

Aktuelle Arbeitsmappe zur Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Autor(en): **Kopp, Markus**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): - **(2004)**

Heft 1

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-822563>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Aktuelle Arbeitsmappe zur Beurteilung von

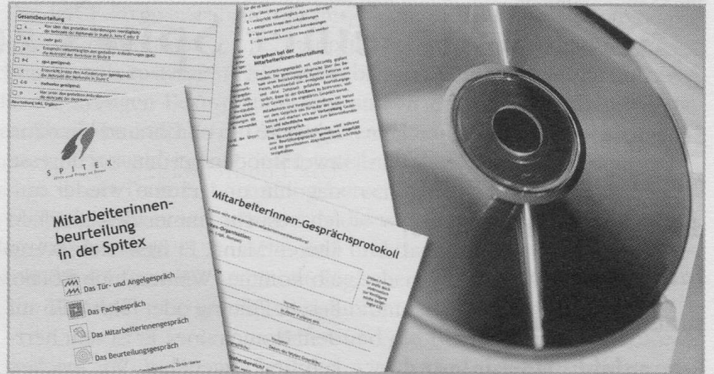
Der Leitfaden «MitarbeiterInnen-Beurteilung in der Spitex», herausgegeben vom Spitex Verband Kanton Zürich und vom Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe WE'G Zürich/Aarau, wurde den neusten Entwicklungen im Personalbereich angepasst. Markus Kopp, u.a. Verantwortlicher am WE'G für Weiterbildungen von Spitex-Führungspersonen, beschreibt den Weg zu einer professionellen Beurteilung von Mitarbeitenden.

Das Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Nur wer als Leitungsperson oder als Vorstand verstanden wird und Zeit für Gespräche mit Mitarbeitenden einräumt, wird die Spitex auch in Zukunft erfolgreich führen können.

Gesprächsformen

In der Spitex haben sich heute vier Gesprächsformen etabliert und stehen dem Management als Führungsinstrument zur Verfügung:

- Das Tür- und Angelgespräch hat sich als spontane Austauschmöglichkeit im täglichen Alltagsgeschäft etabliert. Es lockert die Arbeitsatmosphäre und ermöglicht einen ungezwungenen Kontakt, der schnell auf schwierige Situationen reagieren lässt. Nicht geeignet ist diese Gesprächsform für vertiefte Fachgespräche, das Mitarbeiterinnengespräch und das Beurteilungsgespräch.
- Das Fachgespräch befasst sich schwergewichtig mit arbeitsbezogenen Sachfragen. Es wird oft kurzfristig anberaunt oder findet regelmässig statt wie beispielsweise die Fallbesprechungen. Das Fachgespräch gibt der Leitung und dem Team die Möglichkeit, ihre Sach- und Fachkompetenz gezielt in die Arbeit einzubringen. Nicht die Mitarbeitenden und die Beurteilung ihrer Leistung stehen hier im Mittelpunkt, sondern die Aufgabe und die Menschen, für die Spitex arbeitet.
- Das MitarbeiterInnen-Gespräch sollte mindestens einmal



In vielen Betrieben ist die Beurteilung der Mitarbeitenden eingeführt, aber es fehlt die Beurteilung der Spitex-Leitung.

im Jahr im Sinne einer Standortbestimmung stattfinden und Gelegenheit bieten zu einer umfassenden Gesamtschau der anstehende Probleme, Wünsche, Vorstellungen und Erfolge. Im Mittelpunkt des Gespräches soll die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters stehen. Das Formulieren gemeinsamer Ziele für die Arbeit, das sich Kennen- und Verstehenlernen ermöglicht das jährliche Beurteilungsgespräch auf eine gute Basis zu stellen. Da die MitarbeiterInnen-Gespräche viel zur Vertrauensbildung im Betrieb beitragen, sind sie rechtzeitig zu planen und terminlich mit den Mitarbeitenden festzulegen. Es empfiehlt sich für das

Mitarbeiterinnengespräch 1/2 Stunden einzusetzen, exklusiv der Vorbereitungszeit.

