



MAG-Wegleitung für Vorgesetzte

Personalamt des Kantons Bern

September 2021



1. Ziel

Das Mitarbeitendengespräch (MAG) ist ein zentrales Führungsinstrument. Mit dem vertieften und strukturierten Gespräch zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden wird eine vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit gefördert.

Im Zentrum des MAGs steht der Dialog.

Zu Beginn der anstehenden Beurteilungsperiode vereinbaren die Vorgesetzten in der MAG-Zielvereinbarung mit ihren Mitarbeitenden die Ziele für die anstehende Beurteilungsperiode und besprechen die Entwicklungsperspektiven und Entwicklungsmassnahmen.

Am Ende der Beurteilungsperiode wird in der MAG-Beurteilung rückblickend das Befinden bei der Arbeit besprochen und es wird die Erfüllung des Grundauftrages und der vereinbarten Ziele beurteilt.

2. Zu beachten

2.1 MAG in der Führungsarbeit

Mit dem MAG wird nur ein Aspekt der relevanten Führungsarbeit abgedeckt. Eine effektive und vertrauensvolle Führungsperson zeichnet sich durch einen aktiven und wertschätzenden Kommunikationsstil aus. Zentral für eine gute Führungskultur ist regelmässiges Feedback. Vorgesetzte sollen beispielsweise gute Leistungen direkt mit einem positiven Feedback anerkennen. Zugleich sollen die Vorgesetzten störendes Verhalten oder Zielabweichungen unmittelbar ansprechen und nicht erst beim MAG thematisieren.

2.2 Erfolgreich Feedback geben

- Genügend Zeit(-puffer) für Feedback einplanen und störungsfreien Ort wählen
- Feedback konkret, beispielhaft und konstruktiv formulieren. Perspektiven für die Zukunft bieten
- Feedback in Ich-Botschaften formulieren
- Unterstellungen, Verallgemeinerungen oder Moralisierungen vermeiden
- Auch bei kritischen Feedbacks Positives erwähnen und Einfühlungsvermögen zeigen

2.3 Erfolgreich Feedback empfangen

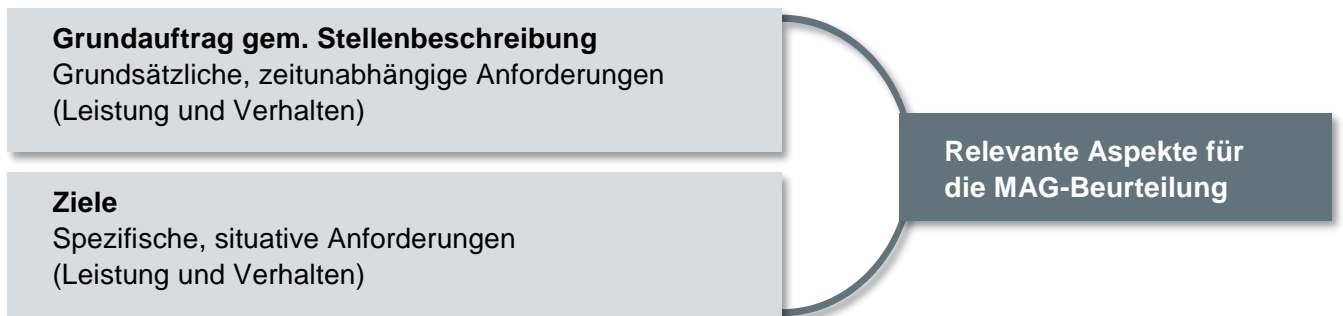
- Feedback akzeptieren als Wahrnehmung der anderen Person
- Aktives Zuhören (angemessener Blickkontakt, Körperhaltung und Mimik)
- Aussprechen lassen, Nachrichten in Ruhe empfangen und nicht gleich hinterfragen oder sich verteidigen
- Ggf. Verständnisfragen stellen (abklären, ob die Botschaft richtig verstanden wurde)

