

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten : das Qualifizieren von Mitarbeitern. 3. Teil, Die Mitarbeiter-Qualifikation  
**Autor:** Holderegger, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812454>

### **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>**

Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten

# DAS QUALIFIZIEREN VON MITARBEITERN\*

## Die Mitarbeiter-Qualifikation

Von Peter Holderegger, dipl. Heimleiter, Aarau

Beim Mitarbeiter-Qualifikationsgespräch gelten die gleichen Bedingungen wie bei jedem anderen Gespräch. Sie gliedern sich in drei Teile: • thematische Gesprächsvorbereitung (siehe Teil 2 «Vorbereitungsarbeiten») • Sitzungsvorbereitung • Gespräch und Gesprächsnachbearbeitung.

### Sitzungsvorbereitung

Bei der thematischen Gesprächsvorbereitung (im Heft Mai, Seite 302) wurde mit dem Mitarbeiter der Besprechungstermin bereits abgesprochen. Das Mitarbeitergespräch ist ein sehr intimes, persönliches Gespräch. Aus diesem Grund ist der Gesprächsort ein sehr wichtiger Faktor. Es darf weder im Büro des Vorgesetzten noch in der Cafeteria stattfinden. Findet das Gespräch im Büro des Vorgesetzten statt, hat dieser einen eindeutigen «Heimvorteil». Sein Büro ist seine Welt. In der Cafeteria ist laufend Betrieb. Hier finden viele ablenkende Aktivitäten statt, welche nicht beeinflussbar sind. Ich bin aber nicht der Meinung, dass das Gespräch ausser Haus stattfinden darf. Ideal sind wenig benutzte Räume wie zum Beispiel Sitzungszimmer, Personaleszimmer oder ein kleiner Aufenthaltsraum. Das gewählte Zimmer muss für diesen Anlass reserviert werden und ist für andere Personen nicht verfügbar. Ein schöner Blumenstrauß auf dem Tisch kann sehr auflockernd wirken. Das Gespräch soll zwar kein «Kafi-Chränzli» werden, aber Getränke helfen oft zu Beginn des Gespräches eine angespannte Situation zu lösen.

Dass beide Parteien weder für Telefonate noch für Vorgesetzte, andere Mitarbeiter, Bewohner, Angehörige oder Lieferanten verfügbar sind, sei hier nur am Rande vermerkt. Entsprechende Vorbedingungen sind zu initialisieren.

### Die Qualifikationsbesprechung

Da wir beim Kaderpersonal (Vorgesetzte mit Führungsaufgaben) eine Selbstanalyse vornehmen, läuft das Gespräch nicht ganz gleich wie beim Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe. Diese Abweichung ist zwar gering, wird aber trotzdem aufgeführt.

Damit das Gespräch in mehr oder weniger geordneten Bahnen läuft, sollte das Vorgehen strukturiert werden. Die vorgegebene Struktur dient dem Gesprächsleiter als Hilfe.

#### Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben

##### 1. Ziele des Mitarbeiter-Qualifikationsgesprächs

Dem Mitarbeiter wird nochmals kurz Sinn und Zweck dieses Gespräches aufgezeigt. Resultat dieser Unterredung sollte sein, dass beide Teile am gleichen Strick in die gleiche Richtung ziehen.

##### 2. Eindrücke und Vorstellungen des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter hat sich als Vorbereitung auf dieses Gespräch Gedanken über die Eindrücke seiner Arbeitsstelle gemacht (siehe Kap. im Heft Mai, Seite 304, Punkte 1 bis 6). Der Vorgesetzte sollte sich diese Meinung – ohne Wenn und Aber und ohne Rechtfertigungsversuche – anhören.

##### 3. Eindrücke und Vorstellungen des Vorgesetzten

Dieser Teil des Gespräches gehört dem Vorgesetzten. Es handelt sich in dieser Phase vorwiegend um einen Monolog. Der Vorgesetzte erläutert anhand des vorbereiteten Qualifikationsbogens die Gesamteindrücke, die der Mitarbeiter in der vergangenen Beurteilungsperiode hinterlassen hat. Die vorgängig vereinbarten Zielsetzungen werden besprochen. Sind

Probleme entstanden? Gibt es Ungeheimheiten oder nicht bewältigte Schwierigkeiten? Bei diesem Gesprächsteil ist es meiner Ansicht nach sehr wichtig, nur von Fakten und persönlichen Beobachtungen zu sprechen. Nicht belegbare, subjektive Eindrücke und Meinungen sind zu vermeiden. Es ist wichtig, die Eindrücke nach den Feedback-Regeln mitzuteilen und nicht aburteilend, interpretierend oder verletzend aufzutreten.

