



Leitfaden

Mitarbeitendengespräch mit Beurteilung – Leitfaden – mitarbeitende Person

1. Zweck des Mitarbeitendengesprächs mit Beurteilung und dieses Leitfadens

Das Mitarbeitendengespräch mit Beurteilung (MAG) ist eine wichtige Grundlage für Ihre berufliche Entwicklung. Die jährliche Beurteilung durch Vorgesetzte ermöglicht eine Einschätzung, inwieweit Sie durch ihre Arbeitsleistung und Ihr Verhalten die Organisationsziele, aber auch Ihre persönlichen beruflichen Ziele erreichen. Ebenso bietet das MAG die Gelegenheit, die Zusammenarbeit mit Ihrer vorgesetzten Person zu reflektieren. In diesem MAG werden Ziele und damit Erwartungen an Ihre Arbeit und Ihr Verhalten formuliert und bei Bedarf konkrete Entwicklungsmassnahmen mit Ihnen vereinbart. Das Ergebnis des MAG bildet zudem die Basis für das Arbeitszeugnis, für Lohnrunden etc.. Sie haben grundsätzlich Anspruch auf ein jährliches MAG.

Bereiten Sie sich gut vor. Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre eigene Einschätzung von Leistung und Verhalten in der Beurteilungsperiode zu reflektieren und dann im Gespräch mit Ihrer vorgesetzten Person auszutauschen. Ihre vorgesetzte Person hat das Recht und die Pflicht, eine differenzierte Beurteilung über Sie zu machen, kann aber Ihre Leistung und/oder Ihr Verhalten anders sehen als Sie selbst.

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 steht Ihnen Ihre vorgesetzte Person sowie die für Sie zuständige HR Business Partner:in der Abteilung Personal zur Verfügung.

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 Ihre Stellenbeschreibung noch aktuell ist. Sollten Sie einen Änderungsbedarf der Stellenbeschreibung feststellen, thematisieren Sie diesen im MAG und vereinbaren Sie das weitere Vorgehen mit der vorgesetzten Person. Beachten Sie, dass das aktuelle Aufgabengebiet der Beurteilungsperiode für das MAG massgebend ist. Falls eine Einigung mit der vorgesetzten Person über den Inhalt der Stellenbeschreibung im Rahmen des MAG nicht möglich ist, vereinbaren Sie mit ihr einen separaten Gesprächstermin zur Klärung.

Sollten für Sie über die mit Datum angegebene Stellenbeschreibung hinaus weitere Anforderungen und Erwartungen für die Beurteilungsperiode festgelegt worden sein, werden diese in der dafür vorgesehenen Sektion dokumentiert.

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, Ihre vorgesetzte Person kann selbst Einzelkriterien gewichten.

Jedes Beurteilungskriterium wird mit einem einzigen Skalenwert beurteilt. Es gelten nur die fünf Skalenwerte, eine «Zwischen»- und Mehrfachbewertung ist ausgeschlossen.

Die Beurteilung wird für Sie persönlich erstellt und ist daher nur bedingt mit Beurteilungen von anderen Mitarbeitenden vergleichbar.

Die Beurteilung kann sich auch an folgender Graphik orientieren:

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

d. Zielerreichung vergangene Beurteilungsperiode

Das Gespräch beginnt mit der Beurteilung Ihrer Zielerreichung in der vergangenen Beurteilungsperiode. Thematisieren Sie zu Beginn auch aus Ihrer Sicht, welche Erfolge die Beurteilungsperiode geprägt haben und was allenfalls nicht gut gelaufen ist.

e. Beurteilungskriterien

Bei der Beurteilung einzelner Kriterien können folgende Teilkompetenzen herangezogen werden (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
		Selbständigkeit	Selbständiges Arbeiten; Nutzung des eigenen Handlungsspielraums; Bildung einer eigenen Meinung und deren Vertretung
		Führung(sarbeit)	Einhaltung der UZH Führungsgrundsätze https://www.staff.uzh.ch/de/personal/uzh-fuehrungsgrundsaeetze.html ; 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

Kategorie	Kriterien	Beurteilte Kompetenzen	Teilkompetenzen (optional)
	Arbeitsergebnis	Digitale Fähigkeiten / Digital skills	Effiziente und sicherheitsbewusste Verwendung digitaler Instrumente / Tools in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen
		Qualität	Einzelergebnisse und konstante Arbeitsqualität; bzgl. Lehre u.a. forschungs-basierte 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 (www.sustainability.uzh.ch/policy). 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
		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 für Forschende» spezifische Einzelaspekte zur Beurteilung.

f. Ziele für die neue Beurteilungsperiode

Ziele für Sie sollten möglichst nach dem «SMART-Prinzip» gesetzt werden. 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 Sie jedes einzelne Ziel verstanden haben.

g. Gesamtbeurteilung

In den Kommentaren zur Gesamtbeurteilung wird der Gesamteindruck Ihrer Leistung und Ihres Verhaltens (insbesondere Stärken und Verbesserungspotentiale) von der vorgesetzten Person kurz zusammengefasst.

h. Entwicklungsplanung

Als ein Ergebnis des MAG sollen gezielte Überlegungen zu Ihrer Weiterentwicklung angestellt werden. Diese kann «on the job» (im täglichen Arbeitsleben) oder «off the job» (in Weiterbildungen o.ä.) stattfinden. Bei der Beschreibung der diskutierten Entwicklungsmaßnahme wird der inhaltliche Bezug zu der vorgenommenen Beurteilung hergestellt: welche konkret identifizierten Verbesserungspotentiale sollen mit was für einer Entwicklungsmaßnahme gehoben werden? Bitte betonen Sie zudem Stärken und Potentiale, die aus Ihrer Sicht förderungswürdig sind.

i. Feedback mitarbeitende Person

Sie sollten in jedem Fall die Gelegenheit ergreifen, Feedback zu den aufgelisteten Punkten zu geben, insbesondere auch zu Ihrer Wahrnehmung der Qualität der Führung. Sie können dieses Feedback entweder im Gespräch geben und ihre vorgesetzte Person schreibt dieses Feedback mit, oder sie überlässt Ihnen das Formular zur Vervollständigung.

