



VORARLBERGER KRANKENHAUS-BETRIEBSGES.M.B.H.

**Dienstbeschreibung bzw. Dienstbeurteilung
und
Mitarbeitergespräch**

Tritt in Kraft mit 1. 1. 2005

Inhaltsverzeichnis

1.	Allgemeine Grundsätze.....	3
2.	Ablaufschema.....	5
	2. 1. Zeitlicher Ablauf.....	5
	2. 2. Wer beurteilt wen ?.....	9
3.	Anleitung für die Handhabung der Formulare	10
	A) Dienstbeschreibung	
	B) Beobachtungsblatt	
	C) Mitarbeitergespräch	
4.	Formular für die Dienstbeschreibung	11
5.	Formular für das Beobachtungsblatt	13
6.	Formular für das Mitarbeitergespräch	14
7.	Gesprächsleitfaden.....	15
8.	Zeitplan.....	16

1. Allgemeine Grundsätze

Die **Dienstbeschreibung** bzw. **Dienstbeurteilung** und das **Mitarbeitergespräch** sind wesentliche Elemente effektiver und zielgerichteter Personalentwicklung.

Instrument der
Personalentwicklung

Bei der **Dienstbeschreibung** bzw. **Dienstbeurteilung** muss der/die Vorgesetzte anhand definierter Kriterien die gezeigte Leistung und das Verhalten des/der MitarbeitersIn in regelmäßigen Zeitintervallen beschreiben bzw. beurteilen.

Beim **Mitarbeitergespräch** haben der/die MitarbeiterIn und der/die Vorgesetzte die Möglichkeit sich über gegenseitige Erwartungen und Anliegen, über die Ziele und aufgabenbezogenen Leistungen auszusprechen und vor allem auch Zukunftsperspektiven zu entwickeln.

Einerseits geht es beim Mitarbeitergespräch darum, die individuellen Stärken und Schwächen zu erkennen und andererseits die Identifikation mit den Abteilungsaufgaben zu verstärken. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche und klare Zielvorgaben können Reibungsverluste vermieden werden.

Einen/e MitarbeiterIn zu beschreiben bzw. beurteilen bedeutet den Vergleich der „Ist-Situation“ mit dem „Soll“. Das „Soll“ sind die Anforderungen gemäß Stellenbeschreibung, Ausbildungsniveau und Berufserfahrung. Die „Ist-Beschreibung“ spiegelt die Sichtweise des/der Vorgesetzten wieder, wie dieser/e den/die MitarbeiterIn im Zusammenhang mit der gezeigten Leistung und dem Verhalten sieht.

**Dienstbeschreibung
bzw.
Dienstbeurteilung**

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass eine objektive Wahrnehmung der Wirklichkeit ausgeschlossen ist. Insofern sollten sich Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn bewusst sein, dass es sich lediglich um eine möglichst objektive Beschreibung dessen handelt, wie die/der Vorgesetzte den/die MitarbeiterIn erlebt. Niemals geht es darum, mit der Bewertung Recht, im objektiven Sinne, zu haben. Als Konsequenz des Phänomens Einschränkung der menschlichen Wahrnehmung muss sich die Einschätzung des/r Vorgesetzten nicht unbedingt mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters decken.

