

**Zeitschrift:** Mitglieder-Info / Spitex Verband Kanton Zürich  
**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich  
**Band:** - (1993)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Mitarbeiterinnenbeurteilung in der Spitex  
**Autor:** Ghirelli, T.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-821800>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

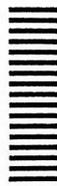
### **Terms of use**

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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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

Die folgenden Ausführungen richten sich an die ehrenamtlichen Vorgesetzten von Spitex-Organisationen. Für Mitarbeiterinnen in leitender Stellung gibt es bereits Fachunterlagen zum Thema Personalbeurteilung.



## Mitarbeiterinnenbeurteilung in der Spitex

Leistungsbeurteilung – für viele Vorgesetzte ein rotes Tuch, für öffentlichrechtliche Spitex-Organisationen ein Muss, aber für immer mehr ehrenamtliche Vorgesetzte eine Massnahme, von der sie sich auch für die Spitex Vorteile versprechen.

Leistungsbeurteilung ist eines der anspruchsvollsten Führungsinstrumente überhaupt, richtig und ehrlich angewandt dafür von weittragender positiver Wirkung. Die Mitarbeiterinnenbeurteilung müssen wir in den gesamten Spitex-Führungsauftrag integrieren. Führen ist im umfassenden Sinn gemeint: Wir sorgen

zumeist nicht vom Pflegefach, arbeiten als ehrenamtliche Vorgesetzte selber nicht in der Organisation, sind wenig informiert über den Spitex-Alltag, haben also wenig Voraussetzungen, um zu qualifizieren, müssen es aber laut Gemeindereglement trotzdem tun.

Für diese Situation eine Lösung zu finden, dazu möchte der Spitex-Verband ermutigen. Verschiedene Unterlagen und Kursangebote sollen Hilfe bieten. Wer möchte nicht wünschen, dass die Mitarbeiterinnen Freude an der Arbeit haben, dass sie in meiner Organisation besonders gern arbeiten, bei der Bevölkerung anerkannt und beliebt sind, dass sie bei Problemen sich nicht entmutigen lassen, sondern Initiative zeigen – kurz, wenn ich mir eine lebendige, motivierte Spitex-Equipe wünsche, dann lohnt es sich, dass ich mich mit dem Thema Qualifikation einmal ernsthaft befasse.

### Inhalt

Tendenz für Löhne 1994	1
Mitarbeiterinnenbeurteilung in der Spitex	2
Lernen für die Spitex	5
Diverse Mitteilungen	
– Beruf Spitex-Betreuerin?	6
– Vernehmlassung zum Fusionsprojekt SVGÖ/SVHO	6
– Medienkonferenz der Stadt-zürcher Spitex Organisationen	7
– In eigener Sache: Unsere neue Mitarbeiterin stellt sich vor	7
Termine	8
Impressum	8
Einladung zur Mitgliederversammlung vom 28. Oktober 1993	9
Erläuterungen zu den Traktanden	11
Budget 1994	12
Erhebungsbogen für verbandsinterne Regelung der Kinderzulagen	13

### Zeit investieren, um Zeit zu gewinnen

Der chronische Zeitmangel von ehrenamtlichen Vorgesetzten verleitet dazu, vorschnell abzuwehren, wenn neue, schwierige Anforderungen an sie herantreten. Das ist verständlich, aber im Fall der Qualifikation ein Trugschluss. Qualifizieren ist eine wichtige Führungsaufgabe, haben wir festgestellt. Den Führungsauftrag will ich so oder so erfüllen. In einer Zeit, da alles und die Spitex im besonderen dauernd in Bewegung ist, braucht es eine verstärkte, klare Führung. Die Devise heisst: Zeit in Führung investieren, um Zeit zu gewinnen. Leistungsbeurteilung kann ein Mittel sein, meine ganze Organisation so zu fördern, dass mehr zurückkommt, als ich investiere: Zielstrebiges Arbeiten, reibungslosere Abläufe, mehr positive Echos aus der Bevölkerung, auch Freude und schliesslich auch Zeit. Was gut funktioniert und Freude macht, beansprucht weniger Zeit.

