

MAG

Leitfaden



Kantonale Verwaltung
Basel-Landschaft
Personalamt

LEITFADEN

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch

I GRUNDSÄTZLICHES	2
DAS MAG ALS FÜHRUNGSTRUMENT	2
MIT WELCHEN MITARBEITENDEN WIRD EIN MAG GEFÜHRT?	2
WELCHES SIND DIE VERANTWORTLICHKEITEN UND ROLLEN IM PROZESS?.....	2
FORMULARHANDHABUNG UND ZEITAUFWAND	3
WANN WIRD DAS MAG DURCHGEFÜHRT?	3
Zwischengespräche/Standortbestimmungen	4
Das MAG-Formular für Probezeitgespräche	4
UNTERSCHRIFTEN.....	4
DIFFERENZEN.....	5
II GESPRÄCHSVORBEREITUNG	6
III GESPRÄCHSDURCHFÜHRUNG	7
HINWEISE ZUM AUFBAU DES FORMULARS/DES GESPRÄCHS.....	7
BAUSTEIN A: ZIELE UND KOMPETENZEN.....	8
Beurteilungsskala und Beurteilungswerte.....	10
Kompetenzbeurteilung (A3 im Formular und Beiblatt 1).....	12
Das Kompetenzmodell der kantonalen Verwaltung BL	12
Vorgehen bei der Kompetenzenbeurteilung:	13
Beispiele für die Kompetenzbeurteilung.....	14
BAUSTEIN B: ZUSAMMENARBEIT UND QUALITÄTSVERBESSERUNG.....	15
Was dem/der Mitarbeitenden sonst noch wichtig ist (B3 im Formular)	15
BAUSTEIN C: PERSONALENTWICKLUNG.....	16
Entwicklungshorizont (C 1.1 im Formular)	16
Vorhandenes Potenzial (C1.3 im Formular)	16
Entwicklungsmassnahmen (C2 im Formular).....	17
Beispiele an Entwicklungsmassnahmen auf Basis der Gesamtbeurteilung:	18
IV. GESPRÄCHSNACHBEREITUNG	18
V. DATENSCHUTZ	18

I GRUNDSÄTZLICHES

DAS MAG ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT

Das MAG ist ein wichtiges Führungsinstrument der kantonalen Verwaltung Basel-Landschaft. Im MAG wird jährlich Bilanz über die vergangene Periode gezogen, es werden die neuen Ziele und Aufgaben vereinbart sowie die persönlichen Entwicklungsperspektiven und -massnahmen besprochen. Das MAG fördert den Dialog und soll allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zum ehrlichen und konstruktiven Feedback geben. Das MAG schafft innerhalb der kantonalen Verwaltung BL ein gemeinsames Verständnis über die strategischen Schwerpunkte und unterstützt Vorgesetzte und Mitarbeitende dabei, ihr Handeln gezielt auf die übergeordneten Ziele auszurichten.

MIT WELCHEN MITARBEITENDEN WIRD EIN MAG GEFÜHRT?

Eine vorgesetzte Person führt mit folgenden Personen ein MAG¹:

- Mitarbeitende mit unbefristeten Arbeitsverträgen
- Mitarbeitende mit befristeten Arbeitsverträgen, die sich über mehr als 12 Monate erstrecken
- neu eingetretene Mitarbeitende (vor Ablauf der Probezeit)

WELCHES SIND DIE VERANTWORTLICHKEITEN UND ROLLEN IM PROZESS?

Mitarbeitende:

- bereiten sich auf das MAG vor und vertreten die eigene Sichtweise transparent und begründet
- tragen zu einem offenen, respekt- und vertrauensvollem Gespräch bei
- übernehmen Selbstverantwortung bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele und Massnahmen
- melden der vorgesetzten Person frühzeitig, wenn die Zielerreichung gefährdet ist
- können die Durchführung eines MAGs verlangen
- können die Initiative für eine Standortbestimmung/ein Zwischengespräch ergreifen
- können bei Differenzen innerhalb von 10 Tagen ein Gespräch auf nächst höherer Stufe verlangen

¹ §10 SGS 150.11

Direkte Vorgesetzte:

- führen mit jedem/jeder Mitarbeitenden der Zielgruppe gemäss §10 der Personalverordnung einmal jährlich ein MAG
- laden die Mitarbeitenden frühzeitig mit allen notwendigen Informationen ein
- bereiten sich auf das MAG vor und haben die Verantwortung für die Durchführung des MAGs und die Gesprächsleitung
- sorgen für ein offenes, respekt- und vertrauensvolles Gespräch
- führen das MAG vollständig und in guter Qualität: formulieren aus übergeordneten Vorgaben abgeleitete individuelle Ziele mit eindeutigen Messkriterien, begründen Entscheidungen, formulieren aus Zielen und Bedarf abgeleitete Entwicklungsmassnahmen usw.
- machen Beurteilungen für den/die Mitarbeitende/n transparent und begründen sie explizit
- ergreifen die Initiative für allfällige Standortbestimmung(en)/Zwischengespräch(e)
- besprechen im Vorfeld die MAGs von Mitarbeitenden mit der Gesamtbeurteilung C, B und AAA mit der nächst höheren vorgesetzten Stelle
- leiten das MAG in definierten Fällen zur Kenntnisnahme an die nächst höhere Stelle weiter (vgl. Kapitel "Unterschriften")

FORMULARHANDHABUNG UND ZEITAUFWAND

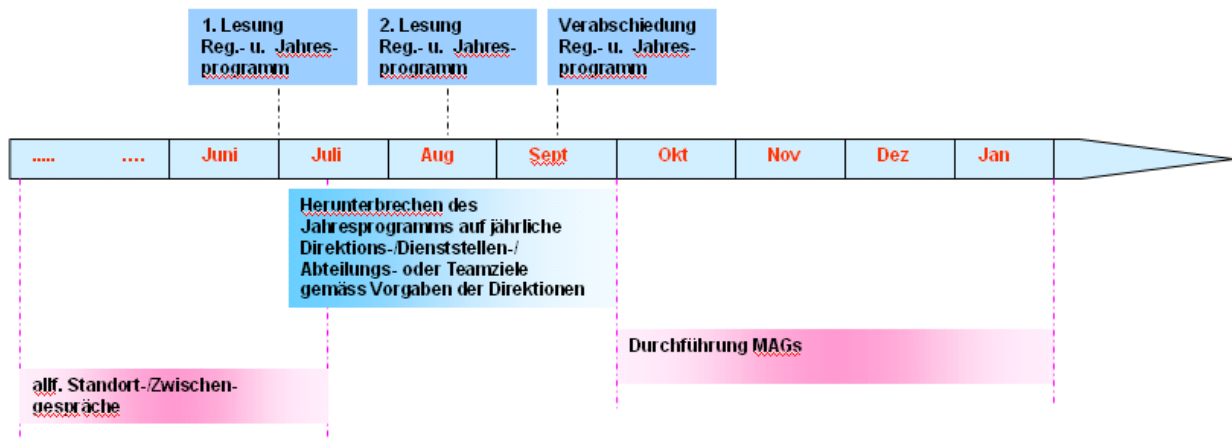
Grundsätzlich wird im MAG-Gespräch mit 2 Formularen gearbeitet. Die Beurteilung der Zielerreichung und der Kompetenzen erfolgt auf dem vorhandenen Formular (der ablaufenden Beurteilungsperiode). Die Ziele für die kommende Beurteilungsperiode werden auf einem neuen Formular eingetragen. Es bleibt den Vorgesetzten überlassen, mit nur einem Formular zu arbeiten.

