

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Vorgesetzten-Beurteilungen in Heimen : mehr als ein blosses Feedback von unten : was meinen Heimleitungen zu Vorgesetzteinschätzungen?  
**Autor:** Ritzmann, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812511>

#### **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:** 10.01.2026

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

Vorgesetzten-Beurteilungen in Heimen

# MEHR ALS EIN BLOSSES FEEDBACK VON UNTEREN

Was meinen Heimleitungen zu Vorgesetzteinschätzungen?

Von Walter Ritzmann

Um auf diese Fragen eine Antwort zu finden wurden 65 Fragentickets versandt an alle 1996 erstmals BIGA-diplomierten Heimleiter und Heimleiterinnen sowie dem Autor im Alters- und Pflegeheimbereich persönlich bekannte Kaderpersonen mit folgender Orientierung:

Vorgesetztenbeurteilung ist keine Aburteilung, sondern ein Instrument der Führungsentwicklung, ein subjektives Bild, das ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin über seinen, ihren Vorgesetzten hat. Bei fachmännischer Handhabung dient sie als Frühwarnsystem. Dieses strategische Instrument gestattet einen Blick in die Zukunft des Unternehmens.

## Spürbarer Mut zu Kritik und Offenheit

Die Vorgesetzteinschätzung ist kein Tabuthema mehr. Aus den der Umfrage angefügten Notizen war Mut zu Kritik von unten und oben spürbar. Größtenteils (68 Prozent) wurde auf die Anonymität verzichtet. 84 Prozent der nicht anonymen Rückmeldungen stammten von diplomierten Heimleitern und Heimleiterinnen. Die Rücklaufquote war mit 43 Prozent (im Verhältnis zur Umfrage bei 300 Grossunternehmen mit 43 Antworten von Personaldirektoren, nachfolgend «TA-U» genannt) äusserst gut.

## Die Nützlichkeit wird hoch eingeschätzt, 62 Prozent sind ausreichend über Vorgesetzteinschätzung orientiert

62 Prozent der antwortenden Heimleitungen sind nach ihren Angaben ausreichend orientiert über ein Verfahren, bei dem eine Vorgesetzte, ein Vorgesetzter von seinem unmittelbaren Untergebenen beurteilt wird. Die Differenz zu den mit 80 Prozent sich gut informiert fühlenden Personaldirektoren von Grossbetrieben ist erklärbar durch deren Spezialisierung und der wesentlich breiteren Leitungsspanne der Heimleitungen.

Die Mehrheit (86,7 Prozent) der Heimverantwortlichen, sogar prozentual mehr als Personalchefs der Grossfirmen (TA-U 82 Prozent), finden Vorgesetzteinschätzungen sinnvoll und nützlich. Nur 4 Prozent fanden die ganze Angelegenheit als überflüssig. Ein Leiter von einem kleinen Heim, welcher überall Hand anlegt, begründete am Telefon, dass nach dem normalen, unbürokratischen Kontakt mit der Heimkommission und dem Personal kein Bedarf mehr an Qualifikationen besteht.

Auch ist möglich, dass jemand anlässlich der jährlichen Mitarbeiterqualifikation seinen Vorgesetzten kurz vor Gesprächsende «qualifizieren» darf und daher die so gehandhabte Vorgesetzteinschätzung als überflüssig einschätzt.

## Gegenseitige Einschätzungen im täglichen Gespräch

In Gesprächen während dem Jahr wird gegenseitig qualifiziert. Ein Beispiel liefert eine diplomierte Heimleiterin, bei der schriftlich und anschliessend mündlich Vorgesetzte eingeschätzt werden. Sie schreibt, «dass im Gespräch, im gegenseitigen Feedback der grösste Nutzen liegt, eine Offenheit möglich ist und Missverständnisse am ehesten aus dem Weg geräumt werden können. Es bedingt jedoch ein gegenseitiges Vertrau-

en, Offenheit und Transparenz und bedeutet, dass das ganze Jahr hindurch Rückmeldungen gegeben werden und vor allem ein angstfreies, vertrauensvolles Klima herrscht.»

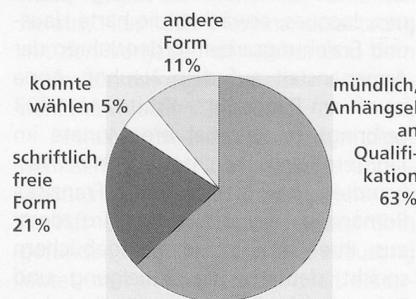
## Beförderung von Führungskräften von Vorgesetzteinschätzung abhängig?