### Alibi-Übungen sind gefährlich

Fachleute und erfahrene Praktiker warnen vor nicht fachgerechten Beurteilungen. Zugegeben, die Versuchung liegt nahe, dass man unter Zeitdruck das Prozedere ruckzuck erledigt und noch stolz auf solche «Effizienz» ist. Letztlich wirkt sich das immer negativ aus, zum Schaden für die ganze Organisation. Wir dürfen uns nichts vormachen: Alibi-prozedur ist z.B. eine Beurteilung, die nur im Hinblick auf eine Lohnerhöhung durchgeführt wird, oder wenn ich fachlich wie auch für den speziellen Fall nicht genügend vorbereitet bin. Bei solcher Sachlage muss ich versuchen,

für ein gutes Funktionieren der Spitex-Organisation, damit die Bevölkerung bedarfsgerecht mit Hilfe und Pflege zu Hause versorgt wird.

Schön und gut – wie ist aber die Situation der Behörden und Vereinsvorstände? Sie sind

dass ich eine Mitarbeiterinnenbeurteilung unter allen Umständen aufschieben kann. Auch ein Gemeindereglement ist nicht unabänderliches Schicksal und duldet Ausnahmen. Für die Qualifikation müssen wir uns zuerst die notwendige Kompetenz erarbeiten, und die Beurteilung verlangt sorgfältige Planung und Vorbereitung.

### **Wichtigste Voraussetzung für die Beurteilung: Regelmässiger Kontakt, regelmässige Gespräche**

Das Personal braucht kontinuierliche Rückmeldungen vom Arbeitgeber. Gibt es nie Lob, keine Kritik, keine Anteilnahme, so werden die Mitarbeiterinnen verunsichert, demotiviert, gestresst.

Qualifizieren soll eingebettet sein in eine positive Beziehung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiterinnen. Das Beurteilungsgespräch ist so gut, wie es die Gespräche während des Jahres waren. Ein Betriebsklima lebt von spontanen Gesprächen ebenso wie von geplanten Unterredungen. Diese beiden Formen gilt es auseinanderzuhalten. Nicht eben revolutionär, werden Sie denken. Doch wem von uns ist es nicht schon passiert, dass wir im ungünstigsten Moment und zwischen Tür und Angel ausgerechnet ein Thema mit grösstem Zündstoff zur Sprache brachten. zu spontanen Begegnungen und Gesprächen benützen, bei einem Anruf, vor der gemeinsamen Sitzung. Die Spitex-Aktualität bietet genügend Anknüpfungspunkte. Ich muss allerdings bereit sein, auf ein Problem der Vermittlerin, auf das Anliegen der Hauspflegerin oder Gemeindeschwester positiv einzugehen.

Ein Spontan-Gespräch ist keine Grundsatzdiskussion. Es dient in erster Linie einer angenehmen, motivierenden Atmosphäre und hält uns, wenigstens oberflächlich, über den Betrieb auf dem laufenden. Ich kann interessierte Fragen stellen, Mut machen, loben, aber auch Kritik aussprechen, wenn ich mit einer Arbeitsleistung oder einem Verhalten nicht zufrieden bin. Das soll aber nur angesprochen werden. Zeigt sich, dass wir etwas zu Boden reden müssen, machen wir einen Termin ab, um mehr Zeit zu haben.

Das spontane Gespräch ist schliesslich nötig, um ein Minimum gegenseitiger Vertrautheit zu

schaffen und damit die Voraussetzung, dass Offenheit und Vertrauen entstehen kann. Dazu eine Bemerkung: Offenheit und Vertrauen wird standardmässig als Erwartung und Forderung deklariert. Das ist eine Illusion. Vertrauen kann ich fördern oder verscherzen, aber sicher nicht erzwingen.

