

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

**Artikel:** Das entwicklungsfördernde Mitarbeitergespräch (Qualifikation) :  
Mitarbeitergespräche - eine (Führungs-) Selbstverständlichkeit?  
**Autor:** Johner Bärtschi, Eva  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812447>

### **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:** 28.01.2026

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

Das entwicklungsfördernde Mitarbeitergespräch (Qualifikation)

# MITARBEITERGESPRÄCHE – EINE (FÜHRUNGS-) SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT?

Von Eva Johner Bärtschi

**A**m 14. März, morgens um halb zehn, Cafeteria des Alterswohnheims Sieberstrasse in Zürich. Erster Tag der zweitägigen Fortbildungsveranstaltung «Das entwicklungsfördernde Mitarbeitergespräch». Wo sind sie nun, die Teilnehmer dieses Führungskurses, der im Bildungsbuch des Heimverbandes Schweiz in der Rubrik «speziell für Heimleitungen» ausgeschrieben wurde? Etwa der «Frauentisch» gerade vor dem Ausschank? Tatsächlich handelte es sich um lauter Kursteilnehmerinnen, was einer Frau die Bemerkung entlockte, ob es sich wohl um einen Frauenkurs handle. Ich staune: nach Ausschreibung und Thema habe ich dies nicht erwartet. Gibt es heute tatsächlich mehr Frauen in Leitungsfunktionen oder haben Frauen mehr Bedürfnis nach Unterstützung und Hilfestellung in Gesprächssituationen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen? Jedenfalls, wie eine Teilnehmerin feststellt: «Die Zeiten ändern sich.»

## Qualifikationsgespräche kreativ und aufbauend führen

Zehn Frauen und acht Männer sind es schliesslich, die sich zu diesem Fortbildungskurs einfinden, der von *Markus Eberhard*, Dozent am Heilpädagogischen Seminar in Zürich und freier Berater, geleitet wird. Sie kommen aus verschiedensten Institutionen (Alters- und Pflegeheimbereich, Kinder- und Jugendheime, Heime für behinderte Erwachsene) und haben alle eine Kaderstellung inne: Heimleitung, Leitung Hausdienst, Wäscherei, Textilwerkstatt, Pflegedienst, Küchenchef usw. Bei vielen ist es der Begriff «entwicklungsfördernd» in der Kursausschreibung, der sie motiviert hat, an dieser Veranstaltung teilzunehmen, andere suchen, nach eigenen schlechten Erfahrungen in Qualifikationsgesprächen, nach Möglichkeiten, diese besser zu gestalten. Und Dritte schliesslich sind im Betrieb mit vorgeschriebenen Qualifikationsmodellen konfrontiert, die ihnen Mühe bereiten und die sie durch entsprechende Verfahrensweisen ersetzen möchten.

In seinen einführenden Worten betont Markus Eberhard, dass er im Umgang mit verschiedenen Modellen der Qualifizierung zunehmend kritischer geworden sei. Normierungen und Vergleichbarkeiten im menschlichen Bereich herzustellen, kommt seiner Ansicht nach der Entwertung des Menschen gleich. Seine Kernfrage: Wie kann man Mitarbeitergespräche, auch unter dem Thema «Qualifikation», kreativ und aufbauend führen? Er hat keinen Ordner mit Modellbögen mitgebracht. Sein Ziel ist es, mit den Kursteilnehmerinnen in einem Lernprozess gemeinsam Grundlagen zu erarbeiten, die sich auf die je eigene Situation übertragen lassen. Daraus wird kein Standardformular entstehen, da es sich immer um unterschiedliche Wirklichkeiten handelt.