Das MAG ist ein wichtiges Führungsinstrument. Eine seriöse Anwendung erleichtert die gezielte Personalführung und der notwendige Zeitaufwand für den MAG-Gesamtprozess ist in den Augen der Mitarbeitenden insbesondere auch ein Zeichen der Wertschätzung. Bisherige Erfahrungen zeigten, dass die Durchführungszeit für ein MAG ca 1.5 Stunden beträgt. Dazu müssen Vor- und Nachbereitungszeit eingerechnet werden. Nicht jedes MAG verlangt den gleichen Aufwand. **Es ist in der Verantwortung und im Ermessen der Führungspersonen sowohl den Zeitaufwand für das MAG-Gespräch als auch die Vor- und Nachbereitung auf den/die jeweilige/n Mitarbeitende/n anzupassen.**

WANN WIRD DAS MAG DURCHGEFÜHRT?

Die erste Lesung des Regierungs- und Jahresprogramms inkl. Investitionsrechnung und Finanzplan findet Ende Juni eines jeden Jahres statt. Unmittelbar danach kann der Prozess des Herunterbrechens der Ziele in den Direktionen gemäss Direktionsvorgaben begonnen werden.

Die MAGs 2011 mit den Mitarbeitenden müssen Ende Januar abgeschlossen sein. Die neue Zielperiode beginnt jeweils am 1. Januar eines Jahres.



ZWISCHENGESPRÄCHE/STANDORTBESTIMMUNGEN

Für den Erfolg ist es wichtig, dass der Austausch zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden über die Ziele und den Stand der Zielerreichung während des ganzen Jahres stattfindet. Von diesem Grundsatz ausgehend erfolgen Standortbestimmungen idealerweise laufend, werden aber mindestens in der Halbzeit der Beurteilungsperiode empfohlen. Die Terminierung der Zwischengespräche ist frei.

DAS MAG-FORMULAR FÜR PROBEZEITGESPRÄCHE

Das MAG-Formular eignet sich auch als Instrument für die Probezeit. Ausgewählte MAG-Formularteile bieten eine geeignete Grundlage für das Vereinbaren und Beurteilen von Zielen mit neu eingetretenen Mitarbeitenden für die Dauer der Probezeit.

UNTERSCHRIFTEN

Mit ihrer Unterschrift auf dem MAG-Formular bestätigen die Mitarbeitenden, dass das Gespräch stattgefunden hat und sie Kenntnis von den im Formular festgehaltenen Inhalten haben².

Die nächst höhere vorgesetzte Person nimmt dann in das MAG-Formular Einsicht und gibt mit ihrer Unterschrift die Zustimmung, wenn

² §10 SGS 150.11

- Mitarbeitende in der MAG-Gesamtbeurteilung ein C, B oder AAA haben.
- Mitarbeitende eine Gesprächswiederholung verlangt haben³
- Mitarbeitende dies ausdrücklich wünschen
- neue direkt unterstellte Führungskräfte, die in der ersten bis max. zweiten Durchführungsrunde MAGs bzw. Probezeitgespräche führen und der/die beurteilte Mitarbeitende damit einverstanden ist.

Hinweis: Neue Führungskräfte sind solche, die eine Führungsfunktion neu übernommen haben oder neu in die Verwaltung eingetreten sind. Bei der zuletzt genannten Gruppe ist die Führungserfahrung zu berücksichtigen.

DIFFERENZEN

Ist die/der Mitarbeitende mit der Beurteilung nicht einverstanden, kann sie oder er innerhalb von 10 Arbeitstagen die Wiederholung des Gesprächs mit der nächst höheren vorgesetzten Person verlangen. Die direkte vorgesetzte Person (des Erstgesprächs) nimmt nochmals daran teil⁴. Dies ist die letzte Beurteilungsinstanz und der Beurteilungsprozess ist abgeschlossen.

³ §11 SGS 150.11

⁴ §11 SGS 150.11

II GESPRÄCHSVORBEREITUNG

Folgende Punkte sind zur Gesprächsvorbereitung wichtig:

Mitarbeitende

Die Vorbereitung erfolgt idealerweise anhand des MAG-Formulars der laufenden Periode. Mitarbeitende machen sich in diesem Rahmen Überlegungen zu folgenden Punkten:

- die eigene Zielerreichung
- Selbsteinschätzung des eigenen Verhaltens in Bezug auf die geforderten Kompetenzen der zugehörigen Mitarbeitendenstufe
- Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten, im Team und in der Organisationseinheit
- Verbesserungsmöglichkeiten von Produkten, Dienstleistungen, Abläufen etc.
- persönliche Anliegen und Feedbacks, die dem/der Vorgesetzten anlässlich des MAGs kommuniziert werden möchten
- Auseinandersetzung mit der beruflichen Situation, den eigenen Fähigkeiten und Entwicklungsperspektiven sowie die Beurteilung der Umsetzung und Qualität von bereits beschlossenen Entwicklungsmassnahmen
- mögliche Ziele für die kommende Periode
- für Mitarbeitende mit Führungsverantwortung oder Projekt-/Fachkader: Obligatorische Auseinandersetzung mit den übergeordneten Zielen der Organisationseinheit (Vorgesetzte füllen dafür das Beiblatt 2 aus und stellen es der zu beurteilenden Person im Vorfeld des MAGs zu)

Vorgesetzte

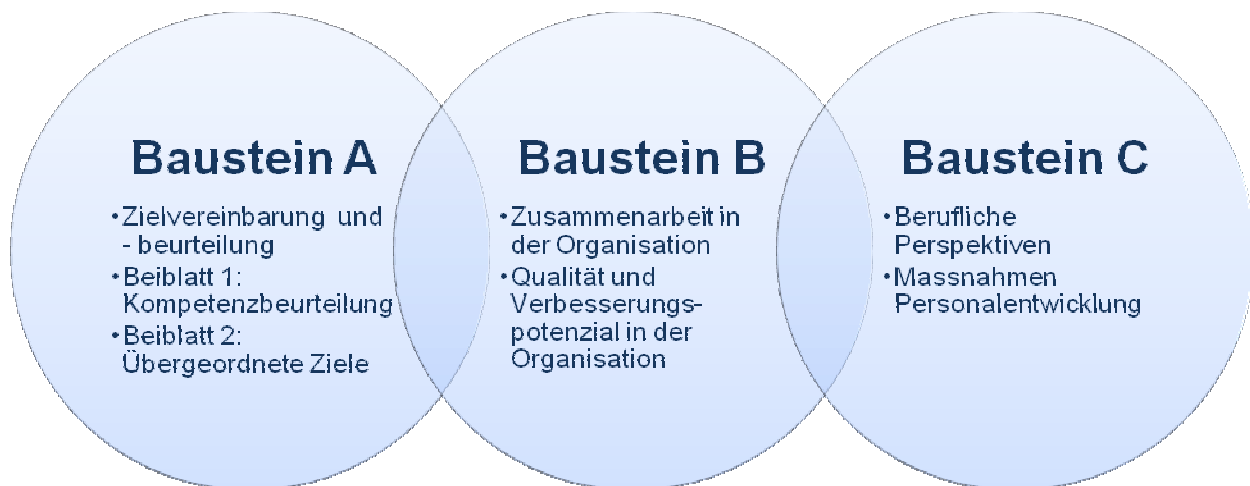
Vorgesetzte bereiten sich analog vor. Sie setzen sich mit den Mitarbeitenden in Bezug auf folgende Themen auseinander und/oder nehmen eine Beurteilung vor:

