

## **7 Beurteilungs- und Fördergespräche**

- 7.1 Erläuterungen zu den Beurteilungs- und Fördergesprächen
- 7.2 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) und Zielvereinbarung (Formular)
- 7.3 Themen und Formulierungshilfen zur MAB
- 7.4 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) und Zielvereinbarung für Katechetinnen und Katecheten
- 7.5 Probezeitbeurteilung (Formular)
- 7.6 Fördergespräche für Dekane, Pfarrer und Pfarreibeauftragte
- 7.7 Umgang mit Leistungs- und Verhaltensdefiziten

# **Erläuterungen zu den Beurteilungs- und Fördergesprächen**

## **1 Grundlagen**

### **1.1 Vorbemerkungen**

Die mit den Mitarbeitenden durchgeführten formellen Beurteilungs- und Fördergespräche bestehen aus

- den systematischen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilungen (MAB), in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt (Formular 7.2),
- den jährlichen Zielvereinbarungen (im Formular 7.2 enthalten),
- den Probezeitbeurteilungen (Formular 7.5),
- den Fördergesprächen für Pfarrer und gemeindeleitende Seelsorgerinnen und Seelsorger (Formular 7.6).

Die Beurteilungs- und Fördergespräche dienen der Führung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sollen die Identifikation mit der Aufgabe und dem Arbeitsteam fördern.

Die Gesprächsvorbereitung, der Gesprächsverlauf und die Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen verlangen von der vorgesetzten Person ein hohes Mass an Sorgfalt.

Die formalen Elemente der Gespräche sind als Gestaltungshilfen gedacht. Wesentlicher als der formelle Rahmen ist die Atmosphäre, in der das Gespräch geführt wird.

Die Gespräche erfolgen mittels den in diesem Kapitel erläuterten und zur Verfügung gestellten Formularen. Sie helfen, wichtige Aspekte der erbrachten Leistung und des persönlichen Arbeitsverhaltens zu erkennen und eine systematische Beurteilung zu gewährleisten.

Für die Katechetinnen und Katecheten kann der spezifische Beurteilungsbogen (Formular 7. 4) verwendet werden.

### **1.2 Organisatorische Instrumente**

Jede Arbeitsbewertung setzt das Vorhandensein von organisatorischen Instrumenten wie Stellenbeschreibungen, aktuellen Pflichtenheften und Organigrammen voraus.

### **1.3 Wer beurteilt wen?**

Die Beurteilung wird in der Regel durch die linienvorgesetzte Person vorgenommen; allenfalls kann sie auch gemeinsam mit der administrativ vorgesetzten Person erfolgen.

Die Anstellungsbehörde muss die Möglichkeit haben, ihre Wahrnehmungen und Anliegen in die MAB einzubringen. Die zuständige Person der Anstellungsbehörde bestätigt mit der Unterschrift die Kenntnisaufnahme und kann ihre Bemerkungen ergänzen.

### **1.4 Schulung**

Personen, welche Beurteilungs- und Fördergespräche durchführen, sollen im Rahmen der Vorbereitung auf diese Aufgabe die vom Synodalrat angebotenen Ausbildungsgänge besuchen.

## **2 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (Formular 7.2)**

### **2.1 Vorbemerkungen**

Der systematischen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) kommt eine zentrale Bedeutung zu. Sie ermöglicht es, den Entscheid über den lohnwirksamen Stufenanstieg zu begründen.

Die MAB ist in den ersten zwei Jahren der Anstellung jährlich vorzunehmen. Anschliessend wird sie in der Regel alle zwei Jahre durchgeführt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können aber verlangen, dass eine jährliche Beurteilung stattfindet (§ 37 Abs. 1 AO).

Als unterstützendes Instrument für die Vorbereitung steht eine Liste mit Formulierungshilfen zur Verfügung, die für alle Funktionen nutzbar ist (Formular 7.3). Sie dient einerseits als Erläuterung der in den einzelnen Abschnitten aufgelisteten Themen, andererseits ist sie als Anregung gedacht:

- Welche Themen sollen besprochen werden?
- Was sind positive und negative Punkte, die diskutiert werden müssen?

Ergibt die Gesamtbewertung der MAB ein „ungenügend“, muss innerhalb von zwölf Monaten wieder eine MAB durchgeführt werden.

### **2.2 Verlauf des Beurteilungsgesprächs**

- Die MAB beginnt mit dem Rückblick, wie die vereinbarten Ziele erreicht wurden.
- In einem zweiten Schritt erfolgt die systematische Mitarbeiterbeurteilung.
- Im dritten Teil der MAB werden die Ziele für die kommende Zielperiode und die Entwicklungsmassnahmen festgelegt.
- Die MAB wird mit der Stellungnahme der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und der Unterzeichnung des Formulars 7.2 abgeschlossen.

### **2.3 Erläuterung des Formulars 7.2**

#### **2.3.1 Gliederung**

Als Arbeitsinstrument sowohl für die Zielvereinbarungen als auch für die systematische Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung wurde das Formular 7.2 erarbeitet, welches grundsätzlich für alle Funktionen einheitlich anwendbar ist. Es kann für einzelne Berufsgruppen funktionsbezogen ergänzt werden.

Das Formular 7.2 gliedert sich in:

- Personalien und Angaben zur Art des Fördergesprächs,
- Beurteilung der Zielerreichung,
- Beurteilung der Leistung,
- Beurteilung des Arbeitsverhaltens,
- Beurteilung des Führungsverhaltens,
- Gesamtbewertung,
- Festlegung der Ziele für die kommende Beurteilungsperiode,
- Stellungnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters,
- Unterschriften.

### 2.3.2 Beurteilung der Zielerreichung (Abschnitt 1 des Formulars 7.2)

In den Jahren, in welchen eine systematische MAB durchgeführt wird, beginnt das Fördergespräch mit der Beurteilung der Zielerreichung.

In den Zwischenjahren, in welchen keine systematische MAB durchgeführt wird, überprüft die linienvorgesetzte Person im Rahmen eines formalisierten Gesprächs lediglich die mit der angestellten Person vereinbarten Ziele (Ziffer 1 des Formulars 7.2) und legt die Ziele für die nächste Periode fest (Ziffern 5 und 6 des Formulars 7.2).

Als Beurteilungsmaßstab wird für jedes Ziel folgende „Dreierskala“ angewendet:

- erreicht,
- teilweise erreicht,
- nicht erreicht.

Wurden Ziele nicht erreicht, müssen die Gründe dafür überprüft werden:

- Liegen die Gründe dafür im Einflussbereich der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- War der Inhalt genügend klar definiert?
- Waren die Ziele erreichbar (subjektiv und objektiv)?
- War der vorgegebene Zeitrahmen realistisch?

### 2.3.3 Beurteilung der Leistung (Abschnitt 2 des Formulars 7.2)

Die Beurteilung der Leistung bildet den ersten Teil der Gesamtbewertung. Sie umfasst die Arbeitsausführung und das Arbeitsergebnis:

- Arbeitsausführung: berufliche und fachliche Kenntnisse/Arbeitsweise/Organisation der Arbeit,
- Arbeitsergebnis: Termine und Leistung/Arbeitsvolumen/Belastbarkeit.

### 2.3.4 Beurteilung des Arbeitsverhaltens (Abschnitt 3 des Formulars 7.2)

Die Beurteilung des Arbeitsverhaltens bildet den zweiten Teil der Gesamtbewertung. Sie umfasst die Selbständigkeit, das Sozialverhalten und bei Mitarbeitenden mit Führungsfunktion das Führungsverhalten (in der Regel linienvorgesetzte Personen):

- Selbständigkeit: Initiative/Fortbildung/Entscheidungsfähigkeit/Flexibilität/Übernahme von Verantwortung,
- Sozialverhalten: Zusammenarbeit und Kommunikation/Verhalten gegenüber Vorgesetzten/Verhalten gegenüber Dritten,
- Führungsverhalten: Führungsrolle und Entscheidungsfähigkeit/Teamentwicklung/Kommunikation/Umgang mit Konflikten.

### 2.3.5 Gesamtbewertung (Abschnitt 4 des Formulars 7.2)

Die Bewertungen der Beurteilung der Leistung und des Arbeitsverhaltens werden in die Tabellen der Gesamtbewertung übertragen. Mit dem Übertragen der Teilbewertungen ergibt sich in den meisten Fällen schon rein optisch für die Festlegung des Durchschnitts eine eindeutige Beurteilung. Wo diese nicht eindeutig ausfällt, liegt das Auf- oder Abrunden im Ermessen der vorgesetzten Person, welche die Beurteilung vornimmt.

