

# Leistung unter der Lupe

Bei der Personalbeurteilung ist Feingefühl gefragt

*Wie steht es um die Leistungen der Mitarbeiter? Haben sich in der letzten Zeit Probleme aufgetan? Wurden vereinbarte Ziele erfüllt oder waren sie zu hoch gesteckt? Wie stellen sie sich die Zukunft in der Praxis vor? – Fragen, die gut bei Personalgesprächen geklärt werden können. Sie sind für Zahnarzt wie Mitarbeiter gleichermaßen wichtig und sollten regelmäßig geführt werden.*

Der Mitarbeiter: Jeder möchte gerne wissen, wo er im Job steht. Deswegen steht kaum ein Mitarbeiter einem Personalgespräch negativ gegenüber. Aber er hat auch Ansprüche. Die Rückmeldungen über die erbrachten Leistungen sollen konstruktiv sein, sodass er Verbesserungspotenziale erkennen kann.

Ebenso will er wissen, wie die erbrachte Leistung eingeschätzt wird – und nicht erst bei einer Fehlleistung die Kritik hören.

Der Zahnarzt: Mit der regelmäßigen Beurteilung seiner Mitarbeiter gewinnt der Zahnarzt einen Überblick über ihren Eignungs- beziehungsweise Leistungsstand. Die Leistungsbewertung ist aber nur dann zielführend, wenn

eindeutige Kriterien festgelegt sind, nach denen die Bewertung erfolgt. Darum sollten den Mitarbeitern die Kriterien von vorneherein bekannt sein. Sie müssen wissen, wonach sie beurteilt werden. Eine Beurteilung ist ideal, wenn die Betroffenen auch über die Gewichtung der Kriterien informiert sind. Steht das Gespräch bevor, sollte sich auch der Zahnarzt nochmals verinnerlichen, welche Kriterien er angegeben hat beziehungsweise ansetzen will. Grundlage der Beurteilung können das Anforderungsprofil oder die Stellenbeschreibung sein. Positive und negative Leistungen sollten im Gespräch gegenübergestellt werden. Ideal ist es, wenn der Zahnarzt betont, welche Vorteile

eine Leistungsverbesserung der Praxis bringt und den Mitarbeiter davon überzeugen kann.

## Voraussetzungen und Chancen

Bei der Personalbeurteilung werden keine Einzelleistungen bewertet, sondern die gesamte Leistung innerhalb eines längeren Zeitraums. Eine professionelle Gesprächsführung ist zwingend. Zuvor wurde der zu Beurteilende rechtzeitig über den Termin informiert, damit auch er die Chance hat, sich gründlich vorzubereiten. Dennoch kann der Gesprächseinstieg schwierig sein, wenn der Mitarbeiter nervös und angespannt ist. Keinesfalls sollte die Beurteilung eine Strafpredigt sein – auch bei negativem Tatbestand muss das Ge-

spräch konstruktiv geführt werden.

Beurteilungen dürfen sich nicht am besten Mitarbeiter orientieren, sondern an den bisherigen Leistungen oder am durchschnittlichen Leistungsstand in anderen Zahnarztpraxen. Bei einer angenehmen Gesprächsatmosphäre kann der Zahnarzt auch den Problemen auf den Grund gehen, die den Mitarbeiter an der Ent-

faltung seines kompletten Leistungsspektrums hindern, zum Beispiel Überforderung oder mangelnde Eignung für bestimmte Verwaltungsarbeiten. Das kann zur Änderung in der Arbeitseinteilung führen, was auch vorteilhaft für die Entwicklung der Praxis ist.

## Die Vorbereitung

Grundlage der Beurteilung sind Arbeitsergebnisse und Fakten, die im Laufe der Zeit vom Zahnarzt notiert wurden. Gleichzeitig darf nicht der Eindruck entstehen, dass man jemandem hinterherspioniert, um „Material“ für die Beurteilung zu sammeln. Die Gleichbehandlung aller spielt eine wichtige Rolle.



Was lief gut, was kann verbessert werden? Welche Ideen hat der Mitarbeiter, die die Praxis voranbringen? Wie kann der Zahnarzt seine Mitarbeiter motivieren? Im Personalgespräch kann vieles besprochen werden.

Abbildung: fotolia.com/dp@pic

Beurteilungen sollten regelmäßig stattfinden und nicht nur dann, wenn es einen negativen Anlass gibt. Gut ist ein Gespräch alle sechs Monate. Denn je größer der Zeitraum, desto schwieriger ist es, sich an Einzelfälle zu erinnern und Abweichungen von den Erwartungen festzustellen.

