

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten : das Qualifizieren von Mitarbeitern : Qualifikations-Vorbereitungen. 2. Teil, Qualifikations-Vorbereitungen  
**Autor:** Holderegger, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812446>

### **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:** 16.01.2026

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

Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten

# DAS QUALIFIZIEREN VON MITARBEITERN\*

Qualifikations-Vorbereitungen

Von Peter Holderegger, dipl. Heimleiter, Aarau

**Mitarbeiter-Qualifikationsgespräche können viele unerwünschte Nebenwirkungen erzeugen. Zu nennen wäre zum Beispiel die Beunruhigung des Mitarbeiters, die zusätzliche Belastung des Vorgesetzten, eine Verstärkung von Abgrenzungstendenzen oder Motivationsverschiebungen. Aus diesem Grund ist das Erstellen einer Mitarbeiter-Qualifikation nicht einfach ein Ausfüllen eines Formulars, sondern eine intensive Auseinandersetzung mit dem unterstellten Mitarbeiter.**

Die hier gewonnenen Erkenntnisse sind die Grundlagen für das effektive Gespräch mit ihm. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass die Wahrnehmungen des Vorgesetzten sich schlussendlich in keiner Art und Weise mit den Ansichten des Mitarbeiters decken müssen. Sei dies nun, dass die Beobachtungsgabe des Vorgesetzten zu wenig ausgeprägt ist, der Vorgesetzte sich zuwenig mit dem Mitarbeiter auseinandergesetzt hat (oder musste) oder der Mitarbeiter aus irgendwelchen persönlichen Gründen sich in einem anderen Licht zu erkennen glaubt.

Die Belastung des Vorgesetzten bei der Bearbeitung dieser Sequenz darf nicht unterschätzt werden. Gemäss unseren gemachten Erfahrungen benötigt er pro Mitarbeiter mindestens 2 bis 3 Stunden Vorbereitungsarbeit. Sind ihm sechs Mitarbeiter unterstellt, muss er nur für die Mitarbeiter-Qualifikationsvorbereitung 2 Arbeitstage zur Verfügung gestellt erhalten.

## Der Blick zurück

«Studiere den Menschen, nicht um ihn zu überlisten und auszubeuten, sondern um das Gute in ihm aufzuwecken und in Bewegung zu setzen», meinte kein Geringerer als Gottfried Keller. Der Blick zurück ist eine Darlegung aus der erlebten Perspektive des Vorgesetzten.

Sie soll dem Mitarbeiter als Spiegelbild das Erleben der eigenen Person aus Sicht eines Dritten übermitteln. Alle andern Vorbereitungspunkte sind gesammelte «Verhandlungsdaten». Das Resultat des Gesprächs kann, muss aber nicht so verlaufen und enden wie es vorbereitet worden ist. Das Ziel der Rückblende ist nicht, dem Mitarbeiter anhand einer Liste aufzuzählen, welche Aufgaben er gut oder schlecht gelöst hat. Dieses Feedback muss er laufend während des Jahres erhalten. Der Rückblick soll eine Verdichtung aller erlebten Augenblicke sein.

Wenn der Mitarbeiter einmal zu spät zur Arbeit erschienen ist und das vielleicht kurz vor der Qualifikationserstellung, darf er nicht als unpünktlicher Mitarbeiter bewertet werden. Kommt er aber beispielsweise mindestens einmal pro Woche zu spät und ändert er auch nach vorangegangenen Gesprächen sein Verhalten nicht, muss er in der Rubrik «Pünktlichkeit» negativ bewertet werden.

Einfacher ist die Beurteilung bei Aufgaben, welche gemäss Stellenbeschreibung, Aufgabenkatalog, Zielvereinbarungen oder Kompetenzmatrix vorgegeben sind. Hier liegen eindeutige zu erfüllende Kriterien vor. Die Erfüllung ist oft mess- und somit vergleichbar.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden ins Qualifikationsblatt eingetragen. Oft ist es nicht möglich, den Mitarbeiter klar einer Leistungsstufe zuzuordnen, sondern bedarf noch zusätzlich einer Begründung, Erweiterung oder Einschränkung.

*Beispiel:*

Der Mitarbeiter kann sich sehr gut in die Probleme der ihm anvertrauten Be-

wohner einfühlen, hat jedoch Mühe im Umgang mit Sterbenden.