## «Du bist mir wichtig...»

*Markus Eberhard hat festgestellt, dass Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument zwar in der Regel überall konzeptuell verankert sind, dass man ihnen in Wirklichkeit aber oft ausweicht. Viele haben Angst – Angst vor Bewertungen,*

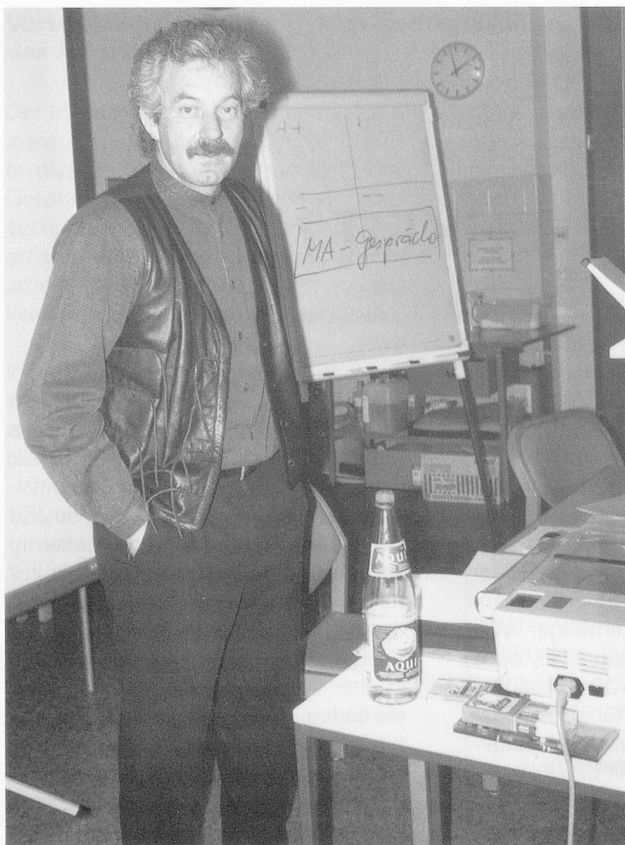
die zugleich auch Verletzungen sein können. Verletzungen aber führen bei Mitarbeitern zu Selbstdisziplin, zur Reduktion der Arbeitsleistung, zu passivem und aktivem Widerstand. Wie also Gespräche führen mit möglichst wenig Verletzungen? Wie eine Arbeitskultur schaffen, die sowohl dem Mitarbeiter, dem Chef als auch der Aufgabe nützt?

In drei Arbeitsgruppen wurden dann die Bedingungen diskutiert, welche sich förderlich auf ein Gespräch auswirken. Dazu gehören u.a.:

- *positive*, nicht nur *negative Rückmeldungen* geben. «Wenn es nichts Positives zu sagen gibt», so Markus Eberhard, «dann habe ich eine Führungsaufgabe vernachlässigt: zu kündigen.»
- *Klarheit, Offenheit, Verbindlichkeit.*
- *Wertschätzung und Achtung des Mitarbeiters als Grundhaltung:* «Du bist mir wichtig, ich bin froh, dass du da bist» – was nicht heisst, dass jemand perfekt ist und keine Fehler macht.
- *Probleme, auch heikle, direkt ansprechen.* Auf die Wortwahl kommt es nicht an, wenn die Haltung



Staunen:  
Ob es sich um einen  
Frauenkurs handelt?



**Markus Eberhard:**  
Kritisch mit Modellen  
der Qualifizierung.

Fotos Eva Johner Bärtschi

Qualifikationsgespräche sollten regelmässig erfolgen, nicht überraschend oder nur als Krisenintervention bei Notfällen.

- *Ziele formulieren*, die man in einer bestimmten Zeitspanne erreichen will.

Markus Eberhard hält deutlich fest: «Negative Botschaften im Führungsalltag gibt es immer, das lässt sich nicht vermeiden. Das ist aber nicht Inhalt des Qualifikationsgesprächs.»

