



Leitfaden Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch für Lehrpersonen
und Mitarbeitenden an Zürcher Mittelschulen

Einleitung

Der Leitfaden «Mitarbeiterbeurteilung» ist gemeinsam vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Schulleiterkonferenz der Zürcher Mittelschulen im Rahmen des Projekts «Führung und Organisation» erarbeitet worden. Es stützt sich auf die aktuellen Rechtsgrundlagen und dient als Ergänzung und Unterstützung für die Praxis.

Der Leitfaden ist getragen von der Absicht, die Schulleitungen in deren Führungsarbeit zu stärken und ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf eine wertschätzende, entwicklungsorientierte Mitarbeiterbeurteilung (MAB) weiter zu fördern. An den Mittelschulen soll mit Freude und Engagement gelehrt und gearbeitet sowie hervorragende Leistungen erkannt und gewürdigt werden.

Geltungsbereich und Rechtsgrundlagen

Rechtsgrundlage für alle: § 46 des Personalgesetzes (PG) und §§ 136 f. der Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO); Bewährungsfrist/Kündigung: § 19 PG; Verweis: § 30 PG.

Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und formalen Vorgaben werden folgende Personalkategorien unterschieden:

- [Mittelschullehrpersonen](#) bzw. [Mittelschullehrpersonen mbA](#) (unbefristet).
- [Lehrbeauftragte](#) (befristet)
Vorgaben: Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002 («Rahmenbedingungen MAB»).
- [Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende](#)
Hilfsmittel: Handbuch Personalrecht Unterlage VIII.2. und II.3.3 sowie MAB-Vademecum der Bildungsdirektion (2010).

Für die Mitglieder der Schulleitung gelten eigene Regelungen in Bezug auf die MAB.

Impressum

Gemeinsam erarbeitet vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich und der Schulleiterkonferenz der Zürcher Mittelschulen im Sinne eines Angebots.
Februar 2013

Inhalt

Grundlagen

Bedeutung und Ziele der MAB	4
MAB als Führungsinstrument	6
MAB und Personal- und Schulentwicklung	8
Wenn die Leistung nicht (mehr) stimmt	10

MAB-Prozesse

MAB für Mittelschullehrpersonen (MLP/MLP mbA)	11
MAB für Lehrbeauftragte	14
MAB für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende	16

Anhang: Merkblätter und Hilfsmittel

Übersicht Merkblätter und Hilfsmittel	17
---------------------------------------	----

Bedeutung und Ziele der Mitarbeiterbeurteilung

Bedeutung der Mitarbeiterbeurteilung (MAB)

Gespräche zwischen Schulleitung und Lehrpersonen bzw. Mitarbeitenden gehören zum Alltag an den kantonalen Mittelschulen. Bei der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) geht es um mehr als die Beurteilung der Leistungen in Unterricht und Kollegium. Im Zentrum stehen Wertschätzung und Anerkennung sowie der Austausch zu wichtigen Fragen rund um die Entwicklung von Menschen und der Schule als Ganzes.

Der Kern einer erfolgsversprechenden MAB bildet die Gesprächskultur: Die Gesprächsteilnehmenden sind gefordert, präzise zu beobachten und einzuschätzen, konstruktive und ehrliche Rückmeldungen zu geben und anzunehmen, Erwartungen zu formulieren sowie Vorstellungen und Wünsche zu äussern, um insgesamt eine schöpferische Atmosphäre zu schaffen.

Die Leistungen von Lehrpersonen und Mitarbeitenden bestimmen die Qualität einer Mittelschule massgeblich. Die Gesprächsanlässe rund um die MAB sollen daher einen Beitrag leisten, diese Arbeit differenziert zu erkennen und zukunftsgerichtet zu fördern.

Ziele der MAB

Grundsätzlich verfolgt die MAB für Personen, die an einer Mittelschule arbeiten, die gleichen Zielsetzungen:

- **Feedback und Beurteilung:** Eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung mit Würdigung der erbrachten Leistungen, gezeigten Verhaltensweisen und beobachtbaren Fähigkeiten.
- **Reflektieren der Ziele der Schule:** Die Bestimmung und Erläuterung des Beitrages der Lehrpersonen und Mitarbeitenden zum Erfolg der Mittelschule und damit die gezielte Ausrichtung von Engagement und Ressourcen.
- **Erwartungsklärung:** Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und das Fördern der Zusammenarbeit.
- **Personalentwicklung:** Das Besprechen von weiter zu fördernden Stärken oder interessanten Entwicklungsfeldern bzw. das Bestimmen von notwendigen Verbesserungsbereichen.
- **Dokumentation:** Schriftliches Festhalten einer verbindlichen Standortbestimmung, auf welcher weitere Personalprozesse basieren.

Hervorragende Leistungen würdigen

Die überwiegende Mehrzahl der MAB befasst sich mit engagierten und kompetenten Lehrpersonen und Mitarbeitenden. Die Frage nach der grundlegenden Eignung für die Stelle ist in nur ganz wenigen Fällen ein Thema. Auch bei Entwicklungsfragen geht es meist nicht um gravierende Defizite, sondern um weiterführende Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsperspektiven.

Sorgfältiger Umgang mit vertraulichen MAB-Dokumenten

Die bearbeiteten MAB-Formulare beinhalten vertrauliche Daten. Ein sorgfältiger Umgang mit diesen ist entsprechend von grosser Bedeutung. Jeweils nur die am Prozess der Beurteilung beteiligten Personen erhalten Einblick über einen geschützten Zugang (z.B. Intranet mit personen-spezifischen Zugriffsrechten). Jeweils ein MAB-Formular gehört ins Personaldossier sowie ein Exemplar dem Mitarbeitenden ausgehändigt. Kopien sind nach Gebrauch zu vernichten.

MAB als Führungsinstrument

Führungsgrundsätze und Schulkultur

Die Schulleitungen der kantonalen Mittelschulen haben sich 2012 auf folgende, gemeinsame Führungsgrundsätze geeinigt, welche auch für die MAB prägend sind:

Die Schulleitung gestaltet die Schule zu einer attraktiven Arbeitgeberin.

Die Schulleitung gewinnt kompetente und engagierte Mitarbeitende.

Die Schulleitung fordert und fördert ihre Mitarbeitenden.

Die Schulleitung führt zielorientiert und setzt Ressourcen effizient ein.

Die Schulleitung delegiert Aufgaben klar und kompetenzorientiert.

Die Schulleitung schafft eine Kultur der Wertschätzung.

Die Schulleitung führt konsequent und nachvollziehbar.