Für mich ist ausserordentlich wichtig, nochmals darauf hinzuweisen, dass die Mitarbeiter-Qualifikation kein Ersatz für das persönliche Gespräch im Laufe des Jahres ist. Es kann auch nicht im Sinne der Mitarbeiterführung sein, Zielvereinbarungen erst bei der Mitarbeiter-Qualifikation auf Erfüllung oder Nichterfüllung zu überprüfen. Das Instrument der Mitarbeiter-Qualifikation entbindet den Vorgesetzten in keiner Art und Weise, seine Unterstellten zu führen, zu betreuen, zu kontrollieren und auch einmal durch Hilfestellungen zu unterstützen.

Der Blick zurück erlaubt bis zu einem gewissen Mass, die verschiedenen unterstellten Mitarbeiter in ihren Leistungen gegeneinander abzuwägen und so zu einer mehr oder weniger gerechten, gleichmässigen Beurteilung zu gelangen. Dabei sind natürlich immer auch die Ausbildung, die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die Länge der Berufsausübung mitzubetrachten.

## Stärken – Schwächen

Im Kapitel 2.1.1 «Mitarbeiter-Qualifikation» habe ich als Ziel der Mitarbeiter-Qualifikation definiert, dass diese die Leistung, die Eignung und die Entwicklung des Mitarbeiters fördern und ihn zu Mehrleistung motivieren soll. Dieses Ziel kann aber nur erreicht werden, wenn sich der Vorgesetzte ein «Stärken-/Schwächenprofil» über seinen Mitarbeiter erstellt. Das Resultat zeigt ihm auf, ob der Mitarbeiter gemäss seinen Fähigkeiten am richtigen Arbeitsplatz beschäftigt ist. Vielleicht verfügt er über Talente, die bis anhin unentdeckt blieben.

*Beispiel:*

Ein Mitarbeiter singt gerne. Der Vorgesetzte kann sich nun aufgrund dieser erkannten Stärke überlegen, ob dieser Mitarbeiter nicht ein Bewohnerchörli gründen könnte.

\* Die vorliegende Arbeit gehört zu den Diplomarbeiten für die Höhere Fachprüfung (dipl. Heimleiter/dipl. Heimleiterin) und wird in vier Teilen abgedruckt.

<sup>1</sup> Im folgenden Text wird die Bezeichnung «Mitarbeiter» für weibliche und männliche Angestellte verwendet.

*Beispiel:*

Der Mitarbeiter hat keine Freude und kein besonderes Geschick im Umgang mit Blumen und Pflanzen. Überträgt man ihm aber die Verantwortung für den Blumenschmuck auf der Abteilung und in den Bewohnerzimmern, wird das Resultat nie den gestellten Erwartungen entsprechen. Der Mitarbeiter kann aber verantwortlich gemacht werden, dass die Blumen zum Beispiel auf den Tischen immer genügend Wasser erhalten.

Vergleicht man das erstellte Stärken-/Schwächenprofil mit den Aufzeichnungen aus dem Vorjahr, lassen sich Fehleinschätzungen oder Veränderungen beim Mitarbeiter erkennen. Aus diesen Ergebnissen muss nun der Vorgesetzte neue Schlüsse ziehen.

**Zielsetzungen**

Der Vorgesetzte muss sich vor dem Mitarbeiter-Qualifikationsgespräch darüber Gedanken machen, wie er mit seinem Mitarbeiter die Anforderungen, die an ihn persönlich gestellt werden, erfüllen will und was dies konkret für den einzelnen Mitarbeiter für Konsequenzen mit sich bringt. Er hat sich ja bereits im Vorfeld (Stärken-/Schwächenprofil) Vorstellungen darüber gemacht, wo er die Entwicklungspotentiale seines Mitarbeiters sieht. Er sollte sich auf das Gespräch so vorbereiten, dass er beratend auf den Mitarbeiter einwirken kann und dieser den Anreiz für die vorgeschlagene Richtung erkennt und bereit ist, sich dahin zu entwickeln.

Das Wort Ziel ist ein abstraktes sprachliches Symbol. Ein Ziel muss beschrieben werden können, wenn es das Handeln bestimmen soll. Der grosse Denker LAO TSE erkannte: «Wenn meine Ziele klar sind, erreiche ich sie ohne übertriebene Geschäftigkeit.» P. Lotmar/E. Tondeur sagen: «Ziele sind wichtig für die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation und ihrer Motivation, Mitarbeiter zu bleiben.»

