bei der Beurteilung einzelner Kriterien können Sie folgende Teilkompetenzen heranziehen (Liste nicht abschliessend):

Kategorie	Kriterien	Beurteilte Kompetenzen	Teilkompetenzen (optional)
Leistung	Arbeitserfüllung	Fach- und Methodenwissen	Mit Bezug auf die aktuelle Aufgabe; zusätzlich neu erworbenes Wissen
		Praktische Umsetzung und Problemlösung	Anwendungsorientierung; Innovationsfähigkeit
		(eigene) Arbeitsorganisation und -effizienz	Selbstmanagement, Arbeitstechnik, Aufwand-/Ertrag bei Arbeitsleistung
		Einhalten von gesetzlichen und UZH-Vorgaben	Beachtung von Vorgaben; Beachtung von Weisungen der vorgesetzten Person

Kategorie	Kriterien	Beurteilte Kompetenzen	Teilkompetenzen (optional)
		Selbständigkeit	Selbständiges Arbeiten; Nutzung des eigenen Handlungsspielraums; Bildung einer eigenen Meinung und deren Vertretung
		Führung(sarbeit)	Einhaltung der UZH Führungsgrundsätze <a href="https://www.staff.uzh.ch/de/personal/uzh-fuehrungsgrundsaeetze.html">https://www.staff.uzh.ch/de/personal/uzh-fuehrungsgrundsaeetze.html</a> ; Beurteilung in allen Kontexten, die anwendbar sind (sich selbst führen, andere führen. Organisationseinheiten führen); ggf. in der Detailbewertung einzelne Führungsgrundsätze betonen; wenn vorhanden, auch laterale Führung(sarbeit) bewerten
		Digitale Fähigkeiten / Digital skills	Effiziente und sicherheitsbewusste Verwendung digitaler Instrumente / Tools in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen
	Arbeitsergebnis	Qualität	Einzelergebnisse und konstante Arbeitsqualität; bzgl. Lehre u.a. forschungsbasierte Lehre; didaktische Qualität; langfristige Wirksamkeit der Ergebnisse
		Quantität	Arbeitsmenge, abgeschlossene Aufgaben / Vorhaben; Bzgl. Lehre u.a. Einhaltung der Lehrverpflichtung; zusätzliche Anstrengungen zur Lehrleistung
		Nachhaltigkeit	Die Person trägt im Rahmen ihrer Funktion zu Zielen der nachhaltigen Entwicklung bei ( <a href="http://www.sustainability.uzh.ch/policy">www.sustainability.uzh.ch/policy</a> ). Sie bringt hierfür neue Ideen und Vorschläge ein.
	Verhalten	Übernahme von Verantwortung	Im eigenen Aufgabenbereich; ggf. darüber hinaus
		Kommunikation	Ausdruck, Auftritt, Informationsmanagement
		Integrität	u.a. Verbindlichkeit, Loyalität, Vorbildfunktion
		Initiative und Engagement	Einbringen neuer Denkanstösse, Identifikation von Verbesserungspotentialen, persönlicher Einsatz für die Arbeit, Bereitschaft zur Mitwirkung in universitären Gremien oder Arbeitsgruppen, Belastbarkeit

Kategorie	Kriterien	Beurteilte Kompetenzen	Teilkompetenzen (optional)
		Umgang mit neuen Arbeitsformen	Anpassungsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, vernetztes Denken und Handeln
		Zusammenarbeit	Intern und extern
		Lernbereitschaft	Offenheit für Neues, eigene Weiterbildung, Kritikfähigkeit
		Diversitätsfähigkeit	Durch das persönliche Verhalten einen Beitrag dazu leisten, dass das Arbeitsklima von Wertschätzung und Respekt gegenüber allen geprägt ist

Für **Forschungstätigkeiten** liefert der [“Leitfaden Laufbahngespräche”](#) spezifische Einzelaspekte zur Beurteilung.