### Nur mit sich selber vergleichen

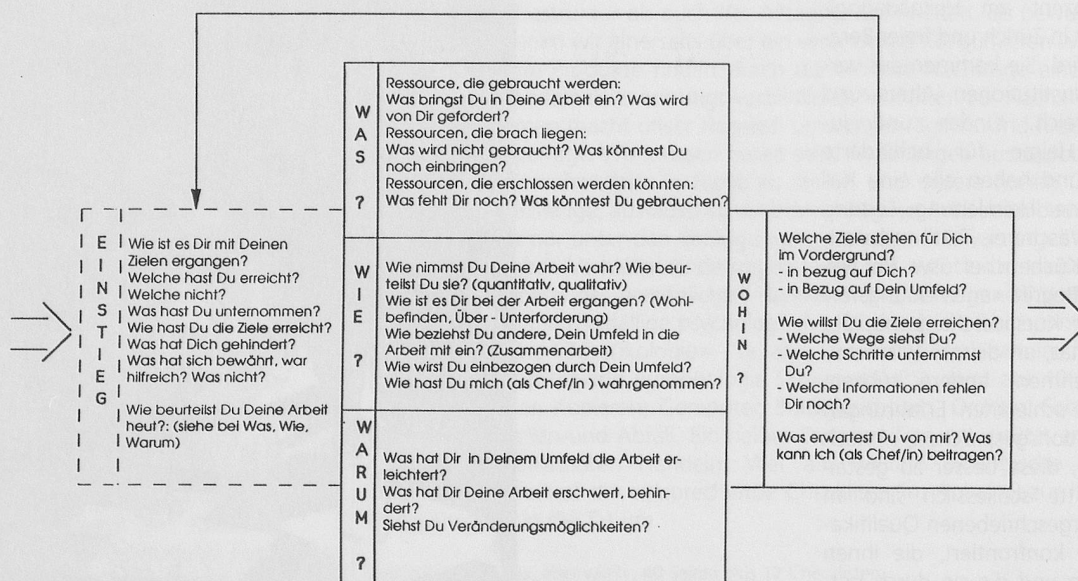
Als ein sehr einfaches Arbeitsinstrument in einem Mitarbeitergespräch kann die Fokus-Soft-Analyse dienen, die auf der Grundlage der Selbst- und Fremdeinschätzung persönliche Stärken, Möglichkeiten, Schwächen und Mängel aufdecken kann. Diese Standortbestimmung geht ganz vom Individuum aus: Eigenschaften werden nur in bezug auf bestimmte Aufgaben bewertet, nicht in bezug auf andere Mitarbeiter. Auch bei überdurchschnittlichen Mitarbeitern sind also Gespräche und Entwicklungsförderung angezeigt: individuelles Mass erfordert individuelle Massnahmen. Dabei geht es nicht darum, unterschiedliche Sichtweisen einzuebnen, sondern darum, sie bewusst zu machen. Wichtig sind die Ziele der angestrebten Entwicklung: hier sollte eine Übereinstimmung zwischen den Zielen des Individuums und derjenigen der Institution erreicht werden.

stimmt – die Haltung gegenüber dem Mitarbeiter (ich will etwas für ihn, er soll sich entwickeln), die Haltung sich selber gegenüber (zu eigener Stimmung, zu eigenen Schwächen und Fehlern stehen).

- *wichtig ist auch das «setting», die Gestaltung des Gesprächs.* Das Gespräch muss eine Wichtigkeit haben,

es muss vorbereitet und überlegt werden, einen Anfang und ein Ende haben; es muss in einem ungestörten, neutralen Raum stattfinden können und im Arbeitskonzept verankert sein. Bezüglich des Zeitpunktes ist, wenn immer möglich, auch auf die private Befindlichkeit des Mitarbeiters Rücksicht zu nehmen;

### Ressourcenorientierte Standortgespräche





Eine solche Soft-Analyse kann eine Persönlichkeitsentwicklung besser in Gang bringen als «Kreuzli» auf einem Standardformular.

