

"Kontrolle ist teilweise noch ein Tabuthema"

Autor(en): **Gasser-Bierter, Sylvia**

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-822564>

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.

«Kontrolle ist teilweise noch ein Tabuthema»

Sylvia Gasser-Bierter aus Mettmenstetten arbeitet selbständig als Supervisorin BSO im Gesundheits- und Sozialbereich und als Erwachsenenbildnerin AEB. Im nachfolgenden Interview berichtet sie von ihren Erfahrungen im Rahmen von Management-schulungen zum Thema MitarbeiterInnen-Beurteilung in der Spitex.

Wie schätzen Sie aufgrund Ihrer Ausbildungstätigkeit den Stand von Spitex-Betrieben in Bezug auf die Beurteilung von Mitarbeitenden ein?

Ganz unterschiedlich. Es gibt bereits viele Organisationen, die dieses Führungsinstrument sorgfältig und professionell auf allen Hierarchiestufen eingeführt und die Mitarbeitenden entsprechend geschult haben. Andere haben auf der Bereichsleitungsebene begonnen, Beurteilungsgespräche nach eigenem Gutdünken zu führen und kommen anschliessend in die Schulung; wieder andere haben grossen Respekt vor diesem Führungsmittel und haben sich noch nicht daran gewagt.

Sehen Sie Unterschiede in grösseren und kleineren Betrieben, in städtischen und ländlichen Betrieben?

Unterschiede ergeben sich weniger auf Grund der Organisationsgrösse, sondern auf Grund des Professionalisierungsgrades einer Organisation. Damit meine ich, dass es Organisationen gibt, die ihre Aufbau- und Ablaufstrukturen z.B. bei einer Fusion oder Umstrukturierung überarbeitet haben und dabei die Beurteilung von Mitarbeitenden als regelmässiges Führungsmittel eingeführt haben.



Welche Unterschiede sehen Sie in der Beurteilung der verschiedenen Bereiche und Hierarchiestufen (Hauswirtschaft/Pflege, Leitung)?

Ich beobachte, dass in Organisationen, in denen die Kompetenzen und Aufgaben der Bereichsleitungen klar in einem aktuellen Stellenbild definiert sind, die Beurteilung der Mitarbeitenden – sei es in der Pflege oder in der Hauswirtschaft – ohne Unterschiede wahrgenommen werden. In kleinen GKP-Teams ohne Bereichsleitung, wie es in ganz kleinen Organisationen noch vorkommen kann, fehlt eine Beurteilung, da sie ohne Führungsverantwortliche nicht möglich ist.

Handlungsbedarf sehe ich in der Beurteilung der Bereichsleitungen in Organisationen ohne Geschäftsleitung. Häufig scheuen sich Vorstandsmitglieder ohne eigene frühere Führungserfahrung ihre Bereichsleiterinnen oder Bereichsleiter zu qualifizieren. Hier müssten vermehrt spezielle Schulungen für Vorstandsmitglieder angeboten werden.

Wo sehen Sie erfahrungsgemäss die grössten Hindernisse, um in Spitex-Betrieben eine differenzierte Beurteilung der Mitarbeitenden einzuführen?

Ein Hindernis ist die zum Teil noch anzutreffende Meinung, dass Bereichsleiterinnen und -leiter keine Einsicht in die isolierte Arbeitsweise der Mitarbeitenden haben und deshalb diese nicht

Vorstandsmitglieder ohne eigene Führungserfahrung scheuen sich häufig, Bereichsleitungen zu qualifizieren.

qualifizieren können. Dies ist auch ein Thema in der Schulung: Gemeinsam die sich bietenden Möglichkeiten der Einsichtnahme zusammenzutragen.

Ein anderes Hindernis ist das zum Teil noch fehlende Strukturbewusstsein auf Vorstands- und Bereichsleitungsebene gekoppelt mit unklaren Kompetenzen, welche Hierarchieebene für die Überarbeitung oder Einführung von neuen Strukturen zuständig ist.

Gibt es möglicherweise weitere, versteckte Gründe?

Ich kann mir vorstellen, dass es Leiterinnen und Leiter gibt, die eine Scheu haben, Defizite klar zu benennen und zusammen mit den Mitarbeitenden realistische, erreichbare Ziele zu vereinbaren und die Zielerreichung wieder zu überprüfen. Ein weiterer Grund ist, dass Kontrolle teilweise noch ein Tabuthema ist.

Wieso braucht es Ihrer Ansicht nach gerade in der Spitex eine institutionalisierte und differenzierte Beurteilung von Mitarbeitenden?

Die Mitarbeitenden mit ihrer isolierten Arbeitsweise in zunehmend komplexen und belastenden Situationen müssen oft unmittelbar in der Situation entscheiden und handeln. Dies stellt hohe Ansprüche, kann aber auch verunsichern. Sie sind deshalb auf eine regelmässige und fundierte Rückmeldung zu ihrer Arbeitsweise angewiesen.

Im weiteren ist die MitarbeiterInnen-Beurteilung auch ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung von Dienstleistungen, ein Thema, an dem Spitex-Organisationen heute nicht mehr vorbeikommen.

Warum reicht es nicht, wenn in einem Betrieb offen und regelmässig miteinander geredet wird?

Das Instrument «MitarbeiterInnen-Beurteilung» ersetzt die täglichen Fachgespräche nicht. Diese sind jedoch kein ausreichendes Instrument zur individuellen Förderung der Mitarbeitenden im Sinne der Personalentwicklung. Die MitarbeiterInnen-Beurteilung bedingt, dass die BereichsleiterInnen in einem 1. Schritt die Soll-Vorstellungen (wie sollen die einzelnen Aufgaben erfüllt werden) definieren müssen, damit für alle transparent wird, nach welchen Kriterien, Standards etc. die Mitarbeitenden im Beurteilungsgespräch gemessen werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle möglichst objektiv beurteilt werden.

Was ist der «Lohn», wenn man sich in Spitex-Betrieben die Mühe nimmt, alle Mitarbeitenden und auch die Leitung differenziert zu beurteilen?

Mitarbeitende, die sich ernst genommen fühlen und motiviert sind, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln und die vereinbarten Ziele zu erreichen. Diese Mitarbeitenden identifizieren sich mit «ihrem» Betrieb und verweilen tendenziell länger in dieser Organisation. Bereichsleitungen, die regelmässig differenziert beurteilt werden, erhalten die für sie unabdingbare Rückmeldung und Unterstützung auf die operative Führung des Betriebes. Gleichzeitig können die persönlichen und betrieblichen Jahresziele ausgewertet und neu definiert werden, d.h. die Dienstleistung wird dadurch optimiert und weiterentwickelt. □