### Ablauf der Beurteilung

1. Positiver Einstieg: Es werden die Leistungsverbesserungen aus dem letzten Gespräch deutlich hervorgehoben. Am Anfang werden die Stärken erwähnt, dann erst kommt man auf die Defizite zu sprechen.
2. Eigenbeurteilung: Wer die Gelegenheit hat, sich selbst einzuschätzen, ist eher bereit, die Bewertung des Zahnarztes anzuerkennen. Es ist damit zu rechnen, dass sich der Betroffene selbst anders beurteilt als der Chef. Dadurch werden unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar. In dieser Phase sind gezielte Fragen besser, als Behauptungen aufzustellen, da sie nicht zum Widerspruch des Mitarbeiters führen.
3. Zahnarztbeurteilung: Der Beurteilungskatalog wird Punkt für Punkt besprochen (gebundene Beurteilung), der Mitarbeiter kann auf Wunsch eine Kopie erhalten. Die Bewertung kann auch ohne Noten durch Fließtext erfolgen (freie Beurteilung) und durch Kommentare ergänzt und vervollständigt werden. Die Auswirkung der Leistung auf den Erfolg der Zahnarztpraxis muss immer wieder betont werden: Was bringt es uns, wenn sich die Leistung weiter verbessert? Welche Vorteile hat auch der Patient davon? Aber auch die Konsequenzen minderer Leistung müssen dem Betreffenden erklärt werden. Die Beurteilung muss in allen Einzelheiten nachvollziehbar sein, sonst ist sie nicht überzeugend und eine Leistungsverbesserung ist nicht absehbar.
4. Verbesserungsmöglichkeiten: Mit der Feststellung eines Leistungsdefizits ist es nicht getan. Es müssen im Gespräch auch praxisbezogene Lösungen diskutiert werden. Mitarbeiter erwarten Hilfestellung und hoffen auf Vorschläge. Der Zahnarzt hat im Beurteilungsgespräch die Chance, sein Team weiterzuentwickeln und damit die Praxis für die Zukunft fit zu machen. Der Zahnarzt motiviert seine Mitarbeiter nur, wenn er realistische Erwartungen an das Leistungspotenzial hat.

Die Beurteilung nach Noten oder auch Punkten erinnert zwar an Schulzeiten, ist aber in der Praxis üblich. Die „freie Beurteilung“ (Text statt Noten)

### Beurteilungskatalog

Zu unterscheiden ist zwischen persönlichen und fachlichen Merkmalen nach Noten.

| Persönliche Merkmale  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pünktlichkeit         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Freundlichkeit        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Auffassungsvermögen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Belastbarkeit         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zuverlässigkeit       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitstempo          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Flexibilität          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teamgeist             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geduld                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fachliche Merkmale    |                          |                          |                          |                          |                          |
| Technische Kenntnisse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Umgang mit Patienten  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pflege der Geräte     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zahnmed. Kenntnisse   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bewertung: Von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)

ist umständlich und nicht immer exakt. Das erschwert auch den Vergleich zu einer vergangenen Beurteilung, weil die Wortwahl einen Interpretationsspielraum zulässt. Bei Einführung der Beurteilung ist daher das Notensystem zu empfehlen. Zusätzlich kann man noch eine Gewichtung vornehmen, sodass zum Beispiel der Punkt „Zuverlässigkeit“ stärker ins Gewicht fällt als „Teamgeist“. Durch die Ziffern 1 bis 3 kann das in einer Spalte rechts neben jedem Punkt vermerkt werden. Die Notenvergabe muss transparent sein, Mitarbeiter sollten auf Wunsch eine Kopie erhalten.

### Mögliche Fehler bei der Beurteilung

Das Team zu beobachten, ist immer auch ein Prozess der Wahrnehmung und verlangt eine gute Urteilsfähigkeit des Beurteilers. Dabei kann es zu verschiedenen Fehlern kommen: Vom „Überstrahlungseffekt“ spricht man, wenn der Beurteiler von einem auffälligen Merkmal des Mitarbeiters auf das Gesamtbild schließt. Dann überstrahlt eine einmalige Beobachtung alle anderen Wahrnehmungen. Vom „Aktualitätseffekt“ spricht man, wenn die jüngsten Beobachtungen den Gesamteindruck übermäßig prägen und im Gespräch besonders hervorgehoben werden. Der „Sympathieeffekt“ bedeutet, dass der sympathische Mitarbeiter meist ganz unbewusst

großzügig und positiv beurteilt wird, an weniger sympathische Personen werden dagegen höhere Erwartungen gestellt. Der „Hierarchieeffekt“ besagt, dass Mitarbeiter mit viel Verantwortung, Titel und Status tendenziell aufgewertet werden. Wahrnehmungen werden dann beschönigt.