Auf die Frage «Soll eine Beförderung bei Führungskräften von einer Vorgesetztenbeurteilung abhängen?» war die Hälfte der Antwortenden der Meinung, dass Beförderungen von einer Vorgesetztenbeurteilung abhängen müssen.

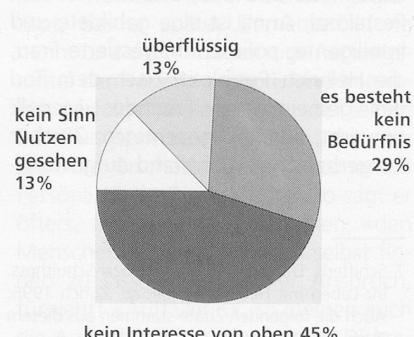
## Halbherziges Interesse «von oben» an der Vorgesetzteinschätzung

Das Interesse von Trägerschaften, Stiftungen, Gemeinden usw. am Thema Vorgesetzteinschätzungen hält sich bei knapp fünfzig Prozent der an der Umfrage teilnehmenden Heimleiter und Heimleiterinnen und Kaderpersonen in Grenzen. Demgegenüber ist das Bedürfnis der Heimleiter und Heimleiterinnen nach Einschätzung/Vorgesetztenqualifikation mit 68 Prozent hoch. Dies ist wahrscheinlich im hohen Wissensstand begründet.

## Vorgesetztenqualifikation fand statt



## Bedürfnis/Sinn/Nutzen



## Prozentual mehr Vorgesetzteinschätzungen in Heimen als in personalstarken Unternehmen

Gemäss TA-Umfrage 1994/5 fanden laut Äusserungen der Personaldirektoren von Grossunternehmen bei 28 Prozent Vorgesetztenqualifikationen statt. Heime schneiden mit 44,4 Prozent bedeutend besser ab.

Die Rückmeldungen zeigen auf, dass dort, wo Vorgesetzteinschätzungen stattfinden, sich diese zu 63 Prozent als Anhängsel an die Mitarbeiterqualifikation anfügen. Mit 21 Prozent ist der Anteil der schriftlichen Vorgesetzteinschätzung im Verhältnis zur TA-Umfrage von 11 Prozent doppelt so hoch.

## PR-Aktivitäten werden der Personalarbeit vorgezogen

Was passiert, wenn Heimleitungen einen hohen Wissensstand über Vorgesetzteinschätzung besitzen, aber Trägerschaften, Gemeinden usw. nach Aussage der grösstenteils diplomierten Heimleiter und Heimleiterinnen sich halbherzig dafür interessieren?

Die Vorgesetzteinschätzung wird nicht eingeführt. Nur 23 Prozent beantwortete die Frage «Falls die Vorgesetztenqualifikation nicht eingeführt ist, führst Du diese demnächst ein?» mit Ja. Die Heimleitungen flüchten mit ihren Aktivitäten in andere Bereiche. Das beweist die Umfrage; denken doch 68 Prozent der auf die Befragung antwortenden Heimleiter und Heimleiterinnen demnächst an eine grössere PR-Aktivität.

Auf die Frage, was die Öffentliche Meinungspflege zum Beispiel durch Tag der offenen Tür dem Heim für Nutzen bringt, erhielt ich folgende Antworten:

- Abbau von Ängsten und Vorurteilen
- positive Schlagzeilen
- Bevölkerung lernt den Heimalltag kennen
- verbessert den Ruf des Heimes
- schafft Transparenz für die Öffentlichkeit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Imagepflege
- Verwurzelung in der Gemeinde
- bessere Verknüpfung mit der Bevölkerung
- Einbezug der Quartiere
- Öffnung des Hauses
- PR/Öffentlichkeit als Teil der vernetzten Arbeit
- Leute kommen ins Areal des Heimes
- Kontakte werden gepflegt/geschaffen
- Begegnungstag

## Es wird verkannt, dass ein recht grosser Teil des Erfolges von morgen im Personalsektor liegt

Bei Bewertung von Unternehmen mit dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) werden die Erfolgsfaktoren und die Ergebnisse zu 28 Prozent dem Personalbereich zugeschrieben (ZKB Wirtschaftsmagazin, 3/96). Es müssten daher nebst den PR-Anstrengungen auch professionell Vorgesetzteinschätzungen eingeführt werden. Dies würde die Chance ergeben, dass sich Personal und Vorgesetzte nicht behindern, sondern fördern. Der Slogan sollte heissen:

*Mit Vorgesetzteinschätzungen weniger Gegnerschaften, sondern mehr Erfolgsgemeinschaften*

Aufgaben wie Standortbestimmungen, Zukunftsklausur, Umwelt-, Abteilungs- und Konkurrenzanalysen, Analyse der Stärken-/Schwächen des Heimes und Neuausrichtungen warten!