Der Durchschnitt der Leistung (Abschnitt 4.1) und des Arbeitsverhaltens (Abschnitt 4.2) werden in den Bewertungsraster (Abschnitt 4.3) übertragen.

Die Schlussbewertung erfolgt nicht auf arithmetischer Basis, sondern durch 16 mit Bewertungen vorgegebenen Feldern. Das Feld im Schnittpunkt der beiden Bewertungen wird angekreuzt. Bei der Schlussbewertung gibt es keinen Ermessensspielraum.

### 2.3.6 Ziele für die kommende Beurteilungsperiode und Entwicklungsmaßnahmen (Abschnitte 5 und 6 des Formulars 7.2)

Für die Festlegung der Ziele gelten folgende Grundsätze:

- der Inhalt der Ziele muss klar umschrieben werden,
- die Zielerreichung muss überprüfbar sein, die Ziele sollen herausfordern, sie dürfen aber nicht überfordern.

Zunächst wird festgelegt, ob die nicht erreichten Ziele für die neue Beurteilungsperiode wiederholt oder ob neue Ziele festgelegt werden.

Im Gespräch wird versucht, die Ziele gemeinsam zu vereinbaren. Falls kein Konsens erreicht wird, kann die linienvorgesetzte Person die Ziele für die nächste Periode auch einseitig festlegen. Dies gilt auch für die vorgesehenen Massnahmen zur persönlichen Entwicklung, z.B. die Fort- und Weiterbildungen.

### 2.3.7 Stellungnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Unter dieser Rubrik können unter anderem persönliche Rückmeldungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zur Arbeitszufriedenheit, zum Arbeitsklima, zu den Zielvereinbarungen oder zu den Bewertungen im Formular festgehalten werden.

### 2.3.8 Unterschriften

Zum Abschluss des Gesprächs bestätigt die linienvorgesetzte Person den Inhalt der MAB und Zielvereinbarung mit ihrer Unterschrift.

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat, vom Inhalt Kenntnis genommen wurde und die Ziele und Entwicklungsmaßnahmen festgelegt wurden. Allfällige Bemerkungen zu den Bewertungen kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter unter Abschnitt 7 des Formulars anbringen.

Im Anschluss an das Gespräch bestätigt auch die zuständige Person der Anstellungsbehörde, dass sie vom Inhalt der MAB Kenntnis genommen hat. Zudem wird ihr die Gelegenheit geboten, allfällige Bemerkungen zum Inhalt und den Bewertungen der MAB zu ergänzen.

## 2.4 Beurteilungsmassstab

Als Beurteilungsmassstab für die zusammenfassende Bewertung wird eine sogenannte „Viererskala“ angewendet:

- Stufe A: Qualifikation **sehr gut** (Leistung/Verhalten entspricht voll den Anforderungen)
- Stufe B: Qualifikation **gut** (Leistung/Verhalten entspricht den Anforderungen)
- Stufe C: Qualifikation **genügend** (Leistung/Verhalten entspricht knapp den Anforderungen)
- Stufe D: Qualifikation **ungenügend** (Leistung/Verhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## 2.5 Häufigkeit der Beurteilung

In den ersten zwei Jahren der Anstellung ist jährlich eine MAB inklusive Zielvereinbarung mit dem Formular 7.2 durchzuführen. Anschliessend wird in der Regel alle zwei Jahre eine MAB durchgeführt. In besonderen Fällen (z.B. bei mangelnder Leistung oder in Disziplinarfällen) erfolgen die MAB in kürzeren Zeitabständen.

### **3. Vorbereitung der Beurteilungs- und Fördergespräche**

#### **3.1 Ankündigung**

Erfahrungsgemäss eignen sich die Monate in der zweiten Jahreshälfte für die Durchführung der Beurteilungs- und Fördergespräche. Damit sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auch selbst vorbereiten kann, ist es notwendig, den Gesprächstermin frühzeitig abzusprechen.

Es empfiehlt sich, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter anhand der bekannten Formulare vorgängig eine Selbsteinschätzung vornimmt.

#### **3.2 Ort des Gesprächs**

Das Gespräch soll an einem Ort stattfinden, an dem man ungestört ist (keine eintretenden Personen, keine Telefongespräche, kein Lärm).

#### **3.3 Weitere Empfehlungen zur Vorbereitung der Beurteilungs- und Fördergespräche**

Ein Beurteilungs- und Fördergespräch wird repräsentativer, wenn bereits im Verlaufe des Jahres Notizen gemacht werden (Beobachtungen, Eindrücke, Entwicklung, konkrete Beispiele etc.).

Das Formular des letzten Gesprächs und die darin enthaltenen Zielvereinbarungen sollen studiert und die Entwicklung und die Einhaltung von Abmachungen regelmässig kontrolliert werden.

Es ist sinnvoll, auch unter dem Jahr Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen und mit Lob oder Kritik nicht bis zum Beurteilungs- oder Fördergespräch zuzuwarten.

Auch kritische Aspekte müssen zur Sprache gebracht werden. Zu milde Beurteilungen ergeben weder Diskussionen noch Verhaltensänderungen und können dazu führen, dass die Gespräche zur Farce werden. Bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen werden Formulare von den Gerichten als Beweismittel beigezogen.

Massstab für die Beurteilung der Mitarbeitenden ist ihr persönliches Pflichtenheft. Die linienvorgesetzte Person soll nicht sich selber zum Massstab für die Beurteilung der Leistung der Mitarbeitenden machen.

Falls im Formular nicht genügend Platz ist, können separate Ergänzungsblätter erstellt werden.

## 4 Ablauf des MAB-Gesprächs mit Zielvereinbarung

<i>Phase</i>	<i>Inhalt</i>	<i>Bemerkungen</i>
<b>Einstieg</b>	Begrüssung. Zweck des Gesprächs erläutern. Wichtige Gesprächsteile, die folgen werden, vorstellen.	Ein gut vorbereiteter Einstieg hilft, Ängste abzubauen. Transparenz schafft Sicherheit und baut Vorurteile ab.
<b>Rückblick</b> Zielerreichung während der Beurteilungsperiode (Formular 7.2, Abschnitt 1)	Höhepunkte im Arbeitsgebiet aufnehmen. Besondere Schwierigkeiten, die bewältigt wurden, erwähnen. Letzte Zielvereinbarungen gemäss der „Dreierskala“ beurteilen.	Besonders wichtige Arbeiten nochmals herausstellen.
<b>Informationen über Arbeit und Qualifikation von Leistung und Verhalten</b> (Abschnitte 2+3)	Einzelne Punkte des Beurteilungsbogens durchgehen. Weitere Besprechungspunkte: - Arbeitsklima, - Dinge, die zu verbessern wären, - Unterstützung durch die vorgesetzte Person, - notwendige Bemerkungen positiver/negativer Art anbringen.	Die Zusammenarbeit soll hier Thema eines Dialogs sein; die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter darf Wünsche anbringen und Kritik üben. Die vorgesetzte Person praktiziert aktives Zuhören. Zum Dialog auffordern, eventuell eigenes Urteil der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters einfordern. Notizen machen.
<b>Gesamtbewertung</b> (Abschnitt 4)	Beurteilungen von Leistung und Arbeitsverhalten im Raster eintragen. Bewertungsraster ausfüllen. Schlussbewertung eintragen.	Bei der Beurteilung „Leistung und Arbeitsverhalten“ besteht ein Ermessensspielraum. Bei der Schlussbewertung besteht <u>kein</u> Ermessensspielraum.
<b>Ziele für die kommende Beurteilungsperiode</b> Ausblick und persönliche Entwicklung (Abschnitte 5+6)	Vorausschau auf künftige Aufgaben vornehmen. Wo liegen Entwicklungsmöglichkeiten? Wo haben die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und die/der Vorgesetzte behebbare Mängel festgestellt? Was kann durch Eigenentwicklung, was durch Schulung verbessert werden? Vorschläge einholen. Einen Plan erstellen.	Mögliche Schwierigkeiten ansprechen. Keine Versprechen, die nicht eingelöst werden können. Ansatzpunkte in der Gesprächsvorbereitung überlegen.
<b>Abschluss</b> Stellungnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters Unterschriften (Abschnitte 7+8)	Wichtige Punkte aus dem Gespräch aufnehmen. Nachfrage: „Gibt es noch etwas, das Sie gerne hier anbringen würden?“ Eingegangene Verpflichtungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters festhalten. Abschluss: Für das Gespräch danken.	Notizen erweisen sich als besonders hilfreich. Klar sagen, wer was zu erfüllen hat. Zwischentermine festlegen. Abschluss gut überlegen. Schlusspunkt setzen, nicht „ausfransen“ lassen.

