

<b>Zeitschrift:</b>	Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau
<b>Herausgeber:</b>	Spitex Verband Kanton Zürich
<b>Band:</b>	- (2004)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Aktuelle Arbeitsmappe zur Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
<b>Autor:</b>	Kopp, Markus
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-822563">https://doi.org/10.5169/seals-822563</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

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

# Aktuelle Arbeitsmappe zur Beurteilung von

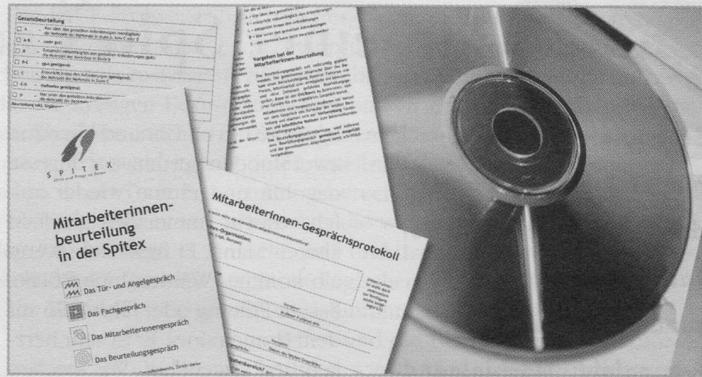
**Der Leitfaden «MitarbeiterInnen-Beurteilung in der Spitex», herausgegeben vom Spitex Verband Kanton Zürich und vom Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe WE'G Zürich/Aarau, wurde den neusten Entwicklungen im Personalbereich angepasst. Markus Kopp, u.a. Verantwortlicher am WE'G für Weiterbildungen 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 anberaumt 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 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, die 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 1½ 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 Spitzex  
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 Beurteilungsgespräches 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 Vorehrungen 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:

- 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.

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

## Die Spitzex-Leitung

In vielen Betrieben ist die Beurteilung der Mitarbeitenden heute bereits eingeführt, einzig die Spitzex-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 einzurichten. 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
- Entwicklungsstand der gesamten Spitzex-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 Spitzex» besteht aus einer Einführung ins Thema, Wegleitungen zum differenzierten MitarbeiterInnen-Gespräch und zur MitarbeiterInnen-Beurteilung und dem eigentlichen MitarbeiterInnen-Beurteilungsformular. Beurteilungsformular und Gesprächsprotokoll stehen neu auch in elektronischer Form zur Verfügung. Die Arbeitsmappe (inkl. CD) kostet Fr. 25.-. Bezug:*

- Spitzex Verband Kanton Zürich, Zypressenstrasse 76, 8004 Zürich, info@spitzexzh.ch. Spezialpreis für Mitglieder des Spitzex Verbandes Kanton Zürich: Fr. 20.-.
- WE'G, Weiterbildungszentrum für Gesundheitsberufe Zürich/Aarau, Feldstrasse 133, 8004 Zürich, catby.brand@weg-edu.ch. Sachbearbeitung

*Zur Beurteilung von Mitarbeitenden siehe auch Interview Seite 20.*

## Wichtige Gründe

### MitarbeiterInnen- und Beurteilungsgespräche

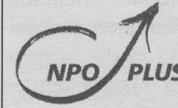
- ermöglichen eine systematische und zielorientierte Personalarbeit
- bilden die Grundlage für die Personalentwicklung und Förderung, für Arbeitszeugnisse und für leistungsbezogene Besoldung
- ermöglichen es allen Mitarbeitenden, egal in welcher Position, sich selbst ernst zu nehmen
- fördern eine offene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



Vreni Strotz  
Geschäftsführerin  
Spitzex 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 Spitzeklienten, Spitalpatienten, Mitarbeiter und Hausärzte.



Reusch, Partner & Co., 8853 Lachen  
Tel. 055 462 28 14, [www.npoplus.ch](http://www.npoplus.ch)