



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

Vereinbarung und Beurteilung von Kompetenzen und Verhalten

Gewicht Merkmalkatalog %

1. Fachliche Kompetenzen

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

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 i		
längerfristig i		

G) Unterschriften

Zielvereinbarungsgespräch geführt am

--

Leistungsbeurteilungsgespräch geführt am

--

Die/Der Mitarbeiter/in

--

Datum, Unterschrift

Die/Der Mitarbeiter/in

--

Datum, Unterschrift

Die/Der Vorgesetzte

--

Datum, Unterschrift

Die/Der Vorgesetzte

--

Datum, Unterschrift

Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r

--

Datum, Visum (Kenntnisnahme)

Nächsthöhere/r Vorgesetzte/r

--

Datum, Visum (Kenntnisnahme)