## 5 Dokumentation

### 5.1 Gesprächsnotizen

Es empfiehlt sich, während des Gesprächs Notizen zum Gesprächsverlauf und zu den eingegangenen Verpflichtungen zu machen.

### 5.2 Nachbearbeitung

Nach dem Gespräch sind folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Verpflichtungen ist die Gesprächsleiterin oder der Gesprächsleiter eingegangen?
- Was heisst das für ihre/seine Agenda? Wer ist von diesen Verpflichtungen betroffen?
- Müssen weitere Personen über gewisse Punkte aus dem Gespräch informiert werden?
- Falls sich im Laufe des Qualifikationsverfahrens gezeigt hat, dass wesentliche Grundlagen (wie z.B. Stellenbeschreibung, Pflichtenheft) nicht oder ungenügend vorliegen, ist dies eine Gelegenheit zur Erarbeitung vollständiger Arbeitsgrundlagen.

Qualifikationsgespräche unterliegen der Vertraulichkeit. Informationen an Dritte dürfen nur erfolgen, wenn dies beidseitig abgesprochen oder aus der Sache heraus notwendig ist.

### 5.3 Ablage

Der vollständige Beurteilungsbogen gehört in das Personaldossier, welches unter Verschluss aufzubewahren ist.

## 6. Zielvereinbarung

In den Zwischenjahren, in welchen keine systematische MAB durchgeführt wird, überprüft die linienvorgesetzte Person im Rahmen eines formalisierten Gesprächs mit der angestellten Person lediglich die vereinbarten Ziele und legt die Ziele für die nächste Periode fest. Dafür werden im Formular 7.2 die Abschnitte 1 und 5-8 ausgefüllt.

Für den Verlauf und den Inhalt des Gesprächs gelten sinngemäss die Ausführungen in den Kapiteln 2.3.2 sowie 2.3.6 bis 2.3.8 dieser Erläuterungen.

## 7. Probezeitbeurteilung (Formular 7.5)

Die ersten drei Monate des Arbeitsverhältnisses gelten in der Regel als Probezeit (§ 11 Abs. 1 AO). Spätestens Mitte des dritten Monats führt die linienvorgesetzte Person ein Gespräch mit der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter, in welchem festgelegt wird, ob sie oder er für diese Aufgabe geeignet ist und ob eine definitive Anstellung erfolgen kann.

Hauptkriterien der Probezeitbeurteilungen sind:

- fachliche Kenntnisse,
- Arbeitseinsatz und Arbeitsinteresse,
- Zusammenarbeit und Kommunikation (Teamfähigkeit).

Für die Vorbereitung und die Durchführung der Probezeitbeurteilung kann das Formular 7.5 verwendet werden.



## **8. Fördergespräche für Pfarrer und gemeindeführende Seelsorgerinnen und Seelsorger (Formular 7.6)**

Anstelle der systematischen MAB mit Zielvereinbarung wird mit Dekanen, Pfarrern, Pfarradministratoren mit Gemeindeführungsfunktion, Diakonen mit Gemeindeführungsfunktion sowie mit Pfarreibeauftragten und Seelsorgerassistenzinnen und -assistenten jährlich ein speziell strukturiertes Fördergespräch durchgeführt.

Der Generalvikar kann festlegen, welche Stelle diese Fördergespräche durchführt. Aktuell sind dies die Dekane und die Dekanassistenten.

Im Kapitel 7.6 des Personalhandbuchs finden sich nebst dem Formular auch detaillierte Ausführungen zu den Grundlagen und der Beteiligung der staatskirchenrechtlichen Behörde.

## Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) und Zielvereinbarung

### Personalien Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
Funktion: \_\_\_\_\_ In dieser Funktion seit: \_\_\_\_\_  
Klasse/Stufe: \_\_\_\_\_ Beschäftigungsgrad: \_\_\_\_\_

### Personalien Vorgesetzte/Vorgesetzter

Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
Funktion: \_\_\_\_\_

### Angaben zum Gespräch

Datum: \_\_\_\_\_

- Ordentliche MAB und Zielvereinbarung (Abschnitte 1-8)  
 Ausserordentliche MAB und Zielvereinbarung (Abschnitte 1-8)  
Grund: \_\_\_\_\_  
 Nur Zielvereinbarung (Abschnitte 1, 5, 6, 7 und 8)

Letzte MAB und Zielvereinbarung am: \_\_\_\_\_

Letzte Zielvereinbarung am: \_\_\_\_\_

### Aufgaben

Die Beurteilung erstreckt sich auf die Aufgaben gemäss Pflichtenheft vom

Ergänzungen (evtl. zusätzliche Aufgaben, spezielle Projekte): \_\_\_\_\_

### Beurteilungsmassstab

Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

### 1. Beurteilung der Zielerreichung

Bemerkungen zur Überprüfung der Zielvereinbarungen des Vorjahrs:

- Wie wurden die Ziele erreicht (qualitativ oder quantitativ)?
- Wurden Termine wie geplant eingehalten?
- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag (Effizienz)?
- Welche beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Hindernisse sind zu berücksichtigen?
- Wie können diese in Zukunft vermieden werden?

Zielerreichung				
Ziele	Bemerkungen	erreicht	teilweise erreicht	nicht erreicht
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Beurteilung der Leistung

Die Beurteilung der Leistung bildet den ersten Teil der Gesamtbewertung (siehe 4.1). Sie umfasst die Arbeitsausführung und das Arbeitsergebnis.

<b>2.1 Arbeitsausführung</b>	<b>Begründungen/Bemerkungen</b>	
Berufliche und fachliche Kenntnisse <i>Fachkunde, Erfahrung, Kompetenz</i>		
Arbeitsweise <i>Systematik, Sorgfalt, Genauigkeit</i>		
Organisation der Arbeit <i>Koordination, Planung, Umsicht, Vernetzung</i>		
		<b>Bewertung</b>

<b>2.2 Arbeitsergebnis</b>	<b>Begründungen/Bemerkungen</b>	
Termine und Leistung <i>Effizienz, Zielstrebigkeit, Verhältnismässigkeit, Kostenbewusstsein</i>		
Arbeitsvolumen <i>Arbeitsbewältigung, Dynamik</i>		
Belastbarkeit <i>Ausdauer, Konstanz, Ausgeglichenheit</i>		
		<b>Bewertung</b>

### Beurteilungsmassstab

Stufe A:	sehr gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
Stufe B:	gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
Stufe C:	genügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
Stufe D:	ungenügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

### 3. Beurteilung des Arbeitsverhaltens

Die Beurteilung des Arbeitsverhaltens bildet den zweiten Teil der Gesamtbewertung (siehe 4.2). Sie umfasst die Selbständigkeit, das Sozialverhalten und bei Mitarbeitenden mit Führungsfunktion das Führungsverhalten.

3.1 Selbständigkeit	Begründungen/Bemerkungen	
Initiative <i>Aktives Handeln, Engagement, Innovation</i>		
Fortbildung <i>Lernbereitschaft, Selbstreflexion</i>		
Entscheidungsfähigkeit <i>Unabhängigkeit, Verhältnismässigkeit, Transparenz</i>		
Flexibilität <i>Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit</i>		
Übernahme von Verantwortung <i>Motivation, Identifikation</i>		
		<b>Bewertung</b>

3.2 Sozialverhalten	Begründungen/Bemerkungen	
Zusammenarbeit und Kommunikation <i>Kollegialität, Offenheit, Teamfähigkeit, Konfliktlösung, Kritikbereitschaft</i>		
Verhalten gegenüber Vorgesetzten <i>Kooperation, Loyalität, Pflichterfüllung</i>		
Verhalten gegenüber Dritten <i>Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, Sachlichkeit, Adressatenorientierung</i>		
		<b>Bewertung</b>

#### Beurteilungsmassstab

Stufe A:	sehr gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
Stufe B:	gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
Stufe C:	genügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
Stufe D:	ungenügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

<b>3.3 Führungsverhalten*</b>	<b>Begründungen/Bemerkungen</b>	
<b>Führungsrolle und Entscheidungsfähigkeit</b> <i>Klarheit, Zielstrebigkeit, Durchsetzungsvermögen, Delegationsfähigkeit, Kostenbewusstsein</i>		
<b>Teamentwicklung</b> <i>Begleitung, Beratung, Respekt, Motivation, Teamkultur</i>		
<b>Kommunikation</b> <i>Austausch, Vernetzung, Repräsentation</i>		
<b>Umgang mit Konflikten</b> <i>Verständnis, Konfliktlösung</i>		
		<b>Bewertung</b>

\* Die Beurteilung des Führungsverhaltens erfolgt bei Mitarbeitenden mit einer Führungsfunktion (in der Regel bei Linienvorgesetzten).