3. Grundprinzip der Beurteilung

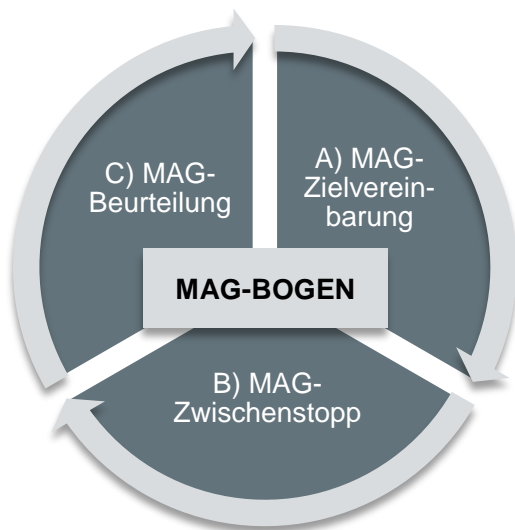
Im MAG werden gemäss Personalgesetz (vgl. PG Art. 48) der Verwaltung des Kantons Bern die **Leistung und das Verhalten beurteilt**.

Das Verhalten wird im MAG-Bogen mehrheitlich anhand der Schlüsselkompetenzen beurteilt und die Leistung mittels der Beurteilung der Aufgabenerfüllung. Die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens wird jeweils sowohl für die grundsätzlichen Anforderungen gemäss **Grundauftrag** vorgenommen als auch für die zeitspezifischen Anforderungen bzw. **Ziele** (vgl. Abbildung). Der MAG-Bogen ist analog zu diesem Grundprinzip strukturiert.

Stellenspezifische Anforderungen innerhalb einer MAG-Beurteilungsperiode:



4. MAG Organisation und zeitlicher Verlauf



A+C: Können in einem Gespräch stattfinden oder falls sinnvoll zeitlich entkoppelt werden

B: Wird empfohlen

Generell gilt

- Die Vorgesetzten organisieren die MAG-Gespräche mit genügend Vorlauf, stellen frühzeitig den Mitarbeitenden den gesprächsrelevanten MAG-Bogen zur Verfügung und planen ausreichend Zeit für die Gespräche ein.
- Die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden bereiten sich jeweils anhand des MAG-Bogens auf die Gespräche vor. Sie verschaffen sich einen Überblick über die anstehenden Besprechungspunkte und machen sich bereits vorgängig Gedanken und Notizen (bspw. auf dem MAG-Bogen) zu ihrer Einschätzung/Haltung.
- Die Vorgesetzten übernehmen die Gesprächsleitung, achten auf eine ausgewogene Verteilung der Gesprächsanteile und stellen die Vollständigkeit des Gesprächs sicher.
- Die Gespräche finden ausschliesslich zwischen der/dem Vorgesetzten und dessen/deren Mitarbeiter/-in statt.
- Die Vorgesetzten halten jeweils nach den Gesprächen die relevanten Ergebnisse im MAG-Bogen fest und legen den Mitarbeitenden das Endergebnis vor.

A) MAG-Zielvereinbarung (Ausblick)

Für die MAG-Zielvereinbarung muss immer ein neuer, leerer MAG-Bogen verwendet werden.

Die MAG-Zielvereinbarung bezieht sich im Sinne eines Ausblicks auf die anstehende Beurteilungsperiode und umfasst die Festlegung der relevanten Schlüsselkompetenzen (2.2), die Zieldefinition (3) und die Besprechung der Entwicklungsperspektiven (5) und Entwicklungsmassnahmen (5). Die Zielvereinbarung wird schliesslich auf der letzten Seite im Abschnitt I abgeschlossen - vgl. Nummern im MAG-Bogen.