- Das Beurteilungsgespräch hat sich in den letzten Jahren in allen beruflichen Zweigen immer mehr durchgesetzt. Das Gespräch dient der Qualifikation und der periodischen Leistungsbestimmung. Aufgrund des Wandels in und ausserhalb der Spitex-Organisationen ist es sinnvoll, wenn diese Gespräche einmal im Jahr stattfinden. Aufgabe des Beurteilungsgespräches ist die systematische Aussprache über das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung. Dabei ist es wichtig, dass sich die Vorgesetzten klar und wertschätzend, aber nicht unkritisch zur Arbeitsleistung und zum Arbeitsverhalten von Mitarbei-

Wir sind für Sie da – wann immer Sie uns brauchen für

Pflege und Betreuung bei Ihnen zu Hause, 24 Stunden täglich

Bestellen Sie unsere Informationsbroschüre oder vereinbaren Sie ein unverbindliches Beratungsgespräch

PHS

Private Hauskrankenpflege Spitex
Personalberatung für Heime und Spitäler

www.phsag.ch

PHS AG
Vorderberg 11, 8044 Zürich
Tel. 01 201 16 16
Fax 01 202 35 04

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

tenden äussern. Das Beurteilungsgespräch darf keine Abrechnung mit der Vergangenheit sein, Konflikte und Schwächen müssen im laufenden Jahr angesprochen werden. Wenn diese nur im jährlichen Beurteilungsgespräch manifest werden, hat die Leitung ihre Personalführungsaufgabe nicht wahrgenommen. Das wichtigste Ziel des Beurteilungsgesprächs ist die Planung der gemeinsamen Zukunft sowie die Erarbeitung gemeinsamer Zielsetzungen für das kommende Arbeitsjahr. Die daraus entstehenden Massnahmen müssen konkret und kontrollierbar sein für Leitung und für die Mitarbeitenden.

Die Herausforderung

Ein Bekenntnis zu Gesprächen und Beurteilungen von Mitarbeitenden ohne die entsprechenden Vorkehrungen im Betrieb bleibt oberflächlich und unbefriedigend. Die Durchführung beider Gespräche benötigt die Unterstützung von Vorstand und Leitung. Dabei muss klar sein, dass für diese Gespräche sowie für deren Vor- und Nachbearbeitung Arbeitszeit zur Verfügung stehen muss. Die Gespräche führen zur

Professionalisierung der Personalarbeit im Spitex-Betrieb, setzen aber eine Führung mit klaren und überprüfbaren Zielen voraus.

Die Lohnrelevanz

Der Aspekt der Lohnrelevanz in der MitarbeiterInnen-Beurteilung verlangt zusätzliche Massnahmen im Betrieb. Vorstand und Leitung haben sich den neuen Entwicklungen, die vor allem von den Geldgebern bestimmt werden, zu stellen. Sie müssen sich Rechenschaft geben, welche Ziele und Strategien sie in der Personalarbeit bei beschränkten finanziellen Mitteln verfolgen wollen. Eine Lohnerhöhung für alle Mitarbeitenden wird in Zukunft immer weniger möglich sein.

Es lohnt sich daher, in MitarbeiterInnen-Gesprächen und in den Betriebsinformationen die Kriterien und den Umfang der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel bekannt zu geben. Herrscht zwischen Vorstand, Leitung und den Mitarbeitenden Transparenz, kann die lohnwirksame Beurteilung eingeführt werden.

Stolpersteine

Die drei wichtigsten Stolpersteine beim MitarbeiterInnen-Gespräch und beim Beurteilungsgespräch sind:

- Ungenügende Vorbereitung der Gespräche formeller und inhaltlicher Art von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Das nicht Ernstnehmen der Gesprächsmöglichkeit führt zu einem gegenseitigen Vertrauensschwund.