- die gesetzten Ziele, die Kompetenzen in Bezug auf die zugehörige Mitarbeitendenstufe, die Teamsituation, die Stellenbeschreibung etc
- Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten und Potenzialen des/der Mitarbeitenden sowie potenziellen Entwicklungsperspektiven
- Ziele für die kommende Periode
- für Vorgesetzte mit Mitarbeitenden in leitender Funktion oder von Projekt-/Fachkader: Zustellen des Beiblatts 2 mit den übergeordneten Zielen im Vorfeld des MAGs
- Es ist wünschenswert, dass Vorgesetzte die MAGs von Mitarbeitenden mit einer MAG-Gesamtbeurteilung von C, B oder AAA bereits im Vorfeld mit ihrer nächst höheren vorgesetzten Stelle besprechen.
- Zur optimalen Einführung neuer Führungskräfte ist es wünschenswert, dass die nächst höhere Stelle die MAGs oder Probezeitgespräche in der ersten bis max. zweiten Durchführungsrunde gemeinsam vorbereitet.
- Vorgesetzte haben zudem die Verantwortung für die Rahmenbedingungen des MAG-Gesprächs: Reservation eines geeigneten Raums, rechtzeitige Planung eines genügend grossen Zeitfensters, um ein ungestörtes Gespräch zu gewährleisten etc.
- bestehende Überzeiten/Feriensaldi etc. des/der Mitarbeitenden

III GESPRÄCHSDURCHFÜHRUNG

HINWEISE ZUM AUFBAU DES FORMULARS/DES GESPRÄCHS

Das MAG-Formular besteht aus drei Bausteinen.



Die vorgegebene Gliederung soll aber nicht zu einer unflexiblen Gesprächsführung verleiten. **Es liegt in der Verantwortung und im Ermessen der Beteiligten, das Gespräch zwar zielorientiert, aber auch flexibel und der Situation angepasst zu gestalten sowie Schwerpunkte zu setzen.** Das MAG ist ein Dialog zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Nur in der notwendigen Offenheit, Wertschätzung und Fairness kann ein persönliches und zweckgerichtetes Gespräch entstehen.

Tipps für den Gesprächsaufbau:

Das Gespräch besteht im Wesentlichen aus sechs Schritten:

- Schritt 1: Das Erreichen der vereinbarten Ziele beurteilen (Baustein A)
- Schritt 2: Die Kompetenzen des/der Mitarbeitenden beurteilen (Baustein A & Beiblatt 1)
- Schritt 3: Die Gesamtleistung würdigen (Baustein A)
- Schritt 4: Sich gemeinsam über die Zusammenarbeit und mögliche Verbesserungen der Qualität in der Organisation austauschen sowie allfällige Massnahmen vereinbaren. Aber auch bereits vereinbarte Massnahmen überprüfen (Baustein B)
- Schritt 5: Berufliche Perspektiven thematisieren und mögliche Entwicklungsmassnahmen vereinbaren. Aber auch bereits vereinbarte Massnahmen überprüfen (Baustein C)
- Schritt 6: Ziele für das kommende Jahr vereinbaren (→ bei MAG's mit Fach- und Führungskräften in Bezugnahme auf die übergeordneten Ziele) (Baustein A & Beiblatt 2)

BAUSTEIN A: ZIELE UND KOMPETENZEN

Baustein A hat die Zielvereinbarung und die Beurteilung der Zielerreichung sowie die Kompetenzbeurteilung zum Inhalt. Die **Beurteilungen der Zielerreichung und der Kompetenzen** werden am Ende des Bausteins A zur MAG-Gesamtbeurteilung zusammengefasst. Integrale Bestandteile dieses Bausteins sind:

- Beiblatt 1, das die Kompetenzen pro Mitarbeitendenstufe abbildet
- Beiblatt 2 für Führungskräfte und Fach-/Projektkader, das die Auseinandersetzung mit den übergeordneten Zielen ermöglicht

BAUSTEIN A: KOMPETENZEN UND ZIELE

A1 ZIELVEREINBARUNG UND ZIELBEURTEILUNG															
<p>→ Mitarbeitende mit Führungs-/Projektaufgaben setzen sich vor dem MAG mit den übergeordneten Zielen auseinander. Diese Auseinandersetzung erfolgt anhand des Beiblatts 2. Der/die Vorgesetzte stellt dem/der Mitarbeitenden das ausgefüllte Beiblatt 2 zur Gesprächsvorbereitung zur Verfügung.</p>															
Ziele	Beurteilungsgrundlage, Messgröße	Termin	Zwischengespräch	Beurteilung	Begründung Beurteilung										
Hier steht ein konkretes Ziel	Hier wird festgehalten, womit/mit welchen Kriterien die Zielerreichung gemessen wird.	Termin für die Aufgabe	Stichworte zum Stand der Zielerreichung, Anpassung der Zielvorgabe, Beurteilungskriterien etc.	<table border="1"> <tr> <td>C</td><td>B</td><td>A</td><td>AA</td><td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hier steht eine kurze Beurteilungsbegründung
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
				<table border="1"> <tr> <td>C</td><td>B</td><td>A</td><td>AA</td><td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
				<table border="1"> <tr> <td>C</td><td>B</td><td>A</td><td>AA</td><td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
				<table border="1"> <tr> <td>C</td><td>B</td><td>A</td><td>AA</td><td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
A2 GESAMTBEURTEILUNG ZIELE															
Gesamtbeurteilung Zielerreichung:				<table border="1"> <tr> <td>C</td><td>B</td><td>A</td><td>AA</td><td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											

Die vereinbarten Ziele sind die zentralen Arbeitsschwerpunkte in der bevorstehenden Beurteilungsperiode. Es handelt sich um verbindliche Absprachen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, die ein ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglichen. Darum beschreibt ein Ziel kurz und konkret einen angestrebten Zustand, ohne dabei den Weg zur Zielerreichung vorzuschreiben. Es sollten daher keine Ziele vereinbart werden, deren Erreichung sich nicht überprüfen lässt. Ziele können sich auf Kern- oder Standardaufgaben einer Stelle beziehen. Ziele nehmen aber auch Bezug auf Neuerungen, die erreicht werden sollen, z.B. bei Organisationsformen, Arbeitsmitteln, Abläufen, Projekten, Produkten oder die Qualität von Produkten oder Verfahren etc. Es gibt keine Vorgaben in der Anzahl von Zielen. Es sollten jedoch nicht zu viele Ziele gesetzt werden. Es wird die Formulierung von 2 bis 4 Zielen empfohlen.

Für die Zielformulierung haben sich die SMART-Kriterien bewährt.

→ SMART steht für:

S → **Spezifisch**

Eindeutig formuliert und schriftlich vereinbart. Die Formulierung ist konkret auf die Aufgabe des Mitarbeitenden zugeschnitten und lässt keinen Spielraum für Interpretationen.