Selbstverständlich pflegt jede Schule ihre eigene Kultur. Entsprechend darf und soll es in der Gestaltung der Gespräche mit Lehrpersonen und Mitarbeitenden Unterschiede geben, die der Atmosphäre und Zusammenbeitskultur an der Schule auf positive Weise entsprechen.

Hohe Anforderungen an die Führungskräfte

Die Gestaltung einer hochwertigen MAB stellt hohe Anforderungen an die Führungsarbeit: Zum Einen ist es die Aufgabe der Führung, hervorragende Leistungen zu fordern, anspruchsvolle Ziele zu verfolgen und dies so zu kommunizieren. Zum Anderen müssen professionelle Kompetenzen und Eigeninitiative individuell und auf wertschätzende Weise beurteilt werden. Es liegt an der Führung, differenziert Feedback zu geben, aufzuzeigen, wo Lehrpersonen und Mitarbeitende stehen, Leistungen zu beurteilen und, wo nötig, heikle Themen bzw. Entwicklungsbereiche gezielt anzusprechen. Insbesondere Lehrpersonen haben einen differenzierten Zugang zum Thema Beurteilung – und kennen auch die Fussangeln und Unschärfen einer jeden «Notengebung». Entsprechend wichtig ist es, dass Beurteilungen im Gespräch von der Führung solide begründet werden und nicht technokratisch, sondern im Dialog zur Sprache kommen.

Zudem sind Führungskräfte in folgenden Bereichen gefordert:

- Verlässliche und frühzeitige Vorbereitung des gesamten Prozesses und aller Termine. (Siehe dazu Merkblatt Jahresplanung MAB).
- Gespräch auf Augenhöhe gestalten (keine Prüfungsstimmung aufkommen lassen).
- Ehrliche Wertschätzung zeigen, Leistungen möglichst umfassend würdigen.
- Sich breit und spürbar für die Leistungen der Lehrperson/des Mitarbeitenden interessieren.
- Differenziert Anregungen geben (keine «billigen» Tipps), Fragen stellen.
- Bewusstsein zeigen, dass von wenigen Eindrücken auf die gesamte Leistung geschlossen wird.
- Faire, konstruktive, jedoch auch klare Kritik geben («das Kind beim Namen nennen»).
- Erwartungen haben und diese offen, verständlich sowie nachvollziehbar äussern.
- Unter Umständen auch Kritik an der eigenen Person von Lehrpersonen/ Mitarbeitenden an- und aufnehmen.

Gerade weil die Aufgaben der Führungskräfte an einer Mittelschule im Rahmen der MAB anspruchsvoll sind, tauscht sich die Führung einer Schule regelmässig darüber aus, wie sie die MAB gestalten und den Lehrpersonen und Mitarbeitenden gegenüber treten möchten.

Die Personalabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts bietet Plattformen für den Erfahrungsaustausch und bei Bedarf für Weiterbildungsangebote an.

MAB und Personal- und Schulentwicklung

Menschen prägen die Kompetenz einer Mittelschule

Dass sich eine Schule weiterentwickelt und sich zum Ziel setzt, hohen Ansprüchen gegenüber den Schülerinnen und Schülern gerecht zu werden, ist jenen zu verdanken, die an der Schule tätig sind – insbesondere den Mittelschullehrpersonen. Lehrpersonen und Mitarbeitende prägen den Erfolg und die Atmosphäre einer Mittelschule durch ihre Kompetenz wie auch ihr Engagement und die Art der Zusammenarbeit. Entsprechend resultiert Schulentwicklung immer auch aus der Entwicklung des Personals.

Damit Fortschritte möglich sind, muss eine entwicklungsorientierte Kultur geschaffen und gepflegt werden, welche:

- Entwicklungsthemen weniger als Defizite, sondern als Lernmöglichkeiten erkennen.
- nach einem Beurteilungsprofil strebt, das Stärken und Entwicklungsbereiche wertschätzend reflektiert.
- auch für Kritik und kritische Rückmeldungen Raum bietet.
- keine unrealistische Null-Fehler-Kultur anstrebt, sondern bereit ist, (kalkulierbare) Risiken einzugehen.
- es als selbstverständlich erachtet, dass auch sehr gut qualifizierte Menschen sich weiterentwickeln.

Reflektieren von Entwicklungsfragen

Entwicklungsfragen sind meist keine Ja/Nein-Fragen, sondern benötigen Raum und Zeit:

- Worum geht es eigentlich? Eher um die wahrgenommene Wirkung auf andere, um ein bestimmtes Können oder um Aspekte der Arbeitsweise?
- Sprechen wir von einer vorhandenen Stärke, die weiter ausgebaut werden soll? Oder geht es um ein Thema, das verbessert werden soll, da es neben vorhandenen Stärken einen Schwachpunkt bildet?
- Ist die Lehrperson oder der Mitarbeitende offen und bereit, sich dem Thema zu stellen?
- Welches Ziel soll erreicht werden? Was soll wann und in welcher Form vorliegen?
- Welche Massnahmen und konkreten Entwicklungsschritte kommen in Frage? Welche Varianten bieten sich an? Was ist am effektivsten? Was spricht am meisten an?
- Welche Unterstützung bietet die Führung bzw. die Schule an? (Welche nicht?)

Gerade im Hinblick auf die Schulentwicklung stellen sich zudem folgende Fragen:

- Sind die Ziele der Schule klar, insbesondere jene Ziele, welche das Profil einer Schule prägen?
- Welche Herausforderungen stellen sich damit den Lehrpersonen und Mitarbeitenden?
- Welche Anforderungen werden zunehmend wichtiger – welche nehmen an Bedeutung ab?
- Welche Themen, Projekte und Aufgaben bieten Entwicklungschancen im Berufsalltag?

Wird von Entwicklung gesprochen, denken viele meist an eine Ausbildung oder einen externen Kurs. Dabei zeigt sich immer wieder, dass erfolgskritische Fähigkeiten nicht durch Wissensvermittlung, sondern im praktischen Alltag erworben werden.

Für Lehrpersonen wurde dazu eine Entwicklungslandkarte erarbeitet (siehe Leitfaden «Entwicklungsmöglichkeiten für Lehrpersonen»).

Wenn die Leistung nicht (mehr) stimmt ...