##### 4. Neue Zielvereinbarungen

Dem Mitarbeiter werden für die kommende Beurteilungsperiode neue Ziele, Versetzungen, Beförderungen, aber auch neue Aufgabengebiete vorgeschlagen. Es erfolgt eine gegenseitige Abstimmung der Ziel-, Termin und Kostenbestimmungen. Es dünkt mich wichtig zu erkennen, dass hier infolge nicht deckungsgleicher Ansichten ein potentieller Konfliktherd entstehen könnte. Darum muss der Vorgesetzte sensibilisiert in Richtung Konfliktwahrnehmung (Flucht-, Kampf- oder Delegationsverhalten) sein. Beide Seiten sollten wie Th. Gordon sagt als Gewinner aus diesem Spiel treten dürfen, d.h. die vereinbarten Lösungen müssen beide Teile voll und ganz befriedigen. Der Mitarbeiter darf nicht manipuliert oder mit irgend welchen Taktiken oder Tricks gebo-gen werden. Das Verhalten muss authentisch, offen und partnerschaftlich motivierend geführt werden. Das Gespräch muss zukunftsorientiert sein («Was können wir tun?»).

Eine genaue Zielvereinbarung wird im Mitarbeiter-Qualifikationsbogen eingetragen (siehe Kapitel «Auswertungen»).

##### 5. Zu treffende Massnahmen

Aufgrund der Eindrücke unter Punkt 2 und 3 müssen eventuell Massnahmen getroffen werden, um gleiche Fehler nicht nochmal machen zu müssen oder um das gesteckte Ziel zu erreichen.

\* 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.

Die unter Punkt 4 besprochenen neuen Ziele bedingen unter Umständen das zusätzliche Bereitstellen von Hilfsmitteln, vermehrte Hilfeleistung durch den Vorgesetzten, aber auch notwendige Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Wurde das früher gesteckte Ziel nicht erreicht, müssen Zielkorrekturen vorgenommen werden. Die getroffenen Vereinbarungen sind im Mitarbeiter-Qualifikationsformular einzutragen (siehe Kapitel «Auswertungen»).

#### 6. Mitarbeiterbestätigung

Am Schluss des Mitarbeitergesprächs unterschreiben der Mitarbeiter und der Vorgesetzte den Qualifikationsbogen. Mit der Unterschrift bezeugen beide, dass das Gespräch stattgefunden hat. Die Unterschrift bedeutet für den Mitarbeiter nicht, dass er mit der Qualifikation einverstanden ist, sondern dass er sie zur Kenntnis genommen hat. Es erscheint mir jedoch wichtig, dass das Gespräch einen positiven Abschluss findet, egal wie sich das Resultat am Ende darstellt. Es darf *nie im Streit enden*.

#### Mitarbeiter mit Führungsaufgaben

Das Gespräch mit Mitarbeitern, die eine Führungsaufgabe zu erfüllen haben, läuft analog dem Gespräch für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. Bei Punkt 2 «Eindrücke und Vorstellungen des Mitarbeiters» erläutert der Mitarbeiter zusätzlich seine eigene Beurteilung. Wie empfindet er die von ihm erbrachten Leistungen. Bei Punkt 3 «Eindrücke und Vorstellungen des Vorgesetzten» erklärt ihm sein Vorgesetzter, was und vor allem warum er einzelne Punkte anders beurteilt.

#### Ethische Gesichtspunkte

Die Mitarbeiter-Qualifikation verlangt, dass einige ethische Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Sowohl in der Vorbereitungsphase als auch im Gespräch selber.

1. Die Menschenwürde des Mitarbeiters sowie die Achtung vor seiner Persönlichkeit dürfen *nie* verletzt werden.
2. Jeder Mitarbeiter besitzt eine Privatsphäre. In diesen Bereich hat der Vorgesetzte kein Recht einzudringen.
3. Eine Leistungsbeurteilung darf nicht so aufgebaut werden, dass der Mitarbeiter am Schluss verunsichert ist und aufgrund dieser Unsicherheit Druck auf ihn ausgeübt werden kann.
4. Der Mitarbeiter muss an diesem Gespräch die Möglichkeit erhalten, sei-

ne Meinungen und Ansichten äussern zu können. Das heisst, es muss ein Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfinden.

