

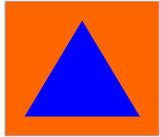
Qualifikation und Talentförderung in der Zivilschutzorganisation (ZSO)

**Konzept für die Qualifikation der Angehörigen einer ZSO sowie eine
umfassenden Talentförderung**

**Konzept erstellt im Auftrag des Vereins Zivilschutzkommandanten Kanton Zürich
in Absprache mit den Verantwortlichen für den Zivilschutz im Kanton Zürich.**

Autoren: Alfred Haab, Stefan Bommeli, Kommando der ZSO Albis

Datum: 15. Dezember 2010 (V03)



Worum geht es

Das vorliegende Konzept beschreibt die Funktionsweise eines Qualifikationssystems für alle Angehörigen des Zivilschutzes (AdZS) sowie einer darauf aufbauenden Talent- und Nachwuchsförderung.

Das vorliegende umfassende Konzept richtet sich an das Kommando einer ZSO (Zivilschutzorganisation) sowie weitere Interessierte.

Für die Offiziere und Unteroffiziere einer ZSO liegen eine Kurzfassung des Konzepts sowie übersichtliche Merkblätter und Checklisten vor. Sie finden diese Instrumente sowie weitere Schulungsunterlagen online unter www.zs-kdt-zh.ch/qualifikation

Zur Entstehung dieses Konzepts

Das Konzept ‚Qualifikation/Talentförderung‘ sowie der Pilotkurs wurde von der ZSO Albis (www.zsoalbis.ch) 2010 realisiert.

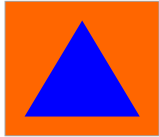
Das Projekt erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Verein ‚Zivilschutzkommandanten Kanton Zürich‘, da es von dieser Seite einen klaren Bedarf an einem einheitlichen, praxistauglichen und wenn möglich ZS-übergreifenden Qualifikationssystem gibt. Der Verein übernimmt das Patronat für dieses Konzept und seine Instrumente.

Die Umsetzung im Kanton Zürich und die Schulung der Kommandanten erfolgte unter Leitung des Amtes für Militär und Zivilschutz des Kantons Zürich (AMZ) – wiederum in Absprache mit den Vertretern des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz (BABS). Das Bereitstellen der entsprechenden Funktionalitäten in der Zivilschutzdatenbank OM erfolgte ebenfalls durch das AMZ, so dass die Qualifikationsdaten ZSO-übergreifend hinterlegt und verwendet werden können.

An dieser Stelle sei allen Mitwirkenden ein herzliches Dankeschön ausgesprochen.

Inhalt

1. Zielsetzung von Qualifikation und Talentförderung.....	Seite 3
2. Grundsätze der Qualifikation	Seite 4
3. Qualifikation aller AdZS	Seite 5
4. Talentförderung.....	Seite 8
5. Erstmalige Einführung von Qualifikation und Talentförderung.....	Seite 11
Instrument 1: Beurteilungskriterien.....	Seite 12
Instrument 2: Leitfaden Gespräch mit dem Talent	Seite 13
Instrument 3: Merkblatt Beurteilungsfehler	Seite 14
Instrument 4: Einführungsschulung für Kader	Seite 15



1. Zielsetzung von Qualifikation und Talentförderung

1.1. Kerngedanke

Der Erfolg einer ZSO ist nicht nur von Material und Infrastruktur, sondern massgeblich von der Kompetenz der AdZS abhängig. Diese Kompetenz bezieht sich auf den fachlichen wie auch auf den zwischenmenschlichen Bereich und hängt von der individuellen Leistungsbereitschaft und Motivation der AdZS für den Zivilschutz ab.

Bund, Kanton und die ZSO selber gestalten eine umfassende, wiederkehrende Ausbildung mit dem Ziel der bestmöglichen Einsatzbereitschaft. Gleichwohl ist der Stand der Kompetenzen innerhalb der ZSO sehr heterogen und meist nur ungefähr bekannt. Hier soll eine durchgehende Qualifikation Grundlagen schaffen. Sie soll einen groben, aber systematischen Überblick über den Stand der individuellen Kompetenzen sowie der individuellen Einstellung aller AdZS in einer ZSO geben. Das Hauptziel ist die systematische Identifizierung von besonders talentierten AdZS und deren weitere Förderung, Motivierung und Positionierung in zukünftigen ZS-Funktionen und -Aufgaben.

