

Zeitschrift:	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band:	59 (1988)
Heft:	11
Artikel:	VSA-Seminar über "Mitarbeiter-Beurteilung" vom 15./16. September in der Paulus-Akademie, Zürich : die systematische Mitarbeiter-Beurteilung
Autor:	Hofstetter, Irene
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-810764

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Die systematische Mitarbeiter-Beurteilung

Wer seinen Führungsaufgaben gerecht werden will, im Heim oder anderswo, tut gut daran, seine innere Haltung von Zeit zu Zeit zu hinterfragen und zu prüfen, in welchen Bereichen Verbesserungen möglich wären. In seinen «Gedanken des neuen Geschäftsleiters» (Fachblatt VI/88) und in der Artikelserie «Chef zu sein dagegen sehr...» unternimmt es Werner Vonaesch, mit grundsätzlichen Richtlinien und dem Hinweis auf bewährte Führungstechniken bei solchen Überlegungen Hilfe zu leisten. Dazu ist auch das VSA-Seminar «Mitarbeiter-Beurteilung» zu rechnen; es fand am 15. und 16. September 1988 in der Paulus-Akademie in Zürich statt.

«Die Kraft der Kommunikation»

«Würden mir alle Besitztümer genommen bis auf eines, ich würde die Kraft der Kommunikation behalten wollen. Denn durch sie würde ich alle übrigen wiedergewinnen.» Dieses Zitat des amerikanischen Staatsmannes Daniel Webster (1782–1852) stellte Werner Vonaesch gleichsam als Motto seinen Ausführungen voran. Volksnäher ausgedrückt hiesse das «Me mues halt rede mitenand», und da wäre gleich hinzuzufügen, ja – aber es kommt auf das «wie» an. So stellte der Seminarleiter Werner Vonaesch denn auch das Mitarbeiter-Gespräch als wesentliche Grundlage eines menschlichen und effizienten Führungsstils immer wieder ins Zentrum seiner Darlegungen. Nach einer kurzen Einführung mittels Pro- und Contra-Argumenten zeigte Werner Vonaesch eine nicht mehr ganz neue, aber nicht minder gültige Tonbildschau, die mit präzisen, schlagwortartig formulierten Grundsätzen, graphisch klar und humorvoll illustriert, einen Überblick des Tagungsthemas gab. Richtig führen setzt Mut zur Selbsterkenntnis und Selbstkritik voraus, hiess es da beispielsweise. Oder, um gerecht urteilen zu können, muss der richtige Maßstab zur Anwendung kommen. Der Vorgesetzte sollte als Fachmann und als Mensch Vorbild sein.

Teil eines Gesamt-Konzepts

Das Einführen der Mitarbeiter-Beurteilung nach einem bestimmten Raster, in Abständen von ein, zwei oder drei Jahren, bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung, damit Verunsicherungen und Misstrauen unter dem Personal vermieden werden, betonte Werner Vonaesch. Das Wort Qualifikation wirkt oft wie ein rotes Tuch, und es ist nicht immer leicht, den Mitarbeitern solche Gespräche schmackhaft zu machen, war von Teilnehmerseite zu hören. Mitarbeiter-Beurteilung ist nur sinnvoll, wenn das Klima und die organisatorische Struktur der Organisation ein offenes Hin und Her von Meldungen auf verschiedenen Ebenen gestattet und wenn die Bereitschaft besteht, die Konsequenzen aus den gewonnenen Erkenntnissen zu ziehen.

Klare Zielvorstellungen sind notwendig, zum Beispiel:

Pädagogische Ziele

Auslese

Förderung

Weiterbildung

Anerkennung und Kritik

Betriebswirtschaftliche Ziele

richtiger Arbeitsplatz: die richtige Person am richtigen Platz
Lohn-Findungs-Prozess
Kündigung

Betriebspolitische Ziele

Personalplanung
Nachwuchsbeschaffung
Beförderungsplanung

Berufsstandspolitische Ziele

Traditionspflege
Berufseignung

Beobachten, sichten, gewichten

Wir alle werden immer beurteilt – von unten und oben, von links und rechts, und das Wichtigste dabei ist wohl die Erkenntnis, dass Menschen Stärken *und* Schwächen haben. Jeder Vorgesetzte beurteilt seine Mitarbeiter, ob nach System oder spontan, und das beeinflusst sein Verhalten. Mit systematischem Beobachten und Beurteilen wird, so Werner Vonaesch, eine diagnostische Aufgabe erfüllt, die dem Betrieb und dem Mitarbeiter dienlich ist. Bei enger Zusammenarbeit mag der tägliche Kontakt da und dort genügen, doch kommt wohl auch in solchen Fällen Persönliches und Grundsätzliches meist zu kurz.