Ihre vorgesetzte Person muss Ihre inhaltlichen Wünsche und Erwartungen nicht erfüllen, aber sie sollte diese kennen.

j. Unterschriften

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

Sollten Sie ein Gespräch mit der nächsthöheren vorgesetzten Person wünschen, ist es die Aufgabe der vorgesetzten Person, 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 von Ihnen oder der vorgesetzten Person kann hier Feedback von Dritten dokumentiert werden, die in der Beurteilungsperiode eng mit Ihnen zusammengearbeitet haben, z.B. in einem Projekt.

Ihre vorgesetzte Person ist gehalten, dieses Feedback frühzeitig und möglichst schriftlich einzuholen. Den angesprochenen Dritten und Ihnen muss dabei klar sein, dass das Feedback bzgl. des MAG angefragt wird und mit Nennung des Namens der Dritten verwendet werden kann.

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	Detail	Zu beachten
Durchgängig	Reflektieren Sie Ihre Leistung und Ihr Verhalten: Worin sind Sie stark, was können Sie verbessern? Welche besonderen Leistungen haben Sie erbracht? Was haben Sie für Entwicklungswünsche?	– Nachvollziehbarkeit Ihrer Argumente für Ihre Selbsteinschätzung, auch nach Wochen oder Monaten	– Ein MAG bezieht sich auf eine ganze Beurteilungsperiode (i.d.R. 1 Jahr), und nicht nur auf die letzten Wochen vor dem Gespräch. – Verhältnismässigkeit, z.B. in der Einschätzung, ob Ihre Leistungen «besonders» sind, oder

Jahreszyklus MAG	Aktivität	Detail	Zu beachten
			einfach auf der Basis Ihres Stellenprofils / Ihrer Funktion an der UZH von Ihnen regulär zu erwarten
10 Monate nach dem letzten MAG	Terminfindung für das MAG	– Haben Sie von Ihrer vorgesetzten Person den nächsten MAG-Termin erhalten?	
1 Monat vor dem MAG	Gesprächsvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> – Notizen zu folgenden Leitfragen in Bezug auf die eigene Arbeit/das eigene Verhalten und in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Ihrer vorgesetzten Person: <ul style="list-style-type: none"> a. Was läuft gut und soll so bleiben, wovon überfreue ich mich? b. Was läuft nicht mehr oder noch nicht so gut und sollte verbessert werden? Wer oder was könnte zu einer Verbesserung beitragen? – Gehen Sie das MAG-Formular für sich durch: Wie würden Sie sich selbst aus der Sicht Ihrer vorgesetzten Person bewerten? – Mit welchen Beispielen möchten Sie Ihre Selbsteinschätzung begründen? – Formulierung von Kernbotschaften, die Sie herüberbringen möchten – Vorschlag neuer Ziele und Entwicklungsmassnahmen – Antizipation möglicher Reaktionen der vorgesetzten Person 	– Realistische Selbstbewertungen, Bemühen um Objektivität und Veranschaulichung durch Beispiele
Am MAG-Termin	Mitarbeitendengespräch	– Gemeinsames Durchgehen des von Ihrer vorgesetzten Person	– Fokus auf Dialog: nutzen Sie Ihre Chance zum Gespräch, fragen Sie nach

Jahreszyklus MAG	Aktivität	Detail	Zu beachten
		<p>vorausgefüllten MAG-Bogens im Gespräch. Lassen Sie sich die Einzelbewertungen und die zugehörigen Stichworte erläutern. Fragen Sie nach Beispielen. Schildern Sie Ihre Selbsteinschätzung, liefern Sie ebenfalls Beispiele dafür.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Festlegung neuer Ziele und Entwicklungsmaßnahmen – Sie können das Gespräch mit der nächsthöheren vorgesetzten Person über dieses MAG wünschen. Festhalten Ihrer Entscheidung auf dem MAG-Bogen. – Bedanken Sie sich für das Gespräch (in jedem Fall!) und verabschieden Sie sich 	<ul style="list-style-type: none"> – Hinterfragen Sie sich. Ihre vorgesetzte Person sieht Sie ggf. anders als Sie sich selbst. – Geben Sie selbst klares, deutliches Feedback – Kontrollieren Sie Ihre Gefühle – Das Gespräch möglichst zu Ende führen, nicht unterbrechen oder vertagen
Im Anschluss	Nachbereitung des MAG	<ul style="list-style-type: none"> – MAG-Bogen (Original für Personaldossier, Kopien für Sie und für Ihre vorgesetzte Person) 	<p>Selbst-Reflektion des Gesprächs:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was können Sie für sich aus dem Gespräch mitnehmen? Wie können Sie Gefordertes umsetzen? – Konnten Sie Ihre Kernbotschaften adressieren und Ihre eigenen Ziele klar formulieren? – Verbesserungsmöglichkeiten für das nächste Mal?
Ein halbes Jahr nach dem MAG	(informelles) Zwischengespräch	<p>Standortbestimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stand Ihrer Zielerreichung? – Umsetzung der vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen? – Sonstiges? 	<ul style="list-style-type: none"> – Weisen Sie Ihre vorgesetzte Person frühzeitig daraufhin, wenn für Sie ein festgelegtes Ziel schwierig zu erreichen ist oder vereinbarte Entwicklungsmaßnahmen noch nicht umgesetzt wurden.