f. Ziele für die neue Beurteilungsperiode

Bitte setzen Sie Ziele nach dem “SMART-Prinzip”. Gute Ziele sind demgemäss

- **S**pezifisch und herausfordernd
- **M**essbar
- **A**traktiv und akzeptiert
- **R**elevant und realistisch
- **T**erminiert

Bitte stellen Sie sicher, dass jedes einzelne Ziel von der mitarbeitenden Person verstanden ist.

g. Gesamtbeurteilung

Bitte fassen Sie in den Kommentaren zur Gesamtbeurteilung Ihren Gesamteindruck von Leistung und Verhalten der mitarbeitenden Person (insbesondere Stärken und Verbesserungspotentiale) kurz zusammen.

Bitte beachten Sie, dass bei in der Gesamtbeurteilung als «sehr gut» oder «vorzüglich» beurteilten Mitarbeitenden die finanziellen Konsequenzen einer allfälligen Lohnerhöhung durch die zuständige Organisationseinheit zu tragen sind.

h. Entwicklungsplanung

Als ein Ergebnis des Mitarbeitendengesprächs mit Beurteilung sollen gezielte Überlegungen zur Weiterentwicklung der mitarbeitenden Person angestellt werden. Diese kann “on the job” im täglichen Arbeitsleben oder “off the job” (in Weiterbildungen o.ä.) stattfinden.

Bitte stellen Sie bei der Beschreibung der diskutierten Entwicklungsmassnahme den inhaltlichen Bezug zu der von Ihnen vorgenommen Beurteilung her: welche konkret identifizierten Verbesserungspotentiale sollen mit was für einer Entwicklungsmassnahme gehoben werden? Bitte skizzieren Sie zudem wahrgenommene Stärken und Potentiale, die ausgebaut werden können.

Stellen Sie zudem vor dem Beurteilungsgespräch sicher, dass Sie eine besprochene Entwicklungsmassnahme für die mitarbeitende Person auch organisatorisch und finanziell umsetzen können.

i. Feedback mitarbeitende Person

Der mitarbeitenden Person soll in jedem Fall Gelegenheit gegeben werden, Feedback zu den aufgelisteten Punkten zu geben. Sie können dieses Feedback entweder im Gespräch entgegennehmen und mitschreiben, oder der mitarbeitenden Person das Formular zur Vervollständigung geben.

Bitte besprechen Sie das Feedback miteinander. Es ist nicht erforderlich, dass Sie inhaltliche Wünsche und Erwartungen der mitarbeitenden Person erfüllen, aber Sie sollten diese kennen.

j. Unterschriften

Mit ihren Unterschriften bestätigen die vorgesetzte und die mitarbeitende Person, dass die Beurteilung besprochen und die Ziele festgelegt wurden. Die Unterschrift der mitarbeitenden Person drückt nicht notwendigerweise die Zustimmung zur Beurteilung durch die vorgesetzte Person und zu den Zielen aus.

Sollte die mitarbeitende Person ein Gespräch mit der nächsthöheren vorgesetzten Person wünschen, ist es Ihre Aufgabe, diese hierüber zu informieren und ihr das Beurteilungsformular sowie allfällige ergänzende Unterlagen zuzustellen. Die nächsthöhere vorgesetzte Person organisiert dann das Gespräch, füllt nach dem Gespräch die Kommentarsektion in dem Beurteilungsformular aus und unterschreibt ebenfalls.

k. Input von Dritten

Auf Vorschlag der mitarbeitenden Person oder auch von Ihnen kann hier Feedback von Dritten dokumentiert werden, die in der Beurteilungsperiode eng mit der mitarbeitenden Person zusammengearbeitet haben, z.B. in einem Projekt.

Bitte holen Sie dieses Feedback frühzeitig und möglichst schriftlich ein. Stellen Sie gegenüber den angesprochenen Dritten und der mitarbeitenden Person Transparenz her, dass Sie das Feedback bzgl. des MAG anfragen und mit Nennung des Namens der Dritten verwenden werden.