### Menschen arbeiten nicht nur für Geld

Im Hintergrund einer Mitarbeiterqualifikation steht natürlich immer das Menschenbild. Markus Eberhard geht von der Ansicht aus, dass der Mensch ein von Natur aus neugieriges und interessantes Wesen ist. Daraus folgt, dass Bedingungen geschaffen werden müssen, die ihm Teilnahme ermöglichen – beispielsweise sollen Mitarbeiter bei der Erarbeitung eines entwicklungsfördernden Qualifikationsmodells (mindestens teilweise) mitberaten und mitbestimmen können. Dies führt den Menschen zu aktiver Auseinandersetzung mit der Umwelt, zu sozialer Kompetenz und gibt ihm das Gefühl, das Leben gestalten und beeinflussen zu können. Im Gegensatz dazu bewirkt die Ansicht, dass der Mensch von Natur aus träge, uninteressiert und nur mit Regelungen zu führen sei, letztlich ein Abbau von Motivation und Fähigkeiten. Menschen, so Markus Eberhards Überzeugung, arbeiten gerade in sozialen Berufen nicht nur fürs Geld. Sie möchten sich entwickeln können in ihrer Arbeit. Diesen Spielraum für ihre Mitarbeit muss man ihnen geben. Der Beschluss für die Einführung von Qualifikationsgesprächen mag ein Führungsentscheid und somit unanfechtbar sein – die erfolgreiche Ausgestaltung eines entwicklungsfördernden Modells aber kann nur innerhalb der Institution durch Engagement und Teilnahme der Mitarbeiter erfolgen.

### Schwerpunkte setzen

Es erscheint sinnvoll, bei Mitarbeitergesprächen von den Aufgaben des Mitarbeiters auszugehen, wie sie in den Stellenbeschreibungen festgehalten sind. Ein Problem dabei ist, dass man sich nicht auf viele Veränderungen gleichzeitig konzentrieren kann – oft scheitert die Umsetzung von Ergebnissen, die in Gesprächen erarbeitet wurden, an der Überforderung des Mitarbeiters. Markus Eberhard empfiehlt deshalb, aus den Stellenbeschreibungen Kernbereiche auszuscheiden und einen Optionen-katalog anzufertigen, aus dem einzelne Zielbereiche ausgewählt werden. Diese Ziele sind so festzulegen, dass die erforderlichen Handlungen präzise beschrieben und überprüft werden können.

Aber Entwicklungsförderung bezieht sich nicht nur auf ganz spezielle professionelle Sachverhalte, sondern auf die Gesamtpersönlichkeit. So könnte sich Markus Eberhard durchaus vorstellen, dass ein Meditationskurs für einen gestressten Mitarbeiter, falls dieser selber mit diesem Vorschlag kommt, eine zu fördernde Massnahme wäre, um das sich selber gesetzte Ziel «Gelassenheit» besser zu erreichen.

### Das ressourcenorientierte Standortgespräch

Am Beispiel des Heilpädagogischen Seminars Zürich (HPS) zeigt Markus Eberhard, wie ein solches Modell, das von den Mitarbeitern selber entwickelt wurde, aussehen könnte. Das «ressourcenorientierte Standortgespräch» wurde ab 1992 innerhalb einer Arbeitsgruppe am HPS entwickelt und dient,

so die Zielsetzung, «der Qualitätssicherung und -förderung unserer Arbeit auf der Ebene des einzelnen, der Teams und der Institution als Ganzes». Es umfasst neben dem auf die Institution zugeschnittenen Optionenmodell einen Gesprächsleitfaden (nach Simmen, siehe Kasten) und die Beschreibung des gewünschten Vorgehens. Das Standortgespräch ist im Konzept des HPS verankert; seine Spielregeln sind allen bekannt, Vorgehen und Hilfsmittel schriftlich festgehalten und allen zugänglich. Und ein weiterer wichtiger Punkt: das Standortgespräch ist nicht lohnwirksam und dient auch nicht als Qualifizierungsinstrument zur Wieder- bzw. Nichtwiederwahl. Es ist, so die Ausführungen des HPS, «ein internes Instrument der Qualitätssicherung. (...) Wichtig ist die dialogische, entwicklungs- und ressourcenorientierte Komponente. Es geht um persönliche, team- und institutionsbezogene Vorhaben und Entwicklungsziele.»