Bei der Vorbereitung für eine Zielsetzung sind folgende Punkte zu beachten:

1. Das Ziel muss sich mit dem Ziel/Leitbild des Heimes decken.
2. Die Beschreibung des Ziels sagt nichts über die Massnahmen der Zielerreichung aus.
3. Anhand der Zielbeschreibung muss die Zielerreichung erkennbar/messbar sein. Wie sieht das Ziel aus?
4. Zielbeschreibungen enthalten immer einen Endtermin. Wann muss ich den unter Punkt 3 beschriebenen Zustand erreicht haben.
5. Die Verantwortung/Kompetenzen

müssen in der Zielbeschreibung klar ersichtlich sein.

6. Die einzuhaltenden Randbedingungen müssen definiert werden.

Handelt es sich um langfristige, grosse Zieldefinitionen, ist es sinnvoll, Teilziele zu definieren. Diese unterstehen den gleichen Beachtungspunkten wie die Zieldefinitionen.

**Förderungs- und Weiterbildungsplanung**

Ein Förderungs- und Weiterbildungsge spräch führt im Idealfall zwei Dinge zusammen, nämlich die Vorstellung des Mitarbeiters über sein weiteres Vorwärtkommen und die Erwartungen des Heims an seinen Mitarbeiter. Da beides nicht unbedingt zusammentreffen muss, ist im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine Kompromisslösung anzustreben. Der Vorgesetzte muss sich vor dem Gespräch Gedanken darüber machen, wie er die Entwicklungspotentiale seines Mitarbeiters sieht (siehe Kapitel Zielsetzungen). Diese langfristige Vorstellung muss er ihm auch durch konkrete Vorschläge klar machen können. Ebenso muss er sich über das Anerbieten von Förderungsmöglichkeiten vorgängig Gedanken machen: «Wie kann ich dem Mitarbeiter helfen, sich weiterzubilden?» Die Weiterbildung kann entweder durch den Besuch von externen oder internen Kursen erfolgen oder aber durch eine intensivere Betreuung, lernen «on the job». Verfügt das Heim über ein Weiterbildungskonzept, wird ihm die Bearbeitung dieser Thematik etwas leichter gemacht. Ist dies nicht der Fall, muss er sich vorgängig einige Fragen überdenken, wie zum Beispiel:

**1. Intensive Betreuung**

- Wer übernimmt diese intensive Betreuung?
- Was soll dieses Betreuungsprogramm für Schwerpunkte enthalten?
- Wie muss die Durchführung erfolgen, um eine optimale Wissensvermittlung zu gewährleisten?
- Wann kann diese Betreuung durchgeführt werden?
- Welche Probleme könnten ein Scheitern der Betreuung zur Folge haben?
- Wie und wann soll eine Betreuungsüberwachung und -auswertung erfolgen?

**2. Interne Weiterbildungskurse**

- Gibt es im nächsten Jahr einen entsprechenden Weiterbildungskurs im Heim?

- Gibt es unter Umständen ein anderes Heim, das einen passenden internen Kurs durchführt und vom Mitarbeiter mitbesucht werden könnte?
- Sind heimintern noch mehr Personen mit dem gleichen Weiterbildungsbedarf vorhanden?
- Könnten dem Mitarbeiter auch Bücher und Zeitschriften zum persönlichen Studium zur Verfügung gestellt werden?

**3. Externe Weiterbildungskurse**

- Was wird auf dem Markt angeboten?
- Sind die angebotenen Kurse auch gut? Referenzen einholen.
- Kosten, Kursdauer und Kursdurchführungszeitpunkte sind zu erfragen.
- Verfügt der Heimleiter über ein entsprechendes Ausbildungsbudget?
- Kann der Heimleiter über den Besuch des Kurses selber bestimmen oder muss er von seiner Kommission ein OK einholen?