5. Der Vorgesetzte muss dem Mitarbeiter seine Meinungen klar begründen, so dass das Beurteilungssystem für den Mitarbeiter transparent wird.

## Auswertungen

*Als Resultat-Darstellung einer Sitzung wird nach Sitzungsabschluss ein Protokoll erstellt. Dadurch werden Unklarheiten in einem späteren Zeitpunkt vermieden. Bei einer Mitarbeiter-Qualifikation ist ein schriftlicher Gesprächsabschluss noch wichtiger. Die nächste Qualifikationsrunde findet meistens ein Jahr später statt.*

#### Nachbearbeitung

Nach Abschluss der Sitzung und im Beisein des Mitarbeiters notiert der Vorgesetzte auf dem Qualifikationsbogen die vereinbarten Besprechungspunkte.

1. Massnahmen zur Verbesserung allfälliger Unzufriedenheiten.
2. Vereinbarte Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters.
3. Weiterbildungsmöglichkeiten
4. Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter (inhaltlich eindeutig/zeitlich fixiert/Kosten/Ressourcen). Dabei ist zu beachten, dass die aufgeführten Punkte quantifizierbar und messbar sind.
5. Stellungnahme/Einsprache des Mitarbeiters (siehe auch Einspracherecht des Mitarbeiters).

Die hier aufgeführten Punkte dienen bei der nächsten Qualifikation als Ausgangsbasis und fliessen wiederum als Beurteilungsgrundlagen ein.

Bei der Nachbearbeitung geht es nicht darum, grosse schriftliche Abhandlungen zu erstellen. Wichtig ist nur das Festhalten der gegenseitigen Abmachungen und Vereinbarungen.

#### Dokumentenablage

Der ausgefüllte und vom Mitarbeiter unterschriebene Qualifikationsbogen ist Bestandteil der Mitarbeiter-Unterlagen und gehört in das entsprechende Dossier bei der Heimleitung. Diese Unterlagen können in einer Streitsituation von den Parteien als Beweise herangezogen werden. Ich denke hier zum Beispiel an einen Vorgesetztenwechsel. Der neue Chef ist mit den Leistungen seines Mitarbeiters nicht zufrieden oder bei Zer-

rüttung des gegenseitigen Beziehungsverhältnisses. Die Qualifikationsbogen dürfen nicht beim zuständigen Vorgesetzten aufbewahrt werden, da es sich bei diesen Papieren um sehr persönliche Daten und Werturteile handelt, welche vor dem Zugriff von Drittpersonen zu schützen sind. Das mutwillige Entfernen dieser Papiere kann auf diese Weise minimiert werden. Selbstverständlich stehen sie dem Vorgesetzten jederzeit zur Einsicht zur Verfügung.

Das separate Blatt, welches im Kapitel «Nachbearbeitung» die getroffenen Vereinbarungen enthält, ist zu kopieren und dem Vorgesetzten auszuhändigen. Diese Kopie dient dem Vorgesetzten als Hilfe zur Einleitung und Überwachung der getroffenen Vereinbarungen. Sie ist für ihn eine zusätzliche Arbeitsunterlage.

## Einspracherecht des Mitarbeiters

Mitarbeiter-Qualifikationsgespräche können gut verlaufen und dennoch Meinungsverschiedenheiten über «Leistungserfolg» bestehen lassen. Dafür muss das Heim Möglichkeiten zur Klärung anbieten. Auf dem Qualifikationsbogen wird im dafür vorgesehenen Raum die vom Mitarbeiter angebrachte Einsprache für spätere Gespräche festgehalten. Dem Mitarbeiter muss auf Wunsch die Möglichkeit eingeräumt werden, in einer 1. Besprechung mit seinem Heimleiter und falls keine Einigung erzielt werden kann mit Vertretern der Heim- oder Betriebskommission ins Gespräch zu kommen.

In der Besprechung geht es darum, sich in einem ersten Schritt die Meinung des Mitarbeiters anzuhören und in einem zweiten Schritt Informationen einzuholen, ob das Beurteilungsverfahren richtig angewandt worden ist oder ob Willkür wie zum Beispiel grosse Antipathie oder Sympathie des Vorgesetzten die Mitarbeiter-Qualifikation beeinflusst haben.