Es waren viele Ideen und Anregungen, mit denen die Teilnehmerinnen dieses Fortbildungskurses an diesem Tage konfrontiert wurden. Hauptsache wird nun sein, einige davon auch in die Tat umzusetzen: zum Beispiel mit der Soft-Analyse arbeiten, ein Gespräch nach dem Raster von Simmen führen oder Kernbereiche mit den Mitarbeitern herauschälen. Über eigene Erfahrungen, Umsetzungshindernisse, Anpassungen und Erfolge dürfte am zweiten Kurstag im Mai viel zu erzählen sein.

Männliche und weibliche Formen wurden in diesem Artikel abwechselnd verwendet. Immer aber ist das andere Geschlecht mitgemeint. ■

## NEUMITGLIEDER HEIMVERBAND SCHWEIZ

### Personenmitglieder

#### Sektion Appenzell

Schreck Ernst und Marie-Louise, Altersheim Schönenbühl, 9042 Speicher, Heimleitung.

#### Sektion Basel

Leuch Christine, Beschäftigungs- und Wohnheim Dychrain, Teichweg 1–5, 4142 Münchenstein, Heimleiterin.

#### Sektion Bern

Wüthrich Peter, Stiftung für blinde und sehbehinderte Kinder und Jugendliche, Kirchindachstr. 49, 3052 Zollikofen, Heimleiter; Meyner Urs und Marianne, Heilsarmee Wohnheim Buchseegut, Buchseeweg 15, 3098 Köniz, Heimleitung.

#### Sektion St. Gallen

Thurnherr Ursula, Tagesstätte für Betagte, Villa Grünfels, Werkstrasse, 8645 Jona, Tagesstätte-Leiterin.

#### Region Zentralschweiz

Grüter Julia, Verein für behütetes Wohnen, Grabenackerstr. 48, 6312 Steinhausen, Heimleiterin; Sauter Peter, Jugendsiedlung Utenberg, 6008 Luzern, Siedlungsleiter.

#### Sektion Zürich

Walder Elisabeth, Wasserfurrenstr. 15, 8600 Dübendorf, Leiterin Sekretariat; Mauch Rolf und Rita, Altersheim Tabeaheim, Schärbächlistr. 2, 8810 Horgen.

### Institutionen

#### Sektion Bern

Stiftung Wohn- und Werksiedlung St. Michael, Bodenweg 1, 2572 Sutz.

#### Region Schaffhausen

La Résidence, Steingutstr. 11, 8205 Schaffhausen; Alters- und Pflegeheim Am Buck, Untere Buckstr. 1000, 8215 Hallau.

#### Sektion Solothurn

Haushaltungsschule Theresiahaus, Waisenhausstr. 28, 4500 Solothurn; Alterszentrum Wengistein, Kirchweg 2, 4500 Solothurn.

#### Sektion Zürich

Pflegeheim Gorwiden, Gorwiden 2, 8057 Zürich; Altersheim Sandbühl, Kirchenrainstr. 6, 8632 Tann; Alters- und Pflegeheim Maiengarten, Gündlikon, 8353 Elgg.

Die erforderlichen Beschlüsse des Zentralvorstandes des Heimverbandes Schweiz und der zuständigen Sektionen erfolgen aus terminlichen Gründen oft in respektablen zeitlichen Abständen. Die Aufnahme durch den Zentralvorstand kann deshalb nur unter Vorbehalt der Zustimmung der Sektionen erfolgen.