**Beurteilungsharmonisierung**

Bekanntlich ist kein Mensch unfehlbar. Jede Beurteilung wird stark von der Sympathie und Antipathie zum Beurteilten «eingefärbt». Ausserdem gibt es Menschen mit sehr strengen, andere mit eher largen Wertmassstäben. Damit die Beurteilungsmaassstäbe – im Rahmen des Machbaren – ausgeglichen angewendet werden, erscheint es mir sehr wichtig, dass alle Vorgesetzten ihre erstellten Mitarbeiter-Qualifikationen mit der Heimleitung besprechen. Die Heimleitung hat als höhere Instanz die Möglichkeit Spitzen und Täler zu ebenen. Die Distanz zu den einzelnen Mitarbeitern ist grösser und verspricht dadurch etwas mehr Neutralität. Dazu kommt, dass die Heimleitung abteilungsübergreifend beurteilen kann. Sie kennt die Unterschiede von Frau Müller in der Pflegeabteilung 1 zu Frau Huber in der Pflegestation 3 besser. Ich bin mir im klaren, dass es ein absolut gerechtes Mitarbeiter-Qualifikationssystem nie geben wird. Harmonisierungsschritte helfen gewisse Unstimmigkeiten verschiedener Beurteiler auszugleichen, zu harmonisieren. Bei diesem Gespräch ist es sehr wichtig, dass nicht einfach die Meinung der Heimleitung oder die Wertung des Beurteilers gilt, sondern dass gemeinsam eine für beide Teile akzeptable Beurteilung gefunden wird.

Da auch dieser Vorbereitungs Vorgang nicht zwischen Tür und Angel vollzogen werden kann, ist der bedeutende Arbeits- und Stundenaufwand der Heimleitung und der unterstellten Vorgesetzten in der Planung zu berücksichtigen.



### Vorbereitungsarbeit des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter sollte sich ebenfalls auf dieses Gespräch vorbereiten. Je besser er dies tut um so effizienter kann das Gespräch ablaufen. Das heisst aber auch, dass es an den Gesprächsführer grössere Anforderungen stellt. Das Mitarbeiter-Qualifikationsgespräch wird kein Monolog, sondern ein Dialog sein.

In der Einführungsphase praktizieren wir zwei verschiedene Arten von Mitarbeiter-Qualifikations-Gesprächen. Nämlich:

1. Qualifikationsgespräche mit Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben.
2. Qualifikationsgespräche mit Mitarbeiter mit Führungsaufgaben.  
(Siehe auch Kapitel «Qualifikationsbesprechung» in der Juni-Ausgabe.)

Der Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe sollte sich anhand des abgegebenen Qualifikationsbogens, Seite 1, über folgende Punkte Gedanken machen:

1. Welche Aufgaben an der jetzigen Stelle gefallen mir besonders gut?
2. Welche Aufgaben an der jetzigen Stelle gefallen mir weniger gut?
3. Wenn ich das gesamte Aufgabengebiet betrachte, wie beurteile ich dann meine Zufriedenheit?
4. Hat sich meine Zufriedenheit seit der letzten Beurteilungsperiode verbessert oder verschlechtert?
5. Was sind meine zukünftigen Ziele / beruflichen Vorstellungen?
6. Wie sehe ich meine Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten?

Der Mitarbeiter mit Führungsaufgaben muss neben den oben aufgeführten Punkten eine Selbsteinschätzung vornehmen. Dazu verwendet er ebenfalls den gleichen Mitarbeiter-Qualifikationsbogen wie sein Vorgesetzter. Ziel ist, in Verbindung von Fremd- und Selbsteinschätzung eine Selbstanalyse vorzunehmen. Nach Zander/Knebel wird dabei ein grosser Wirkungsgrad beim Mitarbeiter erreicht, vor allem dann, wenn die Abweichungen sehr stark sind (Erkennen von Eigenbild- und Fremdbild-Wahrnehmungen).

Es ist nicht jedermanns Sache sich selber einzuschätzen. Wir wollen in der Einführungsphase des Qualifikationssystems dem Mitarbeiter Sicherheit vermitteln. Aus diesem Grund sammeln wir unsere ersten Erfahrungen der Selbsteinschätzung mit den Kadermitarbeitern. Sollten wir genügend positive Erkenntnisse gewonnen haben, werden wir diese Form auf alle Mitarbeiter ausdehnen.

Auch der Mitarbeiter benötigt Vorbereitungszeit. Der Termin für das Mitarbeiter-Qualifikationsgespräch sollte bei Abgabe der notwendigen Unterlagen mit dem Mitarbeiter bereits festgelegt werden. Ich denke mir, dass eine Vorbereitungszeit von 14 Tagen reichen müsste. Für das Gespräch muss eine Dauer von 1 bis 2 Stunden vorgesehen

werden. Es ist sehr wichtig, das Gespräch in eine ruhige Zeit zu legen, damit für beide Gesprächspartner kein Druck und Stress entsteht. Dieser Zeitpunkt muss so gewählt werden, dass das Gespräch unter keinen Umständen von dringenden arbeitstechnischen Abläufen unterbrochen wird.