Zeitpunkt	Die MAG-Zielvereinbarung findet sinnvollerweise anschliessend oder ggf. zeitnah nach der MAG-Beurteilung statt, da bei der Beurteilung evtl. bereits Handlungsfelder festgestellt wurden, die eine Relevanz für die anstehende Beurteilungsperiode haben (z. B. für Entwicklungsmassnahmen oder Verhaltensziele). Sinnvollerweise sind bei der MAG-Zielvereinbarung die übergeordneten Ziele (z. B. Amtsziele) bereits bekannt.
Dauer	In der Regel +/- 45 Minuten
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none">– Die/der Vorgesetzte verschafft sich einen Überblick über die übergeordneten Ziele (z.B. Amtsziele) und gewährleistet, dass die Ziele der zu beurteilenden Mitarbeitenden von den übergeordneten Zielen abgeleitet sind bzw. den übergeordneten Zielen nicht widersprechen.– Die/der Vorgesetzte überlegt sich, welche Schlüsselkompetenzen für die Erfüllung des Grundauftrags erfolgskritisch sind und kann eine überschaubare Anzahl für die MAG-Zielvereinbarung im MAG-Bogen per Dropdownmenu auswählen. Eine hilfreiche Übersicht des kompletten Kompetenzkatalogs inkl. detaillierter Beschreibungen ist unter www.be.ch/kompetenzmodell einsehbar.– Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden berücksichtigen anhand der Erkenntnisse der letzten Beurteilung Themen mit zukünftiger Relevanz (z.B. Auffälligkeiten beim Verhalten).
Durchführung	Die einzelnen Textabschnitte des MAG-Bogens werden im separaten Dokument «Der MAG-Bogen erklärt» erörtert (vgl. www.be.ch/mag).

- Nachbearbeitung**
- Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterzeichnen den MAG-Bogen im vorgesehenen Feld «I Abschluss MAG-Zielvereinbarung» und bestätigen damit, dass die Ziele und Entwicklungsmassnahmen für die anstehende Beurteilungsperiode vereinbart wurden.
 - Verteiler: Sobald die notwendigen Unterschriften auf dem MAG-Bogen vorhanden sind, macht die/der Vorgesetzte/r eine Kopie für den/die Mitarbeiter/in. Das Original wird beim zuständigen Personaldienst im Personaldossier abgelegt.
 - Die Kenntnisnahme der MAG-Zielvereinbarung durch die nächst höhere vorgesetzte Stelle können die Organisationseinheiten gemäss ihren Bedürfnissen organisieren. Grundsätzlich sind die Vorgesetzten befugt, die Unterlagen im Personaldossier einzusehen.
Denkbar ist auch ein Vorgehen, bei dem die MAG-Unterlagen vor der Ablage im Personaldossier zwingend der nächst höheren vorgesetzten Stelle zur Kenntnisnahme vorgelegt werden müssen. Falls dieses Vorgehen zum Tragen kommt, müssen die Mitarbeitenden vorgängig darüber informiert werden.

B) MAG-Zwischenstopp (nicht verbindlich)

Ein MAG-Zwischenstopp kann die Wirksamkeit des MAGs stärken. Die Vorgesetzten überprüfen beispielsweise in der Halbzeit der Beurteilungsperiode die MAG-Ziele gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden. Im Gespräch können Kursabweichungen thematisiert und notwendige Anpassungen vorgenommen werden. Ebenfalls können Themen mit dringendem Handlungsbedarf diskutiert werden. Je nachdem wie häufig und einschneidend sich die Rahmenbedingungen verändern, können auch mehrere MAG-Zwischenstopps Sinn machen.

Zeitpunkt z. B. in der Hälfte der Beurteilungsperiode

Dauer In der Regel +/- 30 Minuten

- Nachbearbeitung**
- Die/der Vorgesetzte notiert sich auf dem MAG-Bogen für die laufende Beurteilungsperiode allfällige Änderungen oder passt den MAG-Bogen gleich an und legt den Mitarbeitenden das Endergebnis vor.
 - Die/der Vorgesetzte meldet wesentliche Änderungen der nächst höheren vorgesetzten Stelle.

C) MAG-Beurteilung (Rückblick)

In der MAG-Beurteilung werden im Sinne eines Rückblicks das Befinden (1), die Erfüllung des Grundauftrages (2), die Erfüllung der definierten Ziele (3) und die Schlussbeurteilung (4) sowie der Nutzen der vereinbarten Entwicklungsmassnahmen (5) besprochen. Die Beurteilung wird schliesslich auf der letzten Seite im Abschnitt II abgeschlossen - vgl. Nummern im MAG-Bogen.