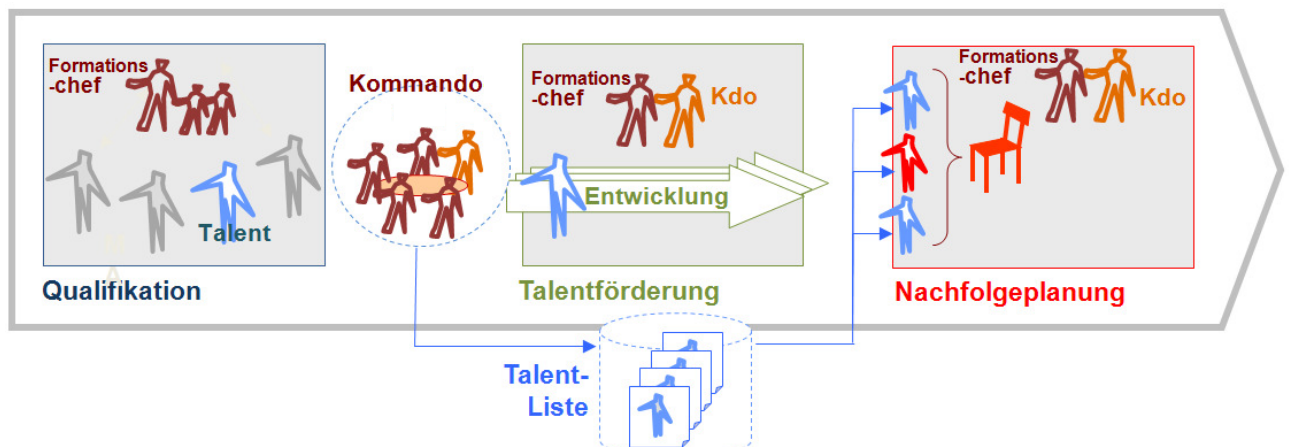
1.2. Ziele einer Qualifikation

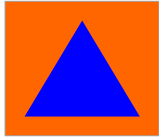
1. Vorhandene Kompetenzen (Fähigkeiten) einer ZSO und deren Dienste aufzeigen. Hinweise und Grundlagen für die jährliche Planung der WKs und Einsatzübungen bereitstellen.
2. Systematisches Identifizieren von Talenten (Fach- und Führungstalente).
3. Talente ansprechen, Wertschätzung zeigen, und sie stärker involvieren.
4. Talente gezielt fördern: Feedback geben, Laufbahn skizzieren, für Kurse anmelden, erweiterte Aufgaben übergeben und so in der ZSO funktional weiterbringen.
5. Nachfolgeplanung für die Schlüsselfunktionen der ZSO (z.B. die Mitglieder des Kommando zuges bzw. des Kommandos) erstellen.

1.3. Zusammenhang von Qualifikation und Talentförderung

Grundsätzlich werden alle AdZS einer ZSO qualifiziert. Diese Qualifikation durch die Gruppen- und Zugführer (oder je nachdem auch höhere Funktionen) ist sehr einfach gehalten und dient primär dazu, talentierte AdZS systematisch zu identifizieren (Qualifikation, siehe [Kapitel 3](#)).

Diese identifizierten Talente sollen dann in einem zweiten Schritt gezielt angesprochen, eingebunden und gefördert werden. Denn sie prägen massgeblich die Leistungsfähigkeit, die Beweglichkeit, die Kultur und das Image einer ZSO (Talentförderung, siehe [Kapitel 4](#)).





2. Grundsätze der Qualifikation

2.1. Grundsätze

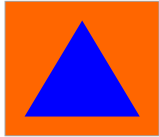
1. Die Qualifikation eines AdZS muss sich auf Beobachtungen und Leistungsnachweise abstützen. Für das Erstellen einer Beurteilung sind genügend Beobachtungszeit und ein geeigneter Anlass, bei dem ausreichend beobachtet werden kann, notwendig.
2. Beurteilungen sind qualitativ besser und plausibler, wenn sie nicht nur von einem Vorgesetzten erstellt, sondern im (Führungs-)Team abgestimmt und begründet werden.
3. Es macht keinen Sinn und ist kaum durchführbar, aufgrund der Qualifikation mit *allen* AdZS ein persönliches Gespräch zu führen. Sehr wichtig dagegen ist das persönliche Gespräch mit jedem Talent. Für dieses Gespräch ist genügend Zeit einzuplanen.
4. Qualifikation ist ein permanenter Prozess. Die Konsolidierung und Überprüfung der Qualifikation wird einmal pro Jahr vorgenommen (siehe Prozessablauf unter 3.5.1. bzw. 3.5.2.).
5. Qualifikationsdaten und Unterlagen sind sensibel und sollen entsprechend behandelt und verwahrt werden.

2.2. Anforderungen an das Qualifikationssystem

Eine ZSO ist kein Unternehmen der Privatwirtschaft und keine Verwaltung. Die AdZS sind nur sporadisch im Zivilschutz. Die Möglichkeit für persönliche Gespräche wie auch die Beobachtungsmöglichkeiten sind stark eingeschränkt.

Daraus folgt:

- Das System muss einfach sein.
- Es müssen für die Qualifikation klare Spielregeln gelten, um eine taugliche Qualität sicherzustellen. Dazu gehören (möglichst) eindeutige Qualifikationskriterien und Bewertungsskalen.
- Die Kaderangehörigen, welche qualifizieren (= beobachten, interpretieren und bewerten) müssen auf diese Aufgabe vorbereitet und mit tauglichen Instrumenten ausgerüstet werden.
- Gegenüber der Qualifikation soll die Talentförderung deutlich weniger standardisiert sein und Raum für persönliche Gespräche schaffen.



3. Qualifikation aller AdZS

3.1. Wer wird qualifiziert?

Grundsätzlich werden alle AdZS einmal pro Jahr qualifiziert. Dass heisst, sie werden in einem umfassenden WK beobachtet und in Bezug auf klare Kriterien bewertet.

Die Qualifikation dient primär dazu, Talente in der ZSO systematisch zu identifizieren, welche dann in der Talentförderung intensiver beobachtet, gefördert und eingebunden werden (siehe [Kapitel 4](#))

3.2. Was wird qualifiziert? (Kompetenzen)

Die Qualifikation besteht aus einer Bewertung von drei grundlegenden Kompetenzbereichen:

- **A:** Auftreten und Engagement
- **K:** Kommunikation (und Führungskompetenz)
- **F:** Fachkompetenz



Diese drei Kompetenzbereiche sind durch einzelne Kriterien so genau beschrieben (siehe [Instrument 1](#)), dass sie mit ausreichender Zuverlässigkeit bewertet werden können.

Für die Kompetenzbereiche A (Auftreten und Engagement) sowie K (Kommunikation/ Führung) finden sich ergänzende Kriterien für Unteroffiziere und Offiziere, da für diese erweiterte Anforderungen gelten.

