



Kanton Zürich



# Mitarbeiterbeurteilung (MAB) Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

## Für den Zeitraum

von \_\_\_\_\_

bis \_\_\_\_\_

## A) Angaben zur Person/zum Gespräch

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

in dieser Funktion seit \_\_\_\_\_

Personalnummer \_\_\_\_\_

Beschäftigungsgrad \_\_\_\_\_

Amt \_\_\_\_\_

Abteilung \_\_\_\_\_

Direkte/r Vorgesetzte/r  
Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Anlass des Gesprächs \_\_\_\_\_

Letzte Beurteilung am \_\_\_\_\_

durch \_\_\_\_\_

## B) Hauptaufgaben ■

aktuell gemäss Stellenbeschreibung vom \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Zweck/Idee der Gespräche

Vereinbaren von Zielen und Anforderungen – Beurteilung von Zielerreichung, Kompetenzen, Verhalten – Verbesserung der Zusammenarbeit – Vereinbaren von Entwicklungsmassnahmen

## Beurteilungszyklus

### Phase 1

Vereinbaren  
von Zielen,  
Aufgaben,  
Anforderungen



### Phase 2

Leistungserbringung  
Leistungsüberprüfung  
Standortbestimmung



### Phase 3

Leistungsbeurteilung  
Ursachenanalyse  
Entwicklungsmass-  
nahmen



### Phase 1 bis 3

➔ **Original des Bogens nach Phase 3 ins Personaldossier**

## Beurteilungsmassstab

- A** (vorzüglich) = übertrifft vereinbarte Ziele/Anforderungen deutlich (Ziele bzgl. Qualität, Quantität, Termin)
- B** (sehr gut) = übertrifft vereinbarte Ziele/Anforderungen teilweise
- C** (gut) = erfüllt vereinbarte Ziele/Anforderungen
- D** (genügend) = erfüllt vereinbarte Ziele/Anforderungen mehrheitlich
- E** (ungenügend) = erfüllt vereinbarte Ziele/Anforderungen nicht



**C) Zielvereinbarung/Beurteilung Zielerreichung** Gewicht Ziele  \_\_\_\_\_ %

(Zielvereinbarungen können auch aus Hauptaufgaben abgeleitet werden)

**Ziel**


**Beurteilungskriterien** **Termin** \_\_\_\_\_


**Beurteilung Zielerreichung** (unter Einbezug der Einflussfaktoren)

**A**  **B**  **C**  **D**  **E**


**Ziel**


**Beurteilungskriterien**


**Termin** \_\_\_\_\_

**Beurteilung Zielerreichung** (unter Einbezug der Einflussfaktoren)

**A**  **B**  **C**  **D**  **E**


**Ziel**


**Beurteilungskriterien**


**Termin** \_\_\_\_\_

**Beurteilung Zielerreichung** (unter Einbezug der Einflussfaktoren)

**A**  **B**  **C**  **D**  **E**


**Beurteilung Zielerreichung** (gesamthaft)

**A**  **B**  **C**  **D**  **E**




## D) Merkmalkatalog Gewicht Merkmalkatalog %

Vereinbarung und Beurteilung von Kompetenzen und Verhalten

### 1. Fachliche Kompetenzen Beurteilung **A** **B** **C** **D** **E**

#### 1.1 Fachliches Wissen und Können

Anforderungen

- Verfügt über das notwendige Fachwissen und die notwendige Erfahrung
- Hat ein schnelles und gründliches Verständnis der Aufgabenstellungen des eigenen Arbeitsgebietes
- Setzt eigenes Wissen und Erkenntnisse aus beruflichen Erfahrungen praxisgerecht ein

Beurteilung **A**  **B**  **C**  **D**  **E**

---

---

---

---

---

#### 1.2 Qualitätsorientierung

Anforderungen

- Arbeitsergebnis dient der Problemlösung
- Arbeit wird zuverlässig, vollständig und exakt ausgeführt
- Arbeitsergebnis entspricht den Qualitätsstandards

Beurteilung **A**  **B**  **C**  **D**  **E**

---

---

---

---

---

#### 1.3 Umgang mit Ressourcen

Anforderungen

- Setzt die Arbeitszeit für die wichtigen und dringenden Aufgaben ein
- Findet das richtige Mass zwischen Schnelligkeit und Perfektion
- Nutzt die Ressourcen (Arbeitszeit, Material, Finanzmittel) zweckmässig und effizient

Beurteilung **A**  **B**  **C**  **D**  **E**

---

---

---

---

---

#### 1.4 Lösungsorientiertes Vorgehen

Anforderungen

- Erkennt Probleme frühzeitig
- Beurteilt Probleme richtig und erfasst die Zusammenhänge
- Kann Lösungen gemeinsam mit anderen erarbeiten
- Findet realisierbare Lösungen

Beurteilung **A**  **B**  **C**  **D**  **E**

---

---

---

---

---

#### 1.5 Arbeitsorganisation und -planung

Anforderungen

- Hat Übersicht über den eigenen Arbeitsbereich und erkennt bereichsübergreifende Zusammenhänge
- Plant zielorientiert die Erledigung von Arbeitsaufträgen
- Setzt Arbeitstechniken und -mittel zweckmässig ein
- Hält Termine ein