Liegt eine Einsprache vor, sollte spätestens nach 14 Tagen das erste Gespräch mit dem Heimleiter stattfinden. Reagiert der Heimleiter nicht innerhalb der festgelegten Frist, kann der Mitarbeiter direkt an die zuständige Kommission gelangen. Mit dieser Massnahme kann verhindert werden, dass Einsprachen «von der Zeit erledigt» werden, oder anders ausgedrückt im Sande verlaufen.

## Die Begleitung und Betreuung

Nach Abschluss der Qualifikationsbesprechung übernimmt der Vorgesetzte die Begleitungs- und Betreuungsfunk-

tion. Die im Kapitel «Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben» Punkt 4 und 5 definierten Aufgaben sind zu überwachen und dem Mitarbeiter die notwendigen Hilfestellungen zu gewähren. Ich denke hier beispielsweise an die Initialisierung von Weiterbildungskursen, das Beschaffen von Arbeitshilfsmitteln, das Ändern der Stellenbeschreibung, die Einführung in neue Arbeitsfunktionen usw. Die vereinbarten Zwischenziele sind zu überprüfen und bei Abweichungen die notwendigen Korrekturschritte einzuleiten. Ich möchte an dieser Stelle nochmals betonen, dass falsche Arbeitsweisen oder Probleme im zwischenmenschlichen Bereich kein Thema der nächsten Qualifikationsrunde sind. Diese Aufgaben müssen sofort bei der Entstehung angegangen werden.

Aus diesem Grund erhält der Vorgesetzte eine Kopie des letzten Blattes des Qualifikationsbogens «Gemeinsame Zusammenfassung der Mitarbeiterbeurteilung» zu seinen Arbeitsunterlagen.

## Einführung

*Kein Führungsinstrument ist nach Zahnder/Knebel so sensibel wie die schriftliche Leistungsbeurteilung. Eine falsch eingeführte Mitarbeiter-Qualifikation kann verheerende Folgen für das Heimklima und die Leistungserfüllung haben. Nur wenige Führungstechniken können die Führung und das Betriebsklima grundlegend in beide Richtungen beeinflussen.*

*Diese Aussage hat mich sehr hellhörig gemacht. Aus diesem Grund legen wir bei der Einführung grossen Wert auf Umsichtigkeit und Behutsamkeit. Egal wie «gut» oder «schlecht» das Qualifikationssystem ist, es kann nur funktionieren und den erhofften Erfolg bringen, wenn es von den Mitarbeitern weitgehend akzeptiert werden kann.*

*Bei der Einführung sind zwei verschiedene Personengruppen zu berücksichtigen – Mitarbeiter und Vorgesetzte. Weil Vorgesetzte auch Mitarbeiter sind, müssen beide Gruppen über das gleiche Wissen betreffend Mitarbeiter-Qualifikationssystem verfügen. Der Vorgesetzte benötigt jedoch zusätzliche, spezielle Kenntnisse über die effiziente Durchführung des Mitarbeiter-Qualifikationsgespräches.*

## Information der Mitarbeiter

Viele Mitarbeiter verspüren Angst und Misstrauen gegenüber Beurteilungssystemen. Dieses beklemmende Gefühl

kann, wie bereits erwähnt, noch aus der Schule stammen, oder der Mitarbeiter hat in einer anderen Arbeitsstelle negative Erfahrungen gemacht.

## Vorbereitungen

Bei der Information der Mitarbeiter muss das Schwergewicht auf die nachfolgenden fünf Punkte gelenkt werden. Dabei spielen natürlich der ganze Aufbau des Heims, die Leitbildvorstellungen, die Heimkultur, die formellen und informellen Informationskanäle eine enorme Rolle. Ein Heim mit einer autoritären Führung wird andere Ängste bei den Mitarbeitern antreffen als Heime, die ihre Mitarbeiter mit Zielvorgaben führen. Ein Einführungsrezept gibt es nicht. Der Heimleiter muss seine Angestellten kennen und mit «Fingerspitzengefühl» den notwendigen Informations- und Schwerpunktebedarf erfüllen. Bei unserer Einführung traten unter anderem die folgenden Fragen auf:

### 1. Ziel der Beurteilung

Warum will das Heim seine Mitarbeiter qualifizieren? Welche Auswirkungen hat die Beurteilung?

