



## **Merkblatt für Vorgesetzte**

### **Checkliste Mitarbeitendenbeurteilung (MAB)**

Eine jährliche Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) ist für Sie als Führungskraft 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.

Das MAB-Gespräch ermöglicht Ihnen eine umfassende Auseinandersetzung und Standortbestimmung mit Ihren Mitarbeitenden. Das Ergebnis der Beurteilung dient Ihnen als Entscheidungsgrundlage für Entwicklungsmassnahmen, den richtigen Einsatz der Person und für Lohnerhöhungen. Aber auch in einem Rechtsstreit ist ein gut dokumentiertes MAB-Formular ein bedeutsames Dokument, z.B. für die Einleitung einer Kündigung oder für eine ungenügende Beurteilung in einem Arbeitszeugnis, denn beides soll durch eine entsprechende MAB begründet werden.

In einem MAB-Gespräch würdigen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeitenden, geben positive Rückmeldungen und zeigen Verbesserungsnotwendigkeiten auf, und Sie legen gemeinsam Ziele und Entwicklungsmassnahmen fest. In demselben Gespräch können Ihre Mitarbeitenden Ihnen ebenso Rückmeldungen geben, z.B. über die Zusammenarbeit und Ihr Führungsverhalten. Dieser Austausch fördert die gute Zusammenarbeit und wirkt nach. Insofern sollte der Fokus der MAB 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 Übersicht („Checkliste“) der wesentlichen Punkte zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der MAB.

Bei Fragen zum Formular, zur konkreten Vorgehensweise oder zu personalrechtlichen Aspekten der MAB steht Ihnen die HR Beratung der Abteilung Personal gerne zur Verfügung.

Wenn Sie noch keine oder wenig Erfahrung mit der Durchführung von MAB haben, empfehlen wir Ihnen vor Ihrem ersten MAB-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.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg mit Ihren Gesprächen!

Ihre Abteilung Personal



### Checkliste MAB für Vorgesetzte

| Jahreszyklus MAB / Aktivität   | Details  |
|--|--|
| <b>Durchgängig</b><br>Notieren oder „Sammeln“ von positiven und negativen, relevanten Beispielen für die Leistung und das Verhalten der/des Mitarbeitenden   | <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 der MAB auch angesprochen und diskutiert werden.</li><li>– Schwerwiegende Vorkommnisse sollten zeitnah mit der/dem Mitarbeitenden besprochen und nicht erst im Rahmen der MAB thematisiert werden.</li></ul>  |
| <b>Zu beachten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Eine MAB 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>  |  |
| <b>10 Monate nach der letzten MAB</b><br>Terminfindung für MAB   | Hinweis auf das aktuelle MAB-Formular sowie auf die Checkliste für Mitarbeitende zur MAB-Vorbereitung auf der Webseite der Abteilung Personal ( <a href="http://pa.uzh.ch">pa.uzh.ch</a> )   |
| <b>1. Ein Monat vor der MAB</b><br>Gesprächsvorbereitung   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Raumreservierung (für ca. 1,5 Std.)</li><li>– Eigene Notizen zu folgenden Leitfragen in Bezug auf die Arbeit der/des Mitarbeitenden und in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Ihnen als Vorgesetzte/r:<ul style="list-style-type: none"><li>(a) Was läuft gut und soll so bleiben, worüber können wir uns freuen?</li><li>(b) Was läuft nicht mehr oder noch nicht so gut und sollte verbessert werden? Wer oder was könnte zu einer Verbesserung beitragen? Welche Ziele strebe ich mit der/dem Mitarbeitenden an?</li></ul></li><li>– Vollständiges Ausfüllen des MAB-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/des Mitarbeitenden</li><li>– Ggf. Input/Beratung einholen von der Abteilung Personal (bei zu erwartender schwieriger MAB, 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> |
| <b>Zu beachten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>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/des Mitarbeitenden</i></li><li>– <i>Kalender-Eintrag und Raum-Reservierung mit „Reserve“, falls das Gespräch länger dauert</i></li><li>– <i>Ausfüllen der Bewertungen mit klar verständlichen, nachvollziehbaren Stichworten (gesammelte Beispiele)</i></li><li>– <i>Gewichtung der Merkmale möglich, es besteht keine mathematische Exaktheit</i></li></ul> |  |



|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <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 MAB eine Mahnung aussprechen und eine Verbesserungsfrist ansetzen möchten, kontaktieren Sie unbedingt vor dem Gespräch die HR Beratung der Abteilung Personal!</li> </ul>  |   |
| <p><b>2. Am MAB-Termin</b><br/>Durchführung der MAB</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorlage des ausgefüllten Bogens Ihrer/Ihrem Mitarbeitenden</li> <li>– Gemeinsames Durchgehen des Bogens im Gespräch. Erläutern Sie Ihre Einzel- und Gesamtbewertungen</li> <li>– Gemeinsame (eivernehmliche) Vereinbarung neuer Ziele und Entwicklungsmassnahmen</li> <li>– Gemeinsame Unterschrift des MAB-Bogens (= Bestätigung, dass das Gespräch stattgefunden hat)</li> <li>– Wenn Mitarbeitende/r mit der Beurteilung nicht einverstanden ist, kann sie/er dies auf dem Bogen dokumentieren.</li> <li>– Klären und auf Bogen festhalten, ob Mitarbeitende/r Gespräch mit nächst höherer/höherem Vorgesetzten 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/n Mitarbeitende/n zur Stellungnahme</li> <li>– Klares, deutliches Feedback (Lob und Kritik); klares Ansprechen von Verbesserungsmöglichkeiten</li> <li>– Fragen der/des Mitarbeitenden klären</li> <li>– Anliegen der/des Mitarbeitenden entgegennehmen</li> <li>– Unterschiedliche Sichtweisen aushalten. Ihr/e Mitarbeiter/in sieht sich ggf. anders als Sie sie/ihn 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><br/>Nachbearbeitung der MAB</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– MAB Bogen (Original für Personaldossier, Kopien für Mitarbeitende/n und für Sie)</li> <li>– Ggf. Kopie/Bericht über Verlauf der geführten MABs an die/den eigenen Vorgesetzte/n</li> </ul>   |
| <p><b>Zu beachten</b></p> <p>Selbst-Reflektion des Gesprächs: Kernbotschaften adressiert, Ziele klar formuliert, Wertschätzung ausgedrückt, Mitarbeitende/n motiviert, Gesprächsregie behalten? Verbesserungsmöglichkeiten für das nächste Mal?</p>  |   |
| <p><b>4. Bis spätestens 31. März</b><br/>Input für Lohnrunde per 1. April</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formal muss eine MAB 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 gültige MAB keine individuelle Lohnerhöhung: MAB 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 der MAB</b><br/>(informelles) Zwischengespräch</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Standortbestimmung mit der/dem Mitarbeitenden:</li> <li>– Stand der Zielerreichung?</li> <li>– Umsetzung der Entwicklungsmassnahmen?</li> <li>– Sonstiges?</li> </ul>  |



**Zu beachten**

Möglichst schriftlich dokumentieren (zuhanden von Ihnen und der/dem Mitarbeitenden), vor allem dann, wenn die Standortbestimmung nicht positiv ausfällt, sondern über den Rest der laufenden Bewertungsperiode nachgebessert werden muss.

**Meine Notizen**

|    |       |
|----|-------|
| 1. | ..... |
| 2. | ..... |
| 3. | ..... |
| 4. | ..... |
| 5. | ..... |