### *Vereinbarte Arbeitsgespräche*

Da sich Spitex-Arbeitgeber und -Personal während der Arbeit normalerweise nicht sehen, drängen sich vereinbarte Arbeitsbesprechungen von selbst auf. Das lässt sich natürlich kombinieren mit Vorstands- oder Kommissions-sitzungen, an denen eine Personalvertretung teilnimmt, und

### **Arbeitsunterlagen für die Personalbeurteilung**

Der Spitex-Verband gibt in Zusammenarbeit mit dem ISB Arbeitsunterlagen heraus. Nebst der Einführung, die Sie in diesem Info-Blatt lesen können, sind folgende Kapitel vorgesehen: Wegleitung zum differenzierten Mitarbeiterinnengespräch, Wegleitung zur Mitarbeiterinnenbeurteilung, Beurteilungsf formular mit einem auf die Spitex bezogenen Raster.

Wie Ihnen in einem separaten Aussand Ende August mitgeteilt wurde, veranstalten wir zusammen mit dem ISB einen Informationsabend am 6. Oktober, 18.30 – 21.00 Uhr, ISB (Interdisziplinäres Spitex-Bildungszentrum), Feldstr. 133, 8004 Zürich.

### **Kursangebote**

Kurse für Personalbeurteilung in der Spitex werden vom ISB angeboten. Der nächste Kurs vom 24./25. September ist vermutlich schon ausgebucht (Anmeldefrist war bis 24. August). Rufen Sie trotzdem an, vielleicht haben Sie Glück.

Auf unsere Anregung hin führt das ISB zusätzlich an drei Abenden einen Kurs für Mitarbeiterinnenbeurteilung durch: 23., 25. und 30. November, 18.30 – 21.30 Uhr, im ISB, siehe Seite 6 oben.

umgekehrt kann z.B. die Präsidentin oder Personalverantwortliche ab und zu bei einem Rapport, bei einer Teamsitzung dabei sein.

Hauptziele der Arbeitsgespräche sind: Der Arbeitgeber wird über die Spitex-Arbeit informiert. Entscheide, die nicht in der Kompetenz des Personals liegen, werden speditiv erledigt. Der Führungsauftrag kann kontinuierlich erfüllt werden, allerdings, und das ist sehr zu empfehlen, mit

kluger Zurückhaltung. Für eine gute Spitex-Versorgung braucht es Personal, das seinen Auftrag verantwortungsvoll und vor allem selbständig zu erfüllen weiss. Diese Selbstständigkeit müssen die ehrenamtlichen Vorgesetzten berücksichtigen und fördern. Die Führung des Personals soll sich an den grossen Linien, an Grundsatzentscheiden orientieren, sich aber bei den Details der Arbeitserledigung soweit wie tunlich heraushalten.

### *Probleme klären und lösen*

Dass in Arbeitsverhältnissen nicht immer alles rund läuft, besonders auch zwischenmenschlich, kommt natürlich immer und überall vor. Es ist nötig, sich der altbekannten Forderung zu erinnern, dass man zwischen persönlicher und sachlicher Ebene objektiv unterscheiden soll. Leicht gesagt und schwer getan! Wie oft werden bewusst oder unbewusst Sachargumente vorgeschoben, während man vielleicht vermeiden will, dass z.B. ein unerschwelliger Konflikt zur

Sprache kommt. Der Konflikt muss aber offengelegt werden, will man nicht in verfahrenen Situationen geraten. Wie in einer solchen Lage eine Personalbeurteilung korrekt durchführen? Bevor ernstere Konflikte zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiterinnen nicht beigelegt oder wenigstens geklärt sind, sollte man auf eine Beurteilung verzichten. Eine Versöhnung gelingt nicht immer. Wenigstens sollen aber vor der Beurteilung die unterschiedlichen Positionen geklärt und in den Begleitumständen transparent sein. –  
Übrigens: Wenn ein Problem schwer zu lösen ist, warum nicht eine aussenstehende, neutrale Person beiziehen, die uns dabei helfen kann?

### *Das geplante Mitarbeiterinnengespräch*

Mit dem geplanten Personalgespräch ist eine umfassende Standortbestimmung gemeint. Es sollte mindestens einmal im Jahr mit jeder Mitarbeiterin allein durchgeführt werden. Sie soll dabei Gelegenheit und genügend Zeit haben, sich ungestört zu äussern, was sie bewegt in ihrer Arbeit, am Arbeitsplatz, im engeren und weiteren Umfeld, auch im Privatleben.