M → **Messbar**

Die Beteiligten sind sich einig, wie die Zielerreichung überprüft werden soll. Beide Seiten wissen, was voneinander erwartet wird, quantitativ wie auch qualitativ.

A → **Anspruchsvoll und erreichbar**

Um das Ziel zu erreichen, bedarf es einer Anstrengung. Es ist motivierend und realistisch.

R → **Resultatorientiert**

Beschrieben werden das Ergebnis und der Endzustand und nicht die einzelnen Tätigkeiten.

T → **Terminiert**

Die Zielformulierung enthält eine konkrete überschaubare Zeitvorgabe

→ Beispiele für konkrete Ziele:

Ziele	Messgrösse, Beurteilungsgrundlage	Termin	Zwischengespräch	Beurteilung	Begründung, Bemerkungen										
Ein neues elektronisches Stellenbewerbermanagement ist eingeführt, wird von allen AnwenderInnen beherrscht und läuft einwandfrei. Die neuen Bewerberprozesse sind erarbeitet und die Schnittstellen geklärt.	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene elektronische Systeme sind evaluiert und ein Evaluationsbericht als fundierte Entscheidungsgrundlage liegt vor. Feedback der SystemanwenderInnen in Bezug auf System und Systembeherrschung Stichproben bei den AnwenderInnen in Bezug auf die Systemanwendung Prüfung der Statistiken Feedbackstichproben bei einer Anzahl BewerberInnen Anzahl Fehlermeldungen 	31.8.20XX	Das Angebot an elektronischen Bewerbersystemen ist sehr gross. Die Evaluation braucht mehr Zeit. Ev. Vernetzung des Bewerbermanagements mit der Einführung von SAP. Neuer Zielerreichungstermin 31.12.20XX	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>B</td> <td>A</td> <td>AA</td> <td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das Projekt wurde termingerecht abgeschlossen. Das System läuft und wird von den AnwenderInnen gut beherrscht. Zu Beginn einige Verspätungen in den Antworten an die BewerberInnen, was aber bei Systemneueinführung vorkommen kann. Die Schnittstellen zur Linie müssen noch besser geklärt werden (weniger Missverständnisse durch bessere Rollenklärung)
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Die optimale Betreuung und effektive Ausbildung der Lernenden im Sekretariat ist sichergestellt.	<ul style="list-style-type: none"> Die inhaltlichen Ausbildungsschwerpunkte unter Bezugnahme auf den Modellehrgang sind definiert und eine realistische schriftliche Aufgabenplanung liegt vor. Schriftliche Dokumentation für die Instruktion von Lerninhalten Stichproben bei der Vermittlung von Lerninhalten Unterlagen für Lernanlässe Teilnahme an Feedbacks für Lernanlässe Feedback zur Arbeit des/der Lernenden aus dem Team und von der/dem Lernenden 	31.12.20XX	Keine nennenswerte Änderung der Rahmenbedingungen.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>B</td> <td>A</td> <td>AA</td> <td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das Ziel wurde übertroffen. Die Lernenden zeigen ein Wissen und Können, das sie befähigt, selbständig und in guter Qualität Aufgaben ausserhalb ihres zugewiesenen Verantwortungsbereichs zu übernehmen.
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
Der Kundempfang am Schalter erfolgt lösungsorientiert, hilfsbereit, freundlich und mit Dienstleistungshaltung.	<ul style="list-style-type: none"> Schriftliche Kundenbefragung: Freundlichkeit und Lösungsorientierung werden mindestens zu 80% mit gut (z.B. > 4 auf Skala von 1-5) beurteilt Sporadische Vorgesetztenteilnahmen an Kundengesprächen, die zu 90% einen professionellen Kundempfang zum Ausdruck bringen. 	31.12.20XX	Die Umbauten im Schalterbereich erschweren das Gespräch mit den Kunden.	<table border="1"> <tr> <td>C</td> <td>B</td> <td>A</td> <td>AA</td> <td>AAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	B	A	AA	AAA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Trotz der Behinderungen durch die erfolgten Umbauten gestaltete sich der Umgang mit den Kunden erfreulich. Die Rückmeldungen zeigten ein sehr positives Ergebnis. Die Erwartungen in Bezug auf einen professionellen Kundempfang wurden in der Kundenbefragung mit einem Messwert von 98% deutlich übertroffen.</p> <p>Bei schwierigen Kundengesprächen handelte Herr X souverän, er entwickelte innerhalb kürzester Zeit sehr gute beidseitige Lösungen, die grösstenteils von den Kunden akzeptiert wurden. Durch das von Herrn X vorgeschlagene Nummernsystem konnten die Kunden schneller bedient werden und das noch im Zwischengespräch wahrgenommene Umbauprobblem war für die Kunden praktisch nicht wahrnehmbar. .</p>
C	B	A	AA	AAA											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>											

→ Mitarbeitende und übergeordnete Ziele:

Die im Vorwort beschriebenen Schwerpunkte des Jahresprogramms und die Personalentwicklungsziele bieten Impulse zur Formulierung entsprechender Mitarbeitendenziele, die selbstverständlich mit eigenen Schwerpunkten der Direktion oder der Dienststelle ergänzt werden können.

→ Führungskräfte und Projekt-/Fachkader und übergeordnete Ziele:

Führungskräfte, Fach- und Projektkader haben die besondere Verantwortung, mit ihren individuellen Zielen einen Beitrag zur Erfüllung der Strategien und übergeordneten Ziele zu leisten. Deshalb ist es notwendig, dass die vorgesetzte Person sich mit ihren Führungskräften und Projekt-/ Fachkader über die relevanten übergeordneten Ziele auseinandersetzt. Dies geschieht anhand des Beiblattes 2, das integraler Bestandteil des MAG-Formulars ist. Die vorgesetzte Person stellt sicher, dass die betreffenden Mitarbeitenden das ausgefüllte Beiblatt 2 rechtzeitig vor dem MAG erhalten.

MAG 2011

ÜBERGEORDNETE ZIELE

Beiblatt 2

Zwingend für
Führungskräfte und
Fach-/Projektkader

Übergeordnete Ziele 2012

Das Beiblatt 2 wird von der vorgesetzten Person vorbereitet und der beurteilten Person im Vorfeld zugestellt.

Führungsverantwortliche und Fach-/Projektkader tragen zur Erreichung der Ziele bei, die die Regierung im Regierungs- und Jahresprogramm formuliert hat. Es ist wichtig, sich vor der Zielvereinbarung sowohl mit den für die Führungskraft relevanten Regierungszielen als auch den übergeordneten Zielen der Direktion/Dienststelle/Organisationseinheit auseinander zu setzen.

SUBZIELE DER DIREKTION / REGIERUNGSPROGRAMM

JAHRESPROGRAMM / DIENSTSTELLENZIELE UND WEITERE ÜBERGEORDNETE ZIELE DER DIENSTSTELLE

Für die zu beurteilende Person sind folgende Dienststellenziele relevant:

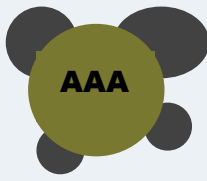


Fiktives Beispiel:

Die Weiterführung des Aufbaus und des Betriebes eines effizienten und effektiven Personalmanagements in der gesamten kantonalen Verwaltung soll durch eine konsistente Weiterentwicklung der Strategie in Bezug auf die Anwendung von modernen Personalführungs- und Controllinginstrumenten sowie durch die praktische Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zur Personalpolitik sichergestellt werden.