**Beurteilungsmassstab**

- Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
- Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
- Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
- Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

#### 4. Gesamtbewertung

##### 4.1 Beurteilung der Leistung

	Bewertung			
	A	B	C	D
2.1 Arbeitsausführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Arbeitsergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Durchschnitt 4.1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4.2 Beurteilung des Arbeitsverhaltens

	Bewertung			
	A	B	C	D
3.1 Selbständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Sozialverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Durchschnitt 4.2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4.3 Bewertungsraster

Bewertung 4.1  
Leistung

Bewertung 4.2  
Arbeitsverhalten

Leistung	A	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>A</b>
	B	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
	C	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
	D	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>
		D	C	B	A
		Arbeitsverhalten			

##### 4.4 Schlussbewertung

<input type="checkbox"/> A sehr gut <input type="checkbox"/> B gut <input type="checkbox"/> C genügend <input type="checkbox"/> D ungenügend <input checked="" type="checkbox"/> Übertrag aus 4.3	Bemerkungen:
---	--------------

##### Beurteilungsmassstab

Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
 Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
 Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
 Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## 5. Ziele für die kommende Beurteilungsperiode

Für die Zielvereinbarungen gelten folgende Grundsätze:

- der Inhalt der Ziele ist klar umschrieben,
- die Zielerreichung ist überprüfbar,
- die Ziele sind herausfordernd aber nicht überfordernd.

--

## 6. Entwicklungsmassnahmen

(Perspektiven, persönliche Entwicklung, Fort- und Weiterbildung)

Massnahmen	Bemerkungen

### Beurteilungsmassstab

- Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)



## 7. Stellungnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Persönliche Rückmeldungen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, berufliche und persönliche Ziele, Entwicklungsmöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungen, Team (Akzeptanz, Solidarität), Arbeitsklima (Umgang, Informationsfluss, Mitsprache), Anerkennung durch Vorgesetzte.

## 8. Unterschriften

Datum: Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte: \_\_\_\_\_

Datum: Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat, vom Inhalt Kenntnis genommen wurde und die Ziele sowie Entwicklungsmassnahmen festgelegt wurden.

Bemerkungen und Visum der zuständigen Person der Anstellungsbehörde:

---

---

Datum: Für die Anstellungsbehörde: \_\_\_\_\_

### Beurteilungsmassstab

Stufe A:	sehr gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
Stufe B:	gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
Stufe C:	genügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
Stufe D:	ungenügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## Themen und Formulierungshilfen zur MAB

### 1. Zweck

Die vorliegende Liste ist als unterstützendes Instrument für die Vorbereitung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung gedacht und ist für alle Funktionen nutzbar. Sie enthält folgende Themen:

- Arbeitsausführung
- Arbeitsergebnis
- Selbständigkeit
- Sozialverhalten
- Führungsverhalten (für Mitarbeitende mit Führungsfunktion)

Die Gliederung der Liste entspricht dem Aufbau des Formulars der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung. Sie dient als Erläuterung der in den einzelnen Abschnitten aufgelisteten Themen, ist ergänzt mit Formulierungshilfen und als Anregung gedacht:

- Über welche Aspekte könnte gesprochen werden?
- Was sind positive und negative Punkte, die angesprochen werden müssen?

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und muss nicht im Sinne einer Checkliste abgearbeitet werden.

### 2. Beurteilung der Leistung

<b>2.1 Arbeitsausführung</b>	<b>Formulierungshilfen</b>
Berufliche und fachliche Kenntnisse <i>Fachkunde, Erfahrung, Kompetenz</i>	verfügt über ein umfassendes und detailliertes Fachwissen; besitzt einen grossen Erfahrungsschatz; hat ein gutes Beobachtungsvermögen; gibt das Wissen gerne weiter
Arbeitsweise <i>Systematik, Sorgfalt, Genauigkeit</i>	denkt und handelt strukturiert; arbeitet sorgfältig und gründlich; denkt an Konsequenzen bei Entscheidungen und Handlungen; teilt sich die Arbeit gut ein; befolgt Instruktionen und Vorgaben; benötigt wenig Kontrolle, macht kaum Fehler
Organisation der Arbeit <i>Koordination, Planung, Umsicht, Vernetzung</i>	kann gut koordinieren und organisieren; plant Abläufe und Projekte gekonnt und nimmt wo nötig Anpassungen vor; behält den Überblick, verliert sich nicht in Details; ist gut vernetzt und zieht wenn nötig Unterstützung bei
<b>2.2 Arbeitsergebnis</b>	<b>Formulierungshilfen</b>
Termine und Leistung <i>Effizienz, Zielstrebigkeit, Verhältnismässigkeit, Kostenbewusstsein</i>	arbeitet effizient, konzentriert und zielstrebig; findet ein gutes Verhältnis von Zeitaufwand und Ergebnis; erledigt Aufgaben und Aufträge termingerecht; liefert konstante Leistung; hat hohe Ansprüche an sich selbst und die eigenen Ergebnisse; kommuniziert und begründet Verzögerungen rechtzeitig; arbeitet kostenbewusst
Arbeitsvolumen <i>Arbeitsbewältigung, Dynamik</i>	bearbeitet alle im Pflichtenheft vereinbarten Aufgaben; bewältigt das Arbeitsvolumen in angemessener Zeit; erhöht das Arbeitsvolumen unter Termindruck

<p>Belastbarkeit <i>Ausdauer, Konstanz, Ausgeglichenheit</i></p>	<p>erreicht Ziele auch bei hohen Anforderungen und Unvorhergesehenem; erbringt die Arbeitsergebnisse auch unter Zeitdruck qualitätsorientiert; reagiert bedacht in Stresssituationen</p>
--	--

### 3. Beurteilung des Arbeitsverhaltens

#### 3.1 Selbständigkeit

#### Formulierungshilfen

<p>Initiative <i>Aktives Handeln, Engagement, Innovation</i></p>	<p>bringt sich aktiv mit Anregungen und Vorschlägen ein; denkt verantwortungsbewusst und vernetzt; setzt Prioritäten; ist gut organisiert; erkennt Probleme; beherrscht schwierige Situationen; beweist Eigeninitiative; findet selbständig Lösungen</p>
<p>Fortbildung <i>Lernbereitschaft, Selbstreflexion</i></p>	<p>bildet sich regelmässig weiter; eignet sich Wissen aus eigener Initiative an; ist motiviert, sich weiterzuentwickeln; reflektiert das eigene Handeln</p>
<p>Entscheidungsfähigkeit <i>Unabhängigkeit, Verhältnismässigkeit, Transparenz</i></p>	<p>trifft zeitgerecht notwendige und verhältnismässige Entscheide; entscheidet sicher und richtig; kann Konsequenzen und Wirkungen der Entscheide abschätzen; kann sachlich und nachvollziehbar begründen</p>
<p>Flexibilität <i>Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit</i></p>	<p>steht Neuem offen gegenüber; setzt neu erworbenes Wissen in der Praxis um; reagiert flexibel auf veränderte Situationen und Unvorhergesehenes</p>
<p>Übernahme von Verantwortung <i>Motivation, Identifikation</i></p>	<p>übernimmt Verantwortung; zeigt Engagement und Motivation; identifiziert sich mit den Aufgaben und Zielen; ist pflichtbewusst; ist bereit, Mehrarbeit zu leisten; erfüllt wo nötig Aufträge ausserhalb des eigenen Aufgabenbereichs</p>

