

## Qualifikation mit Qualität

Autorin Andrea Kürsteiner, Personal- und Managementfachfrau, interviewt von Daniela Vogt Fischer

Datum Oktober 2004 (redigiert September 2011)

---

### Wenn Ehrenamtliche Profis beurteilen

Viele ehrenamtliche Vereinsvorstände haben auch mit (angestelltem) Personal zu tun. Sie stellen Fachkräfte, Hilfspersonen oder Freiwillige an und sind für diese verantwortlich. Keine leichte Aufgabe, besonders wenn man bedenkt, dass sie als Ehrenamtliche diesen Job mit knappen Zeitressourcen und ohne Bezahlung wahrnehmen.

Daniela Vogt Fischer (DV), Dipl. Psych. IAP, amtierende ehrenamtliche Präsidentin von zwei grossen Kinderkrippen und ehemalige Präsidentin des Schlupfhuus Zürich, stellt aus der Perspektive ihres langjährigen ehrenamtlichen Engagements im Folgenden Fragen an Andrea Kürsteiner (AK), Personal- und Managementfachfrau.

**DV: Die Personalverantwortlichen aus den Vorständen sind selten vor Ort tätig. Wie können sie die Arbeit einer Geschäftsleitung (z.B. einer Krippenleiterin) beurteilen, wenn sie gar keinen direkten Einblick in deren Arbeit haben? Wie können sie sich einen Einblick verschaffen, ohne dass dies als Bespitzelung aufgefasst wird?**

AK: Die Mitarbeiter/innen-Qualifikation dient grundsätzlich der Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden und letztlich auch der Organisation. Zentrale Bestandteile in einem Personalentwicklungsgespräch sind

- die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden,
- die Fremdbeurteilung (dazu gehört die Einschätzung des Vorstands),
- der Abgleich von Fremd- und Selbstbild,
- die Gesamtbeurteilung,
- die Rückmeldung der Mitarbeitenden an die Vorgesetzten,
- die Massnahmen für weitere Entwicklungen.

Eine Rückmeldung ist immer eine subjektive Wahrnehmung und sollte auch als solche deklariert werden. Es ist aber wichtig, diese Wahrnehmung und Beurteilung anhand von konkreten Beispielen unterstreichen zu können.

Auch wenn Vorstände selten vor Ort sind, heisst das nicht nie. Einen gewissen Einblick haben sie trotzdem oder sie müssen sich eine Form von Zugang erschaffen, z.B. indem man bei einem Besuch in der Krippe die Leitung trifft oder Mitarbeitende befragt. Wichtig ist zudem, dass auch Kontakte zu Auftragsgebenden wahrgenommen werden, in diesem Fall zu den Eltern. In einer Krippe nimmt das verantwortliche Vorstandsmitglied selbstverständlich an Elternabenden teil und besucht gemeinsame Anlässe.

Es muss also überlegt werden, wie Fakten gesammelt werden können. Diese Absichten müssen transparent gemacht werden und das Vorgehen mit der Krippenleiterin vereinbart und zeitlich geplant werden. Wenn keine eigenen Beobachtungen und keine Rückmeldungen

---

von Eltern, d.h. keine Daten und Fakten vorliegen, macht eine Leistungsbeurteilung keinen Sinn.

**DV: Den verantwortlichen Vereinsvorständen wird von den Professionellen (Angestellten) oft die Legitimation abgesprochen, qualifizierend tätig zu sein, weil sie als Ehrenamtliche keine berufsspezifischen Kenntnisse hätten. Ist es unter diesen Umständen notwendig und sinnvoll, dass der Vorstand einen professionellen Qualifikationsstandard erarbeitet?**

AK: Es erscheint mir wichtig, dass Vorstände, welche qualifizieren, sich selber fit machen (sich selber qualifizieren), um Personalentwicklungsgespräche professionell zu führen. Mitarbeitende merken schnell, ob sie kompetent beurteilt werden – und nur das schafft Akzeptanz. Personalgespräche sollten gut vorbereitet und geplant stattfinden. Transparenz in jeder Phase (vor, während und nach dem Gespräch) ist ein Erfolgsfaktor.

Es ist zwingend, im Vorfeld jeder Leistungs- und Verhaltensbeurteilung die Kriterien gemeinsam festzulegen, an denen die zu beurteilende Person gemessen wird (ob angestellt oder ehrenamtlich tätig). Die gemeinsame Erarbeitung schafft ein Vertrauensverhältnis und trägt zu einer höheren Akzeptanz der Vorgesetzten bei.

