



Reformierte Kirchen  
Bern-Jura-Solothurn  
Eglises réformées  
Berne-Jura-Soleure

# Gehaltsverordnung für die Mitarbeitenden der gesamtkirchlichen Dienste (GehV)

vom 27. November 2002 (Stand am 14. Dezember 2023)

*Der Synodalrat,*

gestützt auf Art. 10 Abs. 2 des Personalreglements vom 5. Dezember 2007<sup>1</sup> und Art. 77 des Gesamtarbeitsvertrags vom 20. Dezember 2007<sup>2</sup>,  
*beschliesst:*

## *I. Allgemeine Bestimmungen*

### **Art. 1 Geltungsbereich**

<sup>1</sup> Diese Verordnung gilt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesamtkirchlichen Dienste, die zu den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn in einem Arbeitsverhältnis stehen und dem Gesamtarbeitsvertrag<sup>3</sup> unterstellt sind.

<sup>2</sup> Soweit nichts anderes bestimmt ist, gelten für die teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieselben Vorschriften wie für die vollzeitlich Tätigen.

### **Art. 2 BEREKI-Kommission**

<sup>1</sup> Für die Funktionsbewertungen, Funktionsbezeichnungen sowie Neueinreichungen ist vom Synodalrat eine Kommission eingesetzt (BEREKI-Kommission).

<sup>2</sup> Sie stellt dem Synodalrat Antrag.

<sup>3</sup> Die Kommission besteht aus zwei Mitgliedern des Synodalrates, die sich über den Vorsitz verständigen. Die Leiterin oder der Leiter des Bereichs

---

<sup>1</sup> KES 48.010. Ingress mit Inkrafttreten des Personalreglements geändert.

<sup>2</sup> KES 48.020. Ingress mit Inkrafttreten des Gesamtarbeitsvertrags 2007 geändert.

<sup>3</sup> KES 48.020.

Zentrale Dienste gehört der Kommission von Amtes wegen an. Zudem zählen zur Kommission eine weitere Bereichsleiterin oder ein weiterer Bereichsleiter sowie drei Angehörige des Personals.

<sup>4</sup> Der Synodalrat wählt die Mitglieder der Kommission. Die Wahl der weiteren Bereichsleiterin oder des weiteren Bereichsleiters geschieht auf Vorschlag der Bereichsleitungssitzung, während die drei Angehörigen des Personals vom Personalausschuss vorgeschlagen werden.

<sup>5</sup> Bei der Zusammensetzung der Kommission ist auf eine angemessene Vertretung der Geschlechter und Organisationseinheiten zu achten.

<sup>6</sup> Die Geschäftsführung der Kommission obliegt der Personalverantwortlichen oder dem Personalverantwortlichen für die Mitarbeitenden der gesamtkirchlichen Dienste. Sie oder er nimmt an den Sitzungen der Kommission mit beratender Stimme teil.

## *II. Lohnsystem*

### **Art. 3 Gehaltsklassen und Gehaltsstufen**

<sup>1</sup> Das Lohnsystem für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesamtkirchlichen Dienste der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn basiert sinngemäss auf dem Lohnstufenmodell des Kantons Bern mit 30 Gehaltsklassen. Jede Gehaltsklasse besteht aus 80 Gehaltsstufen.

<sup>2</sup> Die Einreihungen der einzelnen Funktionen und Stellen in die verschiedenen Gehaltsklassen erfolgt aufgrund der Analyse mit dem Funktionsbewertungssystem ABAKABA (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch). Bei einer Veränderung der Funktion wird eine neue Bewertung vorgenommen.

### **Art. 4 Einreihung in Gehaltsklassen**

Jede Stelle ist in eine der Gehaltsklassen gemäss Anhang I dieser Verordnung eingereiht.

### **Art. 5 [aufgehoben]**

## *III. Gehaltsanstieg und Rückstufung*

### **Art. 6 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung**

Der Synodalrat beschreibt die Handhabung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung in einem Anhang zu dieser Verordnung (Anhang II).