In der TA-Umfrage 1994/5 wird zum Nutzen der Vorgesetzteinschätzung folgendes aufgeführt:

Die Vorgesetztenbeurteilung ist wesentlich mehr als nur Feedback von unten. Sie kann Antworten auf folgende Fragen liefern:

- Welche Bedürfnisse hat der Mitarbeiter gegenüber seinem Vorgesetzten?
- Inwieweit erfüllt der Vorgesetzte die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter?
- Wie beurteilt der Mitarbeiter die Wichtigkeit bestimmter Führungseigenschaften?
- In welchem Mass ist die theoretische Firmenkultur mit der tatsächlich gelebten Firmenkultur identisch?
- In welchem Bereich sollten gezielte Weiterbildungsmassnahmen erfolgen (auf Seite des Vorgesetzten und/oder des Mitarbeiters)?
- Wo besteht die Gefahr der «inneren Kündigung» von Mitarbeitern?
- Wie motiviert sind die Mitarbeiter?
- Wieviel Vertrauen haben die Mitarbeiter in ihren Vorgesetzten?

## Kurzfassung der Umfrage

Vorgesetzteinschätzung dient bei fachmännischer Handhabung als Art Frühwarnsystem. Für Heimleitungen ist Vorgesetzteinschätzung kein Tabuthema mehr. Die Nützlichkeit wird hoch eingeschätzt. 62 Prozent der Heimleiter und Heimleiterinnen sind nach ihren Äusserungen ausreichend orientiert über ein Verfahren, bei dem eine Vorgesetzte, ein Vorgesetzter von seinem unmittelbaren Untergebenen beurteilt wird. Erfreulich ist, dass prozentual in

Heimen mehr Vorgesetzteinschätzungen stattfinden als in Grossfirmen. Rund die Hälfte der Antwortenden ist der Meinung, dass Beförderungen von einer Vorgesetztenqualifikation abhängen müsste. 63 Prozent der Vorgesetzteinschätzungen erfolgen als Anhängsel an die Mitarbeiterqualifikation. In einer Antwort wird darauf hingewiesen, dass in den Gesprächen (Bedingung angstfreies und vertrauensvolles Klima) unter dem Jahr auch gegenseitige Einschätzungen stattfinden. Die Hälfte der Antwortenden ist der Meinung, dass Beförderungen von einer Vorgesetztenbeurteilung abhängen müssen. Eine Diskrepanz besteht zwischen dem halbherzigen Interesse der Trägerschaften, Stiftungen usw. an Vorgesetzteinschätzungen und dem grossen Wissensstand der diplomierten Heimleiter/-innen. Prozentual finden mehr Vorgesetzteinschätzungen in Heimen statt als in personalstarken Unternehmen. 63 Prozent der Einschätzungen finden als Anhängsel an die Mitarbeiterqualifikationen statt. Laut Umfrage hat bei einzelnen Heimen die PR-Arbeit demnächst mehr Gewicht als die Einführung der Vorgesetzteinschätzung. Mit Vorgesetzteinschätzungen weniger Gegnerschaften, sondern mehr Erfolgsgemeinschaften. Der in der Tages-Anzeiger Umfrage 1994/5 (TA-U) aufgeführte Nutzen der Vorgesetzteninschätzung zeigt deutlich, dass die Einschätzungen mehr beinhalten als ein blosses Feedback von unten.

Quelle «TA-U»:  
Stellen-Anzeiger Meeting 1995  
Vorgesetztenbeurteilung.  
Umfrage von Herrn Tom Votz 1994/5.  
Herausgeber TA-Media AG,  
Werdstrasse 21, 8021 Zürich



Aus  
Überzeugung  
schweigen  
ist die freiwillige Art,  
auf den Mund  
gefallen zu sein.

Walther Rathenau