



# Der MAG-Bogen erklärt

Personalamt des Kantons Bern

September 2021



Die Farben, die Struktur und die Nummerierung der folgenden Erläuterungen entsprechen der Darstellung des MAG-Bogens. Zum besseren Verständnis der Erläuterungen ist es hilfreich, wenn Sie den MAG-Bogen ([www.be.ch/mag](http://www.be.ch/mag)) vorliegend haben.

**Pro Beurteilungsperiode wird ein MAG-Bogen verwendet.** Dieser wird einerseits bei der MAG-Zielvereinbarung zu Beginn der Beurteilungsperiode verwendet und andererseits bei der MAG-Beurteilung am Ende der Beurteilungsperiode. Die Felder, welche in der MAG-Zielvereinbarung bearbeitet werden, sind **grün hinterlegt**; die Felder, welche bei der MAG-Beurteilung bearbeitet werden, sind **blau hinterlegt**.

## 1. Rückblick auf das vergangene Jahr

Zu Beginn der MAG-Beurteilung wird ein Rückblick auf das Befinden im vergangenen Jahr gemacht. Es ist wichtig, dass damit eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre geschaffen wird. Die/der Mitarbeiter/in berichtet über Vorkommnisse, die sie als positiv oder schwierig erlebt haben, prägende Rahmendbedingungen und Aspekte, die sie besonders beschäftigt haben. Die/der Vorgesetzte ergänzt bei Bedarf zusätzliche Aspekte.

## 2. Erfüllung Grundauftrag

Es erfolgt zunächst im Rahmen der MAG-Beurteilung eine Beurteilung der Erfüllung des Grundauftrages. **Der Grundauftrag ist in der Stellenbeschreibung und ggf. im Anforderungsprofil festgehalten und verändert sich im Normalfall über die Jahre hinweg nicht grundlegend.** Die Erfüllung des Grundauftrages wird anhand der Hauptaufgaben und der Schlüsselkompetenzen beurteilt.

### 2.1 Hauptaufgaben

Zur Erfüllung des Grundauftrages müssen die in der Stellenbeschreibung festgehaltenen Hauptaufgaben erfüllt werden. Die Hauptaufgaben müssen im MAG-Bogen nicht aufgeführt werden, da sie bereits in der Stellenbeschreibung festgehalten sind. Die Beurteilung der Hauptaufgaben kann im Abschnitt 2.1 differenziert festgehalten werden. Für Personen mit einer Vorgesetztenfunktion müssen die Führungsaufgaben explizit beurteilt werden.

Die Beurteilungen können in der gewünschten Form gemacht werden (z.B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, A++ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.). Wichtig ist, dass die Beurteilung im Hinblick auf die Schlussbeurteilung (Verwendung der Skala A++ bis C) von den Mitarbeitenden richtig eingeordnet werden kann.

## 2.2 Schlüsselkompetenzen

Dieser Abschnitt des MAG-Bogens wird sowohl in der MAG-Zielvereinbarung für die Festlegung der Schlüsselkompetenzen der anstehenden Beurteilungsperiode verwendet als auch für deren Einschätzung am Ende der Beurteilungsperiode.

Zur Erfüllung des Grundauftrages/der Hauptaufgaben (vgl. Abschnitt 2.1) sind bestimmte erfolgskritische Kompetenzen (sogenannte Schlüsselkompetenzen) erforderlich. Beispielsweise ist im Sekretariat eine zentrale Schlüsselkompetenz die Kundenorientierung. Die beurteilungsrelevanten Schlüsselkompetenzen müssen bei der MAG-Zielvereinbarung bereits ausgewählt und festgelegt werden. Die Mitarbeitenden müssen zu Beginn der Beurteilungsperiode wissen, welche Schlüsselkompetenzen am Ende der Beurteilungsperiode beurteilungsrelevant sind. Es soll eine überschaubare Anzahl von Schlüsselkompetenzen ausgewählt werden.

Die Schlüsselkompetenzen können per Dropdownmenü aus einem vorgegebenen Katalog ausgewählt werden. Dieser Katalog bildet das kantonsspezifische Kompetenzmodell ab. Für jede Kompetenz ist ein wichtiges Erkennungsmerkmal aufgeführt. Wer eine umfangreichere Umschreibung der Kompetenzen benötigt, findet diese unter [www.be.ch/kompetenzmodell](http://www.be.ch/kompetenzmodell). Die Webseite ist speziell für den Einsatz mittels Smartphone oder Tablet konzipiert.