Klarheit schaffen

Es kommt vor, dass Leistungen von Mitarbeitenden abnehmen oder ein Verhalten auffällt, sich ungute Vorfälle häufen oder letztlich verschiedene Bereiche mit Verbesserungsbedarf zu grundsätzlichen Fragen führen:

- Meistens wird das als erstes der Schulleitung zugetragen – aus dem Kollegium oder gar von Schülerinnen und Schülern.
- Die betreffende Person selber wirkt beeinträchtigt und die Frage stellt sich, ob es ihr gut geht, ihr die Arbeit Freude macht oder sie sich an der Schule wohl fühlt.
- Der Unterricht überzeugt etwa im Zuge eines Unterrichtsbesuchs nicht. Oder es kommt zu Vorfällen, die in einem professionellen Umfeld eigentlich nicht geschehen dürften.

Selten ist sofort die Anstellung gefährdet und gerade zu Beginn einer Leistungsabnahme mag sich die Führung selber fragen, ob und in welcher Form Kritik gerechtfertigt ist. Es zeigt sich jedoch, dass es immer vorteilhaft ist, Kritikpunkte oder Negativerlebnisse

- möglichst schnell
- direkt und klar sowie gleichwohl wertschätzend
- in einem persönlichen Gespräch (zu Zweit oder zu Dritt) anzusprechen und zu protokollieren.

Die MAB bildet auch bei Leistungseinbrüchen eine solide Basis

Hält die Phase eines Leistungseinbruchs an, so kann eine MAB, sofern sie nicht ohnehin ansteht, eine solide Basis bilden, um:

- eine Gesamtbeurteilung vorzunehmen, die nicht allein die auftauchenden Defizite, sondern auch Bereiche guter Leistung würdigt.
- in Bezug auf Defizite klar festzuhalten, was fehlt oder welche Erwartungen nicht erfüllt werden.
- entsprechende Förder- und Unterstützungsmassnahmen konkret zu definieren.
- dem/r Betreffenden die Chance zu geben, sich zu verbessern und zu bewähren.

Eine MAB dokumentiert zudem die aktuelle Leistungssituation. Sollte sich diese nicht verbessern, so stellt die MAB eine vorgeschriebene Grundlage für eine allfällige Auflösung des Arbeitsverhältnisses dar.

Beratung und Begleitung durch die Personalabteilung

Eine Mittelschule soll möglichst rasch und direkt die Personalabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts (MBA) kontaktieren, falls eine Anstellung gefährdet bzw. eine Entlassung eine mögliche Variante sein könnte. Die Personalabteilung berät in Bezug auf denkbare Vorgehensschritte, unterstützt die Führung im konkreten Fall sowie in der Vorbereitung der MAB und stellt das korrekte Verfahren sicher.

MAB für Mittelschullehrpersonen (MLP/MLP mbA)

Gesprächsrhythmus und Verfahren

Alle sechs Jahre findet eine **systematische Leistungsbeurteilung** statt, welche von je einem Mitglied der Schulkommission und der Schulleitung gestaltet wird. Als Vorbereitung auf die MAB werden mindestens zwei Unterrichtsbesuche auf verschiedenen Klassenstufen und, wenn möglich, gemeinsam durchgeführt (Vieraugen-Prinzip). Ebenfalls fließen die Rückmeldungen der Schulleitung in Bezug auf die Arbeit als Mitglied der Schulgemeinschaft ein.

Die erste systematische Leistungsbeurteilung findet nach dem ersten Anstellungsjahr statt. Ein schulinterner Funktionswechsel erfordert immer eine Leistungsbeurteilung.

Alle drei Jahre findet eine **Zwischenbeurteilung** statt, welche in der Regel die Schulkommission gestaltet und ebenfalls mindestens zwei Unterrichtsbesuche vorsieht.



Je nach Schulkultur kann auch ein jährliches, optionales Gespräch zwischen Schulleitung und Lehrperson stattfinden, wobei hier der Austausch über Erreichtes, der Erwartungsabgleich, ein gegenseitiges Feedback oder Entwicklungsthemen (ohne Beurteilung) im Zentrum stehen können. Eine kurze Aktennotiz zum geführten Gespräch, Unterrichtsbesuchen oder weiterführenden Massnahmen wird dennoch verfasst.

Anforderungskriterien

Die «Rahmenbedingungen MAB» geben neun Beurteilungskriterien vor, welche im Leitfaden «Anforderungskriterien» weiter konkretisiert sind. Anhand dieser Kriterien und deren Relevanz im Berufsalltag der jeweiligen Mittelschullehrperson wird das MAB-Gespräch sowie die Leistungsbeurteilung gestaltet. Entsprechend ist auch das MAB-Formular strukturiert.

Gemäss «Rahmenbedingungen MAB» erfolgt die Beurteilung mit den vier Qualifikationsstufen: Sehr gut, gut, genügend und ungenügend, wobei die überwiegende Mehrzahl der Lehrpersonen ein sehr gut erhalten dürfte. Denn die Qualifikationsstufe gut räumt bereits «geringfügige Vorbehalte» ein und verlangt, dass die darauf folgende MAB (in 3 Jahren) erneut als systematische Leistungsbeurteilung (und nicht als Zwischenbeurteilung) gestaltet wird.

Die Gesamtbeurteilung erfolgt aus den Beurteilungen der einzelnen Kriterien: Die jeweiligen Mitglieder der Schulkommission und Schulleitung entscheiden sich für eine Beurteilungskategorie aufgrund des Gesamteindrucks, der Gesamtleistung und in Bezug auf die inhaltliche Gewichtung der einzelnen Anforderungskriterien.

Die Qualifikationsstufe sehr gut erhalten Lehrpersonen, die ihre Funktion in Bezug auf die Anforderungskriterien insgesamt erfüllen oder übertreffen. Wichtig ist, dass es auch für diese Lehrpersonen Weiterentwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten geben darf, die sich vermutlich auf bereits vorhandene Stärken beziehen oder auf Wunsch der Lehrperson zur Sprache kommen. Solche Entwicklungsaspekte sind nicht mit einem «geringfügigen Vorbehalt» zu verwechseln.

Planung und Information in Bezug auf die MAB

Die MAB ist für die Lehrpersonen eine bedeutsame Begegnung mit der Führung der Schule. Das verantwortliche Mitglied der Schulleitung plant, gestaltet und leitet den jeweiligen MAB-Prozess vorausschauend. Dazu gehört auch, die Betroffenen frühzeitig darüber zu informieren:

- Wer aus der Schulkommission und Schulleitung die MAB gestaltet.
- Wie sich der Terminplan gestaltet: Vorbereitung, Unterrichtsbesuche, MAB-Gespräch.
- Welche Vorbereitung seitens der Lehrpersonen zu treffen ist: Selbstbewertung, Reflexion der vereinbarten Ziele, Erstellen von Unterlagen zum Unterricht.