Beurteilung **A**  **B**  **C**  **D**  **E**

---

---

---

---

---

#### 1.6

Anforderungen

---

---

---

---

---

Beurteilung **A**  **B**  **C**  **D**  **E**

---

---

---

---

---

### Beurteilung Fachkompetenz Beurteilung **A** **B** **C** **D** **E**

---

---

---

---

---



## 2. Verhalten ■

### 2.1 Zusammenarbeit/Teamfähigkeit

Anforderungen

- Pflegt und nutzt die für die Tätigkeit wichtigen Kontakte und Beziehungen
- Bietet und holt sich bei Bedarf Unterstützung
- Gibt und holt sich Informationen rechtzeitig
- Trägt Führungs- und Teamentscheide mit

Beurteilung

A  B  C  D  E


### 2.2 Kommunikation/Konfliktfähigkeit

Anforderungen

- Präsentiert eigene Themen, Anliegen gegenüber Einzelpersonen und Gruppen verständlich und überzeugend
- Greift Anregungen und Ideen auf
- Kann im Gespräch die eigene Position sachlich vertreten und andere Meinungen anerkennen (z.B. in Konfliktsituationen)
- Kritisiert sachbezogen und konstruktiv
- Kann Kritik entgegennehmen und umsetzen

Beurteilung

A  B  C  D  E


### 2.3 Kundenorientierung

Anforderungen

- Erkennt die Anliegen interner und externer Kunden
- Nutzt den eigenen Handlungsspielraum, um die Anliegen interner und externer Kunden zu erfüllen
- Ist freundlich, zuverlässig und dienstleistungsorientiert
- Verschafft sich Anerkennung als Partner/in

Beurteilung

A  B  C  D  E


### 2.4 Leistungsverhalten

Anforderungen

- Packt Aufgaben entschlossen an und führt sie beharrlich zu Ende
- Nutzt den eigenen Handlungsspielraum aus
- Beweist auch in schwierigen Situationen Durchhaltevermögen
- Erfüllt bei Bedarf Aufträge ausserhalb des eigenen Aufgabenbereichs
- Denkt mit und nimmt Einfluss

Beurteilung

A  B  C  D  E


### 2.5 Lern- und Veränderungsbereitschaft

Anforderungen

- Begegnet neuen und unvorhergesehenen Situationen offen
- Verfügt bei Veränderungen über das nötige Anpassungsvermögen
- Ist bereit, Neues zu lernen und umzusetzen
- Eignet sich Know-how aus eigener Initiative an

Beurteilung

A  B  C  D  E


### 2.6

Anforderungen


Beurteilung

A  B  C  D  E


## Beurteilung Verhalten

A  B  C  D  E




### 3. Führungskompetenzen

#### 3.1 Entscheidungsfähigkeit/Durchsetzungsvermögen

Anforderungen

- Kann komplexe Situationen analysieren und Entscheidungen unter Einbezug der geeigneten Gesprächspartner/innen schnell und fundiert fällen
- Ist in der Lage auch in unübersichtlichen Situationen und mit unvollständigen Informationen sinnvolle Entscheide zu fällen
- Trifft bei Bedarf auch unbequeme Entscheidungen und vertritt diese

Beurteilung

A  B  C  D  E


#### 3.2 Delegationsfähigkeit

Anforderungen

- Delegiert Aufgaben und Kompetenzen zweckmässig und situationsgerecht
- Bietet Ausführungsspielraum und eine angemessene Fehlertoleranz
- Weiss, welche Aufgaben welchen Mitarbeitenden überlassen werden können
- Vertraut in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und erkennt, wo sie Unterstützung brauchen

Beurteilung

A  B  C  D  E


#### 3.3 Förderung und Motivation der Mitarbeitenden

Anforderungen

- Vermittelt den Mitarbeitenden Wertschätzung und respektiert sie
- Schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima
- Unterstützt Mitarbeitende in der optimalen Erfüllung ihrer Aufgaben
- Erkennt Entwicklungspotenziale und plant mit den Mitarbeitenden entsprechende Förderungsmassnahmen
- Fördert auch horizontale berufliche Entwicklungen

Beurteilung

A  B  C  D  E


#### 3.4 Managementkompetenz

Anforderungen

- Kann strategisch denken und planen
- Beherrscht das Führungsinstrumentarium, insbesondere die MAB
- Plant und handelt kosten-/ertragsbewusst und nutzt entsprechende Optimierungsmöglichkeiten
- Entwickelt neue Ideen und setzt diese um

Beurteilung

A  B  C  D  E


#### 3.5

Anforderungen


Beurteilung

A  B  C  D  E


### Beurteilung Führungskompetenzen

A  B  C  D  E




### E) Gesamtbeurteilung (Zielerreichung, Merkmalkatalog) i

A  vorzüglich      B  sehr gut      C  gut      D  genügend      E  ungenügend

#### Bemerkungen zur Gesamtbeurteilung


#### Bemerkungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters


Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter wünscht Überprüfung durch und Besprechung mit der/dem nächsthöheren Vorgesetzten.     Ja     Nein

### F) Entwicklungsmassnahmen (innerhalb Funktion/für künftige Funktionen)

Ziel:	Massnahme(n)	Termin
kurzfristig <span style="color: blue;">i</span>		
längerfristig <span style="color: blue;">i</span>		

### G) Unterschriften

Zielvereinbarungsgespräch geführt am	Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am

**Die/Der Mitarbeiter/in**

**Die/Der Mitarbeiter/in**

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

**Die/Der Vorgesetzte**

**Die/Der Vorgesetzte**

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

**Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r**

**Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r**

\_\_\_\_\_  
Datum, Visum (Kenntnisnahme)

\_\_\_\_\_  
Datum, Visum (Kenntnisnahme)