Subjektivität menschlicher
Wahrnehmung

<p>Damit die Dienstbeschreibung bzw. Dienstbeurteilung nicht als Bedrohung oder Belastung angesehen wird, ist die frühzeitige Information über den Gesprächsinhalt sinnvoll. Vorzugsweise wird der Dienstbeurteilungsbogen schon im Rahmen der Einarbeitung gezeigt, damit eine laufende Selbstbeobachtung erfolgen kann und Transparenz der Leistungserwartung gegeben ist.</p>	<p>Vorbereitung und Vertrauen schaffen</p>
<p>Die Bewertung individueller Stärken und Schwächen ist nur dann objektiv, wenn regelmäßig, gezielte und systematische Kontrollen mit einhergehender Beobachtungsprotokollierung durchgeführt werden. Vermieden werden sollte eine Bewertungsgrundlage die vorwiegend auf zufälligen Einzelvorkommnissen basiert. Außerdem ist stets jenes Verhalten zu beurteilen, das in unmittelbaren Bezug zu den Aufgaben des/r Mitarbeiters/in steht.</p> <p><u>Die fünf Ebenen bewusster Beurteilung:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bestimmen der Leistungsziele (= SOLL Zustand) 2. Beobachten der Leistung 3. Beschreiben, was beobachtet wurde 4. Bewerten der Leistung 5. Beurteilungsgespräch mit dem/r MitarbeiterIn 	<p>Systematische Verlaufsbeobachtung</p>
<p>Die Dienstbeschreibung bzw. Dienstbeurteilung hat alle <u>drei Jahre</u> zu erfolgen.</p>	<p>Zeitintervall Dienstbeschreibung bzw. Dienstbeurteilung</p>
<p>Das Ziel des Mitarbeitergesprächs ist die Förderung der Leistungsfähigkeit. Dazu ist es wichtig, dass der/die MitarbeiterIn bereit ist, Stärken und Schwächen zu erkennen, anzunehmen und die Bereitschaft entwickelt, an der Beseitigung der Schwächen zu arbeiten. Dem/der MitarbeiterIn sind dazu im Rahmen der Möglichkeiten der Abteilung entsprechende Entwicklungspotentiale und Förderungsmöglichkeiten aufzuzeigen.</p>	<p>Mitarbeitergespräch</p>
<p>Jedes Mitarbeitergespräch soll mit gemeinsamen Zielvereinbarungen enden; enthalten sind auch die Schritte zur Zielerreichung und der Zeitpunkt der Überprüfung derselben.</p>	<p>Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen</p>
<p>Das erste Mitarbeitergespräch ist 3 Wochen nach Dienstantritt und ein weiteres ca. 2 – 4 Monate vor Beendigung des befristeten Dienstverhältnisses zu führen. Bei unbefristeten Dienstverhältnisses wird <u>1 mal jährlich</u> ein Mitarbeitergespräch geführt.</p>	<p>Zeitintervall Mitarbeitergespräch</p>

2. Ablaufschema

2.1. Zeitlicher Ablauf

a) Nach 3 Wochen (Probezeit):

Ziel ist es eine **erste Standortbestimmung** zu machen, gegenseitige Erwartungen zu klären, Aufgaben- und Entwicklungsschwerpunkte zu konkretisieren und konkrete nahe Ziele zu bestimmen.

Konkrete Entscheidung: Ist die Probezeit gegenseitig positiv oder negativ abgeschlossen? Weiterbeschäftigung oder Abbruch der Beschäftigung?

Formeller Ablauf: Mitarbeitergespräch

Information an die Personalabteilung, falls die Probezeit negativ verläuft.

b) Vor Beendigung des befristeten Dienstverhältnisses:

Ziel ist es ein **erstes Mitarbeitergespräch** zu führen, den Entwicklungsverlauf und die Einarbeitungsphase zu reflektieren, sowie individuelle Stärken und Schwächen zu thematisieren.

Konkrete Entscheidung: Wird das Dienstverhältnis zur Verlängerung gewünscht und empfohlen?

Formeller Ablauf: Mitarbeitergespräch anhand des Formulars; bleibt beim Abteilungsleiter
Stärke-/ Schwächeprofil mit Zielvereinbarungen

Negativer Entscheid: Formular wird in die Verwaltungsdirektion bzw. Personalabteilung weitergeleitet und das Dienstverhältnis nicht verlängert. Diese Entscheidung liegt bereits ca. 2 – 4 Monate vor Ende der Befristung vor.

c) Jährliches Mitarbeitergespräch

Ziel ist es, ein jährliches Mitarbeitergespräch zu führen, in dem die **Arbeitsziele** und die **Zielerreichung** reflektiert werden, **Aufgabenstellung für das Folgejahr** und **Entwicklungspotentiale** angesprochen werden sowie gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen vereinbart werden. Es geht aber insbesondere auch darum, die Arbeitszufriedenheit und das persönliche Befinden im Betrieb zu evaluieren.

Konkrete Formulierung: Durchführung eines Mitarbeitergesprächs gemäß LBedG. 1988 § 120 i. V. LBedG. 2000 § 12

Formeller Ablauf: Mitarbeitergespräch mit Hilfe des Formulars;
Formular bleibt beim Abteilungsleiter;
Stärke-/ Schwächeprofil mit Zielvereinbarungen und Zukunftsperspektiven thematisieren

Negativer Entscheid: Formular wird in die Personalleitung weitergeleitet.

d) Dienstbeschreibung bzw. Dienstbeurteilung alle drei Jahre

Ziel ist es, die gesetzlich vorgesehene **Dienstbeschreibung und Dienstbeurteilung** durchzuführen und zur weiteren Bearbeitung an die Personalabteilung weiterzuleiten.