Bei der MAG-Beurteilung werden die ausgewählten Schlüsselkompetenzen besprochen und es wird eine Einschätzung der Ausprägung anhand der aufgeführten Erkennungsmerkmale (z.B. Kundenorientierung: richtet sein Verhalten auf die Bedürfnisse der Kunden aus) abgegeben. Die Einschätzung der einzelnen Kompetenzen kann in der gewünschten Form gemacht werden (z.B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, A++ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.). Wichtig ist, dass die Beurteilung im Hinblick auf die Schlussbeurteilung (Verwendung der Skala A++ bis C) von den Mitarbeitenden richtig eingeordnet werden kann.

Die/der Mitarbeiter/in und die/der Vorgesetzte sollen jeweils beide ihre Einschätzung zur Ausprägung der Schlüsselkompetenz abgeben. Eine einseitige Diskussion soll vermieden werden.

### 3. Ziele

Dieser Abschnitt des MAG-Bogens wird sowohl in der MAG-Zielvereinbarung für die Definition der Ziele der anstehenden Beurteilungsperiode verwendet (siehe Abschnitt Zieldefinition) als auch für die MAG-Beurteilung am Ende der Beurteilungsperiode (siehe Abschnitt Zielbeurteilung). **Im Gegensatz zum Grundauftrag sind die Ziele zeitabhängig und variieren von Jahr zu Jahr.**

#### Zieldefinition

Die Ziele für die anstehende Beurteilungsperiode sollen konkret und mittels Messkriterien überprüfbar formuliert werden, sind zu terminieren und es kann bei Bedarf eine Priorität angegeben werden. Das SMART-Prinzip ist eine Hilfestellung für das erfolgreiche Formulieren von Zielen:

**S**pezifisch, konkret, präzise, eindeutig  
**M**essbar, beobachtbar  
**A**kzeptiert, attraktiv, anspruchsvoll  
**R**ealistisch, erreichbar  
**T**erminiert

Es ist empfehlenswert, dass nur wesentliche Ziele aufgeführt werden. Im MAG-Bogen hat es Platz für eine überschaubare Anzahl von Zielen. Falls Platz für zusätzliche Ziele erforderlich ist, können zusätzliche Zeilen eingefügt werden (Befehl: «Zeilen unterhalb einfügen»).

#### 3.1 Ziele ausgewählter Aufgaben oder Projekte

Die hier definierten Ziele beziehen sich auf wichtige, spezifische und zeitlich begrenzte Aufgaben oder Projekte, die in der Stellenbeschreibung nicht oder wenig differenziert aufgeführt sind.

#### 3.2 Verhaltensziele

Hier können konkrete, vertiefte und zeitspezifische Ziele für besonders erfolgskritische Verhaltensweisen definiert werden. Ein Abgleich mit den erforderlichen Schlüsselkompetenzen und weiteren Grundlagen wie z. B. dem kantonalen Personalleitbild kann hilfreich sein.

## Zielbeurteilung

### 3.1 Ziele ausgewählter Aufgaben oder Projekte

Hier wird die Zielerfüllung ausgewählter Aufgaben oder Projekte beurteilt. Die Beurteilungen können in der zweckdienlichen Form gemacht werden (z. B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, A++ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.). Wichtig ist, dass die Beurteilung im Hinblick auf die Schlussbeurteilung (Verwendung der Skala A++ bis C) von den Mitarbeitenden richtig eingeordnet werden kann.

### 3.2 Verhaltensziele

Hier wird die Zielerfüllung für besonders zentrale Verhaltensweisen beurteilt. Die Beurteilungen können in der zweckdienlichen Form gemacht werden (z. B. qualitative Einschätzung, Stärke/Schwäche, Ampelsystem, A++ bis C, Erwartungen übertroffen/erfüllt/nicht erfüllt etc.). Wichtig ist, dass die Beurteilung im Hinblick auf die Schlussbeurteilung (Verwendung der Skala A++ bis C) von den Mitarbeitenden richtig eingeordnet werden kann.

#### 4. Schlussbeurteilung

Die Schlussbeurteilung stellt eine Gesamtbetrachtung der Erfüllung des Grundauftrages (2.1 und 2.2) und der Ziele (3.1 und 3.2) dar und **wird nicht rechnerisch** ermittelt.