**3. Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs**

Nachfolgend noch eine Liste mit den wesentlichen Punkten für das Mitarbeitendengespräch mit Beurteilung, an die Sie denken sollten:

Jahreszyklus MAG / Aktivität	Details
<p><b>Durchgängig</b> Notieren oder "Sammeln" von positiven und negativen, relevanten Beispielen für die Leistung und das Verhalten von Mitarbeitenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ihre Beurteilung soll nachvollziehbar sein, auch nach Wochen oder Monaten. Notieren Sie sich Beispiele für die einzelnen Bewertungen.</li> <li>— Die Beispiele sollten in dem MAG auch angesprochen und diskutiert werden.</li> <li>— Schwerwiegende Vorkommnisse sollten zeitnah mit den Mitarbeitenden besprochen und nicht erst im Rahmen des MAG thematisiert werden.</li> </ul>
<p><b>Zu beachten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Ein MAG bezieht sich auf eine ganze Beurteilungsperiode (i.d.R. 1 Jahr), und nicht nur auf die letzten Wochen vor dem Gespräch</li> <li>— Datenschutz</li> <li>— Verhältnismässigkeit</li> </ul>	
<p><b>10 Monate nach dem letzten MAG</b> Terminfindung für MAG</p>	<p>Hinweis auf das aktuelle MAG-Formular sowie auf den Leitfaden für Mitarbeitende zur MAG-Vorbereitung auf der Webseite der Abteilung Personal (<a href="#">Mitarbeitendenbeurteilung (MAB)   UZH für Mitarbeitende   UZH</a>)</p>
<p><b>1. Ein Monat vor dem MAG</b> Gesprächsvorbereitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Raumreservierung (für ca. 1,5 Std.)</li> <li>— Eigene Notizen zu folgenden Leitfragen in Bezug auf Leistung und Verhalten der Mitarbeitenden:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Was läuft gut und soll so bleiben, worüber können wir uns freuen?</li> </ol> </li> </ul>

	<p>b. Was läuft nicht mehr oder noch nicht so gut und sollte verbessert werden? Wer oder was könnte zu einer Verbesserung beitragen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vollständiges Ausfüllen des MAG-Formulars vor dem Gespräch</li> <li>– Zusammenstellen von Beispielen oder Belegen zur Begründung der Beurteilungen</li> <li>– Formulierung von Kern-Botschaften, die Sie herüberbringen möchten</li> <li>– Antizipation möglicher Reaktionen der Mitarbeitenden</li> <li>– Ggf. Input/Beratung einholen von der Abteilung Personal (bei zu erwartendem schwierigen MAG, z.B. mit Mitteilung einer Mahnung mit Verbesserungsfrist, ggf. ebenfalls zur Teilnahme am Gespräch einladen)</li> <li>– Planung, ggf. schon provisorische Budgetierung von Entwicklungsmassnahmen</li> </ul>
<p><b>Zu beachten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumwahl: ruhiges Sitzungszimmer, so dass das Gespräch möglichst ungestört ablaufen kann; Raum sollte geeignet für 2er-Gespräch sein; nicht das eigene Büro oder das Büro der Mitarbeitenden</li> <li>– Kalender-Eintrag und Raum-Reservierung mit "Reserve", falls das Gespräch länger dauert</li> <li>– Ausfüllen der Bewertungen mit klar verständlichen, nachvollziehbaren Stichworten (gesammelte Beispiele)</li> <li>– Informeller Teamvergleich zum Kalibrieren der eigenen Bewertungen</li> <li>– Keine Gefälligkeitsbewertungen, Bemühen um Objektivität und Belegbarkeit bzw. Veranschaulichung durch Beispiele</li> <li>– Allfällige Mahnung mit Verbesserungsfrist: Wenn Sie wegen ungenügender Leistung oder ungenügendem Verhalten in einer MAG eine Mahnung aussprechen und eine Verbesserungsfrist ansetzen möchten, kontaktieren Sie unbedingt vor dem Gespräch die bzw. den für Sie zuständigen HR Business Partner*in der Abteilung Personal!</li> </ul>	
<p><b>2. Am MAG-Termin</b> Durchführung des MAG</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorlage des ausgefüllten Bogens</li> <li>– Gemeinsames Durchgehen des Bogens im Gespräch. Erläutern Sie Ihre Einzelbewertungen und die Gesamtbewertung</li> <li>– Festlegung neuer Ziele und Entwicklungsmassnahmen</li> <li>– Gemeinsame Unterschrift des MAG-Bogens (= Bestätigung, dass die Beurteilung besprochen und die Ziele festgelegt wurden)</li> <li>– Klären und auf Bogen festhalten, ob Mitarbeitende*r Gespräch mit nächsthöherer vorgesetzter Person wünscht.</li> <li>– Danken für das Gespräch (unabhängig vom Gesprächsverlauf!) und verabschieden</li> </ul>