Konkrete Formulierung: Dienstbeurteilung gemäß LBedG.1988 §17 Abs.7

Formeller Ablauf: Dienstbeschreibung

- Ausgabe der Formulare für die Dienstbeschreibung jeweils spätestens **Anfang Jänner / Juli d. lf. Jahres**
- Erstellung der Dienstbeschreibung durch den Abteilungsleiter
- Durchführung des MA-Gesprächs
Weiterleitung der Dienstbeschreibung an die Personalabteilung
- spätestens bis **28.2. bzw. 31.8. d. lf. Jahres**

Der/die MitarbeiterIn kann dem Gespräch mit dem/der Vorgesetzten den Betriebsrat beiziehen und **binnen 1 Woche schriftlich** zum Ergebnis Stellung nehmen.



Dienstbeurteilung

- mit Datum **31.3. oder 30.9. d.lf.J.**
- Erstellung durch die jeweilige Bereichsleitung (Ärztliche Leitung, Leitung Pflegedienst, Leitung Verwaltung)
- Schriftliche Mitteilung der Ergebnisse der Dienstbeurteilung durch die Personalabteilung oder Verwaltungsdirektion an den/ die MitarbeiterIn und Übermittlung einer Ergebnisliste an die Beurteilungskommission.



Einspruchsfrist

- Zweiwöchige Frist für die / den Mitarbeiterin/er
- Umgehende Mitteilung der Einsprüche an die Beurteilungskommission durch die Verwaltungsdirektion oder Personaldirektion



Dienstbeurteilungskommission

- Behandlung der Einsprüche durch die Kommission jeweils spätestens bis zum **31.5. bzw. 30.11. d.lf.J.**

Zusammensetzung: Mitglieder der KHBG und LKH's
2 DienstgebervertreterInnen
2 DienstnehmervvertreterInnen

- Übermittlung des Ergebnisses an den / die MitarbeiterIn und Bereichsleiter

e) Leistungskrisen und ungenügende Leistung:

Ziel ist es drohenden Schaden für den Betrieb, aber auch für den/die MitarbeiterIn selbst abzuwenden. Wichtig ist ein ehrliches und offenes Vorgehen, d.h. ein realistisches Mitarbeitergespräch, in dem Unterstützung und Hilfestellungen aufgezeigt werden.

1. Extremsituationen und Ausnahmesituationen:

Das sind Situationen, in denen sofort das Einschreiten der Vorgesetzten erforderlich wird, z.B. alkoholisierte Zustand, akute Drogeneinwirkung oder sonst außergewöhnliche psychische Zustände und Verhaltensweisen.

Konkretes Vorgehen: Schaden für den Mitarbeiter oder das Krankenhaus muss von der/dem Vorgesetzten durch entsprechende Sofortmassnahmen ausgeschlossen werden.

Formeller Ablauf: Mitarbeitergespräch (sofern möglich)
Beziehung anderer Personen, z.B. Personalleitung, Betriebsarzt
Maßnahme in Form einer unmittelbaren, deutlichen Dienstanweisung setzen
Protokollierung des Vorfalles und der gesetzten Maßnahmen
Berichterstattung an die Personalleitung

2. Leistungskrisen im Sinne ungenügender Leistung:

Es handelt sich um Krisen infolge persönlicher Probleme, Lebensereignisse, wie z.B. Todesfall, Scheidung, Krankheit u.a.
Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass es sich dabei um eine zeitlich begrenzte Krise handelt.

Konkrete Frage: Ist der Betroffene in der Lage, die an ihn gestellten Aufgaben zu erfüllen ?

Formeller Ablauf: Mitarbeitergespräch
Mitarbeiterbeurteilung anhand des Formulars
schriftliche Zielvereinbarung
Erneute Mitarbeiterbeurteilung in 4 Wochen

Information der Personalleitung

2.2 Wer beurteilt wen ?

Grundsätzlich beurteilt jeweils der / die direkte Vorgesetzte die MitarbeiterIn der jeweiligen Abteilung. Die hauspezifischen Leitungsstrukturen sind dabei zu berücksichtigen. Als Richtlinie hierzu soll gelten:

AbteilungsleiterIn	beurteilt	MitarbeiterIn
PrimararztIn	beurteilt	MitarbeiterIn im ärztlichen Dienst
VerwaltungsdirektorIn	beurteilt	AbteilungsleiterIn im Verwaltungsbereich
PflegedienstleiterIn	beurteilt	AbteilungsleiterIn im Pflegedienst
Geschäftsführer der KHBG	beurteilt	VerwaltungsdirektorIn
		PflegedienstleiterIn

3. Anleitung für die Formulare: **Dienstbeschreibung / Beobachtungsblatt / Mitarbeitergespräch**

A) Formular für die Dienstbeschreibung

Die wesentlichsten Bemerkungen sind stichwortartig oder in einigen Sätzen in der jeweiligen dafür vorgesehenen Spalte „Beschreibung der Dienstleistung und des Verhaltens“ einzutragen.