**Art. 7 Gehaltsentwicklung**

Die Zuerkennung von Gehaltsstufen erfolgt durch die Departementsleitung Zentrale Dienste auf Antrag der jeweiligen Bereichsleitung oder, wenn es sich um die Beurteilung der Bereichsleiterin oder des Bereichsleiters handelt, der jeweiligen Departementsleitung. Wenn die Zuerkennung durch die des Departementsleiterin oder den Departementsleiter der Zentrale Dienste bestritten ist, entscheidet der Synodalrat.

*IV. Wechsel der Gehaltsklassen***Art. 8 Einreihung in eine neue Gehaltsklasse**

<sup>1</sup> Erfahren die Anforderungen und Belastungen einer Stelle wesentliche Änderungen, reiht der Synodalrat die Stelle neu in eine entsprechende Gehaltsklasse ein.

<sup>2</sup> Der Einreihungsplan ist entsprechend anzupassen.

<sup>3</sup> Bei strukturbedingtem Verlust von höher gestellten Funktionen kann der Synodalrat der betroffenen Stelleninhaberin oder dem betroffenen Stelleninhaber eine zusätzliche Gehaltsklasse gewähren.

**Art. 9 Einreihung in eine neue Funktion oder Neueinreihung der Funktion in eine höhere Gehaltsklasse**

<sup>1</sup> Sind die Anforderungen und Belastungen einer Stelle wesentlich höher geworden, kann diese im Einzelfall einer höheren Gehaltsklasse zugeordnet werden. Eine höhere Bewertung kann zudem aufgrund eines Gesuchs um Neueinreihung erfolgen.

<sup>2</sup> Bei der Übernahme einer höher eingereichten Stelle innerhalb der gesamt-kirchlichen Dienste der Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn erfolgt die Überführung in die neue Gehaltsklasse unter Beibehaltung der Gehaltsstufen.

**Art. 10 Übernahme einer tiefer eingereichten Stelle**

Bei der Übernahme einer tiefer eingereichten Stelle erfolgt die Einstufung in der tieferen Gehaltsklasse unter Beibehaltung der bisherigen Gehaltsstufe.

**Art. 10a Funktionszulagen**

<sup>1</sup> Für eine mindestens drei Monate dauernde, befristete Übernahme von zusätzlichen anspruchsvolleren Aufgaben oder einer befristeten Stellvertretung, kann der Synodalrat funktionsbezogene Zulagen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewähren.

<sup>2</sup> Die Anspruchsvoraussetzung und die Höhe der Entschädigung richten sich sinngemäss nach dem kantonalen Personalrecht.

<sup>3</sup> Die Fachstelle Personal prüft die Anträge der Kirchenkanzlei und der Be-  
reiche und stellt dem Synodalrat Antrag.

## V. *Besondere Bestimmungen*

### **Art. 11 Mitteilungen, Beratung**

<sup>1</sup> Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden Änderungen der Gehalts-  
stufen für das kommende Jahr durch die Fachstelle Personal mitgeteilt.

<sup>2</sup> In Gehaltsfragen können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt  
an die Fachstelle Personal wenden.

### **Art. 12** [aufgehoben]

### **Art. 13 Schlussbestimmungen**

<sup>1</sup> Die beiden Anhänge „Einreihungsplan“ und „Leitfaden zur Mitarbeiterin-  
nen- und Mitarbeiterbeurteilung mit ABAKABA.<sup>PERSON</sup>“, sind integrierender  
Bestandteil dieser Gehaltsverordnung.

<sup>2</sup> Inkrafttreten ist der 1. Januar 2003.

<sup>3</sup> Die Änderungen vom 21. September 2005, betreffend Anpassung an das  
neue Gehaltsstufenmodell des Kantons Bern, treten am 1. Januar 2006 in  
Kraft. Die vor dem Inkrafttreten dieser Änderungen angerechneten Ge-  
haltsstufen werden durch Multiplikation mit dem Faktor zwei in Gehaltsstu-  
fen umgewandelt. Das bisherige Gehalt wird dadurch nominell nicht verän-  
dert.