Mit Vorteil strukturiert man das Gespräch nach einem thematischen Raster. Dazu gehören Zielsetzungen und Zielkontrolle, aber ohne Beurteilung. Das Personalgespräch ist in einer gesonderten Dokumentation beschrieben.

### *Das Beurteilungsgespräch*

Das Beurteilungs- oder Qualifikationsgespräch ist eine Standortbestimmung, in der die Arbeitsleistung das Hauptthema ist und beurteilt wird. Das Beurteilungsgespräch ist die wichtigste Phase im Qualifikations-Prozess. Wir verweisen auf die separaten Unterlagen und auf ergänzende Literatur.

### **Wege zu mehr Informationen**

Immer noch ist die zentrale Schwierigkeit nicht gelöst, wie ich als Laie fehlende Fachkompetenz und fehlende Informationen aus dem Spitex-Alltag wettmachen soll.

### *Beurteilung von Pflege und Betreuung*

Bei einer ganzen Reihe von Tätigkeiten und Leistungsmerkmalen besteht auch für ehrenamtliche Vorgesetzte die Möglichkeit, dass sie die notwendigen Informationen gewinnen können, die es für eine Beurteilung braucht. Das betrifft z.B. Administration und Organisation, Verhaltensweise, Initiative, Zuverlässigkeit usw. Hier darf ich mir durchaus eine Beurteilung erlauben. Aber in der wichtigsten Phase der Arbeit, bei Pflege und Betreuung, ist jede Mitarbeiterin meistens allein. Auch Einsatzleiterin und Teamkolleginnen haben wenig direkte Einsicht. Wie erst ich als Laienvorgesetzter? Dieser Mangel ist bestens bekannt aus der Lehrerbeurteilung. Die Ansichten der Fachleute und Praktiker, ob man in solcher Lage beurteilen soll oder nicht, gehen auch in bezug auf den Spitex-Bereich auseinander. Wir neigen zu einer pragmatischen Auffassung. Da viele Spitex-Arbeitgeber mehr oder weniger gezwungen sind zu qualifizieren, wollen wir das als eine Chance für die vielen positiven Aspekte wahrnehmen.

### *Das fehlende Fachwissen kompensieren*

Fachwissen ist keine absolute Bedingung für die Beurteilung. Fachleute und Wissenschaftler aller Sparten müssen sich immer wieder der Meinung von Laien aussetzen – zum Glück, wie wir alle wissen. Im Fall der Spitex kann das Laienmanagement sogar die Fachkompetenz der angestellten «Profis» stärken. Diese müssen ihre Arbeit ihren Laienvorgesetzten gegenüber erklären, eine bestimmte Massnahme begründen, und zwar aufwendiger und ganz anders als z.B. im Spital. Das ist für die Mitarbeiterinnen unbequem und nicht immer einfach, fördert aber enorm die Selbstkontrolle, das Überdenken der eigenen Arbeit und eben auch der eigenen Kompetenz.

Auf die Frage also, wie kompensiere ich als Laie die fehlende Fachkompetenz, ist die Antwort schon halb gegeben. Wenn ich mich um regelmässigen Kontakt mit den Mitarbeiterinnen bemühe, wenn ich durch Arbeitssitzungen auch in fachliche Fragen Einblick erhalte, dann sehe ich Unter-

schiede zwischen den Mitarbeiterinnen, Situationen werden durchschaubarer, Pflegeprobleme vertrauter. Es ergibt sich unwillkürlich ein Bild auch von der Kompetenz einer Mitarbeiterin, und dieses Bild enthält, ob ich will oder nicht, eine Beurteilung. Diese muss ich mir nur bewusst machen, sorgfältig prüfen und vor allem ergänzen.

Eine notwendige Ergänzung ist in jedem Fall die Selbstbeurteilung einer Mitarbeiterin. Hier ist es besonders wichtig, dass ich eine eigene Meinung habe und nicht einfach zu den Aussagen beifällig oder notgedrungen nicke.

Von einer gegenseitigen Beurteilung im Team ist eher abzuraten. Die dafür notwendige Ehrlichkeit, Toleranz und Selbsteinsicht stellen ausserordentliche Anforderungen an die Teammitglieder und setzen einen hohen Grad an Vertrauen voraus.