Bei langjährigen MitarbeiterInnen mit ausgezeichneter Gesamtleistung genügt eine zusammengefasste Bewertung in Zeile Nr.8 des Bogens.

Tipp

Je kritischer die Beurteilung ist, desto systematischer und regelmäßiger sollten die Beobachtungen sein. Im Falle einer kritischen Beurteilung muss auch für Außenstehende nachvollziehbar sein, welches Verhalten zu einer schlechten Beurteilung geführt hat.

Das gezeigte Verhalten sollte nur in einem Punkt zugeordnet werden, keine Mehrfachzuordnung ein und desselben Vorkommnisses.

Es sollten alle negativen Vorkommnisse und Fehler direkt rückgemeldet werden und nicht erst bei der Dienstbeschreibung, damit der / die MitarbeiterIn Gelegenheit zur Verbesserung hat.

B) Beobachtungsblatt:

Bei Mitarbeitern deren Verhalten bzw. Dienstleistungen nicht den Erwartungen entsprechen, sind die beobachteten Defizite laufend zu dokumentieren.

Wichtig ist eine möglichst sachliche Beschreibung der Vorkommnisse, um beim Mitarbeitergespräch bzw. der Dienstbeschreibung entsprechend argumentieren zu können.

Beispiele:

Datum: Hr. X hat trotz wiederholter Aufforderung das Ergebnis nicht nochmals überprüft.

Datum: Fr. X hat sich heute neuerlich im Ton gegenüber Patienten vergriffen.

Datum: Hr. X hat eine Terminabsprache heute neuerlich nicht eingehalten.

C) Mitarbeitergespräch:

Der Arbeitserfolg des abgelaufenen Jahres, eine Analyse der Stärken und Schwächen, die zukünftigen Entwicklungspotentiale sowie die Zielvereinbarungen werden in Stichworten festgehalten und dienen als Grundlage für das nächste Mitarbeitergespräch in einem Jahr.

4. Formular für die Dienstbeschreibung

Name und Vorname:	Abteilung:
Letzte Beurteilung am: Beurteilungszeitraum:	Stichtag für die nächste Beurteilung: Beurteilungsergebnis:

Nr.	Leistungserwartung	Beschreibung der Dienstleistung und des Verhaltens
1.	Fachkompetenz und Wissen - besitzt umfassende theoretische Kenntnisse - handelt entsprechend den Dienstanweisungen und Arbeitsablaufbeschreibungen des näheren Arbeitsplatzes - erkennt bereichsübergreifende Zusammenhänge und handelt entsprechend - usw.	
2.	Arbeitseinteilung / Organisation - bewältigt das Arbeitspensum - ist belastbar hinsichtlich Arbeitsspitzen - hält Termine ein - erledigt die übertragenen Aufgaben in angemessener Zeit - usw.	
3.	Einsatzbereitschaft / Fleiß / Arbeitsqualität - ist an der Tätigkeit interessiert - zeigt großes Engagement - arbeitet selbständig, konzentriert, genau - zuverlässig - usw.	
4.	Bildungsinteresse / Weitergabe von Wissen - bildet sich regelmäßig weiter und gibt dieses Wissen an Vorgesetzte und Mitarbeiter weiter - unterstützt Kolleginnen und Kollegen bei der Bewältigung von Problemen - fördert die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen - aufgeschlossen und offen für Neuerungen - usw.	
5.	Umgangsformen und Verhalten - freundliches und ausgeglichenes Verhalten - korrektes u. loyales Auftreten gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, Patienten und Angehörigen - gepflegtes Erscheinungsbild - arbeitet im Team vorbildlich - kann mit Konflikten umgehen - beachtet Dienstkleiderordnung / persönliche Hygiene	
6.	Wirtschaftlichkeit / Ressourceneinsatz / - erkennt Einsparungspotentiale - setzt Ressourcen zweckmäßig, sparsam und wirtschaftlich ein - hält die allgemeinen Entsorgungsbestimmungen ein - geht schonend mit Sachgütern, Einrichtungen und Geräten um	