<sup>4</sup> Die Änderungen vom 12. Dezember 2007 treten mit dem neuen Gesamt-  
arbeitsvertrag am 1. Januar 2008 in Kraft.

<sup>5</sup> Die Änderungen vom 28. November 2019 treten am 1. Januar 2020 in  
Kraft.

Bern, 27. November 2002

NAMENS DES SYNODALRATES

Der Präsident: *Samuel Lutz*

Der Kirchenschreiber: *Bernhard Linder*

## Änderungen

- Am 27. Oktober 2004 (Beschluss des Synodalrates):  
geändert in Art. 7.
- Am 21. September 2005 (Beschluss des Synodalrates):  
geändert in Art. 3, 5, 7, 12 und 13.
- Am 12. Dezember 2007 (Beschluss des Synodalrates):  
geändert im Ingress und in den Art. 2, 4-9, 12 und 13.
- Am 22. März 2018 (Beschluss des Synodalrates):  
geändert in Art. 2 Abs. 3 - 6.  
Inkrafttreten: 1. April 2018.
- Am 18. April 2019 (Beschluss des Synodalrates):  
geändert in Art. 10a.
- Am 28. November 2019 (Beschluss des Synodalrates):  
geändert im Titel, in Art. 1 Abs. 1, Art. 3 Abs. 1, Art. 4, Art. 7 und  
Art.13.  
Inkrafttreten: 1. Januar 2020.
- Ergänzungen und Anpassungen des Einreichungsplans (Anhang I) mit  
SR-Beschlüssen vom 17. Mai und 15. Dezember 2006, 31. Oktober  
2007, 10. Dezember 2009, 16. Dezember 2010, 15. Dezember 2011,  
30. August 2012, 13. September 2012, 28. November 2013, 28. August  
2014, 29. Januar 2015, 12. Februar 2015, 21. Februar 2018, 18. Okto-  
ber 2018, 1. November 2018, 15. November 2018, 31. Januar 2019, 21.  
Februar 2019, 4. Juli 2019, 15. August 2019, 31. Oktober 2019, 14. Ja-  
nuar 2021, 3. Juni 2021, 17. Juni 2021, 1. Juli 2021, 7. Juli 2022, 18.  
August 2022, 23. März 2023, 6. April 2023, 6. Juli 2023, 31. August  
2023 und 14. Dezember 2023.

## **ANHÄNGE zur GehV**

- Anhang I:** Einreihungsplan (geordnet nach Gehaltsklassen)
- Anhang II:** Leitfaden zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung mit ABAKABA<sup>PERSON</sup>
- Anhang III:** Fragebogen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KIS II.J.c.11.

## Anhang I: Einreichungsplan

LK	Funktion	Bereich
6	Assistenz Hochschulseelsorge	Gemeindedienste und Bildung
7	Drucksachen PIV	Zentrale Dienste
10	Bibliothek MES	Katechetik
	Empfang / Hausdienst	Zentrale Dienste
	Gehörlose Mitarbeiter/in HBG	Sozial-Diakonie
11	Administration KaDi	Kirchenkanzlei
	Administration ReDi	Kirchenkanzlei
	Administration KomDi	Kirchenkanzlei
	Administration SD	Sozial-Diakonie
	Administration KTS	Theologie
12	Administration Synodalratspräsidium und Kanzleidiens	Kirchenkanzlei
	Sachbearbeitung Kirchliche Bibliotheken	Katechetik
	Administration Empfang PIV	Zentrale Dienste
	Administration GB	Gemeindedienste und Bildung
	Administration OM	OeME-Migration
	Administration SD / Triage	Sozial-Diakonie
	Administration TH	Theologie
	Administration Aus- und Weiterbildung KUW	Katechetik
13	Sachbearbeitung KaDi	Kirchenkanzlei
	Sachbearbeitung ReDi	Kirchenkanzlei
	Administrative Sachbearbeitung Kommunikation	Kirchenkanzlei
	Sachbearbeitung KomDi II	Kirchenkanzlei
	Sachbearbeitung ZD	Zentrale Dienste
	Sachbearbeitung Auskunftsstelle KGR	Gemeindedienste und Bildung
	Sachbearbeitung RF	Gemeindedienste und Bildung
	Sachbearbeitung pwb	Theologie
14	Sachbearbeitung Finanzbuchhaltung	Zentrale Dienste
	Sachbearbeitung Lohnbuchhaltung	Zentrale Dienste
15	Sekretariat Synodalrat (Direktionsassistentz)	Kirchenkanzlei
	Sachbearbeitung Geschäfts- und Dokumentenverwaltung	Kirchenkanzlei
	Sachbearbeitung Informatik	Zentrale Dienste