Der nachsichtige Beurteiler schaut schon mal großzügig über Fehler hinweg, ihm geht es um Harmonie. Strenge Beurteiler nehmen den Idealzustand als Maßstab und betrachten herausragende Leistungen als den Normalfall. Dem zurückhaltenden Beurteiler fehlt der Mut, sich festzulegen. Seine Einschätzungen sind unklar, schwammig und ohne Wirkung auf den Mitarbeiter.

**Fehler 1:** Es liegen zu wenige aussagefähige Fakten vor, nach denen eine Beurteilung erfolgt. Außerdem werden einzelne Vorkommnisse hochgespielt und dem Betreffenden ein grundsätzliches Verhalten unterstellt.

**Fehler 2:** Bestimmte Merkmale, die der Zahnarzt selbst für sehr wichtig hält, werden überbewertet. Andere Kriterien werden dagegen weniger genau wahrgenommen und fallen nicht ins Gewicht.

**Fehler 3:** Es werden nicht alle, sondern nur einige Personen regelmäßig beurteilt. Das widerspricht der Gleichbehandlung.

**Fehler 4:** Es kommt zur Diskussion, da die Beurteilung nicht auf Fakten basiert, sondern auf Vermutungen, sodass es für den Mitarbeiter leicht ist zu widersprechen.

### **Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz**

Nach § 82.2 BVG kann der Arbeitnehmer die Erörterung seiner Leistungsbeurteilung verlangen. Damit soll ihm die Möglichkeit gegeben werden, im Rahmen eines Beurteilungsgesprächs zu erfahren, wie seine Leistung eingeschätzt wird, zu der getroffenen Beurteilung Stellung zu nehmen und gegebenenfalls auf eine Leistungs- und Verhaltensverbesserung hinzuwirken.

Nach § 83 BVG genießt der Arbeitnehmer ein Einsichtsrecht in seine Personalakte. Da die Personalbeurteilung zu den einsichtsfähigen Unterlagen gehört, empfiehlt es sich, dass der Praxisinhaber die Personalbeurteilung sorgfältig erörtert und dem Mitarbeiter ein Duplikat der schriftlichen Beurteilung aushändigt.

### **Emotionen und Sachlichkeit**

Bei der Beurteilung kann es auch zu emotionalen Äußerungen kommen. Der Zahnarzt sollte akzep-

### Checkliste „Vorbereitung auf das Gespräch“

|   | Ja                       | Nein                     |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Wird der Mitarbeiter über das Gespräch rechtzeitig informiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Liegen ausreichend Einzelbeobachtungen zugrunde?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ist der Bewertungsmaßstab weitgehend objektiv?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Werden auch positive Punkte dokumentiert?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Werden auch Einwände des Mitarbeiters berücksichtigt?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Weiß der Betreffende, nach welchen Punkten er beurteilt wird?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Werden Gerüchte von anderen außer Acht gelassen?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Wird die Leistung beurteilt und nicht der Charakter?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Werden Vergleiche mit Kollegen vermieden?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Sind dem Betreffenden die Beurteilungspunkte bekannt?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

tieren, dass der Beurteilte auch die Gelegenheit nutzt, Unzufriedenheit, Ärger und Enttäuschung zu äußern. Hier ist Gelassenheit gefragt. Es ist eine Chance, verborgene Motive und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu erkennen. Sind die Emotionen abgehandelt, geht es zurück zur Sachlichkeit. Übereinstimmende Meinungen sollten stärker betont werden als die abweichenden. Der Beurteilte sollte eigene Verbesserungsvorschläge einbringen dürfen. Schulmeisterhafte Belehrungen sollten vermieden werden – deswegen keine Appelle wie: „Sie müssen aber unbedingt...“ oder „Sie dürfen keinesfalls...“. Stattdessen Fragen wie: „Weshalb haben Sie das übersehen?“ oder „Wieso kommen Sie zu spät?“ Im Idealfall schätzen beide Seiten die Leistungen ähnlich ein. Das ist die beste Basis zur weiteren Entwicklung der Arbeitsergebnisse. Übereinstimmende Punkte müssen deutlich hervorgehoben werden, das gibt dem Gespräch einen konstruktiven Charakter. Sollte sich die Argumentation des Mitarbeiters als richtig herausstellen, ist es ein Zeichen von Stärke, wenn der Zahnarzt seine eigene Beurteilung korrigiert. Natürlich sollte er auch den Mut haben, heikle Themen direkt anzusprechen. Wenn die Beurteilung gut vorbereitet und nachvollziehbar ist, gibt es kaum noch Ausreden eines Mitarbeiters.