7.	Zusatz für Führungskräfte - orientiert sich an den Zielen des Betriebes - nimmt die Führungsrolle wahr, fördert und motiviert die Mitarbeiter - kann Entscheidungen treffen - kann überzeugen und sich entsprechend durchsetzen - gibt klare Zielvorgaben und evaluiert bzw. kontrolliert die Einhaltung dieser - hat selbst Vorbildwirkung usw.	
8.	Vorschlag für die Dienstbeurteilung Benotung gemäß Landesbedienstetengesetz 1988 § 17 (7)	
Erläuterungen der Bewertung: „ Ausgezeichnet „ : Leistung die in deutlichem Ausmaß bzw. weitgehend über den Erwartungen / Anforderungen liegt; LBed.G § 17(7): hervorragende Dienstleistung „ Sehr gut“ : Leistung liegt über den Erwartungen / Anforderungen; LBed.G § 17 (7) : überdurchschnittliche Dienstleistung „ Gut „ : Leistung entspricht den Erwartungen / Anforderungen ; LBed.G § 17 (7) : durchschnittliche Dienstleistung „ Genügend“ : Leistung entspricht kaum den Erwartungen / Anforderungen; LBed.G § 17 (7) : ordnungsgemäße Vorsehung des Dienstes erreicht das unerlässliche Mindestmaß an Leistung; „ Nicht genügend“: Leistung entspricht nicht den Erwartungen / Anforderungen; LBed.G § 17(7): ordnungsgemäße Vorsehung des Dienstes erreicht nicht das unerlässliche Mindestmaß an Leistung		
Unterschrift MitarbeiterIn:	Unterschrift Vorgesetzter:	
Gespräch geführt am:		

5. Beobachtungsblatt

Name:

Datum	Beschreibung der Leistungsbeobachtung	Unterschrift Beobachter

6. Formular für das Mitarbeitergespräch

1. Arbeitserfolg wurde im abgelaufenen Jahr

erfüllt

nicht erfüllt

2. Analyse der Stärken und Schwächen

3. Entwicklungspotentiale und Wünsche

4. Zielvereinbarungen (was, wie, bis wann, womit)

Datum:

nächstes Gespräch am:

7. Gesprächsleitfaden

1. Begrüßung und Einstieg: Aufwärmphase

- das Gespräch ist prinzipiell angekündigt und vorbereitet
- Schaffung einer ungestörten Atmosphäre und Schutz vor unliebsamen Zuhörern
- wann wurde das letzte Mitarbeitergespräch geführt ?

2. Wie werden die Anforderungen des Arbeitsplatzes bewältigt?

- einzelne Leistungsbereiche getrennt besprechen
- beherrscht der Mitarbeiter alles, was er in seinem Arbeitsbereich können muss
- was waren die Erfolgserlebnisse (positive und negative Situationen)
- wo sind Abweichungen festzustellen und welche Ursachen gibt es dafür
- was lernt der Mitarbeiter aus den Abweichungen, welche Möglichkeiten der Verbesserung sieht er?
- welche Unterstützung braucht der/die Mitarbeiter/in von wem?
Allgemein: auch Fragen stellen – Gelegenheit zum Antworten geben – gut zuhören

3. Wie ist die Arbeitszufriedenheit im Team und im Betrieb?

- welche beruflichen Ziele und Interessen hat der Mitarbeiter
- Ideen, Vorschläge oder Kritik besprechen
- persönliche Wünsche, Anliegen vorbringen
- wie wird die Zusammenarbeit empfunden

4. Welche Förderungsmaßnahmen sind zukünftig sinnvoll?

- Stärke-/ Schwächeprofil zusammenfassen
- welche Entwicklungspotentiale gilt es besonders zu fördern ?

5. Welche Ziele werden konkret vereinbart?

- Ziele und Arbeitsschwerpunkte gemeinsam vereinbaren und planen
- Stecken Sie die Ziele für das Folgejahr nicht zu hoch ! Ziele müssen erreichbar sein.
- Beschränken Sie sich auf wenige, dafür wesentliche Ziele !
- Zeitpunkt der Kontrolle und Zielerreichung definieren

6. Beendigung des Gespräches

- Schriftliche Zusammenfassung der wesentlichen Ziele und Maßnahmen
- Wann wird das nächste Gespräch stattfinden ?
- Dem Mitarbeiter für seinen Einsatz und das Gespräch danken.