	Mediamatiker:in	Zentrale Dienste
	Leitung Administration SD	Sozial-Diakonie
	Leitung Administration Theologie	Theologie
	Assistenz Geschäftsführung Del BerÖ	Katechetik
	Koordinatorin/Koordinator catéchèse francophone	Katechetik
<b>16</b>	Sachbearbeitung Stipendien	Zentrale Dienste
	Sachbearbeitung Finanzen / Projekte	Zentrale Dienste
	Sachbearbeitung Finanzen	Zentrale Dienste
<b>17</b>	Sachbearbeitung Personal	Zentrale Dienste
	Sachbearbeitung Projekt «Kirche in Bewegung»	Theologie
	Beauftragung für Kommunikation	Kirchenkanzlei
<b>18</b>	Buchhaltung mit FA	Zentrale Dienste
	Diakon/in Hörbehinderten-Seelsorge FH-Niveau	Sozial-Diakonie
<b>19</b>	Sachbearbeitung Gemeindeentwicklung FH-Niveau	Gemeindedienste und Bildung
	Sachbearbeitung Gesellschaftsfragen FH-Niveau	Gemeindedienste und Bildung
	Fachbeauftragung Klimaschutz	Gemeindedienste und Bildung
	Fachbeauftragte:r Jugend	Gemeindedienste und Bildung
	Sachbearbeitung Migration FH-Niveau	OeME-Migration
	Sachbearbeitung OeME Jun.	OeME-Migration
	Sachbearbeitung Grundlagen/Dienste/Vernetzung FH-Niveau	Sozial-Diakonie
	Sachbearbeitung Ausbildung/Administration	Katechetik
<b>20</b>	Übersetzung	Kirchenkanzlei
	Leitung kirchliche Medienstelle	Katechetik
<b>21</b>	Leitung Informatik	Zentrale Dienste
	Sachbearbeitung Gesellschaftsfragen Projekte Univ.-Niveau	Gemeindedienste und Bildung
	Sachbearbeitung Gesellschaftsfragen Tourismus Univ.-Niveau	Gemeindedienste und Bildung
	Sachbearbeitung Theologie Univ.-Niveau, ordin. Pfarrer/in	Uni-Pfarramt/Gemeinded. u. Bild.
	Sachbearbeitung OeME Univ.-Niveau	OeME-Migration
	Sachbearbeitung Migration Univ.-Niveau	OeME-Migration
	Sachbearb. Grundlagen/Dienste/Vernetzung Univ.-Niveau	Sozial-Diakonie
	Sachbearbeitung Koord./Berat./Seelsorge Univ.-Niveau	Sozial-Diakonie
	Koordination Spezialseelsorge / Palliative Care Univ.-Niveau	Sozial-Diakonie
	Koordination EPF / Beauftragung Rechtsdienst Univ.-Niveau	Sozial-Diakonie & Kirchenkanzlei
	Dozent/in Ausbildung Katechetik	Katechetik