3.3. Bewertungsraster für die Qualifikation

Jeder Kompetenzbereich wird auf Basis der Kriterien mit einer ‚Note‘ bewertet, und zwar immer in Bezug auf das Anforderungsprofil der jeweiligen Funktion:

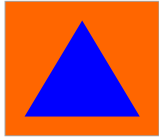
Note 4	sehr gut	übertrifft die Anforderungen deutlich <u>Ausserordentlich gut, bringt der ZSO enorm viel.</u>
Note 3	gut	entspricht den Anforderungen vollständig <u>Zeigt klare Stärken und überzeugende Leistungen.</u>
Note 2	genügend	entspricht den Anforderungen weitgehend <u>Ist ok, eher das Minimum. Eher unauffällig.</u>
Note 1	ungenügend	entspricht den Anforderungen nicht <u>Kann klar nicht überzeugen. Fällt eher negativ auf.</u>

Die Qualifikation eines AdZS wird also in drei Ziffern zusammengefasst, je eine Ziffer pro Kompetenzbereich, z.B.

- 2 2 4**
- Auftreten und Engagement: genügend
 - Kommunikation/ Führung: genügend
 - Fachkompetenz: sehr gut

- 3 4 2**
- Auftreten und Engagement: gut
 - Kommunikation/ Führung: sehr gut
 - Fachkompetenz: genügend

Durch diesen Zifferncode können verschiedene Talenttypen unterschieden werden, z.B. ein Fachtalent von einem Führungstalente.



3.4. Wer qualifiziert?

In der Regel wird die Qualifikation durch den jeweiligen Gruppenführer vorgenommen. Die erstellten Qualifikationen werden von den Offizieren nach dem WK bzw. dem Beurteilungsanlass zusammengetragen, besprochen, punktuell begründet (und auf diese Weise überprüft), wenn möglich durch weitere Beobachtungen anderer Kaderangehöriger ergänzt und schliesslich durch den Formationschef dem Kommando übergeben.

Das Kommando konsolidiert einmal pro Jahr alle Bewertungen auf Stufe ZSO und hinterlegt diese in der Zivilschutzdatenbank OM. Die Formationschefs werden durch das Kommando qualifiziert.

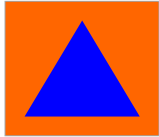
Die Qualifikation aller AdZS ist grundsätzlich kein Geheimnis. Die AdZS erhalten aber keine Rückmeldung zur Bewertung, es sei denn, sie verlangen explizit ein Feedback.

Besonders qualifizierte AdZS (siehe [Kapitel 4](#)) werden als Talent definiert. Sie werden in der „Talentliste“ erfasst und nach besonderen Regeln begleitet und gefördert.

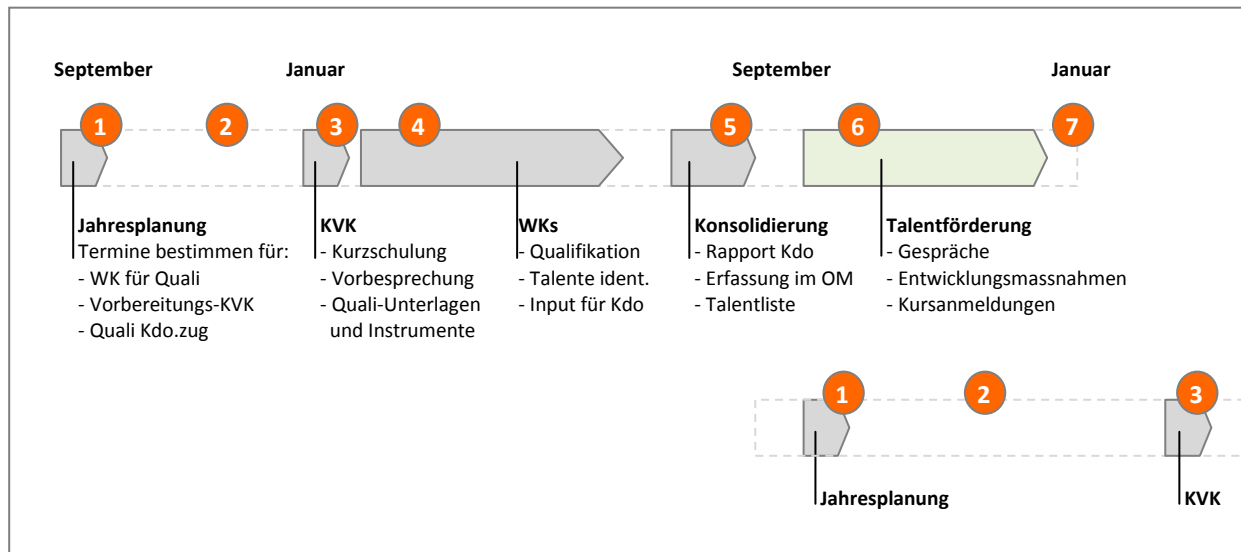
3.5.1. Prozessablauf der Qualifikation

Die folgenden Schritte gelten für eine ZSO, bei der die Qualifikation bereits eingeführt wurde. An die erste Einführung sind besondere Anforderungen zu stellen, siehe [Kapitel 5](#).

