



# Wegleitung "Mitarbeitendendialog (MD)»

## 1. Sinn und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Gemäss Personalgesetz (§ 46 PG) haben die Mitarbeitenden Anspruch auf regelmässige Beurteilung von Leistung und Verhalten durch die Vorgesetzten (siehe auch § 136 Abs. 1 VVO).

Ziele der MAB sind die Förderung des Personals sowie die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens (§ 136 Abs. 2 VVO).

Das Formular trägt bewusst den Titel «Mitarbeitendendialog» und nicht mehr «Mitarbeiterbeurteilung» wie in früheren Versionen, um die Wichtigkeit eines Gesprächs auf Augenhöhe zu betonen (formell entspricht es dem «MAB», das im PG sowie der PVO und VVO verankert ist).

Um die kantonalen Mitarbeitenden in Bezug auf die Kompetenzen zu fördern und weiterzuentwickeln, die für ihre Arbeit notwendig sind, basiert das MAB-Formular auf dem kantonalen Kompetenzmodell, das per 1.1.2020 eingeführt wurde (RRB Nr. 0596/2019).

Es gibt Struktur für sinnstiftende Mitarbeitergespräche und bietet ein Instrument, diese in geeigneter Form zu dokumentieren. Dabei lässt es Flexibilität in Bezug auf die ausgewählten und bewerteten Kompetenzen zu und entspricht damit besser den Anforderungen der Praxis im heterogenen Kantonsumfeld mit seinen zahlreichen verschiedenen Berufsgruppen.

Das System der MAB besteht aus dem Rückblick auf Leistung und Zusammenarbeit inkl. eines Gesamteindrucks, der Zielvereinbarung für die kommende Zeitperiode sowie den Zielen und Massnahmen für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

## 2. Das System der MAB

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

### 2.1. Rückblick auf die Leistung

Bei diesem Rückblick geht es darum, auf die vereinbarten Ziele sowie die Aufgabenerfüllung im Tagesgeschäft in der vorausgegangenen Zeitperiode Bezug zu nehmen. Die Arbeitsergebnisse werden nach quantitativen und qualitativen Aspekten eingeschätzt.



Hierfür steht ein Freitextfeld zur Verfügung.

### 1.1. Leistung (Zielerreichung/Aufgabenerfüllung)

Bezugnahme auf die vereinbarten Ziele sowie die Aufgabenerfüllung, Einschätzung der Arbeitsergebnisse nach quantitativen und qualitativen Aspekten.

[Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.](#)

### 2.2. Rückblick auf Zusammenarbeit/Verhalten

Neben der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung ist die Qualität der Zusammenarbeit und des Verhaltens von entscheidender Bedeutung.

Um eine konstruktive und nützliche Rückmeldung hierzu geben zu können, wählt die vorgesetzte Person jeweils individuell für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter 4-6 Kompetenzen aus dem kantonalen Kompetenzmodell aus. Es kann dabei frei gewählt werden, ob jede der vier Kategorien des Kompetenzmodells berücksichtigt wird, oder nur einzelne, für die individuelle Funktion und das Aufgabenfeld am wichtigsten sind.

Auch hier erfolgt die Rückmeldung über ein Freitextfeld.



**Expertise** «Wir kennen uns aus und wissen wie.»

### Kompetenzen

Wählen Sie ein Element aus.

[Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Grundsätzlich gilt, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Mitarbeitendialog nicht von Rückmeldungen der/des Vorgesetzten überrascht werden sollte. Das heisst, Feedback sollte während des ganzen Jahres kontinuierlich und zeitnah gegeben werden.

Der offizielle Mitarbeitendialog (MAB-Gespräch) ist dafür gedacht, formell zusammenzufassen und zu dokumentieren, was bereits unter dem Jahr besprochen wurde.

### 2.3. Gesamteindruck

Der Gesamteindruck orientiert sich an den Kategorien gemäss der Personalverordnung. Mögliche Werte sind: vorzüglich / sehr gut / gut / genügend / ungenügend.

#### 1.3. Gesamteindruck

Gesamteindruck Leistung & Zusammenarbeit

gut

Der Gesamteindruck bezieht sich sowohl auf die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung als auch auf die Zusammenarbeit und das Verhalten.



## 2.4. Zielvereinbarung

Als Ziele für die kommende Zeitperiode werden wichtige zu erreichende Arbeitsergebnisse vereinbart.

Es ist wichtig, dass die Ziele konkret und klar sind, so dass sie erreicht und beurteilt werden können.

Im Formular für den Mitarbeitendialog werden daher jeweils die Messkriterien und der Termin für die Zielerreichung aufgeführt.

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 die bzw. der Vorgesetzte ein Ziel vorgeben muss.

Es empfiehlt sich, nicht mehr als 3-5 Ziele zu vereinbaren. Die Ziele können individuell für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin gewählt werden, oder es können Ziele für mehrere Teammitglieder gemeinsam oder für das ganze Team definiert werden.