### 2. Qualifikationsumfang

Was für Punkte werden in die Beurteilung miteinbezogen? Aufgrund von welchen Fakten und Unterlagen erfolgt diese Beurteilung? Wird ein Mitarbeiter mit 10 Jahren Heimerfahrung nach dem gleichen Schema beurteilt wie ein neu eingetretener?

### 3. Wer beurteilt wen?

Werde ich von meinem direkten Vorgesetzten, vom Heimleiter oder evtl. von der Heim-/Betriebskommission beurteilt? Muss/kann ich meinen Vorgesetzten auch qualifizieren?

### 4. Ablauf der Beurteilung

Was geschieht im Qualifikationsgespräch? Wie ist der Ablauf? Wer ist anwesend? Wie soll ich mich auf diese Besprechung vorbereiten? Darf ich mich zur Qualifikation auch äussern? Was ist, wenn ich nicht einverstanden bin?

### 5. Aufbewahrung

Was geschieht mit der Qualifikation? Legt das Heim Fichen über mich an? Welche Vorteile/Nachteile habe ich, wenn die Qualifikation aufbewahrt wird?

## Mitarbeiterorientierung

Der Mitarbeiter hat das Recht, vor der Einführung über das Mitarbeiter-Qualifikationsprojekt orientiert zu werden.

Kleine Heime haben bei dieser Orientierung andere Möglichkeiten als grosse Heime. Folgende Orientierungsmöglichkeiten haben wir bei uns diskutiert.

### 1. Personalinformations-Sitzung

In direktem Gespräch kann der Heimleiter seinen Angestellten das Mitarbeiter-Qualifikationssystem vorstellen. Als gute Grundlagen stehen ihm in dieser Präsentationsform alle Möglichkeiten der «Rhetorik-Kunst» offen wie interessante Vortragsweise, unterstützt durch Hellraumprojektor und Rollenspiele. Der Heimleiter spürt Unsicherheiten oder Unmut während des Vortrages und kann eventuell sofort darauf reagieren. Auch Fragen können sofort beantwortet werden.

Nachteile dieser Informationsform sind:

- Der Mitarbeiter ist mit der Materie nicht vertraut und muss alle Schritte sofort nachvollziehen können
- Grosse Heime haben oft Schwierigkeiten, das gesamte Personal zusammen zu bringen. Hier sind oft mehrere Informationsanlässe notwendig
- Bei Diskussionen wirken oft negativ eingestellte Mitarbeiter destruktiv auf unsichere Kollegen ein
- Bei Neueintritten muss der ganze Vortrag wiederholt werden, was sehr zeitaufwendig sein kann

### 2. Hauszeitung

Heime mit einer eigenen Hauszeitung können das System hier vorstellen. Diese Variante hat den grossen Vorteil, dass auch Bewohner und Angehörige aus erster Hand über die Erneuerungen im Heim informiert werden.

Als Nachteil können folgende Punkte aufgeführt werden:

- Die Zeitung verfügt für solche Informationen nur über einen beschränkten Platzbedarf, da noch andere Artikel Platz finden müssen. Die These muss hier heissen: «In der Kürze liegt die Würze»
- Detailfragen bleiben bei dieser Informationsform völlig offen
- Es besteht die Gefahr, dass die Angestellten den Artikel nicht lesen
- Ausländer haben oft grosse Probleme mit dem geschriebenen Wort

### 3. Qualifikationshandbuch

Das Heim erstellt ein Handbuch, welches jedem Mitarbeiter abgegeben wird. Das Handbuch dient dem Mitarbeiter als detaillierte Informationsquelle und dem Vorgesetzten als Qualifikationsleitfaden. Als grosser Vorteil ist hier anzuführen, dass der Vorgesetzte und der Mitarbeiter über das gleiche Grundwissen verfügen und beide auf die glei-