Die Spitex-Leitung

In vielen Betrieben ist die Beurteilung der Mitarbeitenden heute bereits eingeführt, einzig die Spitex-Leitung wird in einigen Betrieben selten oder gar nicht in die Beurteilung einbezogen. Der Grund dafür ist, dass sich der Vorstand und die Personalverantwortlichen dieser Aufgabe nicht gewachsen fühlen. Die Leitung vermisst ein klares Feedback und bekommt Schwierigkeiten, die eigene Leistung im Betrieb einzuordnen. Die häufigsten Gründe von Vorstandsmitgliedern für die Vernachlässigung der Beurteilungsgespräche sind:

- Zu wenig Kenntnisse des Arbeitsgebietes der Leitung und der eigenen Organisation
- Fehlende Strukturen und Organisation, die eine Beurteilung auch für die Leitung vorsehen
- Entwicklungsrückstand der gesamten Spitex-Organisation,

die sich auch auf die Personalarbeit auswirkt, Überlastung des Vorstandes mit anderen Aufgaben

- Fehlende Kenntnisse des Personalmanagements
- Führung des Betriebes ohne klare und überprüfbare Ziele. □

Die Arbeitsmappe

Die aktualisierte Auflage der Arbeitsmappe «Mitarbeiterinnen-Beurteilung in der Spitex» besteht aus einer Einführung ins Thema, Wegleitungen zum differenzierten Mitarbeiterinnengespräch und zur Mitarbeiterinnenbeurteilung und dem eigentlichen Mitarbeiterinnen-Beurteilungsfeld. Beurteilungsfeld und Gesprächsprotokoll stehen neu auch in elektronischer Form zur Verfügung. Die Arbeitsmappe (inkl. CD) kostet Fr. 25.-. Bezug:

- Spitex Verband Kanton Zürich, Zypressenstrasse 76, 8004 Zürich, info@spitexzh.ch. Spezialpreis für Mitglieder des Spitex Verbandes Kanton Zürich: Fr. 20.-.
- WE'G, Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe Zürich/Aarau, Feldstrasse 133, 8004 Zürich, cathy.brand@weg-edu.ch Sachbearbeitung
Zur Beurteilung von Mitarbeitenden siehe auch Interview Seite 20.

Wichtige Gründe

MitarbeiterInnen- und Beurteilungsgespräche

- ermöglichen eine systematische und zielorientierte Personalarbeit
- bilden die Grundlage für die Personalentwicklung und Förderung, für Arbeitszeugnisse und für leistungsbezogene Besoldung
- ermöglichen es allen Mitarbeitenden, egal in welcher Position, sich selbst ernst zu nehmen
- fördern eine offene Gesprächskultur und Transparenz und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenskultur

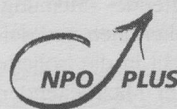
- Das Gespräch wird nur pro forma durchgeführt. Man glaubt, auf das Gespräch verzichten zu können, wenn man sich gegenseitig gut versteht. Gerade dann ist ein Gespräch sehr wichtig, um nicht in die Falle der persönlichen Verstrickung zu geraten.
- Für das MitarbeiterInnen- und das Beurteilungsgespräch steht aus ökonomischen Gründen praktisch keine Zeit zur Verfügung. Die Managementpraxis zeigt, dass die Folgekosten wesentlich höher sind, wenn das Personal unzufrieden ist und den Betrieb verlässt, als wenn für eine gute Personalarbeit genügend Zeit investiert wird.



Vreni Strotz
Geschäftsführerin
Spitex Untermarch

Die Resultate aus der Klientenbefragung von NPO PLUS zeigen uns in klar verständlicher Weise die Stärken und Entwicklungspotentiale unserer Organisation. Die Klienten schützen die externe Verarbeitung durch ein neutrales Institut.

Umfragen für Spitexklienten, Spitalpatienten, Mitarbeiter und Hausärzte.



Reusch, Partner & Co., 8853 Lachen
Tel. 055 462 28 14, www.npoplus.ch