BEURTEILUNGSSKALA UND BEURTEILUNGSWERTE

Grundlage für die Beurteilung sind die im Zielvereinbarungsgespräch abgemachten Beurteilungsgrundlagen und Termine. Beurteilungen basieren auf Fakten und Beobachtungen. Letztere beschreiben und rechtfertigen eine Beurteilung. Die schriftliche Beurteilung ist daher von grosser Bedeutung. Sie bildet das eigentliche Kernstück der Würdigung der Leistungen des/der Mitarbeitenden. Zur Beurteilung der Zielerreichung und der Kompetenzen von Mitarbeitenden wird zusätzlich die folgende Beurteilungsskala verwendet.

Achtung! Beurteilungswert A heisst, dass das Ziel oder die Kompetenz zu 100% erfüllt ist. Dies kommt einer vollumfänglich guten Leistung gleich!

Beurteilungswerte	Einzelbeurteilung Zielvereinbarung und Kompetenzen	Gesamtbeurteilung Ziele & Kompetenzen
<p>Übertrifft die Anforderungen deutlich</p> 	<p>Alle Aspekte der Zielsetzung und der Kompetenz werden deutlich übertroffen:</p> <p>Sämtliche Beurteilungsgrundlagen (vereinbarte Indikatoren, Messwerte, Termine etc.) werden deutlich überschritten. Die Qualität ist überdurchschnittlich. Es gibt eine nachweisbar ausgezeichnete Leistung im Verhalten.</p>	<p>Übertrifft die allermeisten Anforderungen im Ziel- und Kompetenzbereich deutlich.</p> <p>Der Leistungsausweis ist durchgängig überdurchschnittlich.</p>
<p>Übertrifft die Anforderungen</p> 	<p>Erfüllt alle Aspekte der Zielsetzung und der Kompetenz und übertrifft sie in einigen/wichtigen Bereichen:</p> <p>Einige/wichtige Beurteilungsgrundlagen (vereinbarte Indikatoren, Messwerte, Termine etc.) werden überschritten. Es gibt eine nachweisbar gute bis sehr gute Leistung im Verhalten.</p>	<p>Erfüllt sämtliche Anforderungen im Ziel- und Kompetenzbereich und übertrifft die Erwartungen in einigen / wichtigen Bereichen.</p> <p>In diesen Bereichen ist die Leistung überdurchschnittlich.</p>
<p>Entspricht vollumfänglich den Anforderungen</p> 	<p>Erfüllt durchgängig alle Aspekte der Zielsetzung und der Kompetenz:</p> <p>Sämtliche Beurteilungsgrundlagen (vereinbarte Indikatoren, Messwerte, Termine etc.) sind eingehalten und erreicht. Die Qualität ist gut. Es gibt eine nachweisbar gute Leistung im Verhalten.</p>	<p>Erfüllt sämtliche Anforderungen im Ziel- und Kompetenzbereich. Entspricht vollumfänglich den Erwartungen in sämtlichen Bereichen. Diese werden durchgängig in guter Qualität erfüllt.</p>
<p>Unter den Anforderungen</p> 	<p>Erfüllt die meisten Aspekte der Zielsetzung und der Kompetenz, aber nicht alle:</p> <p>Die Beurteilungsgrundlagen (vereinbarte Indikatoren, Messwerte, Termine etc.) sind mehrheitlich eingehalten und erreicht. Einige vereinbarte Kriterien sind jedoch nur in Teilschritten oder in nicht guter Qualität erreicht. Die Leistung im Verhalten genügt bei gewissen Anforderungen nachweisbar nicht.</p>	<p>Erfüllt teilweise die gestellten Anforderungen im Ziel- und Kompetenzbereich. Entspricht insgesamt nicht vollumfänglich den Erwartungen. Diese werden nicht durchgängig und/oder nicht in immer guter Qualität erfüllt.</p>
<p>Deutlich unter den Anforderungen</p> 	<p>Erfüllt die meisten Aspekte der Zielsetzung und der Kompetenz nicht:</p> <p>Die Beurteilungsgrundlagen (vereinbarte Indikatoren, Messwerte, Termine etc.) sind nicht oder mehrheitlich nicht erreicht und/oder weisen eine mangelnde Qualität auf. Die Leistung im Verhalten ist nachweisbar mangelhaft.</p>	<p>Erfüllt die gestellten Anforderungen im Ziel- und Kompetenzbereich in grossem Ausmass nicht.</p> <p>Entspricht insgesamt nicht den Erwartungen. Diese werden nicht und/oder in mangelhafter Qualität erfüllt.</p>

KOMPETENZBEURTEILUNG (A3 IM FORMULAR UND BEIBLATT 1)

MAG 2011

Beiblatt 1

KOMPETENZBEURTEILUNG

Name und Vorname Mitarbeiter/in: _____

Mitarbeitende

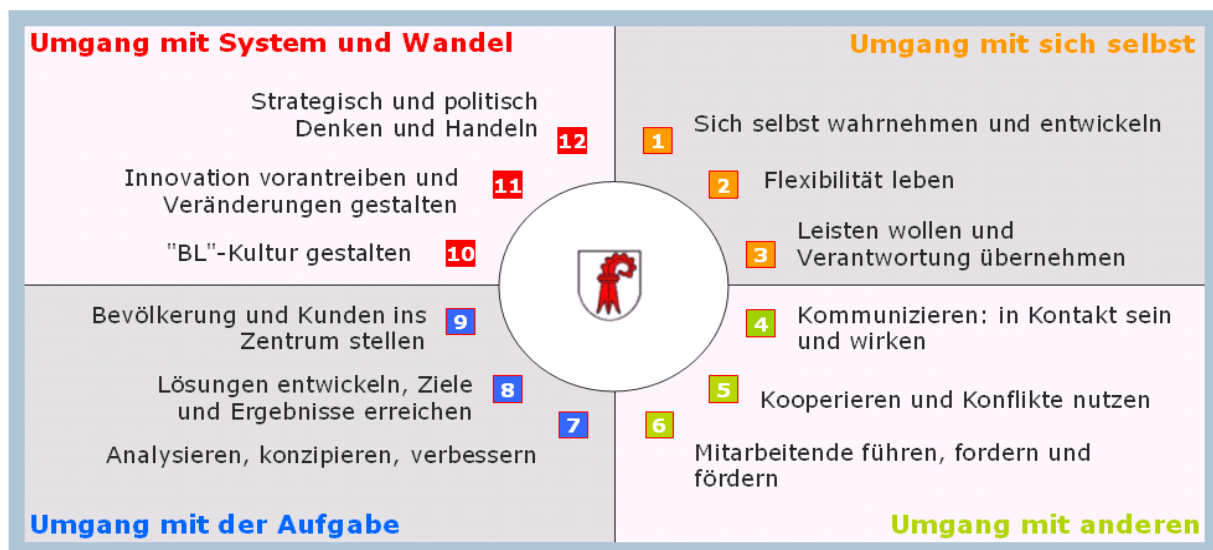
Bei der Kompetenzbeurteilung wird eine Beurteilung des Arbeitsverhaltens und der daraus resultierenden Leistung der Mitarbeitenden auf der Basis des Kompetenzmodells der Kantonalen Verwaltung BL vorgenommen. Das Vorhandensein der einzelnen Kompetenzen äussert sich im Arbeitsverhalten der beurteilten Person und kann beobachtet werden. Der/die Mitarbeitende nimmt eine Kompetenz-Selbsteinschätzung vor. Die/der Vorgesetzte reflektiert die Kompetenzen des/der Mitarbeitenden und nimmt auch eine Beurteilung vor. Wo nötig, wird diese begründet. Besteht Handlungsbedarf in einer Kompetenz, kann entweder ein Ziel im neuen Formular oder eine Entwicklungsmassnahme im aktuellen MAG-Formular formuliert werden. Der/die Vorgesetzte nimmt abschliessend eine Gesamtbeurteilung der Kompetenzen auf dem Hauptformular unter A3 vor.