- 1 Die jährliche Qualifikation ist in der **Jahresplanung** vorzusehen, d.h. es wird bestimmt, an welchen WKs bzw. welchen Einsatzübungen die AdZS durch die Gruppenführer beobachtet und qualifiziert werden (dies dürften für die ganze ZSO mehrere sein). Es ist darauf zu achten, dass jährlich mindestens 75% aller AdZS qualifiziert werden können. Ebenso wird im Rahmen der Jahresplan der KVK zur Vorbereitung der Qualifikation bestimmt.
Parallel dazu legt das Kommando fest, wann die Formationschefs qualifiziert werden.
- 2 Das Kommando bereitet auf Basis der Teilnehmerlisten die **Qualifikationsunterlagen** (Namenslisten aus dem OM mit Platz für das Eintragen der Bewertungen) sowie das Instrument 1 (Beurteilungskriterien) für die Qualifizierenden vor.
- 3 Im Rahmen des **KVK** vor dem Qualifikationsanlass werden das System der Qualifikation sowie wichtige Hinweise rund um die Beobachtung und Bewertung aufgefrischt. Die Formationschefs organisieren die Besprechung und Konsolidierung der Qualifikationsdaten am Ende des WK in eigener Regie.
- 4 **Während des WK beobachten und bewerten** die Unteroffiziere und Offiziere die AdZS. Die Offiziere bewerten parallel dazu die Unteroffiziere. Der leitende Offizier koordiniert die Konsolidierung der Bewertungen des jeweiligen Dienstes am Ende des WK, leitet den Austausch und Abgleich im Führungsteam und übergibt die Unterlagen dem Kommando.
- 5 Das Kommando sichtet die Unterlagen auf Vollständigkeit und prüft, ob grundsätzlich korrekt bewertet wurde. Die Bewertungen werden vom Kommando für die **ganze ZSO konsolidiert** und die entsprechenden Talente werden identifiziert. Die Qualifikationsdaten werden im OM erfasst.
- 6 In der Folge werden mit den Führungsteams der einzelnen Dienste die **Talente in ihrem Bereich genauer besprochen** (Siehe dazu [Kapitel 4.4.](#)).
- 7 Es macht Sinn, die **anonymisierten Resultate** der Qualifikation den verantwortlichen politischen Vertreterinnen und Vertretern zu präsentieren – die Qualifikation ist ein wichtiges Element eines umfassenden Controllings.



3.5.2. Prozess in der Übersicht



3.6. Verantwortung des Formationschefs

Dem Formationschef kommt eine tragende Rolle im Gestalten der Qualifikationsrunde, im Koordinieren des Abgleichs aller Bewertungen in seinem Führungsteam und im Rahmen einer grundlegenden Qualitätssicherung zu.

Der Formationschef ist sich bewusst:

- Beobachten und Bewerten ist anspruchsvoll. Er muss seine Gruppenführer dabei intensiv unterstützen.
- Jedes Beurteilungssystem ist nur so gut, wie es von allen Beteiligten angewendet wird.
- Beurteilen ist eine Daueraufgabe und funktioniert nur, wenn sie konsequent betrieben wird.

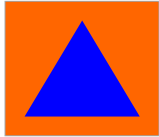
3.7. Liste mit allen Qualifikationsdaten

Das Kommando pflegt die Qualifikationsdaten der AdZS der ZSO in der Zivilschutzdatenbank OM. Aus dem OM kann regelmässig eine Talentliste gezogen und im Kommandozug besprochen werden.

Die Qualifikationsdaten sind sorgfältig zu verwahren.

Die Zugriffsrechte zu den Qualifikationsdaten ist wie folgt:

- Kommando: Alle Daten via OM
- Führungsteams der Dienste (Offiziere): Daten des Dienstes ohne ihre eigenen
- Politische Führung: Nur anonymisierte Auswertungen (Gesamtübersicht ZSO)



4. Talentförderung

4.1. Wer ist ein Talent

Ein Talent ist ein AdZS, der sich in Bezug auf einen oder mehrere Kompetenzbereiche besonders auszeichnet. Ein Talent kann sowohl ein sehr junger AdZS sein, der die Anforderungen seiner Funktion übertrifft, oder auch ein erfahrener AdZS bzw. Kaderangehöriger.

Die Qualifikation ([Kapitel 3](#)) ordnet allen AdZS eine dreiziffrige Bewertung zu.

Wer ist nun ein Talent:

1. Mögliche Talente sind all jene AdZS, deren Summe der Qualifikation 8 oder grösser ist, z.B. **2 2 4, 3 3 3, 3 1 4, 3 2 3**
2. Definitive Talente sind jene, mit denen ein persönliches Gespräch geführt wurde (siehe [4.3.](#) und [Instrument 2](#) im Anhang).

4.2. Die Talentliste

Das Kommando der ZSO führt via Datenbank OM (verfügbar ab 2011) eine Talentliste, auf der nach der jeweiligen Qualifikationsrunde alle Talente eingetragen werden.

Die Qualifikationsdaten unterliegen dem Datenschutz. Nur Mitglieder des Kommandos sowie die Formationschefs haben Einblick.

4.3. Gespräche mit dem Talent

Für den Umgang mit Talenten gelten folgende Regeln:

- Talente werden über deren Status als Talent informieren, und zwar im persönlichen Gespräch mit einem Mitglied des Kommandos. Das erste Gespräch findet im Rahmen der Konsolidierung der Qualifikationsrunde statt (erst dann kommt das Talent auf die Liste).
- Will ein Talent nicht Talent sein, so wird dies respektiert.
- Im Gespräch wird von jedem Talent eine Selbstbewertung erbeten und dessen Wünsche und Vorstellungen in Bezug auf den Zivilschutz erfragt (siehe [Instrument 2](#))
- Die Talentliste wird regelmässig durch das Kommando überprüft und aktualisiert. Im Zentrum stehen die Entwicklungsmassnahmen, also weitere geführte Gespräche, Beobachtungen, geplante Kurse (Kursanmeldungen) und mögliche zukünftige ZS-Funktionen und ZS-Aufgaben. Die Gesamtverantwortung für die Talentförderung der ZSO liegt beim Kommando.
- Ein Talent kann seinen Talentstatus aufgrund weiterer Qualifikationen wieder verlieren. Auch darüber wird das Talent informiert.