Es wäre ratsam, ein Beobachtungs-Journal zu führen und die Beobachtungen in einem Protokoll festzuhalten. Dabei sind folgende Regeln zu beachten: konzentriert und genau wahrnehmen; wertfrei aufschreiben; regelmässig und fortlaufend beobachten; die Zielsetzungen der Beurteilung berücksichtigen. Erste Eindrücke sollen zwar nicht ausser acht gelassen, aber doch nicht massgeblich bewertet werden.

Anlass zu einer lebhaften Diskussion unter den Teilnehmern gab die Frage nach dem anzuwendenden Wertmass. Wie kann zum Beispiel die Arbeit mit Behinderten, wie kann Zuwendung gemessen werden? Leistung ist aber auch im Heim wichtig, vielleicht müsste man einen andern Begriff dafür finden, lautete ein Votum, und die Messbarkeit steht in Zusammenhang mit dem Berufsbild des Erziehers. Erzieherisches Tun findet in einer Umgebung statt, und diese beeinflusst das Verhalten. Ob die Rahmenbedingungen zweckmässig sind, ob der Mitarbeiter über die an ihn gestellten Erwartungen richtig informiert ist, ob ihm genügend Zeit und Mittel dafür eingeräumt werden, ist für eine gerechte Qualifikation ebenfalls von Bedeutung.

Aufgepasst mit Fehldeutungen

Jedermann ist ein Produkt von Erbanlagen und Umwelteinflüssen und trägt ein bestimmtes Wunschbild des Menschen mit sich herum. Eigene Konflikte, Ängste, Aggressionen werden möglicherweise aus dem Verhalten des andern herausgelesen. Werner Vonaesch illustrierte dies anschaulich mit pointiert umschriebenen Beurteiler-Typen: «der Vorsichtige»,

«der Scharfe», «der Grosszügige», «der Pedant», «der Konstruktive», «der Sachliche» usw., wie sie in Heinz Knebels «Taschenbuch für Personal-Beurteilung» (Sauer-Verlag) aufgelistet werden. Egoistische Beweggründe, Schädigungsabsichten, Rache, Vorurteile oder der Wunsch, Konflikten aus dem Weg zu gehen, können ebenfalls zu falschen Beurteilungen führen.

Die Kunst des Zuhörens

Von Kommunikation spricht man erst dann, wenn ein echter Dialog stattfindet, das heisst, wenn der Empfänger einer Nachricht Gelegenheit hatte, sich dazu zu äussern, sagte Werner Vonaesch einleitend zum Thema Mitarbeiter-Gespräch, und er betonte dies nochmals mit folgenden Thesen:

- Wahr ist nicht was «A» sagt, sondern was «B» versteht.
- Wenn «B» eine Nachricht von «A» falsch interpretiert, ist immer «A» schuld.

Paul Watzlawick sagt es so: «Man kann nicht nicht kommunizieren. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungs-Aspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt.»

Anstelle von zwei Ohren sollte der Mensch deren vier besitzen, meinte der Referent. Mit dem einen soll er sachbezogene Informationen aufnehmen, das zweite sollte ein Beziehungs-ohr sein, mit welchem Anerkennung oder Vorwürfe wahrgenommen werden, mit dem dritten wäre zu hören, was den Sprecher bewegt und was er über sich selbst aussagt und mit dem vierten ist der Appell zu vernehmen, das heisst, das was der andere sagen, was er bewirken will. Richtiges Zuhören heisst Geduld üben, nicht unterbrechen oder vorzeitig antworten, volle Aufmerksamkeit gegenüber dem Partner, Fairness, Toleranz und Vertrauen zeigen, auf die Untertöne und die wichtigsten Aussagen achten.