## 2. Zielvereinbarung

### 2.1. Ziele für die kommende Periode

Welche Ziele sind neben dem Tagesgeschäft zu erreichen? Und welche Bedeutung/Priorität haben sie im Verhältnis zum Tagesgeschäft?

| Ziel | Messkriterien | Termin |
|------|---------------|--------|
|      |               |        |
|      |               |        |
|      |               |        |

## 2.5. Persönliche Weiterentwicklung

Stetige und zielorientierte Personalentwicklung ist ein zentrales Anliegen des Kantons Zürich und ein wichtiger Teil der Führungsarbeit. Aus diesem Grund kommt der Besprechung und Vereinbarung von Entwicklungszielen und -massnahmen im Mitarbeitendialog eine grosse Bedeutung zu.

Es ist wichtig, dass Vorgesetzte motivierende Entwicklungsziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden festlegen. Dabei sollten sowohl kurzfristige, auf die Funktion bezogene und längerfristige, auf die berufliche Laufbahn bezogene Entwicklungsziele und -massnahmen besprochen werden.



Dieser Gesprächsteil ist wiederum geleitet vom kantonalen Kompetenzmodell. Gemeinsam können Mitarbeitende und Vorgesetzte bis zu sechs Kompetenzen auswählen und für diese Entwicklungsziele und passende Massnahmen vereinbaren.

Bei den Massnahmen wird empfohlen, sich am sogenannten 70-20-10 Lernmodell zu orientieren. Das heisst, ca. 70% der Massnahmen sollten durch Lernerfahrungen on-the-job abgedeckt werden, ca. 20% durch Lernen von anderen und ca. 10% durch formelles Lernen wie einen Kursbesuch oder eine Online-Weiterbildung.

Die Personalentwicklungsspezialistinnen und -spezialisten aus den Ämtern/Direktionen/SK sowie des Teams Personal- und Organisationsentwicklung des Personalamts stehen hierfür gerne beratend zur Seite.

Zudem lohnt es sich, im Mitarbeitendialog auch die längerfristigen Entwicklungsperspektiven und Laufbahnüberlegungen gemeinsam zu besprechen. So können hier frühzeitig wichtige Schritte in die Wege geleitet werden, um Leistungsträgerinnen und -träger möglichst lange beim Kanton zu behalten und frei werdende Positionen intern nachzusetzen. Auch für dieses Thema ist im Formular ein Textfeld vorhanden.

## **2.6. Bemerkungen Mitarbeiter/in zum Gespräch**

Am Ende des Dokuments hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Möglichkeit, zusätzliche Bemerkungen zum Gespräch festzuhalten.

### **4. Bemerkungen Mitarbeiter/in zum Gespräch**

Bemerkungen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters zur Rückmeldung durch die vorgesetzte Person (dies ist kein generelles Vorgesetzten-Feedback, dafür gibt es ein separates Dokument).

[Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.](#)

Ebenso wird abgefragt, ob ein Gespräch mit der nächsthöheren vorgesetzten Person erwünscht ist. Falls dem so ist, kann dieses Gespräch im gleichen Formular dokumentiert werden.



### **3. Tipps für die Durchführung des Mitarbeitendialogs**

#### **3.1. Vorbereitung**

- Informieren Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter über Sinn und Zweck des Gesprächs.
- Vereinbaren Sie rechtzeitig vorher den Gesprächstermin.
- Planen Sie genügend Zeit ein – mind. 1 bis 1,5 Stunden.
- Sorgen Sie für einen Raum, in dem sie ungestört sind.
- Überlegen Sie sich, was Sie mit dem Gespräch bei Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter konkret erreichen wollen und wie sie vorgehen möchten.
- Laden Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter dazu ein, sich Gedanken über die eigenen Ziele und Entwicklungsfelder für die kommende Zeitperiode zu machen.
- Überlegen Sie sich, welche Rückmeldungen Sie Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter geben möchten, sowohl zu Zielerreichung und Leistung als auch zu Zusammenarbeit und Verhalten.

Zu beachten:

Vorgesetzte und Mitarbeitende bereiten sich individuell vor. Beide sind im Besitz des Formulars für den Mitarbeitendialog und der Wegleitung.

#### **3.2. Weiteres Vorgehen**

- Stellen Sie sicher, dass das Dokument die Unterschrift von vorgesetzter Person und Mitarbeiter/in enthält. Die Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat. Sie drückt nicht notwendigerweise die Zustimmung zur Beurteilung durch die Führungskraft aus. Der/die Mitarbeiter/in kann eine Überprüfung der Beurteilung durch die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/n verlangen.
- Je eine Kopie des Formulars erhalten die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und die Führungskraft. Das Original oder das gescannte Dokument geht ans HR.