Unterrichtsbesuche

Die Unterrichtsbesuche als Bestandteil der MAB reflektieren die Bedeutung des Unterrichts für die Leistung einer Lehrperson.

- Ein Unterrichtsbesuch erfolgt durch die jeweiligen Mitglieder der Schulkommission und der Schulleitung, welche die MAB gestalten. Insgesamt werden mindestens zwei Lektionen besucht und mindestens eine davon gemeinsam.
- Die Unterrichtsbesuche werden mindestens eine Woche vorher angekündigt.
- Es ist denkbar, dass die Lehrperson die Unterrichtsbesuchenden mit Unterlagen zur aktuellen Unterrichtsphase und deren Planung ausrüstet («Dossier»). Das ist eine Frage der Schulkultur.
- Vermutlich macht ein kurzes Gespräch mit der Lehrperson vor dem Unterrichtsbesuch Sinn, um mehr über die Einbettung der Lektion in deren Unterrichtskonzept zu erfahren.
- Im Anschluss an den Unterrichtsbesuch erfolgt eine kurze, mündliche Rückmeldung, wobei bedeutende Themen im MAB-Gespräch ausführlich aufgenommen werden.
- Die Unterrichtsbesuchenden machen sich Notizen (Siehe «Beobachtungsblatt für den Unterricht»).

Vorbereitung auf das MAB-Gespräch sowie Beurteilung

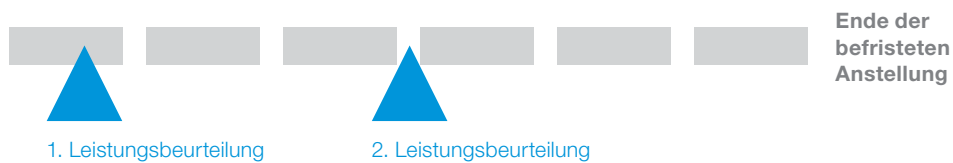
Schulleitung und Schulkommission nehmen sich vor dem eigentlichen MAB-Gespräch Zeit und setzen sich mit der individuellen Beurteilung einer Lehrperson auseinander.

- Sie sammeln, ordnen und reflektieren Beobachtungen und vergleichen diese mit den Anforderungskriterien an eine Lehrperson.
- Sie überlegen sich, wie die Person wirkt und was sie anderen gegenüber vermittelt. Sie versuchen dem zu qualifizierenden Menschen im beruflichen Kontext gerecht zu werden.
- Sie überlegen sich, welche Stärken Würdigung erfahren sollen, und welche Entwicklungsperspektiven besprochen werden könnten.
- Sie machen sich Gedanken, ob es auch Kritikpunkte gibt, und wie diese auf stimmige und dennoch klare Art und Weise angesprochen werden können.
- Gemeinsam wird das MAB-Formular ausgefüllt, welches als formale Grundlage für das Gespräch dient und es wird besprochen, wie das MAB-Gespräch strukturiert werden soll. Das Gespräch muss jedoch nicht der Struktur des Formulars folgen. In der Regel dauert ein MAB-Gespräch 60 bis 90 Minuten.

Beachten Sie dazu auch die [Checkliste für das MAB-Gespräch](#).

MAB für Lehrbeauftragte

Für Lehrbeauftragte ist eine erste Leistungsbeurteilung nach dem ersten Semester an der jeweiligen Schule und anschliessend eine zweite nach drei Jahren angezeigt. Die Leistungsbeurteilung wird von einem Mitglied der Schulleitung gestaltet. Vorbereitend findet mindestens ein Unterrichtsbesuch statt.



Anforderungskriterien

Die «Rahmenbedingungen MAB» geben neun Anforderungskriterien vor, welche im Leitfaden «Anforderungskriterien für Lehrpersonen» weiter konkretisiert wurden. Entsprechend ist auch das MAB-Formular strukturiert. Anhand dieser Kriterien – soweit sie für den aktuellen Berufsalltag der jeweiligen Lehrbeauftragten überhaupt anwendbar sind – werden das MAB-Gespräch sowie die Leistungsbeurteilung gestaltet. Nicht relevante Anforderungskriterien sollen auch nicht beurteilt werden.

Die erste MAB ist auch als wichtiger Teil der Berufseinführung zu sehen, in welcher die Lehrperson zudem im Rahmen eines Mentorats begleitet und gefördert wird. Entsprechend differenziert und entwicklungsorientiert soll die Beurteilung ausfallen. Im weiteren Verlauf stellt sich die Frage, ob ein/e Lehrbeauftragte/r als Mittelschullehrperson (unbefristet) in Frage kommt.

Gemäss «Rahmenbedingungen MAB» sind folgende vier Qualifikationsstufen vorgesehen: Sehr gut, gut, genügend und ungenügend. Das jeweilige Mitglied der Schulleitung entscheidet sich für eine Beurteilungskategorie aufgrund des Gesamteindrucks und in Bezug auf die inhaltliche Gewichtung der relevanten Anforderungskriterien.

Planung, Unterrichtsbesuche sowie Vorbereitung auf das MAB-Gespräch

Die Planung und Vorinformation verläuft analog zur MAB für Mittelschullehrpersonen (siehe Seite 8). Auch bei Lehrbeauftragten ist es wichtig, jeweils frühzeitig darüber zu informieren:

- Wer aus der Schulleitung die MAB gestaltet.
- Wie sich der Terminplan gestaltet: Vorbereitung, Unterrichtsbesuche, MAB-Gespräch.
- Welche Vorbereitung seitens der Lehrpersonen zu treffen ist.

Der Unterrichtsbesuch erfolgt allein durch die Schulleitung, welche die MAB gestalten, und umfasst mindestens eine Lektion. Die Unterrichtsbesuche werden spätestens eine Woche vorher angekündigt. Im Anschluss an den Unterrichtsbesuch erfolgt eine kurze, mündliche Rückmeldung.

Die Reflexion der Leistungen und des Verhaltens sowie die Bewertung erfolgt als Vorbereitung auf das rund 60-minütige Gespräch (siehe auch Hinweise auf Seite 8 für Mittelschullehrpersonen).

MAB für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende

Gesprächsrhythmus und Verfahren

Für Mitarbeitende im Bereich Verwaltung und Betrieb einer Mittelschule ist eine jährliche MAB mit dem direkten Vorgesetzten zu gestalten. Zum Einen werden Ziele vereinbart und nach einem Jahr beurteilt; zum Anderen werden Verhaltensweisen und Fähigkeiten («Merkmale») gemeinsam definiert bzw. aus der Stellenbeschreibung abgeleitet, reflektiert und beurteilt.