Kompetenz	Bereich	Verhaltensbeschreibung	Beurteilung gemäss Skala		Begründung in Worten	Massnahmen
			VG	MA		
Umgang mit sich selbst	Sich selbst wahrnehmen und entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - Reflektiert Leistung, Denken und Handeln und Feedback - Holt Feedback ein und nutzt dies zur weiteren Entwicklung - Nimmt Emotionen wahr und verhält sich authentisch - Entwickelt sich zielorientiert weiter - Zeigt Einsatz und sorgt auch für Ausgleich 				<input type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular
	Flexibilität leben	<ul style="list-style-type: none"> - Erlebt Veränderungen als etwas Selbstverständliches - Unterstützt Veränderungen und Anpassungen - Hinterfragt Gewohntes und stellt sich rasch auf Neues ein - Löst Unvorsehbares gewinnbringend für Viele - Verändert Meinung oder Haltung zugunsten von Ziel, Aufgabe und Kunden 				<input type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular
	Leisten wollen und Verantwortung übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Erbringt hohes Leistungsniveau - Erzielt Ergebnisse mit Engagement und Effizienz - Trifft Entscheidungen unter Abwägung der Auswirkungen - Setzt sich herausfordernde Ziele und erreicht sie erfolgreich - Ist Initiativ und zeigt Begeisterung 				<input type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular

Im Rahmen der Kompetenzbeurteilung wird eine Beurteilung des Arbeitsverhaltens und der daraus resultierenden Leistung des/der Mitarbeitenden anhand des Kompetenzmodells der kantonalen Verwaltung BL vorgenommen. Dies geschieht auf dem Beiblatt 1. Dieses ist integrativer Bestandteil des MAG-Formulars. Der/die Mitarbeitende nimmt eine Selbsteinschätzung vor. Die/der Vorgesetzte reflektiert die Kompetenzen des/der Mitarbeitenden und nimmt auch eine Beurteilung vor. Wo nötig, wird diese begründet. Auf diese Weise ist die Entscheidung transparent und nachvollziehbar. Besteht Handlungsbedarf in einer Kompetenz, kann entweder ein Ziel im neuen Formular oder eine Entwicklungsmassnahme im aktuellen MAG-Formular formuliert werden. Die Beurteilung des/der Vorgesetzte/n fliesst anschliessend in die MAG-Gesamtbeurteilung ein. Das Kompetenzmodell spiegelt den Gesamtanforderungskatalog der kantonalen Verwaltung wider. Nicht alle Kompetenzen treffen auf alle Stellenprofile von Mitarbeitenden im gleichen Ausmass zu. Es liegt in der Verantwortung der vorgesetzten Person, im Vorfeld des MAGs die für den/die jeweilige Mitarbeitende/n zutreffenden Kompetenzen auszuwählen und mit den zusätzlichen direktions-, abteilungs- oder stellenspezifische Kompetenzen, die im Kompetenzenkatalog nicht abgebildet sind, zu ergänzen. Das vorliegende MAG-Formular lässt Raum, die ausgewählten BL-Kompetenzen um diese zusätzlichen Kompetenzen zu erweitern, um eine abgerundete und stellenspezifische Kompetenzbeurteilung von Mitarbeitenden vornehmen zu können.

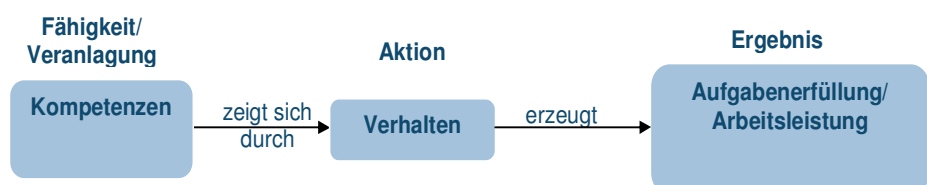
DAS KOMPETENZMODELL DER KANTONALEN VERWALTUNG BL

Das Kompetenzmodell 2011-2015 der kantonalen Verwaltung BL umfasst folgende Kompetenzen (für Mitarbeitende sind die Kompetenzen 6 und 10-12 nicht relevant):



Das Modell beschreibt zu jeder Kompetenz beobachtbares Verhalten. Diese Verhaltensbeschreibungen stellen die Standards dar, an denen die Leistung und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden gemessen werden soll. Die Beurteilung der Mitarbeitenden in Bezug auf die Standards erlaubt Rückschlüsse darauf, inwiefern und wie sie die erforderliche Leistung in der täglichen Arbeit erbringen. Damit werden nicht nur die im MAG vereinbarten Ziele, sondern die gesamte Aufgabenerfüllung berücksichtigt und bewertet. Das beobachtbare Verhalten pro Kompetenz ist für die verschiedenen Mitarbeitendenstufen (Führungsverantwortliche in 3 Stufen, Fach/Projektkader und Mitarbeitende) unterschiedlich definiert. Jede Mitarbeitendenstufe verfügt daher über ein spezifisches Beiblatt 1.

Was passiert bei der Kompetenzbeurteilung?



Vorgehen bei der Kompetenzenbeurteilung:

1. Wahl Kompetenzmodell

Wählen Sie die zutreffende Kompetenzbeschreibung (Beiblatt 1). Die Zuordnung können Sie dem SAP-System entnehmen.

2. Beurteilung Kompetenzen

Bieten Sie dem/der Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich selbst einzuschätzen. Nehmen Sie ebenfalls eine Beurteilung der/des Mitarbeitenden vor und begründen Sie diese. Auf diese Weise fördern Sie den Dialog und das Verständnis. Ist eine Kompetenz für eine/n Mitarbeiter/in nicht relevant, ist eine Beurteilung nicht notwendig.

3. Zusätzliche stellenbezogene Kompetenzen

Bitte ergänzen Sie Fachkompetenzen, die für die Ausübung der Stelle zentral sind, und ergänzen Sie weitere wichtige Kompetenzen, die sich aus Zusatz- und Sonderaufgaben ergeben (z.B. Berufsbildung etc.).

4. Handlungsbedarf

Wird in Bezug auf bestimmte Kompetenzen Handlungsbedarf eruiert, entscheiden Sie, ob Sie:

a) ein zukünftiges Ziel definieren (A1 im neuen Formular). → Idealerweise, wenn der/die Mitarbeitende über eine bestimmte Fähigkeiten verfügt, aber die entsprechende Leistung nicht erbracht hat bzw. wenn die Leistung noch gesteigert werden soll. Die Umsetzung fliesst so bewusst in die MAG-Gesamtbeurteilung ein.

b) eine Entwicklungsmassnahme vereinbaren (C2 im aktuellen Formular).