#### 3.2 Sozialverhalten

#### Formulierungshilfen

<p>Zusammenarbeit und Kommunikation <i>Kollegialität, Offenheit, Teamfähigkeit, Konfliktlösung, Kritikbereitschaft</i></p>	<p>pfl egt einen respektvollen und wertschätzenden Umgang; ist offen, kooperativ und hilfsbereit; drückt sich klar und verständlich aus; hört aktiv zu; ist bereit zum Dialog; bringt die eigene Meinung ein; wirkt integrativ; nimmt Spannungen wahr und spricht sie an; setzt sich konstruktiv mit Kritik auseinander; kann Perspektiven wechseln; hinterfragt kritisch das eigene Handeln; teilt Wissen und Informationen; geht verantwortungsvoll mit Informationen um</p>
<p>Verhalten gegenüber Vorgesetzten <i>Kooperation, Loyalität, Pfl ichterfüllung</i></p>	<p>ist kooperativ; handelt loyal gegenüber Vorgesetzten; vertritt die Anliegen des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin nach innen und aussen; hält sich an Weisungen, Regeln und Abläufe des Betriebs; pfl egt einen kritischen Austausch; macht Vorschläge; diskutiert Anliegen mit den damit zuständigen Gremien</p>
<p>Verhalten gegenüber Dritten <i>Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, Sachlichkeit, Adressatenorientierung</i></p>	<p>ist aufmerksam und freundlich; geht auf Bedürfnisse ein; nimmt Anliegen wahr; reagiert zeitnah; bleibt sachlich und klar, wo nötig bestimmt; geht auf Anspruchsgruppen zu; findet leicht Zugang; ist einfühl sam, bewahrt dabei die notwendige Distanz; hat ein gutes Rollenbewusstsein; kommuniziert adressatengerecht; zeigt Verhandlungsgeschick</p>

3.3 Führungsverhalten	Formulierungshilfen
<p>Führungsrolle und Entscheidungsfähigkeit</p> <p><i>Klarheit, Zielstrebigkeit, Durchsetzungsvermögen, Delegationsfähigkeit, Kostenbewusstsein</i></p>	<p>entscheidet umsichtig und besonnen; setzt klare und realistische Ziele; übernimmt die Führungsrolle; hat einen adäquaten Führungsstil; wird in der Führungsrolle akzeptiert; hat ein gutes Durchsetzungsvermögen; bezieht andere angemessen ein; delegiert Aufgaben situationsgerecht; analysiert komplexe Situationen richtig; berücksichtigt verschiedene Aspekte bei Entscheidungen; setzt Prioritäten; fällt nachvollziehbare Entscheide; übernimmt Verantwortung für Entscheide; plant und handelt kosten- und budgetbewusst</p>
<p>Teamentwicklung</p> <p><i>Begleitung, Beratung, Respekt, Motivation, Teamkultur</i></p>	<p>begleitet und berät die Mitarbeitenden; fördert Potentiale und fordert Leistungen; vermittelt Wertschätzung und Respekt; trägt zu einem motivierten und leistungsfähigen Team bei; fördert Zusammenarbeit und Solidarität; wirkt integrativ; sorgt für eine gute Team- und Feedbackkultur; gibt regelmässig positive und kritische Rückmeldungen; nimmt bei Konflikten Führungsrolle wahr; stellt sich vor das Team und Einzelne; übernimmt Verantwortung bei Fehlern</p>
<p>Kommunikation</p> <p><i>Austausch, Vernetzung, Repräsentation</i></p>	<p>gibt Informationen und Wissen weiter; pflegt Kontakte; vermag Erwartungen und Bedürfnisse zu erfassen; fördert die Vernetzung des Teams nach aussen; zieht externe Ressourcen bei; kann Brücken bauen; übernimmt Repräsentationsaufgaben; legt Wert auf Aussenbeziehungen und eine positive Aussenwirkung</p>
<p>Umgang mit Konflikten</p> <p><i>Verständnis, Konfliktlösung</i></p>	<p>akzeptiert unterschiedliche Meinungen und Interessen; geht Konflikte rechtzeitig an; leistet einen aktiven Beitrag zur Konfliktlösung; geht lösungsorientiert vor; kann zwischen Sach- und Beziehungsebene unterscheiden; pflegt einen konstruktiven Umgang mit Fehlern</p>

## **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) und Zielvereinbarung – Katechese**

### **Leitfaden**

#### **Kriterien der Beurteilung**

##### **1. Förderorientierung**

Ziel der Arbeit mit dem Beobachtungsbogen ist es, die wahrgenommene Arbeit der Mitarbeitenden zu würdigen, Entwicklungsmöglichkeiten zu diskutieren und eine Zielvereinbarung vorzunehmen.

##### **2. Kriterien-basierte Beobachtung**

Grundlagen für die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche sind definierte Beobachtungskriterien. Als Orientierungshilfe dienen eine Reihe beobachtbarer Verhaltensaspekte.

Die beobachtende Person notiert ihre Wahrnehmungen zu den einzelnen Kriterien als Grundlage für das folgende gemeinsame Gespräch.

##### **3. Selbstbeurteilung**

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter macht entlang den Beobachtungskriterien eigene Notizen und bringt sie ins Gespräch ein.

##### **4. Gemeinsames Gespräch mit Zielvereinbarung**

Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch dient dem Austausch der Beobachtungen, der Diskussion von Entwicklungsmöglichkeiten und darauf basierend der Formulierung eines Ziels.

##### **5. Lohnwirksame Qualifikation**

Die Mitarbeitenden müssen in der Gesamtbeurteilung mindestens mit «gut» (Erfahrungsstufen) oder «sehr gut» (Leistungsstufen) qualifiziert werden, damit eine Lohnerhöhung gewährt werden kann. In Ausnahmefällen kann auch bei einer Gesamtbeurteilung «genügend» (Erfahrungsstufen) und bei einer Gesamtbeurteilung «genügend» oder «gut» (Leistungsstufen) ein Stufenanstieg gewährt werden. Darauf besteht jedoch kein Rechtsanspruch.

## Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) und Zielvereinbarung – Katechese

### Personalien Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
Funktion: \_\_\_\_\_ In dieser Funktion seit: \_\_\_\_\_  
Klasse/Stufe: \_\_\_\_\_ Beschäftigungsgrad: \_\_\_\_\_

### Personalien Vorgesetzte/Vorgesetzter

Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
Funktion: \_\_\_\_\_

### Angaben zum Gespräch

Datum: \_\_\_\_\_

- Ordentliche MAB und Zielvereinbarung (Abschnitte 1-8)  
 Ausserordentliche MAB und Zielvereinbarung (Abschnitte 1-8)  
Grund: \_\_\_\_\_  
 Nur Zielvereinbarung (Abschnitte 1, 5, 6 und 8)

Letzte MAB- und Zielvereinbarung am: \_\_\_\_\_

Letzte Zielvereinbarung am: \_\_\_\_\_

### Aufgaben

Die Beurteilung erstreckt sich auf die Aufgaben gemäss Pflichtenheft vom

Ergänzungen (evtl. zusätzliche Aufgaben, spezielle Projekte): \_\_\_\_\_

### Beurteilungsmassstab

Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

**1. Beurteilung der Zielerreichung**

Bemerkungen zur Überprüfung der Zielvereinbarungen des Vorjahrs:

- Wie wurden die Ziele erreicht (qualitativ oder quantitativ)?
- Wurden Termine wie geplant eingehalten?
- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag (Effizienz)?
- Welche beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Hindernisse sind zu berücksichtigen?
- Wie könnten diese in Zukunft vermieden werden?

Zielerreichung		erreich	teilweise erreicht	nicht erreicht
Ziele	Bemerkungen			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Beurteilungsmassstab**

- Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
- Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
- Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
- Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## 2. Beurteilung der Leistung

### 2.1 Fachkompetenzen in Theologie und Religionspädagogik

Die/der Mitarbeitende

- ist fähig, theologisches Grundwissen (Bibel, Kirchengeschichte, Liturgie, Ethik, Dogmatik) auf die religionspädagogischen Einsatzfelder anzuwenden,
- kann zentrale theologische Inhalte von peripheren unterscheiden (Hierarchie der Wahrheiten) und in katechetischen Angeboten entsprechend gewichten,
- baut religiöse Elemente situationsgerecht ein (z.B. Rituale, Gebete, Musik etc.),
- ist fähig, liturgische Feiern mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen mitzugestalten.

Beobachtungen:

--

Fachkompetenzen	Bewertung
-----------------	-----------

### 2.2 Methodenkompetenzen

Die/der Mitarbeitende

- ist fähig, selbständig und zielorientiert vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten,
- verfügt über ein breites Methodenspektrum und setzt die Methoden sach- und zielgruppengerecht ein.