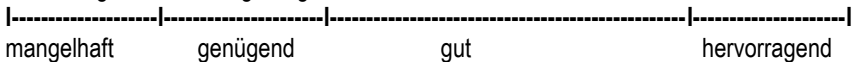
	Sachbearbeitung Weiterbildung WBB	Katechetik
	Sachbearbeitung Elternarbeit WBB Univ.-Niveau	Katechetik
	Sachbearbeitung Heilpädagogik WBB	Katechetik
	Sachbearbeitung Formation WBB	Katechetik
	Sachbearbeitung TH Univ.-Niveau	Theologie
	Leitung Weiterbildung Pfarrschaft	Theologie
	Juristische Sachbearbeitung TH	Theologie & Kirchenkanzlei
	Visionsbotschafter/in	Kirchenkanzlei
	Beauftragung Rechtsdienst Univ.-Niveau	Kirchenkanzlei
<b>22</b>	Übersetzungsdienst und französischsprachige Kommunikation	Kirchenkanzlei
	Leitung Kommunikationsdienst	Kirchenkanzlei
	Leitung KaDi	Kirchenkanzlei
	Leitung FS Finanzen	Zentrale Dienste
	Leitung FS Personal	Zentrale Dienste
	Leitung FS Infrastruktur	Zentrale Dienste
	Leitung FS Gemeindeentwicklung	Gemeindedienste und Bildung
	Leitung FS Gesellschaftsfragen	Gemeindedienste und Bildung
	Leitung Reformiertes Forum	Gemeindedienste und Bildung
	Leitung FS OeME	OeME-Migration
	Leitung FS Migration	OeME-Migration
	Leitung FS Grundlagen/Dienste/Vernetzung	Sozial-Diakonie
	Leitung FS Koord./Berat./Seelsorge	Sozial-Diakonie
	Leitung Hörbehindertengemeinde	Sozial-Diakonie
	Leitung FS Ausbildung Katechet/innen	Katechetik
	Leitung FS Weiterbildung und Beratung KUW	Katechetik
	Leitung FS Personalentwicklung Pfarrschaft	Theologie
	Leitung FS Theologie	Theologie
	Verantwortliche/r Personalentwicklung Pfarrschaft	Theologie
	Stv. Leitung RD	Kirchenkanzlei
<b>23</b>	Leitung KTS	Theologie
	Leitung Hymnologie	Theologie
	Studienleitung Praktische Ausbildung Pfarramt	Theologie
<b>24</b>	Leitung Rechtsdienst / Stv. Kirchenschreiber/in	Kirchenkanzlei
	Leitung Bereich ZD	Zentrale Dienste
	Leitung Bereich GB	Gemeindedienste und Bildung

	Leitung Bereich OM	OeME-Migration
	Leitung Bereich SD	Sozial-Diakonie
	Leitung Bereich KA	Katechetik
	Leitung Bereich TH	Theologie
<b>25</b>	Kirchenschreiber/in	Kirchenkanzlei

## Anhang II: Leitfaden zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Beurteilung mit ABAKABA.<sup>PERSON</sup>

### 1. Erläuterungen zu den vier Beurteilungsstufen

Für die Beurteilungen stehen die Stufen 'mangelhaft', 'genügend', 'gut' und 'hervorragend' zur Verfügung. Diese vier Stufen decken die Bandbreite zwischen mangelhafter und hervorragender Arbeitsqualität nicht zu je gleich grossen Teilen von je 25% ab; vielmehr steht die Stufe 'gut' für einen deutlich breiteren Bereich unterschiedlich guter Arbeitsqualität, was grafisch wie folgt dargestellt werden kann:



In Kombination mit der Tatsache, dass allein schon aus statistischen Gründen (Normalverteilung) für den Grossteil der Mitarbeitenden die Stufe 'gut' zutreffen wird, bewirkt die oben grafisch dargestellte Aufteilung der Beurteilungsskala eine nochmalige Verstärkung dieser Tendenz. Die Stufe 'gut' ist somit für die meisten Mitarbeitenden die korrekte Einstufung, auch wenn genau genommen eine weitaus feinere Abstufung (z.B. in schlechte, mittlere und gute 'gut') denkbar wäre. Unter Berücksichtigung der zukünftigen Lohnwirksamkeit der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung ist es aus methodischen Gründen aber sehr wichtig, dass die Beurteilungen möglichst eindeutig sind. In diesem Sinne erscheint es vernünftig, wenn sämtliche Mitarbeitende, deren Arbeitsqualität nicht 'hervorragend' oder 'genügend' (bzw. 'mangelhaft') ist, mit 'gut' eingestuft werden. Selbstverständlich soll im persönlichen Gespräch diese 'gute' Leistung inhaltlich differenziert und erläutert werden, damit die Mitarbeitenden wissen, ob es sich eher um ein knappes, ein durchschnittliches oder ein überdurchschnittliches 'gut' handelt.