→ Idealerweise, wenn dem/der Mitarbeitenden eine Fähigkeit fehlt oder eine solche ausgebaut werden soll, damit er/sie eine bestimmte geforderte Leistung überhaupt erbringen kann.

Beispiele für die Kompetenzbeurteilung

Kompetenz	Bereich	Verhaltensbeschreibung	Beurteilung gemäss Skala		Begründung in Worten	Massnahmen
Umgang mit der Aufgabe	Lösungen entwickeln, Ziele und Ergebnisse erreichen	<ul style="list-style-type: none"> - liefert Beitrag zur Umsetzung des Leistungsauftrags - erfüllt Wichtiges zuerst in effizienter Weise - erreicht Ziele termingerecht mit gutem qualitativem Ergebnis - erarbeitet Lösungen für Probleme oder arbeitet aktiv an Lösungen mit 	AA	A	L. erbringt eine tadellose Leistung in ihrem Aufgabengebiet. Sie denkt umfassend mit und macht immer wieder Vorschläge, wie die Arbeit der Abteilung effizienter und effektiver gestaltet werden könnte. L. könnte gut kleiner Projekte in der Abteilung übernehmen. Eine vorgängige Schulung im Bereich Projektmanagement macht aber Sinn.	<input type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input checked="" type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular
	Bevölkerung und Kunden ins Zentrum stellen	<ul style="list-style-type: none"> - ist ein freundlicher und kompetenter Partner für die Kunden - begeistert Kunden konsequent mit optimalen Lösungen - macht Vorschläge für kostengünstige Qualitätssteigerungen oder für vereinfachte Abläufe für Kunden oder Bevölkerung - reagiert auf Reklamationen verständnisvoll und stellt Kunden durch Lösungen/Erklärungen zufrieden - spricht und schreibt in einer kundenverständlichen Sprache und begründet Entscheide 	A	A		<input checked="" type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular
Kompetenz	Bereich	Verhaltensbeschreibung	Beurteilung gemäss Skala		Begründung in Worten	Massnahmen
Umgang mit sich selbst	Sich selbst wahrnehmen und entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - Reflektiert Leistung, Denken und Handeln und Feedback - Holt Feedback ein und nutzt dies zur weiteren Entwicklung - Nimmt Emotionen wahr und verhält sich authentisch - Entwickelt sich zielorientiert weiter - Zeigt Einsatz und sorgt auch für Ausgleich 	VG	MA		<input checked="" type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular
	Flexibilität leben	<ul style="list-style-type: none"> - Erlebt Veränderungen als etwas Selbstverständliches - Unterstützt Veränderungen und Anpassungen - Hinterfragt Gewohntes und stellt sich rasch auf Neues ein - Löst Unvorhergesehenes gewinnbringend für Viele - Verändert Meinung oder Haltung zugunsten von Ziel, Aufgabe und Kunden 	B	A	Die Abteilung ist mitten in einem Reorganisationsprozess und hat zusätzliche Aufgaben übernommen. Von B. erwarte ich mehr konstruktive Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe, die zur Erarbeitung der neuen Ablaufprozesse und der Klärung von Schnittstellen geschaffen wurde	<input type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input checked="" type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular
	Leisten wollen und Verantwortung übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Erbringt hohes Leistungsniveau - Erzielt Ergebnisse mit Engagement und Effizienz - Trifft Entscheidungen unter Abwägung der Auswirkungen - Setzt sich herausfordernde Ziele und erreicht sie erfolgreich - Ist initiativ und zeigt Begeisterung 	A	A		<input checked="" type="checkbox"/> Kein Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung → A1 neues Formular <input type="checkbox"/> Entwicklungsmassnahme → C2 aktuelles Formular

BAUSTEIN B: ZUSAMMENARBEIT UND QUALITÄTSVERBESSERUNG

Baustein B bietet die Gelegenheit zur einer Auseinandersetzung über die Themen Zusammenarbeit (B1) und Qualität (B2). Das MAG-Gespräch bietet die Gelegenheit, besonders positive Aspekte hervorzuheben oder Verbesserungsvorschläge anzubringen und zu diskutieren. Antworten und Bemerkungen im gesamten Baustein B sind für den/die Mitarbeitende/n **freiwillig** und **fließen nicht in die MAG-Gesamtbeurteilung ein**.

BAUSTEIN B: ZUSAMMENARBEIT UND QUALITÄTSVERBESSERUNG

Bitte überprüfen Sie zunächst die Vereinbarungen und Massnahmen der Vorperiode im alten MAG-Formular!

B1 ZUSAMMENARBEIT

Aus Ihrer Sicht als Mitarbeiter/in: Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, mit Mitarbeitenden, im Team etc. in der vergangenen Beurteilungsperiode ein?

Schwerpunkte: Hier steht der Text zum Jahresrückblick.

Vereinbarungen:

B2 QUALITÄTSVERBESSERUNG

In unserem Arbeitsalltag begegnen wir Situationen, Strukturen, Abläufen etc., die mit mehr oder weniger grossem Aufwand verbessert werden könnten. Aus Ihrer Sicht als Mitarbeiter/in: Gibt es einen Veränderungsbedarf und konkrete konstruktive Vorschläge dazu? Wie könnte die Dienststelle oder die Verwaltung als Ganzes ihre Dienstleistungen, Produkte, Abläufe etc. verbessern?

Schwerpunkte: Hier sind die Vorschläge.

WAS DEM/DER MITARBEITENDEN SONST NOCH WICHTIG IST (B3 IM FORMULAR)

An dieser Stelle haben Mitarbeitende die Gelegenheit, mit der vorgesetzten Person Dinge und Themen anzusprechen, die Ihnen wichtig sind und die im vorgegebenen Ablauf des MAGs nicht genügend Raum haben. Dabei können Dinge thematisiert werden wie: Was schätzen Sie besonders? Was ist Ihnen ein wichtiges Anliegen? Haben Sie Befürchtungen? Wie schätzen Sie Ihre Work Life Balance ein? Waren Sie Zeuge von Diskriminierungen von Kollegen/innen? Wie ernst nimmt die Verwaltung das Thema Chancengleichheit? Ist Ihnen die Reduktion/Erhöhung der Stellenprozente ein Anliegen? etc.

BAUSTEIN C: PERSONALENTWICKLUNG

Im **Baustein C** werden die beruflichen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeitenden thematisiert und entwicklerische Massnahmen vereinbart. Das Gespräch im Baustein C ist flexibel und der Situation angepasst zu gestalten, da Entwicklungsplanungen meist einen mittel- bis längerfristigen Horizont haben. Die Vereinbarungen des MAG-Bausteins C sind **nicht Bestandteil der MAG-Gesamtbeurteilung**.

BAUSTEIN C: PERSONALENTWICKLUNG

Bitte überprüfen Sie zunächst die Vereinbarungen und Massnahmen der Vorperiode im alten MAG-Formular und halten Sie die Ergebnisse der Überprüfung dort fest!

C1 BERUFLICHE ZUKUNFTSPERSPEKTIVE

C1.1 Entwicklungshorizont 5 Jahre

Wie stellt sich der/die Mitarbeiter/in das Tätigkeitsfeld mittelfristig (z.B. bez. Fachbereich, Arbeitsinhalte, Position, Führungsverantwortung, int./ext. Kontakte etc.) vor?