Beobachtungen:

--

Methodenkompetenzen	Bewertung
---------------------	-----------

#### Beurteilungsmassstab

Stufe A:	sehr gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
Stufe B:	gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
Stufe C:	genügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
Stufe D:	ungenügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)



### 3. Beurteilung des Arbeitsverhaltens

#### 3.1 Grundhaltung

Die/der Mitarbeitende

- reflektiert die eigene christlich-religiöse Grundhaltung und ist bestrebt, sie zu vertiefen,
- pflegt eine persönliche Spiritualität,
- begleitet Kinder, Jugendliche und Erwachsene in ihrer religiösen, moralischen und ethischen Entwicklung.

Beobachtungen:

--

Grundhaltung	Bewertung
--------------	-----------

#### 3.2 Selbstkompetenzen

Die/der Mitarbeitende

- drückt sich klar und verständlich aus,
- ist bereit, sich sowohl mit der Arbeit als auch mit sich offen und selbstkritisch auseinanderzusetzen,
- erkennt schwierige Situationen, bringt sie zur Sprache und holt sich Unterstützung,
- kennt und reflektiert die Berufsrolle und gestaltet sie situationsgerecht,
- verfügt über eine gute Selbstorganisation und kann die Zeit einteilen,
- nimmt Selbstverantwortung in Bezug auf die eigene berufliche Weiterbildung wahr,
- erkennt die Bereiche, in denen eine Erweiterung der Kompetenzen erforderlich ist.

Beobachtungen:

--

Selbstkompetenzen	Bewertung
-------------------	-----------

#### Beurteilungsmassstab

- Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

### 3.3 Sozialkompetenzen

Die/der Mitarbeitende

- begegnet Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Bezugspersonen ihres/seines beruflichen Umfelds wertschätzend,
- drückt sich klar aus und hört einfühlsam zu,
- erkennt Konflikte und erarbeitet konstruktiv Lösungen,
- nimmt Kritik an und gibt konstruktive Rückmeldungen,
- arbeitet in Teams und Arbeitsgruppen produktiv und integrierend,
- entwickelt Ideen und tauscht Erfahrungen und Material mit Kolleginnen und Kollegen aus.

Beobachtungen:

--

Sozialkompetenzen	Bewertung
-------------------	-----------

#### Beurteilungsmassstab

- Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
- Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
- Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
- Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

#### 4. Gesamtbewertung

##### 4.1 Beurteilung der Leistung

	Bewertung			
	A	B	C	D
2.1 Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Methodenkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Durchschnitt 4.1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4.2 Beurteilung des Arbeitsverhaltens

	Bewertung			
	A	B	C	D
3.1 Grundhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Selbstkompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Sozialkompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Durchschnitt 4.2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 4.3 Bewertungsraster

Bewertung 4.1  
Leistung

Bewertung 4.2  
Arbeitsverhalten

Leistung	A	C	B	A	A
	B	C	B	B	B
	C	D	C	C	B
	D	D	D	D	D
		D	C	B	A
		Arbeitsverhalten			

##### 4.4 Schlussbewertung

<input type="checkbox"/> A sehr gut <input type="checkbox"/> B gut <input type="checkbox"/> C genügend <input type="checkbox"/> D ungenügend <input checked="" type="checkbox"/> Übertrag aus 4.3	Bemerkungen:
---	--------------

##### Beurteilungsmassstab

Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
 Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
 Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
 Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## 5. Ziele für die kommende Beurteilungsperiode

Für die Zielvereinbarungen gelten folgende Grundsätze:

- der Inhalt der Ziele ist klar umschrieben,
- die Zielerreichung ist überprüfbar,
- die Ziele sind herausfordernd aber nicht überfordernd.

--

## 6. Entwicklungsmassnahmen

(Perspektiven, persönliche Entwicklung, Fort- und Weiterbildung)

Massnahmen	Bemerkungen

### Beurteilungsmassstab

- Stufe A: sehr gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)  
Stufe B: gut (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)  
Stufe C: genügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)  
Stufe D: ungenügend (Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## 7. Stellungnahme der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Persönliche Rückmeldungen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, berufliche und persönliche Ziele, Entwicklungsmöglichkeiten, Fort- und Weiterbildungen, Team (Akzeptanz, Solidarität), Arbeitsklima (Umgang, Informationsfluss, Mitsprache), Anerkennung durch Vorgesetzte.

## 8. Unterschriften

Datum: Die Vorgesetzte/der Vorgesetzte: \_\_\_\_\_

Datum: Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bestätigt, dass das Gespräch stattgefunden hat, vom Inhalt Kenntnis genommen wurde und die Ziele sowie Entwicklungsmassnahmen festgelegt wurden.

Bemerkungen und Visum der zuständigen Person der Anstellungsbehörde:

---

---

Datum: Für die Anstellungsbehörde: \_\_\_\_\_

### Beurteilungsmassstab

Stufe A:	sehr gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht voll den Anforderungen)
Stufe B:	gut	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht den Anforderungen)
Stufe C:	genügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht knapp den Anforderungen)
Stufe D:	ungenügend	(Leistung/Arbeitsverhalten entspricht nicht den Anforderungen)

## Probezeitbeurteilung

### Personalien Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Name:

Vorname:

Funktion:

Eintrittsdatum:

Beschäftigungsgrad:

### Personalien Vorgesetzte/Vorgesetzter

Name:

Vorname:

Funktion:

**Datum des Gesprächs:**

---

### Einführung

Einführung am Arbeitsplatz (praktischer Einsatz, besondere Aufgaben):

Besuchte Kurse:

Besonderheiten:

---

### Beurteilung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Fachliche Kenntnisse:

Arbeitseinsatz und Arbeitsinteresse:

Arbeitsverhalten (Auffassung, Selbstorganisation):

Belastbarkeit/Ausdauer:

Gewissenhaftigkeit/Zuverlässigkeit:

Bemerkungen:

---

**Einordnung in die Arbeitsgemeinschaft**

Zusammenarbeit und Kommunikation (Teamfähigkeit):

Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Dritten:

---

**Gesamtbeurteilung**

- geeignet/Probezeit bestanden
- ungeeignet/Probezeit nicht bestanden/Auflösung des Arbeitsverhältnisses

---

**Bemerkungen der/des Vorgesetzten** (z.B. für die Zukunft zu treffende Massnahmen)

---

**Bemerkungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters**

---

Ort, Datum:

Unterschrift Mitarbeiterin/Mitarbeiter:

---

Unterschrift Vorgesetzte/Vorgesetzter:

---

## **Fördergespräche mit Seelsorgenden in Gemeindeleitungsfunktion**

### **1. Grundlagen**

#### **1.1 Vorbemerkungen**

Pfarrer, Pfarradministratoren mit Gemeindeleitungsfunktion sowie Diakone mit Gemeindeleitungsfunktion, Pfarreibeauftragte, Seelsorgeraumassistentinnen und Seelsorgeraumassistenten, haben Anspruch auf ein jährlich durchgeführtes Fördergespräch mit der innerkirchlich beauftragten Person. Der Lohnstufenanstieg innerhalb der Lohnklasse erfolgt gestützt auf die Durchführung dieses Fördergespräches.

Bei den Fördergesprächen handelt es sich um strukturierte persönliche Gespräche, die von einem Dekan oder einer anderen beauftragten Person durchgeführt werden. Bei diesen Gesprächen geht es darum, die Bedürfnisse der Seelsorger und Seelsorgerinnen, die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten besser zu erkennen und zu entwickeln und in den Dienst der Pastoral zu stellen. Auch sollen sie die Mitarbeitenden befähigen, Führungsverantwortung in ihrem Bereich zu übernehmen, sie gezielt und wirksam wahr zu nehmen. Persönliche Befindlichkeiten der Seelsorgenden sollen erkannt, Wertschätzung gegeben und eventuell Massnahmen zur Förderung getroffen werden.

Die Fördergespräche sollen in geschwisterlichem Geist geführt werden, in erster Linie zukunftsgerichtet und nicht auf die Vergangenheit fixiert sein und verurteilen.

#### **1.2 Fördergespräche – wozu?**

Förderung des Personals / Förderung der Pastoral

- Wertschätzung vermitteln
- Motivation und Verantwortung steigern
- Arbeitszufriedenheit erhöhen
- Entwicklungspotenzial fördern
- Gezielte Fortbildung ermöglichen
- Zielgewissheit finden
- Prioritätensetzung ermöglichen
- Arbeitsschwerpunkte setzen
- Kooperation (auch im Team) stärken
- Strukturen klären (Vorgesetzte/r – Mitarbeiter/in)
- Abläufe optimieren
- Arbeitsklima verbessern
- Gemeinschaft fördern

#### **1.3 Gesprächsbogen**

Der Gesprächsbogen dient als Gestaltungshilfe zur Gesprächsführung. Es ist sinnvoll, ihn mit zusätzlichen Fragen und insbesondere auch mit individuell zu vereinbarenden Zielsetzungen zu ergänzen.