Anforderungskriterien

Die Anforderungskriterien richten sich nach der jeweiligen Funktion und sind in der MAB entsprechend frei wählbar. Das MAB-Formular bietet:

- Zum einen die Möglichkeit, Ziele zu formulieren und ein Jahr später zu beurteilen. Ziele sind jedoch nur für Funktionen zu definieren, für welche dies Sinn macht. Ansonsten können die Leistungen und das Verhalten allein via Merkmalkatalog beurteilt werden.
- Einen Merkmalkatalog, der im Rahmen der MAB beurteilt werden kann. In der Vorlage hinterlegt sind Merkmale im Bereich Fachkompetenz, Verhalten und Führung. Diese Merkmale können im MAB-Gespräch frei angepasst oder auch weggelassen werden, wenn diese nicht relevant für die Funktion sind. Anpassungen an den Merkmalen sind zu Beginn einer Beurteilungsperiode vorzunehmen und im MAB-Gespräch gemeinsam zu vereinbaren.

Die Bildungsdirektion publiziert für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende ein «MAB-Vademecum», das die fünf möglichen Qualifikationsstufen von A bis E für einzelne Ziele und Merkmale sowie die Gesamtbeurteilung erläutert.

Ebenfalls existiert für Verwaltungs- und Betriebspersonal ein Vademecum zum Thema Personalentwicklung der Bildungsdirektion, das Entwicklungsmöglichkeiten und das Kompetenzmodell der kantonalen Verwaltung beinhaltet, woraus sich Anforderungskriterien ableiten lassen.

Planung und Vorbereitung auf das MAB-Gespräch

Während des Jahres begleitet und beobachtet die direkt vorgesetzte Führungskraft ihre Mitarbeitenden und bereitet sich entsprechend auf das MAB-Gespräch vor. Die Führungskraft kann Mitarbeitende einladen, sich vorab selber zu beurteilen oder für vereinbarte Ziele Unterlagen ins Gespräch mitzubringen.

Übersicht Merkblätter und Hilfsmittel

Merkblätter und Hilfsmittel im Anhang

Merkblatt Jahresplanung MAB-Gespräche	18
Checkliste Vorbereitung MAB-Gespräch	19
MAB für Lehrpersonen (mit Kommentaren)	21
Checkliste schwierige Gespräche	23
Beobachtungsblatt für den Unterricht	25
Merkblatt für Lehrpersonen zur Bedeutung der MAB	27

Instrumente im Internet

[Für Mittelschullehrpersonen und Lehrbeauftragte \(www.mba.zh.ch\)](http://www.mba.zh.ch)

- MAB-Formular für Lehrpersonen (LB/ MLP/MLP mbA)
- Leitfaden «Anforderungskriterien für Lehrpersonen»
- Leitfaden «Entwicklungsmöglichkeiten für Lehrpersonen»

[Für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende](#)

- MAB-Formular für Verwaltung- und Betriebsmitarbeitende, www.pa.zh.ch
- Wegleitung für die MAB, www.pa.zh.ch

- MAB-Vademecum, Mitarbeiterbeurteilung in der Bildungsdirektion, www.mba.zh.ch
- Vademecum «Personalentwicklung in der Bildungsdirektion», www.mba.zh.ch

[Weiterführende Dokumente](#)

- Instrumente und Angebote für Lehrpersonen und Mitarbeitende in Belastungssituationen.

Merkblatt Jahresplanung MAB-Gespräche

Jahresplanung in Bezug auf die MAB

Im Hinblick auf das kommende Schuljahr erstellt die Schulleitung eine Planung:

Übersicht MAB-Gespräche

Welche MAB-Gespräche stehen in diesem Jahr an?

- MAB mit Mittelschullehrpersonen: Handelt es sich um umfassende/systematische Leistungsbeurteilungen oder Zwischengespräche?
Sollen weitere optionale Jahresgespräche hinzukommen?
- MAB mit Lehrbeauftragten.
- MAB mit Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitenden.

Wer gestaltet jeweils das MAB-Gespräch auf Seite der Führung?

- Welche Mitglieder der Schulleitung und der Schulkommission gestalten bei Mittelschullehrpersonen jeweils die Unterrichtsbesuche und das MAB-Gespräch?
- Welches Mitglied der Schulleitung übernimmt Unterrichtsbesuche und MAB-Gespräch beim jeweiligen Lehrbeauftragten?
- Welche Mitarbeitendengespräche gestaltet der Adjunkt/die Adjunktin der Schule?

Terminplanung

Wann in der Jahresplanung sollen die MAB-Gespräche und die entsprechenden Schulbesuche eingeplant und durchgeführt werden? Wie sind – im Hinblick auf die Mittelschullehrpersonen – die Termine mit der Schulkommission zu planen?

Kommunikation und Information der Lehrpersonen/Mitarbeitenden

Wie erfolgt in Bezug auf die MAB die Kommunikation gegenüber den Lehrpersonen und Mitarbeitenden?

Schwerpunkthemen, welche die gesamte Schule betreffen

Gibt es aus Sicht der Mittelschule wichtige Themen, Ziele oder Projekte, welche mit bestimmten oder gar allen Lehrpersonen bzw. Mitarbeitenden im Rahmen der MAB besprochen werden sollen? Wie will sich die Schulleitung und Schulkommission dazu abstimmen?

Schwierige MAB-Gespräche

Gibt es einzelne, voraussichtlich anspruchsvolle bzw. schwierige Gespräche? Was bedeutet das für die Vorbereitung? Wie will sich die Schulleitung und Schulkommission diesbezüglich austauschen und abstimmen? Wo ist es nötig, frühzeitig die Personalabteilung des MBA beratend zu kontaktieren?

Checkliste für das MAB-Gespräch

Organisation und Einladung

- Wer nimmt am Gespräch teil? (2 oder 3 Personen) _____
- Dauer des Gesprächs festlegen. _____
- Wann findet das Gespräch statt? _____
- Wo findet das Gespräch statt? Passt der Ort? Raum reserviert? _____
- Bleibt genügend Zeit für Vorbereitung und Schulbesuche? _____
- Vorbereitungsunterlagen bereitstellen und zukommen lassen. _____
- Alle Gesprächsteilnehmenden einladen. Einladung bestätigt. _____

Vorbereitung: Anforderungskriterien reflektieren

(Fragen für die Vorbesprechung bzw. Vorbereitung der MAB durch die Führung.)