Schwerpunkte: Hier stehen Bemerkungen zu den Schwerpunkten

C1.2 Ungenutzte Fähigkeiten

Hat der/die Mitarbeiter/in Fähigkeiten, die er/sie zurzeit nicht einsetzen konnte, die aber dem Verantwortungsbereich oder der kantonalen Verwaltung einen Mehrwert bringt?

Schwerpunkte: Hier stehen Bemerkungen zu den Schwerpunkten

C1.3 Vorhandenes Potenzial

Welche Potenziale können und sollen für das bestehende oder ein zukünftiges Tätigkeitsgebiet aufgebaut und / oder genutzt werden?

Schwerpunkte: Hier stehen Bemerkungen zu den Schwerpunkten

C2 ENTWICKLUNGSZIELE UND MASSNAHMEN

Aus den Punkten im Abschnitt C1 oder der Beurteilung der Kompetenzen gemäss Beiblatt 1 können sich verschiedene Entwicklungsmassnahmen ergeben. Diese Massnahmen werden an dieser Stelle vereinbart.

Entwicklungsziele aus dem Punkten C1 oder aus der Beurteilung der Kompetenzen (Beiblatt 1)

Ziel	Massnahmen	Verantw.	Zeitraum	Überprüfung der Massnahme
Hier steht ein Entwicklungsziel	Hier sind die zum Ziel gehörigen Massnahmen genannt	Verantwortliche Person	Von wann bis wann	Was hat die Massnahme gebracht.

ENTWICKLUNGSHORIZONT (C 1.1 IM FORMULAR)

Der mittelfristige Entwicklungshorizont wird in sinnvollen Zeitabständen thematisiert und muss nicht alljährlich angepasst werden.

VORHANDENES POTENZIAL (C1.3 IM FORMULAR)

Welches Potenzial wird bei dem/der Mitarbeitenden vermutet? Mitarbeitende verfügen über Potenzial, wenn ein bestimmtes Leistungsvermögen in ihnen vorhanden und angelegt ist, sie dieses aus Mangel an Gelegenheiten oder Wissen aber noch nicht haben entfalten können.

ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN (C2 IM FORMULAR)

Mit individuellen Personalentwicklungsmassnahmen sollen Mitarbeitende befähigt werden, ihr aktuelles oder zukünftiges Aufgabengebiet wirksam zu erfüllen. Der Entscheid für individuelle entwicklerische Massnahmen setzt daher eine vertiefte gemeinsame Auseinandersetzung über die (genutzten und ungenutzten) Fähigkeiten, Potenziale, realistische und sinnvolle Entwicklungsziele sowie über mögliche neue Aufgaben- und Einsatzgebiete voraus. In diese Diskussion sind sinnvollerweise auch die im Vorwort des MAG aufgeführten strategischen Schwerpunkte und die jährlichen kantonalen Entwicklungsziele einzubeziehen.

→ Personalentwicklerische Massnahmen gehen über Seminarbesuche und Weiterbildungen hinaus!

In der Personalentwicklung werden folgende mögliche Massnahmenbereiche unterschieden:

- **Aus- und Weiterbildungen:** externe oder interne Seminare und Tagungen, kantonale Führungsausbildungen, externes Studium, Selbststudium, weitere Berufsausbildung, etc.
- **Lernen in der Praxis am Arbeitsplatz:** Neue oder höherwertige Aufgaben inkl. Unterweisung wie z B. neue Aufgaben, einmalige Sonderaufgaben, Projektarbeit, Einsatz als Stellvertreter/in, Coaching oder Mentoring, Göttifunktion für neue Mitarbeitende, Einsatz als Referent/in, Rotation im Team, Beschatten (über die Schulter schauen) oder Hospitieren
- **Weitere:** Abgabe von Verantwortung/Teilaufgaben oder Übernahme von Beratungsaufgaben bei bevorstehender Pensionierung, Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende in Mutter- oder Vaterschaftsurlaub etc.

Die Massnahmen hängen ab:

vom angestrebten Entwicklungsziel:	vom Ergebnis der Gesamtbeurteilung:
<p>Beispiel: Zukünftig muss eine Mitarbeiterin in einem Themengebiet vermehrt Bevölkerungsgruppen durch Infoveranstaltungen sensibilisieren. Ziel ist es, Präsentationen souverän und gelassen zu halten und die Teilnehmenden trotz Einwänden zu überzeugen.</p>	<p>Beispiel: Die Betreuung eines Auszubildenden ist vereinbartes MAG-Ziel einer Mitarbeiterin im Assistenzbereich. Die zuständige Berufsbildnerin ist der Ansicht, dass der Auszubildende wenig zielgerichtet betreut und begleitet wurde. Die Mitarbeiterin hat für dieses Ziel eine B-Beurteilung erhalten.</p>
<p>→ Geeignete mögliche Massnahmen:</p>	<p>→ Geeignete mögliche Massnahmen:</p>
<p>1. Die Mitarbeiterin geht bei einer Kollegin mit, die dies gut beherrscht und mischt sich unter die Teilnehmenden. Anschliessend führen sie ein Reflexionsgespräch</p>	<p>1. Eine Kollegin mit der gleichen Funktion coacht die Betroffene in ihrer Aufgabe.</p>
<p>2. Die Mitarbeiterin übernimmt eine Teilpräsentation und wertet diese mit der Präsentationsleitung aus</p>	<p>2. Die Mitarbeitende stellt der Berufsbildnerin wöchentlich eine Planung zur Verfügung, in der aufgeführt wird, welche Lerninhalte sie wie vermitteln möchte.</p>
<p>3. etc.</p>	<p>3. etc.</p>

 BEISPIELE AN ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN AUF BASIS DER GESAMTBEURTEILUNG:

	Mögliche Entwicklungsmassnahmen
AAA	Übertragung von deutlich anspruchsvolleren Aufgaben und Projektaufgaben; Entwicklungsschritte unmittelbar vorsehen
AA	Übertragung von anspruchsvolleren Aufgaben, Job Enrichment; Entwicklungsschritte mittel- bis langfristig prüfen
A	Übertragung von zusätzlichen, vergleichbaren Aufgaben und Projektaufgaben innerhalb der aktuellen Stelle; Weiterbildung
B	Fortführung des Einarbeitungsprozesses; gezielte Analyse des Entwicklungsbedarfs, gezielte Seminarbesuche (gemäss individuellem Bedarfsplan), regelmässige Fortschrittskontrolle, Coaching
C	Gemeinsame Suche nach einer anderen Tätigkeit, Wechsel der Anforderungsstufe; Neuplatzierung

IV. GESPRÄCHSNACHBEREITUNG

1. Das Original wird in den unter Kapitel „Unterschriften“ beschriebenen Fällen an die nächst höhere vorgesetzte Person weitergeleitet und von ihr visiert.
2. Der/die Mitarbeitende erhält eine Kopie des Gesprächs
3. Das Original geht an den zuständigen Personaldienst, der es im Personaldossier ablegt.

V. DATENSCHUTZ

Da das MAG-Formular im Personaldossier abgelegt ist, können oder könnten grundsätzlich Personen, die Einsicht ins Personaldossier haben, Einblick ins MAG haben. Diese sind gemäss § 8 der Verordnung zum Personalgesetz (SGS 150.11) folgende:

- die/der Mitarbeitende
- die jeweiligen Vorgesetzten
- die Anstellungsbehörde
- das Personalamt