Die vereinbarten Ziele sollen messbar, erreichbar und überprüfbar sein und müssen deshalb möglichst präzise und konkret formuliert sein. Folgende Unterlagen können dabei unterstützend zur Hand genommen werden: Leitbild, Stellen- oder Funktionsbeschreibung.

**DV: Wie werden derartige Indikatoren entwickelt?**

AK: Standards, Handlungsleitsätze bzw. Indikatoren zu entwickeln sind komplexe, anspruchsvolle Prozesse, vor allem in der Anfangsphase. Ich empfehle den Einbezug von Beteiligten (Vorstand, Führungspersonen, einzelne Mitarbeitende) und evtl. die Unterstützung einer externen Fachperson. Es gibt zu diesem Thema auch brauchbare Literatur oder bereits erarbeitete Standards von verwandten Organisationen.

**DV: Welche Art von Informationsgewinnung für die Leistungsbeurteilung ist sinnvoll und effizient? Dürfen auch zugetragene Informationen verwendet werden?**

AK: Wichtig ist, nur Beobachtungen, Daten, Fakten und Rückmeldungen zu verwenden, welche einen direkten Bezug zur Tätigkeit der zu beurteilenden Person und zu den vereinbarten Jahreszielen haben.

Zugetragene Informationen können, wenn sie relevant sind, verwendet werden. Ich empfehle, Einzelaussagen zu verifizieren. Es sollte auch gesagt werden, dass die Informationen von Dritten stammen.

**DV: Ist im Beispiel der Qualifikation der Krippenleiterin die Befragung des Personals möglich?**

AK: Die Befragung von Mitarbeitenden ist in Organisationen ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung und eine wichtige Informationsquelle. Bei umfassenden anonymen Erhebungen werden verschiedene Aspekte erfragt. Die Zufriedenheit mit der Führung ist einer davon.

Falls gezielt und persönlich einzelne Mitarbeitende befragt werden, so ist ein solches Vorgehen mit der Führungsperson abzusprechen. Eine persönliche Befragung sollte als solche deklariert und im Einverständnis mit der zu beurteilenden Führungsperson geplant werden.

**DV: Welches sind die wichtigsten Bereiche, die überprüft und beurteilt werden sollen?**

AK: Das hängt von der Funktion, den Aufgaben, Standards und Zielsetzungen ab. Generell sind folgende Aspekte überprüfbar:

- Erfüllung der Funktion,
- Einhaltung von Standards,
- Erreichung der vereinbarten Jahresziele,
- Beurteilung von Verhaltenszielen,
- Führungsverhalten. Das Führungsverhalten kann wiederum in einzelne Kriterien unterteilt werden: Mitarbeitende führen / Managementkompetenz / Entscheidungsfähigkeit.

Je präziser die einzelnen Elemente definiert sind, desto genauer kann beobachtet und beurteilt werden. Transparenz ist für alle Beteiligten wichtig. Die vorgesetzte Person weiss, was es zu überprüfen gilt, und die zu beurteilende Person hat Klarheit bezüglich der Erwartungen.

### **Philosophie des Personalentwicklungsgesprächs**

- In einem Zielvereinbarungs- oder Qualifikationsgespräch stehen immer der Entwicklungs- und Förderaspekt im Vordergrund. Wichtig ist das Gespräch, nicht ein Formular; es soll ein Dialog stattfinden, kein Monolog.
- Beide Beteiligten sollten das Gespräch sorgfältig vorbereiten (Grundbotschaften, zentrale Fragen, wichtigste Erwartungen).
- Das Beurteilungsgespräch darf nicht das einzige Mitarbeiter/nnengespräch im Lauf des Jahres sein! Regelmässige Mitarbeiter/innengespräche sind wichtig.
- Die Inhalte des Qualifikationsgesprächs sollten keine Überraschung sein.
- Es geht um das Besprechen von Stärken und Schwächen der/des Mitarbeitenden aus ihrer/seiner persönlichen Sicht in Bezug auf die Leistungssituation bzw. vereinbarten Ziele.
- Es geht um das Einbringen der Sichtweise der/des Führungsverantwortlichen.
- Im Idealfall werden Ziele vereinbart, im härteren Fall gesetzt.
- So vorgehen, wie man selber möchte, dass mit einem umgegangen wird.

Verwendete Literatur:

Beobachter Ratgeber: Die Richtigen finden und fördern. Beobachter-Buchverlag, 2003.

Haberleitner Elisabeth et al.: Führen, Fördern, Coachen. Piper Verlag, 2004.