- Welche Anforderungskriterien sind beurteilbar? _____
- Wie sind die beurteilbaren Anforderungskriterien zu gewichten? _____
- Stichworte (Beobachtungen, Eindrücke) zu Kriterien notieren. _____
- Welche Erkenntnisse liefern die Schulbesuche? _____
- Gilt es Unterlagen zu sichten (zu Unterricht/Projekten)? _____
- Welche Stärken sollen besonders gewürdigt werden? _____
- Gibt es Entwicklungs- bzw. Verbesserungsbedarf? _____
- Gibt es weitere Punkte, die besonders erwähnt werden sollen? _____
- Wie sehen die Zukunftsperspektiven aus? _____
- Welche Botschaft soll am Ende insgesamt vermittelt werden? _____
- MAB-Formular ausfüllen/vorbereiten. _____

Unmittelbare Gesprächsvorbereitung

- Sicherstellen, dass der reservierte Raum verfügbar/parat ist.
- Sicherstellen, dass Störungen vermieden werden.
- Sicherstellen, dass alle Unterlagen verfügbar sind.

MAB-Gespräch (60 bis 90 Minuten)

- Begrüßung und Einleitung (5'). _____
- Vermitteln der Kernbotschaft und wichtigste Aussagen (10'). _____
- Durchgehen der Anforderungskriterien. Reflektieren von Beispielen, Beobachtungen, Resultaten, Unterrichtsbesuchen. Besprechen von möglichen Weiterentwicklungsthemen.
- Eröffnen der Gesamtbeurteilung/Qualifikationsstufe (30' – 40'). _____
- Zukunftsperspektiven und Wünsche besprechen (10'). _____
- Nach Bedarf Entwicklungsziele definieren (5' – 30'). _____
- Unterschrift MAB-Formular, Gesprächsrückblick (5' – 10'). _____

Nachbearbeitung

- Wenn nötig: Finalisieren des MAB-Formulars. _____
- Vereinbarte Nachbearbeitungsschritte/Abklärungen. _____
- Nach Bedarf: Gesprächsauswertung im Beurteilungsteam. _____

Merkblatt zum MAB-Formular für Lehrpersonen

Formular Mitarbeiterbeurteilung (MAB-Formular) für Lehrpersonen

Für Lehrbeauftragte und Mittelschullehrpersonen liegt ein zweiseitiges MAB-Formular vor, das Raum für die Beurteilung der Anforderungskriterien für Lehrpersonen bietet. Das Formular lässt verschiedene Vorgehensweisen zu. In der Regel wird das Formular von der Führung (Schulleitung/Schulkommission) vor dem MAB-Gespräch bearbeitet und ausgefüllt. Im Gespräch selber kann es zu Anpassungen kommen. Die Bemerkungen der Lehrperson zum MAB (Punkt 5) können auch handschriftlich ergänzt werden.

MAB für Lehrpersonen

1. Angaben zur MAB

Lehrperson	<input type="checkbox"/> LB <input type="checkbox"/> MLP <input type="checkbox"/> MLP nBA	Mitglied Schulleitung
Datum Gespräch		Mitglied Schulkommission
Beurteilungsperiode	bis	<input type="checkbox"/> Systematische Leistungsbeurteilung <input type="checkbox"/> Zwischenbeurteilung <input type="checkbox"/> Optionales Mitarbeitergespräch

2. Bewertung Anforderungskriterien

Kriterien in Bezug auf den Unterricht

Anforderungskriterium	Beobachtungen/ Erläuterungen
Persönliche Ausstrahlung und pädagogisches Engagement	
Arbeitsatmosphäre in der Klasse, Umgang mit Schüler:innen	
Fachkompetenz	
Didaktik und Methodik, besonders Unterrichtserfahrungen, sprachliche Gestaltung	

Aufgaben als Mitglied der Schulleitung

Anforderungskriterium	Beobachtungen/ Erläuterungen
Betreuung von Schüler:innen, Elternarbeit, Wirken als Klassenlehrer:in	
Mitarbeit im Kollegium	
Administrative Zuverlässigkeit	
Mitwirkung bei Schulleistungen und schulbezogenen Aktivitäten	

MAB_Formular_Lehrpersonen_Mitteilung_V02(1).docx

MAB für Lehrpersonen

Welche Beurteilungsaspekte	Beobachtungen/ Erläuterungen
Anforderungskriterium	
Weiterbildung	
Optional: Besondere Aufgaben, Projekte, Beiträge zur Schulentwicklung	

3. Gesamtwürdigung

Würdigung in Prosa

Beurteilung (optional: können) (Punktebeurteilung für die MAB von Lehrpersonen im MAB und Beobachtungen 2022)

Sehr gut Gut Genügend Ungenügend

4. Perspektiven / Entwicklungsthemen

Gespräch über Zukunftsperspektiven bzw. mögliche Entwicklungsthemen

5. Bemerkungen der Lehrperson

6. Unterschriften

Lehrperson	Mitglied Schulleitung	Mitglied Schulkommission
Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift
Datum	Datum	Datum

MAB_Formular_Lehrpersonen_Mitteilung_V02(1).docx

Hinweise zum Umgang mit dem MAB-Formular

- Das MAB-Formular soll helfen, das Gespräch vorzubereiten, zu führen und das Besprochene festzuhalten.
- Mögliche, konkrete Aspekte zu den Kriterien in Kapitel 2 finden Sie im Leitfaden «Anforderungskriterien für Lehrpersonen». Es müssen nicht alle Aspekte beurteilt werden bzw. zur Sprache kommen; weitere Aspekte können dagegen hinzukommen. Es macht Sinn herauszustreichen, welche Kriterien und Aspekte besonders wichtig scheinen, welche dagegen eher zweitrangig sind.
- Das Formular bietet Raum, zu jedem beurteilten Anforderungskriterium in Stichworten Stärken wie mögliche Weiterentwicklungsthemen zu notieren.
- Im Feld Gesamtwürdigung (Kapitel 3) soll eine ganzheitliche Würdigung der Leistungen und des Verhaltens der Lehrperson formuliert werden.
- Im Kapitel 4 können optional gemeinsam besprochene Zukunftsperspektiven oder mögliche Entwicklungsthemen festgehalten werden.