Im Übrigen können die vier Beurteilungsstufen wie folgt definiert werden:

- Gut / Anforderungen und Erwartungen erfüllt bis teilweise übertroffen:  
Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen. Vereinbarte Massnahmen waren erfolgreich. Diese Einstufung trifft für den grössten Teil der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter zu.
- Genügend / Anforderungen und Erwartungen knapp erfüllt:  
Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen nur knapp, aber in genügendem Ausmass. Es sind Defizite benennbar, ohne dass dadurch Arbeits- bzw. Betriebsabläufe oder -sicherheit gefährdet wären. Die Defizite werden durch Leistungen und Verhalten anderer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter ausgeglichen. Die Stufe 'genügend' soll grundsätzlich keinen negativen Beigeschmack haben, soll aber die betroffene Person zu mehr Engagement motivieren. Es kommt in diesem Sinne aber immer auch auf die Umstände einer solchen Beurteilung an. Wenn beispielsweise negative Begleitumstände wie familiäre Probleme etc. zu einer reduzierten Leistungserbringung geführt haben, liegt es durchaus im Ermessen der vorgesetzten Person, die Gesamtbeurteilung unter Berücksichtigung dieser Umstände dennoch als 'gut' einzustufen. Andererseits könnte eine 'objektiv' an sich gute Leistungserbringung einer Person, die

sich aber nachweislich keine Mühe gibt und zu viel besseren Leistungen fähig wäre, mit 'genügend' eingestuft werden, um die betroffene Person 'aus dem Busch' zu locken.

- Hervorragend / Anforderungen und Erwartungen übertroffen:  
Übertrifft die Anforderungen und Erwartungen. Diese Einstufung kann zu Überlegungen in Bezug auf anspruchsvollere bzw. verantwortungsvollere Arbeitsinhalte führen. Die Stufe 'hervorragend' gilt gleichsam für 'Top-Leistungen'. Wer mit dem Begriff 'hervorragend' Mühe hat, kann sich durchaus an Begriffen wie 'ausgezeichnet' oder 'besonders gut' orientieren.
- Mangelhaft / Anforderungen und Erwartungen nicht erfüllt:  
Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen nicht. Es sind Defizite benennbar, die bei Fortbestehen Arbeits- bzw. Betriebsabläufe oder -sicherheit beeinträchtigen würden und durch Leistungen und Verhalten anderer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter nicht ausgleichbar sind. Diese Einstufung sollte zu Überlegungen in Bezug auf einen Wechsel in eine weniger anspruchsvolle bzw. verantwortungsvolle Position oder eine Trennung führen.

## 2. Erläuterungen zu den vier Merkmalsbereichen und den Einzelmerkmalen

Das Beurteilungssystem orientiert sich an den vier ABAKABA-Merkmalsbereichen I, PS, P und F. Es gilt, die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden im Hinblick auf den Erfüllungsgrad der Anforderungen und Erwartungen in den vier genannten Merkmalsbereichen zu beurteilen. Dabei bilden einerseits die in der Funktionsbewertung analysierten Anforderungen und Belastungen der Funktion einen wichtigen Massstab, andererseits sollen darüber hinaus allgemeinere Kriterien des Arbeitsverhaltens (z.B. Selbstkritik, Teamfähigkeit usw.) beurteilt werden.