Beurteilungsskala kantonale Verwaltung Bern:

<input type="checkbox"/> A++	<input type="checkbox"/> A+	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Zielvorgaben oder Leistungserwartungen deutlich und in allen wichtigen Bereichen übertroffen	Zielvorgaben oder Leistungserwartungen in wichtigen Bereichen übertroffen	Zielvorgaben und Leistungserwartungen vollumfänglich erfüllt	Zielvorgaben oder Leistungserwartungen teilweise erfüllt	Zielvorgaben oder Leistungserwartungen in wichtigen Bereichen nicht erfüllt

Kommentar zur Abbildung (vgl. MAG-Bogen): Die dunkelfarbige Fläche symbolisiert den Grundauftrag mitsamt den in der Stellenbeschreibung definierten Aufgaben und erforderlichen Schlüsselkompetenzen sowie den spezifisch definierten Zielvorgaben. Wesentliche Abweichungen davon (kleinere Rechtecke) sind ein Indiz dafür, dass eine vom Prädikat A abweichende Beurteilung abgegeben wird. Die A-Beurteilung ist eingerahmt, da bei dieser Beurteilung die Erwartungen vollumfänglich erfüllt werden und diese Beurteilung in der kantonalen Verwaltung dem Normalfall entspricht.

Wird eine Leistungserwartung nur in einem Bereich übertroffen oder nur in mehreren aber unwichtigen Bereichen, so reicht dies nicht für eine A+ Beurteilung.

Werden zentrale Anforderungen durch den/die Stelleninhaber/in nicht erfüllt, so können diese nicht durch übertroffene Erwartungen in anderen Bereich kompensiert werden. Beispielsweise kann eine Führungsperson mit mangelnder Sozialkompetenz dies nicht mit ihrer Fachkompetenz kompensieren und trotzdem eine A+ Bewertung erhalten.

**Begründung der Schlussbeurteilung:** Die gewählte Beurteilung (z. B. A) muss die/der Vorgesetzte am Schluss in dem dazu vorgesehenen Textfeld begründen. Die für die Schlussbeurteilung ausschlaggebenden Argumente sind hier nachvollziehbar aufzuführen.

## 5. Personalentwicklung

Dieser Abschnitt des MAG-Bogens wird einerseits in der MAG-Zielvereinbarung für die Besprechung der Entwicklungsperspektiven und für die Definition der Entwicklungsmassnahmen für das anstehende Beurteilungsjahr verwendet. Andererseits wird in diesem Abschnitt in der MAG-Beurteilung der Nutzen der definierten Entwicklungsmassnahme rückblickend besprochen.

Bei den **Entwicklungsperspektiven** werden berufliche oder persönliche kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungsfelder besprochen. Bei dieser Diskussion kann ebenfalls das Potential der Mitarbeitenden beleuchtet werden, für welches die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens ein Gradmesser ist. Für eine vertiefte Potentialanalyse ist ein gründlicher Abgleich mit dem Anforderungsprofil/den geforderten Schlüsselkompetenzen der Zielstelle nötig. Dies geschieht im Normalfall ausserhalb des MAG-Gesprächs und mit professioneller Begleitung.

Wichtig ist, dass sich sowohl die/der Mitarbeiter/in als auch die/der Vorgesetzte zu den Entwicklungsperspektiven äussert und ein Abgleich stattfindet.

Abgeleitet von der Entwicklungsperspektive können **mögliche Entwicklungsmassnahmen** vereinbart werden (z.B. Weiterbildung, Jobrotation, Übernahme eines Projektes/einer neuen Aufgabe, Übernahme einer stellvertretenden Funktion, Teilzeitpotential, Sabbatical, Änderung Beschäftigungsgrad etc.). Es ist im Sinne einer strategischen Personalentwicklung zentral, dass die/der Vorgesetzte weitreichende Entwicklungsmassnahmen vorgängig mit der nächst höheren vorgesetzten Stelle abspricht und die Massnahmen im Sinne des strategischen Bedarfs der Organisationseinheit festgelegt werden

Am Ende der Beurteilungsperiode besprechen die/der Vorgesetzte und die/der Mitarbeiter/in die Entwicklungsmassnahmen im MAG und überprüfen deren **Nutzen/Praxistransfer**.