MAB für Lehrpersonen

1. Angaben zur MAB			
Lehrperson		Mitglied Schulleitung	
	<input type="checkbox"/> LB <input type="checkbox"/> MLP <input type="checkbox"/> MLP mbA	Mitglied Schulkommission	
Datum Gespräch		<input type="checkbox"/> (Systematische) Leistungsbeurteilung	
Beurteilungsperiode	bis	<input type="checkbox"/> Zwischenbeurteilung	
		<input type="checkbox"/> Optionales Mitarbeitendengespräch	

Kommentar: MAB-Formular für Mittelschullehrpersonen und Lehrbeauftragte.

Kommentar: Für zusätzliche, optionale Gespräche kann auch ein anderes Instrument verwendet werden.

2. Bewertung Anforderungskriterien	
Kriterien in Bezug auf den Unterricht	
Anforderungskriterium	Beobachtungen/ Erläuterungen
Persönliche Ausstrahlung und pädagogisches Engagement	
Arbeitsatmosphäre in der Klasse, Umgang mit Schüler/-innen	
Fachkompetenz	
Didaktik und Methodik, besondere Unterrichtsformen, sprachliche Gestaltung	
Aufgaben als Mitglied der Schulgemeinschaft	
Anforderungskriterium	Beobachtungen/ Erläuterungen
Betreuung von Schüler/ -innen, Elternkontakte, Wirken als Klassenlehrer/-in	
Mitarbeit im Kollegium	
Administrative Zuverlässigkeit	
Mitwirkung bei Schulanlässen und schulbezogenen Aktivitäten	

Kommentar: Das Formular lässt verschiedene Vorgehensweisen rund um das MAB-Gespräch zu. In der Regel wird das Formular von der Führung vor dem MAB-Gespräch bearbeitet und ausgefüllt.

Kommentar: Mögliche, konkrete Aspekte zu den Kriterien finden Sie im Vademecum «Anforderungskriterien für Lehrpersonen». Es müssen keinesfalls alle Aspekte beurteilt werden bzw. zur Sprache kommen; weitere Aspekte können dagegen hinzukommen. Es macht Sinn herauszustreichen, welche Kriterien und Aspekte besonders wichtig sind.

Kommentar: Notieren Sie Beobachtungen und Erläuterungen in Stichworten. Notieren Sie neben Stärken auch mögliche Weiterentwicklungsthemen.

Kommentar: Gerade bei Lehrbeauftragten sollen nur jene Kriterien beurteilt werden, welche auch tatsächlich im Alltag relevant sind.

MAB für Lehrpersonen

Weitere Beurteilungsaspekte	
Anforderungskriterium	Beobachtungen/ Erläuterungen
Weiterbildung	
<i>Optional</i> : Besondere Aufgaben, Projekte, Beiträge zur Schulentwicklung	

Kommentar: Berücksichtigen Sie nicht nur extern besuchte Kurse sondern allgemein Aktivitäten, welche der Weiterbildung dienen.

Kommentar: Hier können – falls vorhanden – Zusatzaufgaben oder besondere Beiträge bzw. Projekte gewürdigt werden.

3. Gesamtwürdigung
Würdigung in Prosa

Kommentar: Im Feld Gesamtwürdigung soll eine ganzheitliche Würdigung der Leistungen und des Verhaltens der Lehrperson ausformuliert werden.

Beurteilung (gemäss Kriterien ‚Rahmenbedingungen für die MAB von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen, 2002)			
<input type="checkbox"/> Sehr gut	<input type="checkbox"/> Gut	<input type="checkbox"/> Genügend	<input type="checkbox"/> Ungenügend

Kommentar: Hier können gemeinsam besprochene Zukunftsperspektiven oder mögliche Entwicklungsthemen festgehalten werden.

4. Perspektiven / Entwicklungsthemen
Gespräch über Zukunftsperspektiven bzw. mögliche Entwicklungsthemen

5. Bemerkungen der Lehrperson
<i>optional</i>

Kommentar: Die Bemerkungen der Lehrperson zum MAB können auch handschriftlich im MAB-Gespräch ergänzt werden.

Kommentar: Die Lehrperson muss darauf hingewiesen werden, dass sie eine Besprechung mit dem nächsthöheren Vorgesetzten (i.d.R. Präsidium Schulkommision) verlangen kann.

6. Unterschriften		
Lehrperson	Mitglied Schulleitung	Mitglied Schulkommision
<i>Unterschrift</i>	<i>Unterschrift</i>	<i>Unterschrift</i>
<i>Datum</i>	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>

Checkliste schwierige MAB-Gespräche

Ein «schwieriges Gespräch» liegt dann vor, wenn entweder die gezeigten Leistungen und/oder das beobachtete Verhalten wiederholt nicht den Anforderungskriterien entspricht. Selbstverständlich muss ein solches Gespräch zeitnah und kann je nachdem auch ausserhalb der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) durchgeführt werden. Schwierige Gespräche haben den Charakter einer Konfrontation. Das erste Ziel ist es, Klarheit zu schaffen, das zweite, Verbesserungen in Gang zu bringen bzw. Verbesserungschancen zu eröffnen.

Vorbereitung

- Als Erstes ist zu klären, worum es geht: Welche Beobachtungen, Eindrücke, Resultate und Fakten begründen eine Kritik an Leistung und/oder Verhalten? Welche Anforderungskriterien sind in welchen Aspekten nicht erfüllt? Wie ist dies zu begründen? Wie schwer wiegt die Kritik, wie dringend ist entsprechend der Handlungsbedarf? Die genannten Punkte sind in einem MAB-Formular/einer Aktennotiz festzuhalten.
- Thema/Vorfall ist im Schulleitungsgremium zu besprechen, Eindrücke und Beobachtungen sowie mögliche Interpretationen auszutauschen. Der Handlungsbedarf ist zu bewerten.
- Das Vorgehen ist in der Schulleitung (und wenn nötig in der Schulkommission) abgestimmt im Sinne eines Prozesses:
 - Wann, mit wem und in welcher Form soll das «schwierige Gespräch» stattfinden?
 - Welche konkreten Verbesserungsthemen werden gefordert? Welche Punkte sind zwingend und nicht verhandelbar; bei welchen Punkten besteht Spielraum?
 - Welche Bewährungsfrist wird angesetzt? Welche Zwischenetappen sind vorgesehen?
 - Gibt es Unterstützungsangebote seitens der Schule?
 - Welches sind mögliche Konsequenzen bei Nichterfüllung? Werden diese kommuniziert?
- Beratung kann bei der Personalabteilung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes eingeholt werden (Prozess-, Rechtsberatung). In Fällen, bei denen die Anstellung möglicherweise gefährdet ist, ist zwingend vorab den Kontakt mit der Personalabteilung des MBA aufzunehmen.