Fortsetzung nächste Ausgabe ■

### Büro und Umwelt

## BÜROÖKOLOGIE: JA, ABER WIE?

### Broschüre mit Checklisten

Ob wir uns bewusst ernähren, sportlich zur Arbeit gehen oder gesund pflegen: Umweltschutz ist «in». Lange Zeit war der Büroarbeitsplatz aus der Umwelt-Diskussion ausgeklammert. Langsam aber wird klar: auch hier ist nicht alles so «sauber», wie es scheint. Filzstifte, Korrekturflüssigkeiten, Plastikablagefächer oder Bürokammern können die Gesundheit und die Umwelt belasten. Gefahren lauern auch neben dem Schreibtisch: der Lärm des Druckers, die Ausdünstung von Teppichen und Wandfarben, die reizende trockene Luft. Wir wissen nicht mehr, wohin mit dem Abfall.

Zum Arbeitsplatz gehört also nicht nur der Schreibtisch mit dem nötigen Büromaterial inklusive Papier, sondern der gesamte Büroraum. Dazu zählen sowohl Büromaschinen als auch Ablageschränke, der Teppich wie auch die Vorhänge. Das Arbeitsklima wird nicht nur durch die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung beeinflusst, sondern auch durch das Raumklima: Licht, Pflanzen, Klimaanlage... Auch Ernährungs- und Verkehrsfragen gehören zum Umweltschutz im Büro. Büroökologie soll den Büroarbeitsplatz im weitesten Sinne so gestalten, dass sich Frau und Mann wohlfühlen und keine gesundheitsschädigenden Risiken auf sich nehmen müssen. Der Umwelt soll dabei möglichst wenig Schaden zugefügt werden.

### Ökologisch wirtschaften:

Umweltverträgliches Handeln muss nicht teurer sein als bedenkenlose Verschwendung und kritiklose Vergeudung. Das Preis-Leistungs-Verhältnis steht meist im Vordergrund. Oft zählt nur der Anschaffungspreis, nicht eine längere Lebensdauer, Nachfüllbarkeit oder die Schonung der Umwelt.

### Verändertes Verbraucherverhalten

Ökologisches Wirtschaften als gegenwärtige Herausforderung betrifft sowohl Fragen der Infrastruktur als auch der Alltagsgewohnheiten. als bewusst lebende Menschen können wir einerseits über ein verändertes Konsumieren wirken, denn umweltgerechte Produkte finden durch die erhöhte Nachfrage einen besseren Marktanteil. Andererseits ermutigt vorbildliches Verhalten zur Nachahmung: Erst beides zusammen macht unser Handeln umweltverträglich. Und hierzu ist unsere Flexibilität gefragt: Wir müssen bereit sein, Änderungen auszuprobieren, langgewordene Gewohnheiten in Frage zu stellen und unsere hohen Qualitätsansprüche an kurzlebige, austauschbare Verbrauchsgüter kritisch zu beurteilen. Eine Umstellung ist nur unter den Bedingungen veränderter Erwartungen und Anforderungen tragbar. Verhaltensänderungen fallen uns meist nicht leicht. Wenn wir die Konsequenzen des persönlichen Handelns und der eigenen Verantwortung erfassen, lassen sich allfällige psychologische Hürden leicht überspringen.

Die Broschüre «Büroökologie» – Ja, aber wie? des Fördervereins für umweltverträgliche Papiere und Büroökologie Schweiz (FUPS), zeigt auf 40 Seiten Themen wie Papier, Kopieren, Computer, Büroeinrichtung, Ordnen, Schreiben, Leimen, Präsentieren und Abfall. Ein halbes Dutzend Tipps unterstützt erste Schritte zum umweltbewussten Handeln. Wer auf weitere ökologische Fortschritte machen will, nimmt die entsprechende Checkliste (im Anhang) zur Hand – und setzt sie auch in die Tat um.

«Büroökologie – Ja, aber wie?», 40 Seiten plus 12 Checklisten,  
Fr. 15.–. Bezug beim FUPS, Soor, 9606 Bütschwil,  
Telefon 073 33 55 55, Fax 073 33 51 61.