#### **1.4 Gesprächsführung**

Bei der Durchführung des Gesprächs ist besonders auf eine positive Atmosphäre zu achten. Es soll genügend Zeit einberechnet werden, damit ausgiebig diskutiert werden kann und die Gründe der Fragestellung auch angegangen werden können.



## **2. Regeln für den Umgang und die Aufbewahrung der Gesprächsbogen für das Fördergespräch**

Der Gesprächsinhalt der Fördergespräche ist grundsätzlich vertraulich zu behandeln. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass das Gespräch in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Offenheit geführt wird.

Unmittelbar nach dem Gespräch erstellt die gesprächsleitende Person die im Verteiler vorgesehene Anzahl Kopien und überlässt der mitarbeitenden Person eine vollständige Kopie mit Originalunterschrift. Weitere Kopien dürfen nur im gegenseitigen Einverständnis der beteiligten Personen erstellt werden.

Die Bestimmungen des Datenschutzes (siehe Personalhandbuch Kap. 11.2 „Richtlinien betreffend der Verwaltung von Personalakten“) müssen eingehalten werden. Es sind dies insbesondere:

Personendaten der Angestellten dürfen nur weiter- oder bekannt gegeben werden,

- a) wenn eine gesetzliche Grundlage dies erlaubt  
(z.B. polizeiliche oder gerichtliche Ermittlungen)
- b) wenn die betroffene Person im Einzelfall eingewilligt hat.

Die vollständigen Originale des Gesprächsbogens sind vom Gesprächsleiter aufzubewahren. Sie müssen vor dem Zugriff, der Einsichtnahme und vor Veränderungen durch unbefugte Personen geschützt werden. Sie werden verschlossen aufbewahrt.

Ergebnisse von Fördergesprächen können auch für Arbeitszeugnisse verwendet werden. Aus diesem Grund sind die Gesprächsbogen bis zehn Jahre nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Personaldossier aufzubewahren. Danach werden sie vorbehaltlich der Bestimmungen über die Archivierung vernichtet.

## **3. Beteiligung der staatskirchenrechtlichen Behörde**

Wenn es aufgrund von speziellen Situationen sinnvoll erscheint, können Fördergespräche mit der kirchlichen und der staatskirchenrechtlichen Instanz ganz oder teilweise gemeinsam durchgeführt werden.

Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- a) Beide Instanzen müssen sich je ihrer eigenen Kompetenzen bewusst sein und sich auf ihren Kompetenzbereich beschränken. Die nicht zuständige Instanz kann aber im gemeinsamen Gespräch ein Feedback geben.
- b) Der Gesprächsaufbau und der Kreis der beteiligten Personen sind von den Verantwortlichen vorgängig zu klären und die entsprechenden Informationen in der Einladung mitzuteilen.
- c) Am Schluss des Gespräches ist festzuhalten, welche Inhalte die Vertretung der staatskirchenrechtlichen Instanz an das gesamte Gremium oder an Einzelpersonen weitergibt.

## **4. Anweisungen für den Gesprächsleiter/die Gesprächsleiterin**

1. Vereinbaren eines Termins
2. Unterlagen schicken (siehe Personalhandbuch Kap. 7.6) oder auf das Personalhandbuch hinweisen
3. Kirchenpflege ca. zwei Wochen vorher darüber informieren, dass ein Gespräch stattfindet
4. Vorbereitung des Gesprächs durch den Gesprächsleiter/die Gesprächsleiterin und den Mitarbeitenden/die Mitarbeitende
5. Gespräch führen
6. Nachbearbeitung: Generalvikariat mit Blatt 1 plus Blatt 2 und Kirchenpflege mit Blatt 1 informieren
7. Unterlagen verschlossen ablegen

## Fördergespräch

### A. Personalien

#### Daten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:

Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
Funktion: \_\_\_\_\_ In dieser Funktion seit: \_\_\_\_\_  
Beschäftigungsgrad: \_\_\_\_\_ Pfarrei: \_\_\_\_\_  
Dekanat: \_\_\_\_\_ Kirchengemeinde: \_\_\_\_\_

#### Gesprächsleiter/Gesprächsleiterin:

Name: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_  
Funktion: \_\_\_\_\_

#### Ort/Datum des Fördergesprächs:

#### Ort/Datum des letzten Fördergesprächs:

### B. Themen des Fördergesprächs

1. Persönliche Befindlichkeit
2. Zielevaluation (Besprechung der Ziele der vergangenen Beurteilungsperiode)
3. Tätigkeitsbereiche und Schwerpunkte
4. Zusammenarbeit und Führung von Mitarbeitenden   
Zusammenarbeit mit Behörden
5. Fach-, Selbst-, Sozial- und spirituelle Kompetenz
6. Ziele für die kommende Beurteilungsphase
7. Wünsche, Anregungen

### C. Bemerkungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

### D. Bemerkungen der Gesprächsleiterin/des Gesprächsleiters

**Unterschrift**  
**Mitarbeiterin/Mitarbeiter**

**Unterschrift**  
**Gesprächsleiterin/Gesprächsleiter**

---

Kopie geht an:  
Vollständiges Original – Gesprächsleiter  
Vollständige Kopie mit Originalunterschrift – Mitarbeiterin/Mitarbeiter  
1. Seite plus Beiblatt (Kap. 7.6 S. 3 und S. 4) – Generalvikariat  
1. Seite (Kap. 7.6 S. 3) - Kirchenpflege

## Informationen an den Generalvikar

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter

Die Gesprächsleiterin/der Gesprächsleiter

---

Unterschrift

---

Unterschrift

---

Ort, Datum

---

Ort, Datum

**1. Persönliche Befindlichkeit**

*persönliche Zufriedenheit / physische und psychische Gesundheit / Freude und Sorgen  
Verhältnis von Beruf und Freizeit / Arbeitszufriedenheit / Wertschätzung*

**2. Zielevaluation**

*Besprechung der Ziele der vergangenen Beurteilungsperiode*

Ziele beim letzten Fördergespräch	Kommentar

**3. Tätigkeitsbereiche und Schwerpunkte**

*Schwerpunkte / Stellenbeschrieb / Projekte in Planung oder Ausführung / Zukunftspläne*

**4. Zusammenarbeit und Führung von Mitarbeitenden  
Zusammenarbeit mit Behörden**

*Innerkirchliche Zusammenarbeit mit Bischof, Generalvikar, Dekan, Pfarradministrator, Pfarrei-beauftragte, Seelsorgeraumassistentinnen und Seelsorgeraumassistenten, Pfarreirat, kirchlicher Stiftungsrat*

*die Rolle als Vorgesetzte/r: positive Erfahrungen / Schwierigkeiten / Konflikte  
behördliche Zusammenarbeit: finanzielle Mittel für pastorale Aufgaben und Personal*

**5. Fach-, Selbst-, Sozial- und spirituelle Kompetenz**

*Teilnahme an obligatorischen Veranstaltungen: Dekanatsversammlung,  
Dekanatsfortbildung, Seelsorgekapitel, Exerzitien, 4-Wochenkurs  
Stärken / Schwächen / Beziehungspflege / persönliche Kraftquelle für den Dienst*

**6. Ziele für die kommende Beurteilungsphase**

*Ziele und Art der Umsetzung / benötigte Unterstützung / Stärkung der Kompetenzen*

**7. Wünsche und Anregungen**

*Wünsche und Anregungen seitens des Gesprächsleiters/der Gesprächsleiterin und des Mitarbei-  
ters/der Mitarbeiterin an kirchliche Vorgesetzte, Behörde / Zukunftsperspektiven / Stellenwechsel*

## **Umgang mit Leistungs- und Verhaltensdefiziten**

Wenn bei Mitarbeitenden Defizite auftreten, ist es Aufgabe der Vorgesetzten, entsprechend zu intervenieren. Defizite können sich sowohl auf Mängel in der Leistung als auch auf solche im Verhalten beziehen. Im Folgenden wird im Sinne eines informellen Verfahrens beschrieben, wie in einer Mehrzahl der Fälle vorgegangen werden kann. Es ist eine Hilfestellung für Führungskräfte, falls nicht nur punktuelle, sondern grössere Veränderungen angestrebt werden. Im Vordergrund steht dabei, die Qualität oder das Verhalten von Mitarbeitenden zu verbessern.