4.4. Besprechung Talentsituation in jeder Formation

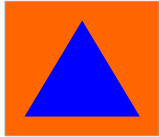
Nach der Konsolidierung der Talentliste führt das Kommando mit den Führungsteams aller Formationen eine Besprechung der jeweiligen Talentsituation durch.

4.5. Aufgaben und Rollen

Aufgaben des Formationschefs und seines Führungsteams

Qualifikation

- Schlägt im Rahmen der Jahresplanung vor, wie und in welchen WKs die jährliche Qualifikation am besten zu gestalten ist.
- Unterstützt die Offiziere und Unteroffiziere beim Erkennen und Beobachten von Talenten.
- Qualifiziert die Offiziere und Unteroffiziere seiner Formation



- Konsolidiert und prüft (soweit möglich) die Bewertungen seiner Offiziere und Unteroffiziere. Reicht die Qualifikationsdaten beim Kommando ein.

Talentförderung

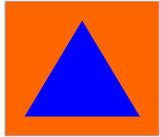
- Definiert für die Talente in seiner Formation Entwicklungsmöglichkeiten, fördert, ~~und~~ fordert und prüft deren Umsetzung, gibt Feedbacks.
- Schlägt Kursanmeldungen für Talente frühzeitig vor (via Kommando).
- Leitet die jährliche Besprechung im Führungsteam (siehe [4.4.](#)) zusammen mit dem Kommando.
- Liefert ergänzende Hinweise und Aktualisierungen für die Talentliste via das Kommando

Aufgaben des Kommandos

- Koordiniert Qualifikation und Talentförderung in der ZSO
- Qualifiziert die Formationschefs, identifiziert und fördert Talente.
- Konsolidiert und prüft (soweit möglich) die Qualifikationen der Formation sowie die Talentliste. Erfasst die Qualifikationsdaten in der Zivilschutzdatenbank OM.
- Spricht Talente an (erstes Gespräch), holt Wünsche und Selbstbewertungen ab ([Instrument 2](#)). Bestimmt danach, ob ein mögliches Talent tatsächlich auf die Talentliste kommt.
- Koordiniert und entwickelt übergeordnete Ausbildungsmassnahmen für die ganze ZSO.
- Stellt die Kursanmeldungen bei Kanton und Bund sicher.
- Traktandiert die Talentförderung regelmässig (z.B. im Rahmen eines Abendrapports).
- Leitet die Besprechung im Führungsteam (siehe [4.4.](#)) zusammen mit dem Formationschef.
- Gewährleistet die Nachwuchsförderung im Kommando.

4.6. Mögliche Entwicklungsmassnahmen für Talente

- Kurse im Kanton/ Bund
- Entwicklungsmassnahmen im Rahmen eines WKs (Aufgaben und Teilaufgaben, Selbstbeobachtungsaufgaben, Ausprobieren, Lernaufgaben während des WK)
- Leitung einer WK-Sequenz oder eines ganzen WKs, weitere Aufgaben in Bezug auf kommende WKs (in die Jahresplanung einbeziehen)
- Feedbacks einholen (zu Fach- und Führungsaufgaben)
- Stellvertretungen
- Planungs- und Organisationaufgaben
- Projekte auf Stufe Formation oder Kommando
- Übernahme einer neuen bzw. erweiterten Funktion

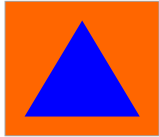


4.7. Führungs- und Fachkarrieren in der ZSO

Talente sind explizit nicht nur AdZS, die unmittelbar für höhere Funktionen vorgesehen sind, sondern **alle** talentierten AdZS. Nur so entsteht ein Gesamtbild über die Anzahl und Verteilung der Talente in der ZSO. Es kann also sein, dass ein Talent seine ZS-Funktion nicht mehr wechselt, aber ein Talent bleibt. Vielleicht entwickelt es sich laufend in seiner Funktion weiter oder es übernimmt zusätzliche Aufgaben und Projekte – in jedem Falle ist das Talent ein besonders fähiger, engagierter AdZS. Es macht Sinn, mit diesem Talent regelmässige Gespräche zu führen.

Das Bewertungsschema der Qualifikation lässt bewusst die Möglichkeit für eine Fachkarriere (Stärke bei A und F) oder eine Führungskarriere (Stärke bei A und K). Fach- wie Führungstalente tragen gemeinsam zum Erfolg der ZSO bei.

Grundsätzlich sollten alle Mitglieder des Kommandos Talente sein. Entsprechend sollen alle Kaderfunktionen zukünftig mit Talenten besetzt werden.



5. Erstmalige Einführung von Qualifikation und Talentförderung

5.1. Qualifikation ist anspruchsvoll

Qualifikation und Talentförderung steht und fällt mit der Kompetenz und Fairness jener, die qualifizieren und fördern. Zwar ist das hier vorgeschlagene System sehr einfach – denn nur so ist es umsetzbar und überschaubar. Einfache Instrumente und Skalen (z.B. die Notenwerte) sollen aber nicht vergessen lassen, dass es Menschen sind, die Menschen qualifizieren und fördern.