Zeitpunkt Nach Ablauf der Beurteilungsperiode (September – November)

Dauer In der Regel +/- 60 Minuten

Vorbereitung

- Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden stützen ihre Einschätzungen auf konkrete Beobachtungen aus der gesamten Beurteilungsperiode (Tipp: Während der Beurteilungsperiode Notizen machen) und beurteilen nicht nur aufgrund eines Rückblicks der letzten Tage oder aufgrund eines einmaligen Ereignisses.
- Die Vorgesetzten schätzen im Normalfall bereits vor der MAG-Beurteilung ein, zu welchen Schlussbeurteilungen sie für ihre Mitarbeitenden tendieren. Diese Voreinschätzung soll nicht nur intuitiv gemacht werden, sondern differenzierter anhand der Beurteilungskriterien des MAG-Bogens. Es muss ebenfalls die Möglichkeit bestehen, dass bei der effektiven Durchführung des MAG-Gesprächs die/der Vorgesetzte zu einer Beurteilung kommt, die abweichend von der Voreinschätzung ist.
- Die Vorgesetzten stellen sicher, dass die Einschätzungen fair und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar sind. Es ist sinnvoll, wenn die Vorgesetzten ihre Einschätzungen im Vorfeld zumindest mit der nächst höheren vorgesetzten Stelle besprechen und abstimmen.

Durchführung

- Die einzelnen Textabschnitte des MAG-Bogens werden im separaten Dokument «Der MAG-Bogen erklärt» erörtert (vgl. www.be.ch/mag).
- Das Feedback der Mitarbeitenden an die Vorgesetzten zur Zusammenarbeit im Abschnitt «II Abschluss MAG-Beurteilung» ist fakultativ

Nachbearbeitung

- Die/der Vorgesetzte achtet darauf, dass die zentralen Punkte des Gesprächs im MAG-Bogen festgehalten sind und legt den Mitarbeitenden das Endergebnis zur Kenntnisnahme vor. Es ist wichtig, dass die Vorgesetzten sich genügend Zeit nehmen für diesen Schritt und auf korrekte Inhalte achten.
- Im MAG-Bogen unterzeichnen die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden im vorgesehenen Feld «II Abschluss MAG-Beurteilung», dass das MAG stattgefunden hat. Unter «Bemerkungen» können die Mitarbeitenden fakultativ ihre Einschätzung zum Verlauf des MAGs anmerken und ggf. auf Inhalte hinweisen, mit denen sie nicht einverstanden sind.
- Verteiler: Sobald alle notwendigen Unterschriften auf dem MAG-Bogen vorhanden sind, macht die/der Vorgesetzte eine **Kopie** für den/die Mitarbeiter/in. Das Original des MAG-Bogens wird beim zuständigen Personaldienst im Personalossier abgelegt.
- Die Kenntnisnahme der MAG-Beurteilung durch die nächst höhere vorgesetzte Stelle können die Organisationseinheiten gemäss ihren Bedürfnissen organisieren. Grundsätzlich sind die Vorgesetzten befugt, die MAG-Unterlagen im Personalossier einzusehen. Denkbar ist auch ein Vorgehen, bei dem die MAG-Unterlagen vor der Ablage im Personalossier zwingend der nächst höheren vorgesetzten Stelle zur Kenntnisnahme vorgelegt werden müssen. Falls dieses Vorgehen zum Tragen kommt, müssen die Mitarbeitenden vorgängig darüber informiert werden.

Vorgehen bei Differenzen (vgl. Wissensdatenbank PV Art. 165)

Absatz 1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung für unzutreffend oder unkorrekt betrachten, können innert zehn Tagen nach Erhalt des Ergebnisblatts eine Überprüfung der Beurteilung bei der oder dem nächst höheren Vorgesetzten verlangen. Diese Überprüfung erfolgt im Rahmen einer Aussprache, deren Ergebnis schriftlich festzuhalten ist.

Absatz 2 Ist die beurteilte Person mit dem Ergebnis der Überprüfung nicht einverstanden, kann sie zuhanden des Personaldossiers eine schriftliche Erklärung abgeben.