# Fort- und Weiterbildungskurse Herbst 96

**VCI**  
**HSL TSH**

## Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Alters- und Pflegeheimen

29./30. August	<b>Wohltuende Hände – Körperkontakt in der Betreuung Betagter</b>
4./5. September	<b>Partnerschaft und Liebe im Alter – einmal anders</b>
5./6. September	<b>Konflikte – und wie sie konstruktiv genutzt werden können</b>
9. September	<b>Tagung: Multikulturelle Zusammenarbeit im Alters- und Pflegeheim</b>
12./26. September (2-tägig)	<b>Pflegestandards/Pflegediagnosen, neue Methoden der Pflege im Heim</b>
12. September	<b>Macht in offener oder versteckter Form in der Pflege und Betreuung</b>
12./13. September	<b>Nachtwache – eine Herausforderung</b>
18./19. September/ 30./31. Oktober (4 Tage)	<b>Veränderung im Heim gestalten</b>
19. September	<b>Der Umgang mit unzufriedenen Angehörigen</b>
19./20. September 23./24./25. Oktober 14./15. Nov. (7 Tage)	<b>Esskultur im Heim</b>
20. September	<b>Die Verwirrtheit – und wie man damit umgehen kann</b>
23./24. September/ 28./29. Oktober/ 18./19. Nov. (6 Tage)	<b>Führen lernen – Vorbereitung auf Führungsaufgaben</b>
25. September	<b>Denk- und Gedächtnisaktivierung im Heim</b>
25. Sept./16. Okt./ 6. Nov. (3 Tage)	<b>In drei Schritten zu einem modernen Zeitmanagement</b>
26. September	<b>Sterbebegleitung – eine bereichernde Herausforderung</b>
8. Oktober	<b>Sanfte Helfer in der Pflege und Betreuung, Dr. Bach, Blüten-Therapie</b>
10. Oktober	<b>Die Betreuung der Vorgesetzten-Funktion in der Langzeitbetreuung</b>
17. Oktober	<b>Die eigenwillige Pensionärin, der anspruchsvolle Pensionär</b>
23./24. Oktober	<b>Sterbende, Angehörige, Pflegende, Bedürfnisse und Möglichkeiten</b>
24. Oktober	<b>Umgang mit verwirrten Heimbewohnern</b>
25. Oktober	<b>Medikamente – Segen oder Fluch?</b>
29. Oktober	<b>Umgang mit Hörbehinderten im Heim</b>
31. Oktober	<b>Wie gehe ich mit mir selber um?</b>
7. November	<b>Entscheidungshilfen für Arbeit und Alltag</b>
7./8. November	<b>Nachtwache – eine Herausforderung</b>
8. November	<b>Palliative Pflege im Alters- und Pflegeheim</b>
15. November	<b>Aggression und Gewalt in der Pflege</b>
18. Nov./9. Dez./ 13. Jan. 97/5. Feb. 97 (4 halbe Tage)	<b>Praxisberatung: Umgang mit verwirrten Heimbewohnern</b>
21./22. November	<b>Sozialmanager im Heim – Systemtheoretische Methode für Koordination und Vernetzung</b>
6. Dezember	<b>Tagung: Verlieren und gewinnen – Alter und altern geht uns alle an</b>

## Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kinder-, Jugend- und Behinderteninstitutionen

27.–28. August	<b>Wertvolles tun, darüber sprechen und Türen öffnen...</b>
7.–12. September	<b>TZI-Methodenseminar</b>
9.–11. September	<b>Märchen und Mandalas</b>
22.–24. September	<b>Teamentwicklung – Outdoor-Training</b>
22.–25. September	<b>Integrative Massage</b>
24.–26. September	<b>Stress lass nach!</b>
24. September	<b>Aktuelle Managementkonzepte und -instrumente in sozialen Institutionen (Workshop 1)</b>
1.–3. Oktober	<b>F. M. Alexandertechnik</b>
28. Oktober	<b>Aktuelle Managementkonzepte und -instrumente in sozialen Institutionen (Workshop 2)</b>
29. Okt. bis 1. Nov. Oktober/Dezember und 1997	<b>Workshop «Lernen durch Erleben» Das Sozialtherapeutische Rollenspiel</b>
1.–3. November	<b>Persönlichkeitsentwicklung durch Körperarbeit</b>
4.–7. November	<b>Was ich eigentlich noch sagen (und schreiben) wollte</b>
5.–8. November	<b>Berufliche Entwicklungsperspektiven</b>
6.–8. November	<b>Einfluss familiärer Beziehungserfahrungen auf die sozialpädagogische Arbeit</b>
6.–8. November	<b>Organisationen als soziale Organismen</b>
13.–15. November	<b>Frau-Sein in der Sozialpädagogik</b>
18. November	<b>Aktuelle Managementkonzepte und -instrumente in sozialen Institutionen (Workshop 3)</b>
28.–30. November	<b>Sexuelle Ausbeutung von Kindern und Jugendlichen/Fachberatung und Supervision</b>
4.–6. Dezember	<b>Mit sozialen Konflikten konstruktiv umgehen lernen</b>