Die richtigen Fragen stellen

Es leuchtet ein, dass ein Gespräch mit Fragen gesteuert, um nicht zu sagen manipuliert werden kann. Voraussetzung für eine gute Gesprächsführung ist eine gründliche Vorbereitung.

Der Befrager hat die persönlichen Unterlagen des Mitarbeiters zu studieren und bei der Hand zu haben. Er muss selbstverständlich den Tätigkeitsbereich und die Kompetenzen seines Gesprächspartners kennen. Er wird sich überlegen, wo Probleme liegen und wie sie anzugehen sind, welche Gemeinsamkeiten als Anknüpfungspunkte dienen könnten. Sind Förderungsmassnahmen vorgesehen, werden konkrete Vorschläge bereit gehalten. Gespräche sollten wenn immer möglich in positivem Einvernehmen abgeschlossen werden.

Wenn ein Gespräch ins Stocken kommt, kann es mit einer direkten *Frage* wieder in Gang gebracht werden. Anstelle einer Ablehnung oder Gegenbehauptung kann die *Gegenfrage* treten. Zum Abklären, ob Missverständnisse aufgekommen sind, wird eine *Bestätigungsfrage* gestellt. Mit sogenannten *Ja-Fragen* wird Zustimmung gesammelt und das Gefühl des Gesprächspartners angesprochen. Die *Alternativ-Frage* zwingt den Befragten zur Entscheidung und Stellungnahme, während die *Innovations-Frage* ihn zu schöpferischem Denken anspornt, wie Werner Vonaesch ausführte.

Der wünschenswerte Mitarbeiter

In den Gruppen und im Plenum wurde eifrig darüber diskutiert, nach welchen Eigenschaften und Qualitäten auf einem Qualifikationsblatt zu fragen sei, ob die Beurteilung mit Worten, mit Punktzahlen oder mittels einer Sechser-Skala «A bis F» – ein Beispiel aus dem Bankwesen lag vor – vorgenommen werden soll. Einen wertvollen Beitrag stellte das Erhebungsblatt aus dem Evangelischen Schulheim auf dem Freienstein dar, das dort vor kurzem versuchsweise in Gebrauch genommen wurde. Es ist grundsätzlich in drei Teile gegliedert und erkundet im ersten mit acht Fragen das berufliche Können, im zweiten mit sieben Fragen die Arbeitshaltung und geht im dritten Teil auf mögliche beziehungsweise sinnvolle Weiterbildung und die Zukunftsaussichten ein. Anderorts, so wurde berichtet, erhält der Mitarbeiter drei Wochen Zeit, um den Qualifikationsbogen auch zu studieren. So ist er auf das Gespräch mit dem Leiter gut vorbereitet. Auch dieses Modell wurde erst vor kurzem eingeführt und es liegen noch keine schlüssigen Ergebnisse vor.

Wie ein solches Gespräch im Heim ablaufen könnte, wurde mit einem schlechten und einem guten Beispiel auf Video vorgeführt. Anschliessend erprobten je zwei Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Gehörte. Während der fiktive Dialog zwischen Heimleiter und Erzieher vor allem um einen fähigkeitsgerechten Einsatz kreiste und einfühlsames Eingehen des einen auf den andern demonstrierte, zeigte das überaus alltagsnah gestaltete Gespräch zwischen Heimleiterin und Hausdienst-Mitarbeiterin eindrücklich, dass die Dinge in der Praxis oft anders laufen als auf dem Papier geplant.

Irene Hofstetter

Portolift E24



- Schweizer-fabrikat
- Ideal in Kombination mit erhöhten oder hydraulisch verstellbaren Badewannen.
- Auch geeignet als Geh-trainingshilfe.
- Platzsparend, geräuscharm.
- Auf Wunsch kabellose NBS-Strom-zufuhr.
- Verlangen Sie kostenlose Vorführung an Ort und Stelle.

bimeda

Rehabilitationshilfen Heim- und Spitalbedarf AG
Bubentalstrasse 7, CH-8304 Wallisellen, Telefon 01/830 30 52