Entsprechend gross ist die Bedeutung der Einführung und Schulung der Qualifizierenden – im Rahmen eines halben bis eines ganzen Tages.

5.2. Erfolgskriterien für die Einführung

Für die erfolgreiche Einführung von Qualifikation und Talentförderung gilt:

1. Sorgfältige Einführung und Schulung der Offiziere und Unteroffiziere:

- Vorstellen des vorliegenden Konzepts
- Vorstellen und Konkretisieren der Kompetenzbereiche und deren Kriterien
- Schulung von Beobachtung, Interpretation und Bewertung (= Notengebung)
- Vertraut machen mit den Instrumenten
- Beispiele durchspielen/ besprechen
- Beurteilungsfehler thematisieren

2. Sorgfältige Organisation der Qualifikation:

- Planung der WKs, an denen die Qualifikation stattfinden soll, in der Jahresplanung
- Reservieren eines zusätzlichen KVK-Tags für die Einführung und Schulung
- Klare Verantwortlichkeit bei Qualifikation und Talentförderung
- Einbezug der Formationschef in die Planung und Organisation

2. Sorgfältige Planung und Durchführung der Talentförderung


- Umfassende und verbindliche Konsolidierung der Talentliste (am Schluss der Qualifikationsrunde)
- Besprechen und Einfordern von Entwicklungsmassnahmen pro Talent
- Regelmässiges Besprechen der Talentliste im Kommando
- Allen Mitgliedern des Kommandos muss bewusst sein, dass Talentförderung eine Führungsaufgabe ist (Motivation/ gelebte Wertschätzung/ Nachwuchssicherung)


5.3. Schulungskonzept und -unterlagen

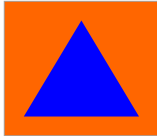
Im Pilotprojekt wurde eine halbtägige Schulung für Offiziere und Unteroffiziere (z.B. als Teil einer gantztägigen Führungsschulung) sowie eine Reihe von Instrumenten und weiteren Schulungsunterlagen entwickelt. Sämtliche Dokumente sind online via www.zs-kdt-zh.ch/qualifikation gratis zu beziehen.

Dazu findet sich im Anhang:

 **Instrument 1:** Beurteilungskriterien (Wird am besten als laminiertes A5 abgegeben)

 **Instrument 3** listet Beurteilungsfehler auf und wie diese möglichst vermieden werden können.

 **Instrument 4** gibt Hinweise zur Einführung und Schulung bzw. zur Gestaltung des zusätzlichen KVK zusammen mit den Unteroffizieren und Offizieren.



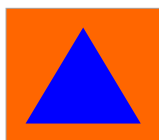
Beurteilungskriterien (Instrument 1)

Qualifikation und Talentförderung

Version 2010

	1 (Ungenügend)	2 (Genügend)	3 (Gut)	4 (sehr gut)
	Kann klar nicht überzeugen. Fällt eher negativ auf.	Ist ok, eher das Minimum. Positiv/ negativ unauffällig.	Zeigt klare Stärken und überzeugende Leistungen.	Ausserordentlich gut. Bringt der ZSO extrem viel.
Auftritt und Engagement Leistungsbereitschaft Einstellung	a) Wirkt abgelöscht b) Leistet passiv/ aktiv Widerstand c) Zeigt der Situation unangepasstes Verhalten d) Handelt kompliziert und unstrukturiert e) Auftritt ist ab und zu „daneben“	a) Macht mit - ohne Begeisterung b) Passiv, aber fair c) Korrektes Auftreten d) Handelt strukturiert e) Handelt verbindlich f) Wird von anderen akzeptiert	a) Offen, interessiert, respektvoll b) Bereit, sich für den ZS zu engagieren c) Vorbildliches Auftreten d) Handelt strukturiert und überlegt e) Sucht einen Weg zur Lösung f) Handelt verbindlich und zuverlässig g) Ist lernwillig und hat gute Ideen	a) Verhält sich sehr respektvoll/ fair b) Grosse Eigeninitiative für ZS c) Zeigt gesundes Selbstbewusstsein d) Verbreitet positive Stimmung e) Findet immer eine gute Lösung f) Immer verbindlich und verlässlich g) Lernt aus eigener Initiative h) Ist innovativ, hat gute Ideen i) Ist geschickt und packt viel an
Kommunikation und Führung Auftreten Sprachliche Fähigkeiten Teamwork Konfliktfähigkeit	a) Hat Mühe, sich auszudrücken b) Verhält sich im Team unkonstruktiv c) Wenig belastbar d) Wirkt unsicher e) Verbreitet im Team oder bei der Mannschaft ungute Stimmung f) Kommuniziert oft verwirrend	a) Kann sich klar mitteilen b) Integriert sich ins Team c) Normal belastbar d) Kann andere anleiten e) Führt Aufgaben zuverlässig aus f) Hat Mühe, die Mannschaft zu motivieren	a) Kann sich klar mitteilen, zeigt gute kommunikative Fähigkeiten b) Ist solide Stütze im Team c) Wirkt ausgeglichen d) Kann Ausbildungssequenzen durchführen e) Will Führung übernehmen f) Kann andere motivieren g) Kann sich durchsetzen h) Kann einen Anlass planen i)	a) Kann andere begeistern b) Zeigt hervorragende kommunikative Fähigkeiten, Klarheit und Prägnanz c) Wirkt robust und emotional stabil d) kann Ausbildungssequenzen gestalten, durchführen, auswerten e) Hat klaren Führungsanspruch f) Zeigt Wertschätzung g) Kann andere lenken und motivieren h) Will Ziele erreichen i) Durchsetzungsstark, selbstsicher j) Sehr gute planerische Fähigkeiten
Fachkompetenz Fachwissen/ Ausbildung Fachkönnen Andere anleiten können	a) Grosse fachliche Lücken b) ZS-Fachkompetenz fehlt weitgehend c) Sehr ungeschickt, gefährdet andere	a) Weitgehend vorhandene ZS-Fachkompetenz b) Anwendung eher durchschnittlich	a) Zeigt ausgeprägte ZS-Fachkompetenz b) Solide Ausbildung, mehr als Funktion verlangt c) Hat Spass dazu zu lernen	a) Hat innerhalb der ZSO Expertenstatus b) Ausgeprägtes Spezialwissen c) Zeigt Begeisterung für Fachaufgaben d) Kann andere fachlich anleiten