Für jeden Merkmalsbereich sind mehrere Unterkriterien aufgelistet. Von diesen Unterkriterien sollen jeweils nur jene berücksichtigt werden, die für die zu beurteilende Funktion relevant sind. Die Unterkriterien sind als Stichworte zu verstehen, die ausdrücklich nicht je einzeln mittels der vier Beurteilungsstufen beurteilt werden sollen, weil sie je an sich und je nach Funktion eine deutlich unterschiedliche Wichtigkeit haben und deshalb nicht systematisch oder gar mathematisch ausgewertet werden können. Hingegen dienen sie der Erläuterung, Begründung und Verdeutlichung der für jeden Merkmalsbereich vorzunehmenden ganzheitlichen Beurteilung und als Illustrationspunkte für das Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräch.

Die Berücksichtigung der vier Rohwerte aus der ABAKABA-Funktionsbewertung erlaubt sodann eine funktionspezifische Gesamtbeurteilung, indem jedem der vier Merkmalsbereiche die entsprechend der Rohwertpunkte zustehende Wichtigkeit beigemessen wird. So hat beispielsweise die Beurteilung der psycho-sozialen Merkmale für Funktionen mit ausgeprägtem Kontakt zu aussenstehenden Personen die grössere Bedeutung als für das Reinigungspersonal, dessen physische Anforderungen wichtiger sind.

## 3. Funktionsspezifische Anpassungen der einzelnen Kriterien

Vor dem Beurteilungsprozess muss das Formular an die funktionspezifischen Anforde-

rungen der zu beurteilenden Person angepasst werden. Für die betreffende Funktion nicht relevante Einzelkriterien werden gestrichen (z.B. 'Führungsverhalten' bei Funktionen ohne Führungsverantwortung, 'Kenntnisse über die Kirche und ihr Umfeld' bei Reinigungspersonal, usw.). Die verbleibenden Einzelkriterien können bezüglich ihrer Wichtigkeit markiert werden.

Auf Seite 4 wird die prozentuale Wichtigkeit jedes der vier Merkmalsbereiche aufgrund der ABAKABA-Rohwerte aus der Funktionsbewertung eingetragen. Die funktionspezifischen Prozentwerte sind aus einer speziellen Liste ersichtlich.

#### 4. Information der Mitarbeitenden in bezug auf das für sie geltende Raster

Damit sich die Mitarbeitenden auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten können, soll ihnen das für ihre Funktion zutreffende Kriterienraster vorgängig abgegeben werden mit der Aufforderung, dass sie in bezug auf die relevanten Kriterien eine verbale Selbsteinschätzung vornehmen. Eine Selbsteinstufung bezüglich der vier Beurteilungsstufen 'mangelhaft', 'genügend', 'gut' bzw. 'hervorragend' soll hingegen nicht vorgenommen werden. Falls individuelle Ziele vereinbart wurden, sollen die Mitarbeitenden ausserdem eine Selbstbeurteilung bezüglich des Erfüllungsgrades der vereinbarten Ziele vornehmen.

Ziel: Die Mitarbeitenden kennen das auf ihre Funktion angepasste Kriterienraster und können sich auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten.

#### 5. Vorbereitung der Vorgesetzten

- Beurteilung des Erfüllungsgrades der intellektuellen Anforderungen und Erwartungen gemäss folgendem Ablauf:
  - Spontanbeurteilung: Spontane, ganzheitliche, tendenziell gefühlsmässige Einstufung der zu beurteilenden Person bezüglich der intellektuellen Anforderungen und Belastungen in eine der vier Beurteilungsstufen 'mangelhaft', 'genügend', 'gut' bzw. 'hervorragend'. Diese Beurteilung erfolgt unbewusst, d.h. ohne Berücksichtigung der ABAKABA-Rohwerte.
  - Verifizierung unter Berücksichtigung der funktionspezifischen Einzelkriterien und deren Wichtigkeit.
  - Überlegung, auf welche Einzelkriterien im Gespräch Bezug genommen werden soll (es sollen nicht sämtliche Einzelkriterien besprochen werden).
  - Entsprechende Notizen machen.
  - Überprüfung und eventuell Modifikation der Spontanbeurteilung.
- Beurteilung des Erfüllungsgrades der psycho-sozialen, physischen und (sofern relevant) Führungsanforderungen und –erwartungen nach dem gleichen Ablauf (je ungewichtet).
- Übertragung der vier Beurteilungen in das Raster auf Seite 4.
- Zusammenfassende Beurteilung unter Berücksichtigung der aus der ABAKABA-Funktionsbewertung resultierenden Wichtigkeit der vier Merkmalsbereiche.
- Falls individuelle Ziele vereinbart wurden: Beurteilung des Erreichungsgrades der

vereinbarten Ziele (S. 5).