## Wirtschaftskurse (Heimleitung/Administration, Hauswirtschaft, Küche, Haustechnik)

12. September	<b>Grundlagen der Haustechnik</b>
18. September/ 13. November	<b>Energiemanagement in Heimen Wie Sie die Strom- und Heizkosten in Ihrem Betrieb spürbar senken</b>
24. September	<b>EDV im Wandel! Welches ist die beste EDV-Lösung für Ihr Heim?</b>
25. September	<b>Optimierung des Mahlzeitendienstes</b>
26. September	<b>Textilien: Mieten – Leasen – Kaufen? Welches ist die beste Lösung für Ihren Betrieb</b>
3. Oktober	<b>Zeitgemässes Reinigen von Heimen 2</b>
3. Oktober	<b>Essen als Erlebnis im Alter</b>
30. Oktober	<b>Tips und Tricks, wie Sie Ihre Texte und Berichte leserfreundlicher verfassen</b>
5. Nov. und 6. Nov.	<b>Elektrotechnik 1 und 2</b>
14. November	<b>Gartenanlagen professionell pflegen</b>

### Auskunft und Anmeldung:

VCI-Bildungszentrum, Abendweg 1, Postfach, 6000 Luzern 6, Telefon Bereich Jugend 041 - 419 01 72, Telefon Bereich Alter 041 - 419 01 87, Telefon Bereich Wirtschaft 041 - 419 01 61, Telefax 041 - 419 01 62.

Diese Kursangebote werden finanziell durch den VCI Firmenpool unterstützt

chen Richtlinien zurückgreifen können. Neu eintretenden Angestellten kann ein Exemplar bei Vertragsabschluss überreicht werden.

Als Nachteil dieser Variante ist erwähnenswert, dass:

- ein Handbuch zwar unbedingt notwendig, aber in seiner Erstellung auch sehr aufwendig ist
- Je umfangreicher das «Werk» ausfällt, desto weniger wird es von den Angestellten gelesen
- Diese Form der Informationsweitergabe verlangt eine Präsentationsform, die auch für Leute, die nicht gerne lesen, ansprechend ist. Ich denke an einfache Beschreibungen, Karikaturen und Zeichnungen
- Ein Handbuch weist zwar einen hohen Detaillierungsgrad auf, kann aber niemals alle Fragen beantworten
- Das Problem der Lesbarkeit für Ausländer ist auch zu erwähnen

Da alle drei Varianten «Mängel» aufweisen, haben wir uns für eine Kompromisslösung entschieden. Der Mitarbeiter erhält das Qualifikationshandbuch. Er kann sich so einen ersten Überblick verschaffen und verfügt über ein gewisses Grundwissen. Die erste Verunsicherung hat sich gelegt. Kurz vor Einführung veranstalten wir eine Frage-/Antwortstunde, wobei der Mitarbeiter gezielte Fragen stellen kann.

## Schulung des Kaderpersonals

Jeder Vorgesetzte muss auf die Mitarbeiter-Qualifikation gründlich vorbereitet werden. Es geht nicht in erster Linie darum, ein Formular auszufüllen, sondern sich mit seinem Unterstellten intensiv über einen längeren Zeitraum auseinanderzusetzen.

In folgenden Punkten muss der Vorgesetzte intensiv geschult und «trainiert» werden:

1. Erfassen von Leistungen und Leistungsverhalten. Seine Beobachtungsgabe und Wahrnehmung muss sensibilisiert werden. Er muss wie ein guter Sporttrainer die verborgenen Talente erkennen können.
2. Vergleichen können zwischen IST und SOLL. Dabei muss er objektiv und fair bleiben.
3. Bewerten und Beurteilen von Leistungen. Er muss klar Stellung beziehen, Normen setzen und dazu stehen und sie vertreten können.
4. Zufriedenheit, Motivation und Leistungseffizienz beim Mitarbeiter er-

wecken. Er muss in der Lage sein, das Erreichte zu stabilisieren, Ungenügendes zu optimieren und neue Aufgaben und Visionen zu erkennen und umzusetzen. Dieser Punkt scheint mir der schwierigste Teil der Aufgabe zu sein, weil ich meine, dass ein Vorgesetzter dies nur durch sein eigenes Vorleben erfüllen kann.