Blau hinterlegt: Zusätzliche Kriterien für Offiziere/ Mitglieder des Kommandozeuges.



Leitfaden Gespräch mit Talent (Instrument 2)

Vorname _____ Nachname _____

Dienstenteilung/ Funktion _____

ZSO Ausbildung _____ Kaderempfehlung: Ja

Datum Gespräch _____ geführt von _____

1. Qualifikation (Bewertung durch die Vorgesetzten)

A	K	F	Bemerkungen
Auftritt und Engagement	Kommunikation/ Führung	Fachkompetenz	
Note 4 sehr gut Note 3 gut Note 2 genügend Note 1 ungenügend			

Bitte verwende für eine detaillierte Rückmeldung zu A, K und F das **Instrument 1**: Markiere mit grünem Leuchtstift besondere Stärken, mit rotem Stift Entwicklungsbereiche.

2. Selbstbewertung

A	K	F	Bemerkungen

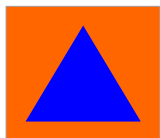
3. Gespräch

3.1 Deine beruflichen Ziele? (in 2 bzw. 5 Jahren?)									
3.2 Was möchtest du im Zivilschutz gerne machen? <i>Was würde dich motivieren? Wofür würdest du dich engagieren? Kannst du dir eine Führungsfunktion vorstellen? Kannst du dir eine Fachkarriere vorstellen?</i>									
3.3 Ausbildungsziel (Zukünftige Funktion in der ZSO)									
3.4 Weiterentwicklung Entwicklung in der ZSO: <i>Zusatzaufgabe in der ZSO, Teilverantwortung in einem WK? Worauf besonders achten? Persönliche Entwicklungsziele?</i>									
ZS-Ausbildungen/ Kurse:	<table border="1" style="width: 100%;"> <tbody> <tr> <td style="width: 30%;">Kurs:</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 20%;">Wann geplant:</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Kurs:</td> <td></td> <td>Wann geplant:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Kurs:		Wann geplant:		Kurs:		Wann geplant:	
Kurs:		Wann geplant:							
Kurs:		Wann geplant:							

4. Aufnahme auf die Talentliste der ZSO

<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Begründung bei Nein:	
Unterschriften	AdZS:	Kommando:

Bei einem Wohnortswechsel können obige Angaben der neuen ZSO weitergegeben werden.



Merkblatt Beurteilungsfehler (Instrument 3)

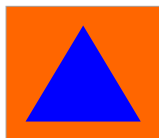
Qualifikation und Talentförderung

Beim Bewerten der Fähigkeiten anderer Menschen wünscht man sich Eindeutigkeit und Objektivität. Dies ist leider nicht möglich – eine Bewertung ist immer subjektiv. Das vorliegende Konzept soll durch sehr einfache Kriterien und eine Notengebung grössere Bewertungsunterschiede verhindern. Zudem sollen die Beurteilenden mögliche Beurteilungsfehler kennen und so vermeiden:

Fehlerquelle	Beschreibung	Gegenmassnahme
Halo- Effekt	Dieser Effekt tritt häufig dann auf, wenn sich der zu Beurteilende durch besonders hervorstechende Merkmale auszeichnet. Diese überstrahlen weniger ausgeprägte, was zur Verzerrung des Gesamturteils führen kann.	<ul style="list-style-type: none">– Bei der Beurteilung Merkmal für Merkmal bei allen zu Beurteilenden bewerten damit man sich nicht an einem Gesamteindruck orientiert– Sich an klaren Kriterien (siehe Instrument 1) orientieren.– Unterscheidung von Beobachtung und Interpretation.– Abgleich im Führungsteam.
Sympathie/ Antipathie	Man neigt dazu, einem sympathische Menschen überdurchschnittlich gut zu beurteilen – und umgekehrt.	<ul style="list-style-type: none">– Abgleich im Führungsteam.
Ersteindrucksurteil (analog: letzter Eindruck)	Zeitweise lässt man sich vom ersten Eindruck zu vorschnellen Urteilen verleiten. Dieser Ersteindruck bleibt recht lange im Gedächtnis und kann das Urteil nachhaltig beeinflussen	<ul style="list-style-type: none">– von Beginn an häufig und verschiedene Situationen beobachten– gefasste Urteile überprüfen
Einzelfälle zu stark gewichten	Einzelne Ereignisse, negative wie positive prägen sich oft intensiv ein und verzerren das Gesamturteil.	<ul style="list-style-type: none">– Möglichst an mehreren Tagen und in verschiedenen Situationen beobachten.– Andere Unteroffiziere/ Offiziere nach deren Beobachtungen fragen
Tendenz zur Mitte	Es werden vorwiegend mittlere Bewertungen (2 und 3) abgegeben. Vorsichtige Beurteiler wollen sich nicht genau festlegen.	<ul style="list-style-type: none">– Alle Beurteilten in eine Rangreihe bringen. Klar starke AdZS identifizieren, aber auch schwache kennzeichnen.
Situation versus Person	Das Verhalten eines Menschen hängt auch von der Situation ab. Besonders schwierige Situationen können die Beurteilung stark verzerren.	<ul style="list-style-type: none">– Sich bewusst machen, in welcher Situation beobachtet wird (schwierig/ leicht, generelle Stimmungslage, begünstigende/ erschwerende Faktoren.)