- Abschliessende Gesamtbeurteilung (S. 5):  
Falls keine individuellen Ziele vereinbart wurden: Die zusammenfassende Beurteilung (S. 4) wird übernommen.  
Falls individuelle Ziele vereinbart wurden: Die zusammenfassende Beurteilung (S. 4) wird unter Berücksichtigung der Beurteilung des Erreichungsgrades der vereinbarten Ziele (S. 5) übernommen oder – falls die Beurteilung der Zielerreichung von der zusammenfassenden Beurteilung abweicht und die Zielerreichung als besonders wichtig erachtet wird – eventuell modifiziert.

## 6. Allgemeine Regeln und Tipps zur Vorbereitung und Durchführung des Beurteilungsgesprächs

Für eine erfolgreiche Durchführung des Beurteilungsgesprächs im Folgenden einige verbindliche Regeln und Tipps:

- Nicht sämtliche Einzelkriterien durchbesprechen: Konzentration auf die wichtigsten Merkmale, Gleichgewicht zwischen Lob und Kritik einhalten
- Vorbereitung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters berücksichtigen
- Besprechungstermin mindestens 10 Tage vorher bekannt geben bzw. vereinbaren. 'Schwierige' Gespräche nicht unmittelbar vor Feierabend, Wochenende oder Ferien der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ansetzen
- Sicherstellen, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Formulare zur Vorbereitung erhalten hat
- Genügend Zeit einplanen (1 bis 1.5 Stunden)
- Gute Umgebungsatmosphäre sicherstellen
- 'Gleichwertige' Sitzordnung vorbereiten (z.B. an einem Besprechungstisch übers Eck auf gleicher Höhe)
- Störungsquellen vermeiden (Telefon umleiten, Handy ausschalten usw.)
- Positiver und persönlicher Gesprächseinstieg
- Anpassung an sprachliches Niveau der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
- Anerkennung und Kritik jeweils begründen
- Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters berücksichtigen
- (Förderungs-)Massnahmen entwickeln und besprechen
- Offene Fragen und Verständnisfragen stellen
- 'Ich-Botschaften' vermitteln (nicht "du hast schlechte Arbeit geleistet", sondern "ich finde, dass Du....")
- Aktiv zuhören
- Ausreden lassen
- Keine Verallgemeinerungen, Unterstellungen und Werturteile
- Missverständnisse nicht stehen lassen, sondern ausräumen

- Bei Meinungsverschiedenheiten diese klar formulieren und eventuell notieren
- Gespräch zusammenfassen
- Vereinbarte Massnahmen wiederholen
- Gesamte Arbeit würdigen und Zuversicht hinsichtlich der weiteren Zusammenarbeit formulieren
- Auf die Möglichkeit weiterer Gespräche hinweisen
- Formulare unterzeichnen

Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter/innen-Beurteilung ein Prozess ist, der sehr stark durch die vorgesetzte Person geprägt ist, und der deshalb immer subjektiv bleiben wird. Diese Subjektivität kann weder durch bestimmte Einzelmerkmale noch durch Beurteilungsstufen objektiviert werden. Es ist gleichsam das 'Recht' der vorgesetzten Person, *ihre* Meinung zur Arbeitsqualität der beurteilten Person zu bekunden. Andererseits ist mit diesem 'Recht' eine grosse Verantwortung verbunden, die sich in stetem Bemühen um Fairness und Wohlwollen gegenüber den Mitarbeitenden ausdrücken soll.

**Anhang III: Fragebogen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Beurteilung**  
(siehe KIS II.J.c.11)