### **A) Erstes Gespräch**

Wenn ein Defizit wahrgenommen wird, soll zunächst ein zeitnahes Feedback erfolgen. Die linienvorgesetzte Person wird das Thema direkt, in der Regel unter vier Augen ansprechen:

- Die Wahrnehmung mitteilen,
- mögliche Gründe in Erfahrung bringen,
- konkrete Erwartungen im Hinblick auf die Leistung und/oder das Verhalten formulieren,
- den Hinweis anbringen, dass die Leistung und/oder das Verhalten in nächster Zeit unter verstärkter Beobachtung stehen,
- je nach Situation und Gesprächsergebnis bereits Massnahmen\* festlegen.

Das Gesprächsergebnis ist zu protokollieren und die Massnahmen sind schriftlich festzuhalten. Mitarbeitende und Vorgesetzte sollen das Protokoll visieren.

### **B) Beobachtungsphase**

Während eines Zeitraumes von ca. 2-3 Monaten werden die Beobachtungen detailliert schriftlich festgehalten, Beispiele mangelhafter Arbeiten gesammelt und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mitgeteilt.

Wenn die Defizite in der Leistung und/oder im Verhalten bis zum Abschluss der Beobachtungsphase zu keinerlei Beanstandungen mehr Anlass bieten, sind keine weiteren Massnahmen erforderlich. Falls Massnahmen eingestellt werden, ist dies der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mitzuteilen.

Zeigt sich bis zum Abschluss der Beobachtungsphase, dass keine oder nur eine ungenügende Besserung eintritt, kann ein zweites Gespräch oder eine ausserordentliche Mitarbeiterbeurteilung (MAB) durchgeführt, in schwerwiegenden Fällen sogar das Kündigungsverfahren eingeleitet werden. Wird eine ausserordentliche MAB mit Kündigungsabsicht durchgeführt, muss in der MAB festgehalten werden, dass die Leistung und/oder das Verhalten ungenügend ist. Vorgesetzte und Mitarbeitende sollen das Formular MAB visieren.

Die ausserordentliche MAB bildet aber keine zwingende formelle Voraussetzung, damit eine Kündigung beschlossen werden kann.

### **C) Zweites Gespräch**

Anlässlich des zweiten Gesprächs werden die Wahrnehmungen während der Beobachtungsphase besprochen, die konkreten Erwartungen im Hinblick auf die Leistung und/oder das Verhalten nochmals festgehalten und darauf hingewiesen, dass die Beobachtungsphase um 1-3 Monate verlängert wird. Je nach Situation können weitere Massnahmen\* festgelegt oder bestehende angepasst oder verlängert werden.

Das Gesprächsergebnis ist zu protokollieren und allfällige Massnahmen sind schriftlich festzuhalten. Mitarbeitende und Vorgesetzte sollen das Protokoll visieren.

Wenn die Defizite in der Leistung und/oder im Verhalten bis zum Abschluss der verlängerten Beobachtungsphase zu keinerlei Beanstandungen mehr Anlass bieten, sind keine weiteren Massnahmen erforderlich. Falls Massnahmen eingestellt werden, ist dies der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mitzuteilen.

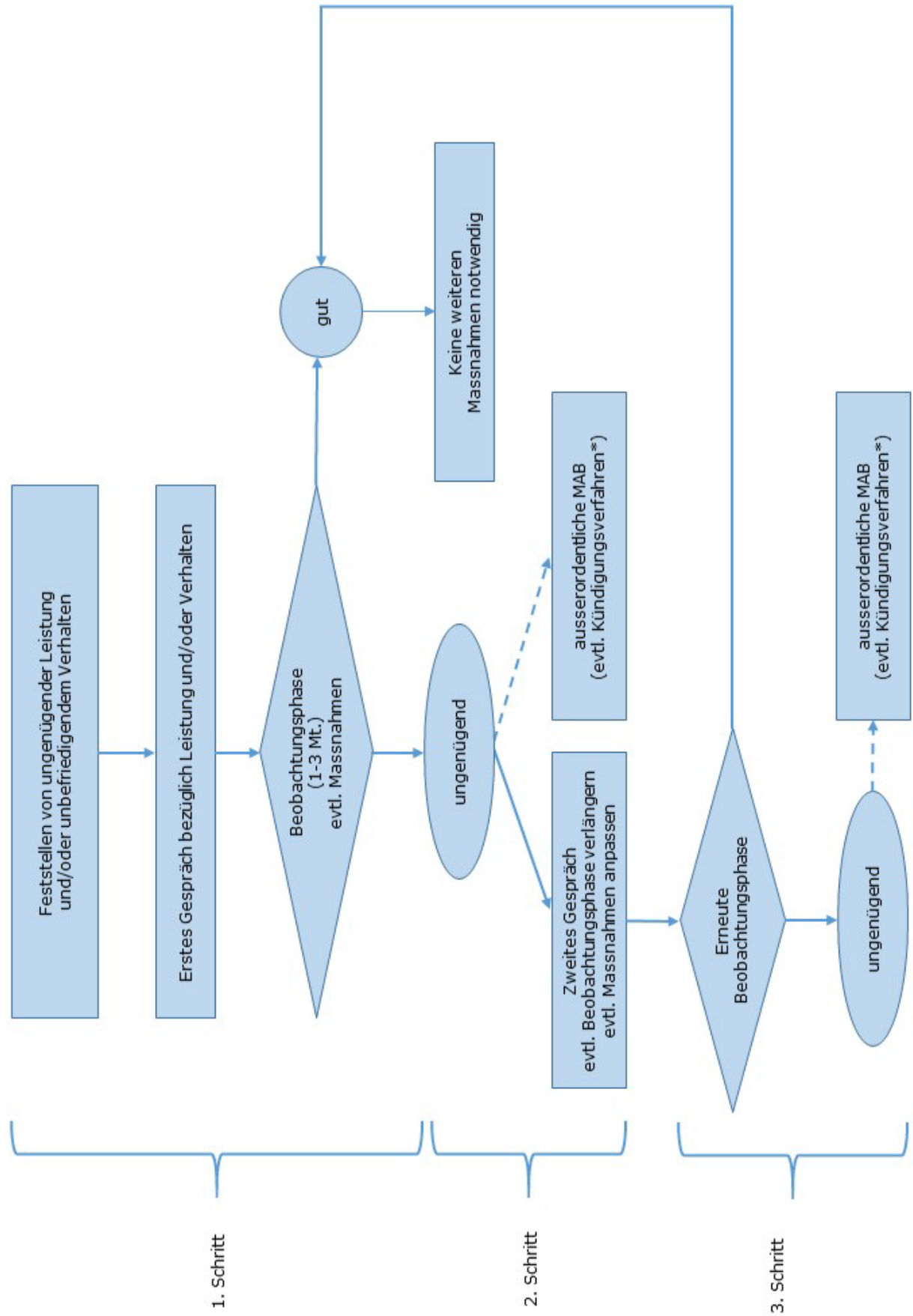
Zeigt sich bis zum Abschluss der verlängerten Beobachtungsphase, dass keine oder nur eine ungenügende Besserung eintritt, empfiehlt es sich, eine ausserordentliche Mitarbeiterbeurteilung durchzuführen. Wird eine ausserordentliche MAB mit Kündigungsabsicht durchgeführt, muss in der MAB festgehalten werden, dass die Leistung und/oder das Verhalten ungenügend ist. Vorgesetzte und Mitarbeitende sollen das Formular MAB visieren.

Die ausserordentliche MAB bildet aber keine zwingende formelle Voraussetzung, damit eine Kündigung beschlossen werden kann.

\*\* \*\*\* \*\*

\* **Beispiele für mögliche Massnahmen** (Aufzählung ist nicht abschliessend):

- Mentoring, Supervision, Coaching intern oder extern,
- weiterbildende Massnahmen,
- Dokumentieren von Arbeits-, Vorgehensschritten,
- Einholen von schriftlichem Feedback von Drittpersonen,
- Gemeinsame Vorbereitung von Tätigkeiten,
- Gemeinsame Durchführung von Tätigkeiten,
- Veränderung von Strukturen oder Zuständigkeiten,
- Veränderung des Pflichtenhefts oder der Anstellungsverfügung (z. B. Arbeitspensum).



\*Die ausserordentliche MAB bildet keine zwingende formelle Voraussetzung, damit eine Kündigung beschlossen werden kann