Checkliste zur Minimierung von Beurteilungsfehler

1. Sind mir die häufigsten Beurteilungsfehler (siehe oben) bekannt?
2. Habe ich genügend lange und wiederholt beobachtet?
3. Habe ich in verschiedenen Situationen beobachtet?
4. Inwiefern ist ein Verhalten typisch für den Beurteilten?
5. Kann ich die Beurteilung mit Fakten und Beispielen begründen?
6. Welche Unterstellten sind mir sympathisch, welche weniger und warum?
7. Habe ich mich durch den ersten Eindruck beeinflussen lassen?
8. Habe ich andere, die den zu Beurteilenden kennen, ebenfalls befragt?
9. Beurteile ich generell zu mild oder zu streng?



Einführungsschulung für Kader (Instrument 4)

Qualifikation und Talentförderung

Dauer: Die Einführung des Konzepts ‚Qualifikation/ Talentförderung‘ erfolgt in einer halbtägigen Ausbildungssequenz. Im Rahmen eines Führungsausbildungstages kann das Thema also mit weiteren Inhalten kombiniert werden.

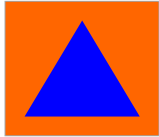
Vor einem WK: Es empfiehlt sich die Ausbildung **unmittelbar vor** einem WK anzusetzen, in dem die Qualifikation stattfindet. So können Lerninhalte direkt angewendet werden. Abgerundet werden kann die Ausbildung von einem kurzen Kaderrapport am Ende des WK, um die Qualifikationsdaten einzusammeln und Erfahrungen und Schwierigkeiten zu besprechen.

Teilnehmer: Sinnvollerweise wird die Ausbildung im Führungsteam eines Dienstes (z.B. Formationschef, Offiziere und Unteroffiziere Betreuung) oder – bei kleineren ZSO – im ganzen Führungsteam gestaltet.

Zeit	Was	Form
07.30h	Begrüssung, Ziele des Ausbildungshalbtages. Kurze Einführung in das Thema ‚Qualifikation/ Talentförderung‘.	Plenum Frontal
08.00h	Konzept Qualifikation/ Talentförderung lesen, Frageblatt beantworten.	Einzelarbeit
08.30h	Fragen zum Konzept und zu den Instrumenten klären, Umsetzungsvarianten in der ZSO diskutieren.	Plenum Gruppendiskussion
09.00h	Kurze Einführung in den Postenlauf . (Es sind 10 virtuelle AdZS = Posten zu qualifizieren)	Plenum Frontal
09.15h	Postenlauf (Rundlauf mit verschiedenen Startpunkten)	Zweierteams
10.00h	Pause	
10.20h	Auswertung Postenlauf, Diskussion abweichender Bewertungen. Input zum Thema „Beurteilungsfehler“ (Instrument 3).	Plenum Gruppendiskussion
10.50h	Vorstellen der konkreten Quali-Listen für den kommenden WK. Bearbeitung und Rückgabe der Listen festlegen.	Plenum Frontal
11.00h	Auftrag für das Führungsteam: Wie und wann wollen wir im kommenden WK qualifizieren? Wie konsolidieren wir Bewertungen? Kurze Frage-/Austauschrunde im Plenum	Im Führungsteam Plenum
11.30h	Input/ Diskussion zum Thema Talentförderung: Talentliste, Besprechungstermine im Kommandozug, Gespräche mit mögl. Talenten (Instrument 2).	Plenum Frontal/ Diskussion
11.50h	Offene Fragen klären. Festlegen des Schlussrapports nach dem WK. Schlussrunde (Rückmeldung von jedem Teilnehmer).	Plenum Schlussrunde
12.00h	Mittag	

Weitere Unterlagen (siehe auch www.zs-kdt-zh.ch/qualifikation)

- Instrument 3: Merkblatt häufige Beurteilungsfehler
- *Zu erstellen:* Instrument 1: Beurteilungskarten als Karten A5 laminiert
- Postenlaufblätter (laminiert) und Bewertungsblätter
- Präsentationsfolien
 - Diverse Folien zur Vorstellung des Konzepts
 - Auftragsblatt „Bitte Konzept lesen und Fragen notieren“
 - Auftragsblatt „Wie wollen wir im kommenden WK qualifizieren?“
- *Zu erstellen:* Konkrete Quali-Listen mit den AdZS des kommenden WKs



Kontaktadressen

Zivilschutzorganisation Albis

www.zsoalbis.ch

Maj Alfred Haab
Zivilschutzkommandant
Industriestrasse 1
8910 Affoltern am Albis

Hptm Stefan Bommeli
Stv Zivilschutzkommandant
Industriestrasse 1
8910 Affoltern am Albis

+41 43 817 15 40
+41 79 207 78 05
alfred.haab@zsoalbis.ch

+41 43 817 15 40
+41 79 322 82 86
stefan.bommeli@zsoalbis.ch

Zivilschutzkommandanten Kanton Zürich

www.zs-kdt-zh.ch

Präsident Alfred Haab
Baumgartenstrasse 6
8932 Mettmenstetten

+41 43 817 15 40
+41 79 207 78 05
alfred.haab@zsoalbis.ch