<p><b>Zu beachten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Störungen (von aussen) während des Gesprächs</li> <li>– Getränk anbieten</li> <li>– Fokus auf Dialog: ermuntern Sie Ihre mitarbeitende Person zur Stellungnahme</li> <li>– Klares, deutliches Feedback (Lob und Kritik); klares Ansprechen von Verbesserungsmöglichkeiten</li> <li>– Fragen der mitarbeitenden Person klären</li> <li>– Anliegen der mitarbeitenden Person entgegennehmen</li> <li>– Unterschiedliche Sichtweisen aushalten. Ihre mitarbeitende Person sieht sich ggf. anders als Sie sie sehen</li> <li>– Kontrollieren Sie Ihre Gefühle</li> <li>– Das Gespräch möglichst zu Ende führen, nicht unterbrechen oder vertagen</li> </ul>	
<p><b>3. Im Anschluss</b> Nachbearbeitung des MAG</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– MAG Bogen (Original für Personaldossier, Kopien für mitarbeitende Person und für Sie)</li> <li>– Ggf. Kopie/Bericht über Verlauf der geführten MAG an die eigenen vorgesetzten Personen</li> </ul>
<p><b>Zu beachten</b></p> <p>Selbst-Reflektion des Gesprächs: Kernbotschaften adressiert, Ziele klar formuliert, Wertschätzung ausgedrückt, mitarbeitende Person, Gesprächsregie behalten? Verbesserungsmöglichkeiten für das nächste Mal?</p>	
<p><b>4. Im Anschluss</b> Input für Lohnrunde per 1.April</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formal muss ein MAG mindestens die Qualifikation “Gut” (Einreihungsklasse) bzw. “Sehr gut/Vorzüglich” (Leistungsklasse) ausweisen, damit einzelnen Mitarbeitenden eine Lohnerhöhung gewährt werden kann</li> <li>– weitere Möglichkeiten gem. jährlichem Informationsschreiben der Abteilung Personal</li> </ul>
<p><b>Zu beachten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ohne gültiges MAG keine individuelle Lohnerhöhung: MAG nicht älter als ein Jahr, d.h. erstellt im Zeitraum Januar Vorjahr – März laufendes Jahr</li> <li>– Deadline für das Einreichen der Verfügung für die Lohnrunde ist der 31. März</li> </ul>	
<p><b>5. Ein halbes Jahr nach dem MAG</b> (informelles Zweitgespräch)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standortbestimmung mit der mitarbeitenden Person</li> <li>– Stand der Zielerreichung?</li> <li>– Umsetzung der Entwicklungsmassnahmen?</li> <li>– Sonstiges?</li> </ul>
<p><b>Zu beachten</b></p> <p>Möglichst schriftlich dokumentieren (zuhanden von Ihnen und der mitarbeitenden Person), vor allem dann, wenn die Standortbestimmung nicht positiv ausfällt, sondern über den Rest der laufenden Bewertungsperiode nachgebessert werden muss.</p>	