*Wie Einsicht in Pflege und Betreuung gewinnen?*

Wir haben ausdrücklich auf die verschiedenen Kontakt- und Gesprächsformen verwiesen, u.a. auch deshalb, weil wir nur auf diese Weise zu den notwendigen Informationen gelangen, die für eine Beurteilung und überhaupt für den Führungsauftrag notwendig sind. Diese Kontakte geben uns auch viele Hinweise über Pflege und Betreuung, die sich, wie wir festgestellt haben, der direkten Einsicht entzieht. Auch hier braucht es die Ergänzung durch die Selbstbeurteilung und durch den allfälligen Bezug einer aussenstehenden Fachfrau. – Warum nicht auch bei Patienten, Betreuten und

ihren Angehörigen nachfragen? Nur müssen dafür faire und offene Spielregeln gelten. Die Mitarbeiterinnen sollen darum wissen, und wir sollten uns bemühen, dass sie ohne Angst einverstanden sind. Wenn im Laufe des Jahres spontane Hinweise aus der Bevölkerung kommen, um so besser. Aber oft genügt das nicht. Aussagen von Patienten und Betreuten sind ein heikles und vielschichtiges Thema. Deshalb ist vor allem darauf zu achten, ob sich gewisse Aussagen wiederholen, dann dürfen sie auch als gesichert gelten. Ohnehin kommt es auf die Kontinuität einer Arbeitsleistung an und nicht auf Einzelaussagen.

### **Qualifizieren – ein intensiver Lernprozess**

In menschlichen Beziehungen lernen wir ein Leben lang, auch in Arbeitsbeziehungen, auch im Beurteilen von Mitarbeiterinnen. So etwas kann niemand aus dem Ärmel schütteln. Deshalb müssen wir uns das Rüstzeug selber erarbeiten durch Fachlektüre, durch Schulung, durch Übung. Als Laienmanager sind wir ohnehin ständig am Lernen. Wir müssen bewusst und offen dazu stehen und dies auch unseren Mitarbeiterinnen klarmachen, wenn sie mit Erwartungen und Anforderungen an uns herantreten, bei denen sie sich oft gar nicht bewusst sind, wie unrealistisch das ist, was sie manchmal verlangen, selbst gegenüber professionellen Vorgesetzten.

### **Ziele der Mitarbeiterinnenbeurteilung**

Die Mitarbeiterinnenbeurteilung muss dazu führen, dass der Spitex-Auftrag möglichst gut erfüllt wird. Die Qualifikation soll deshalb das Personal fördern, sie soll als motivierendes Führungsinstrument benutzt werden und bewirken, dass wir die Spitex-Leistungen den steigenden und oft wechselnden Anforderungen laufend anpassen können. Und schliesslich soll die Mitarbeiterinnenbeurteilung möglichst direkt den Patienten und Betreuten zugute kommen.

*T. Ghirelli*

---

## **Beziehungsarbeit mit Patienten und Betreuten**

### *Angebot für Arbeitgeber*

Die Beziehung zwischen Spitex-Mitarbeiterin und ihren Betreuten nimmt in der täglichen Arbeit eine zentrale Stellung ein.

Es scheint uns wichtig, dass die ehrenamtlichen Vorgesetzten über dieses Thema einmal etwas erfahren können. Dafür haben wir einen Abendvortrag vorgesehen, und zwar am 25. Januar 1994, 18.30 bis ca. 21.00 Uhr. Das Detailprogramm erhalten Sie gegen Ende November.



## **Lernen für die Spitex**

### *Angebot für Vermittlerinnen*

Der Personalengpass in unserer Geschäftsstelle während des ersten Halbjahres führte dazu, dass wir dieses Jahr auf Regionaltagungen für Vermittlerinnen verzichten mussten. Dafür haben wir für Vermittlerinnen eine kurze Tagung zum Thema Beziehungsarbeit geplant, am 18. Januar 1994, 13.30 bis 18.00 Uhr. Die Vermittlerinnen erhalten mit separater Post eine Einladung.