Die vier oben genannten Schulungspunkte sind von so grosser Wichtigkeit, dass sie nicht durch ein einmaliges Einführungsreferat, einen Kurs oder durch Lesen von Büchern erreicht werden können. Hier handelt es sich um eine persönliche Lebenseinstellung, die jeder Vorgesetzte in mühevoller Kleinarbeit an sich selber erarbeiten muss – immer wieder aufs neue.

Dass er dazu über einen längeren Zeitraum Hilfe von aussen benötigt, scheint mir eine Selbstverständlichkeit.

Wir haben beschlossen, unser Kaderpersonal mit anschliessend beschriebenen Schulungskonzept auf seine Aufgabe vorzubereiten.

## Basiskurs

Im Basiskurs wird allen Vorgesetzten das genaue Vorgehen beim Vorbereiten einer Qualifikation, dem Ausfüllen des Qualifikationsformulars, dem Qualifikationsgespräch und die Handhabung bei der Zielvereinbarungsmethodik aufgezeigt.

Der Kurs vermittelt Basissenntnisse. Er sollte am besten von externen Referenten vermittelt werden, weil diese als neutrale Personen weniger als Bedrohung auf die Persönlichkeit empfunden werden.

## Vertiefungs- und Refreshingkurs

Der tägliche Arbeitsbereich bietet viele Möglichkeiten, das Erlernte im ungezwungenen Gespräch zu üben und auch in kleinen Bereichen Zielvereinbarungen zu trainieren. Will der Vorgesetzte das Gelernte beherrschen, muss er in seinem eigenen Persönlichkeitsbereich eventuell Änderungen vornehmen. Da nicht jeder sich gern selber ändert, ist es sehr wichtig, mit sanftem Druck zu «motivieren», um das Gelernte im Alltag anzuwenden. Auffrischkurse scheinen mir dafür geeignet. Sie machen einen Vorgesetzten immer wieder auf diese Thematik aufmerksam. Wenn der eine oder andere sieht, dass ein anderer Arbeitskollege das Erlernte besser beherrscht, kann das sehr motivierend wirken.

Wir haben für unsere Vertiefungskurse folgende drei Themen als Schwerpunkte ausgewählt:

- Lösen von Problemen
- Führen von Gesprächen
- Auftragserteilung/Zielvereinbarungen

Unsere Kurse finden alle Monate statt und werden nur mit eigenem Personal durchgeführt. Die Leitung übernimmt die Heimleitung. Als Übungsmaterial werden praktische «Fälle» aus dem Heimalltag herangezogen. Es gehört nicht zur Zielsetzung, Problemfälle im Heim gemeinsam zu lösen, sondern an praktischen Beispielen mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen. Dadurch wird der einzelne sensibilisiert, um die erlernten Techniken im Alltag anzuwenden.

Als weiterer wichtiger Punkt erzeugen diese Vertiefungskurse ein Gruppenzusammengehörigkeitsgefühl unter dem Kaderpersonal. Viele merken, dass nicht nur die Heimleitung Problemlösungsansätze anbieten kann, sondern die anderen Arbeitskollegen über ein ebenso umfangreiches Wissenspotential verfügen. Ebenso wird das Denken über die eigenen Abteilungs- oder Gruppengrenzen hinaus gefördert (Denken im Kollektiv).

## Supervision

Ist die erste Mitarbeiter-Qualifikations-Runde «überstanden», ist es wichtig unter fachkundiger Moderation einen Erfahrungsaustausch durchzuführen. Dieser Erfahrungsaustausch sollte folgende Ziele erfüllen:

1. Wie ist es dem «Qualifizierer» ergangen? Was hat ihm Mühe bereitet?
2. Welche Eindrücke hinterliess er nach eigener Ansicht beim qualifizierten Angestellten?
3. Was ist am bestehenden Mitarbeiter-Qualifikationssystem nicht optimal, fehlt oder ist überflüssig?
4. Welche Hilfestellungen erwartet der Qualifizierer für die nächste Mitarbeiter-Qualifikation?

Der Beizug eines externen Supervisors scheint mir die idealste Lösung. Es ist für den Heimleiter schwierig, neutral die Meinungen seiner Angestellten anzuhören, ohne in die «Verteidigungsrolle» zu fallen. Das Qualifikationssystem ist ja sein Werk. Andererseits sind Supervisoren teure «Angestellte». Da wir bis zum Abschluss der Diplomarbeit die 1. Mitarbeiter-Qualifikationsrunde noch nicht ganz abgeschlossen haben, ist dieses Kapitel reine Theorie. ■