Gesprächsgestaltung

- Schwierige Gespräche sind nicht alleine zu führen, sondern stets eine Zweitperson (aus der Schulleitung oder Schulkommission) hinzuziehen.
- Der Charakter des Gesprächs sowie die «kritische Botschaft» müssen in den ersten 10 Minuten zur Sprache kommen. Sie soll konkret formuliert werden.
- Einer möglichen emotionalen Reaktion soll Raum gelassen werden. Falls sich die betroffene Person mit der kritischen Qualifikation nicht einverstanden zeigt, ruhig und sachlich bleiben. Die betroffene Person kann Verständnisfragen stellen, doch Rechtfertigungen oder fragwürdige Ausreden sind unangebracht und bergen die Gefahr, sich in einer unproduktiven Diskussion zu verlieren.
- Auch bei bedeutenden Kritikpunkten werden die Gesamtleistung der betroffenen Person bzw. Aspekte mit guten Leistungen gewürdigt.
- Im Verlauf des Gesprächs erläutert und begründet die Führung, welche Erwartungen sie konkret hat, welche Entwicklungsschritte nötig sind bzw. welche Vorfälle und Verhaltensweisen auf keinen Fall mehr vorkommen dürfen. Es wird die Zeitdauer einer intensiven Beobachtung bestimmt (je nach Fall drei, sechs oder zwölf Monate) und es wird angesprochen, welche weiteren Szenarien am Ende dieser Zeitdauer grundsätzlich möglich sind. Sinnvoll ist, bereits jetzt einige weitere Gespräche sowie eine Schlussbesprechung am Ende der Bewährungszeit zu planen.
- Das vorbereitete, schriftliche Dokument (MAB-Formular, Aktennotiz) wird von den Anwesenden unterzeichnet. Sollte sich die betroffene Person weigern, so hält die Führung das auf den entsprechenden Papieren fest und lässt dies von der anwesenden Zweitperson gegenzeichnen.
- Falls die betroffene Person den Verbesserungsbedarf nicht einsieht, ein zusätzliches Gespräch anbieten (z.B. eine Woche später).

Beobachtungsblatt für den Unterricht

Angaben

Lehrperson: _____ Beobachter/-in: _____

Fach: _____ Evtl. zweiter Beobachter/-in: _____

Thema: _____ Datum, Zeit: _____

Zeit	Beobachtungen zum Unterrichtsverlauf	Bemerkungen
------	--------------------------------------	-------------

--	--	--

Anforderungskriterium	Eindrücke und Bewertungen
<p>Persönliche Ausstrahlung und pädagogisches Engagement</p> <p>Stichworte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wirkung/Ausstrahlung - Engagement/Initiative - Authentizität - Flexibilität - Differenziertes Verhalten - Wertschätzung/ Anerkennung 	
<p>Arbeitsatmosphäre in der Klasse, Umgang mit Schüler/-innen</p> <p>Stichworte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lebendigkeit - Begeisterung für das Fach - Überblick - Klarheit der Klassenführung - Qualität der Interaktionen - Respektvoller Umgang 	
<p>Fachkompetenz</p> <p>Stichworte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Souveränität - Inhaltliche Präzision - Klarheit für das Wesentliche - Bedeutsamkeit der Inhalte - Einbettung im Lehrplan 	
<p>Didaktik und Methodik, besondere Unterrichtsformen, sprachliche Gestaltung</p> <p>Stichworte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sorgfältige Planung/Vorbereitung - Klare Lernziele - Aktivierung der Schüler/innen - Versch. Zugänge zum Stoff - Sinnvolle Lehr-/Lernformen - Verständlichkeit/Prägnanz 	

Merkblatt für Lehrpersonen zur Bedeutung der MAB

Grundlagen der MAB

Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ist ein wichtiger und verbindlicher Anlass für alle Lehrpersonen einer Mittelschule, um deren berufliche Leistungen und Verhaltensweisen zu beurteilen. Die rechtliche Grundlage bilden die «Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen» (6. Dezember 2002, siehe www.mba.zh.ch), welche im Wesentlichen folgendes vorsehen:

- Für Mittelschullehrpersonen alle 3 Jahre eine systematische Leistungsbeurteilung bzw. eine Zwischenbeurteilung bestehend aus Unterrichtsbesuchen und einem Beurteilungsgespräch jeweils mit Schulkommission und Schulleitung (wobei die Zwischenbeurteilung in der Regel allein durch die Schulkommission vorgenommen wird).
- Für Lehrbeauftragte eine erste Leistungsbeurteilung nach dem ersten Semester an der jeweiligen Schule und anschliessend eine zweite nach drei Jahren bestehend aus Unterrichtsbesuch und Beurteilungsgespräch jeweils mit der Schulleitung.

Dabei geht es um die Anerkennung der Leistungen im Unterricht (gestützt auf die durchgeführten Unterrichtsbesuche) und als Mitglied der Schulgemeinschaft.

Ziele der MAB

Grundsätzlich verfolgt die MAB folgende Zielsetzungen:

1. **Feedback und Beurteilung:** Eine wertschätzende und nachvollziehbare Beurteilung mit Würdigung der erbrachten Leistungen, gezeigten Verhaltensweisen und beobachtbaren Fähigkeiten.
2. **Reflektieren der Ziele der Schule:** Die Bestimmung und Erläuterung des Beitrages der Lehrpersonen zum Erfolg der Mittelschule und damit die gezielte Ausrichtung von Engagement und Ressourcen.
3. **Erwartungsklä rung:** Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und das Fördern der Zusammenarbeit.
4. **Personalentwicklung:** Das Besprechen von weiter zu fördernden Stärken oder interessanten Entwicklungsfeldern bzw. das Bestimmen von notwendigen Verbesserungsbereichen.
5. **Dokumentation:** Schriftliches Festhalten einer verbindlichen Standortbestimmung, auf welcher weitere Personalprozesse basieren. Die Qualifikationsstufe (sehr gut, gut, genügend, ungenügend) wird in den Personalunterlagen im Mittelschul- und Berufsbildungsamt abgelegt.

Für eine gelingende MAB ist es wichtig, dass sich die Lehrperson aktiv bei den Unterrichtsbesuchen und Gesprächen einbringt: Ihre Eindrücke, Überlegungen und Erwartungen, ihre Selbstbeurteilung in Bezug auf Unterricht und Kollegium, ihre Ziele, Pläne und Entwicklungswünsche.