



Gudrun Mentel

## Beurteilung von Mitarbeitern – überflüssig oder wirklich sinnvoll?

**PRAXISMANAGEMENT** In unserer Reihe „Nachhaltige Mitarbeiterführung“ geben wir Tipps für eine effiziente und erfolgreiche Führung von Personal in einer Zahnarztpraxis. Im folgenden Artikel stellen wir das Beurteilungssystem als zentrales Feedbackinstrument vor und zeigen auf, dass strukturierte und regelmäßige Mitarbeitergespräche unmittelbar den Praxiserfolg beeinflussen.

Eigentlich ist es so wie letztes Jahr: das jährliche Beurteilungsgespräch mit einem Mitarbeiter steht an und man hat gerade nicht die Zeit dafür. Zugegeben, man weiß auch nicht so genau, was man ansprechen soll. Es läuft ja alles ganz gut. Obwohl, da waren ein paar Schnitzer in den letzten Wochen. Man hat aber dem Mitarbeiter sofort und unmissverständlich deutlich gemacht, dass man das in dieser Praxis nicht wünscht. Viel erwidert hat er dann nicht mehr. Eigentlich ist damit doch alles gesagt. Wozu also ein Beurteilungsgespräch?

Mitarbeiter benötigen regelmäßig Feedback zu ihrer Leistung, ihrem Verhalten und ihrem Potenzial, um sich im Sinne der Zahnarztpraxis zu verhalten und weiter zu entwickeln. Erfolgt diese Rückmeldung nach vorher festgelegten Kriterien, so spricht man von einer Beurteilung. Damit kann der Praxisinhaber überprüfen, ob der Mitarbeiter den Anforderungen, die Arbeitsplatz und Praxis an ihn stellen, entspricht und ihm hierzu ein konkretes und

wertschätzendes Feedback geben. Für den Beurteilten selbst kann diese Rückmeldung Anlass zur Motivation und Leistungssteigerung sein.

Beurteilungen können zu bestimmten Anlässen (z.B. innerhalb und zum Ende der Probezeit; der Beurteilung von Auszubildenden; nach der Rückkehr aus einer Arbeitsunfähigkeit oder vor dem Ausstellen von Zeugnissen) erfolgen. Sinnvoll sind regelmäßige Beurteilungen (z.B. jährlich oder halbjährlich). Worauf kommt es bei Beurteilungen an? Wie kann ein Praxisinhaber dieses Instrument der Mitarbeiterführung optimal gestalten?

### Feedback auf zurückliegende Leistungsperiode

Der Mitarbeiter erhält ein umfassendes Feedback über all jene Leistungen, die er innerhalb des Bewertungszeitraumes erbracht hat. Im Gegensatz zu anlassbezogenen Feedbackgesprächen im Alltag steht hier nicht ein einzelnes Ereignis im Fokus des Gesprächs,

sondern es wird gemeinsam ein langer Zeitraum betrachtet. Im Fokus stehen also Verhaltenstendenzen. Es ist daher sinnvoll, sich als Praxisinhaber nicht nur die letzten Wochen in Erinnerung zu rufen, sondern sich in regelmäßigen Abständen Notizen zu besonderen Ereignissen zu machen und diese im Beurteilungsgespräch mit dem Mitarbeiter zu besprechen.

### Wissen befähigt

Eine Mitarbeiterbeurteilung kann bei demjenigen, der seine Leistung steigern soll, nur dann erfolgreich sein, wenn dieser genau weiß, welches Verhalten von ihm erwartet wird: je konkreter dies beschrieben wird, desto eher kann er dies im Praxisalltag umsetzen. Daher sollten in einem Beurteilungssystem die einzelnen Kompetenzen, die der Praxisinhaber wünscht, möglichst exakt formuliert werden. So kann z.B. die Konfliktfähigkeit konkret beschrieben werden in Formulierungen wie: „weicht Konflikten aus – spricht

Konflikte offen an – moderiert Konflikte“. Im gemeinsamen Gespräch können die Sichtweisen beider ausgetauscht werden.

### Grundlage für bedarfsgerechte Fortbildungen

Fehlen dem Mitarbeiter nun konkrete Kompetenzen, um z.B. Konflikte zu moderieren und ist dies für diese Stelle von großer Bedeutung, so kann anschließend über eine entsprechende Fortbildungsmaßnahme gesprochen werden. Dies steht dann im konkreten Zusammenhang mit dem (gewünschten) Verhalten des Mitarbeiters, dient den Praxiszielen und motiviert daher den entsprechenden Mitarbeiter.

### Faire Beurteilung aller Mitarbeiter

Strukturierte Beurteilungskonzepte haben den großen Vorteil, dass sie dem Praxisinhaber die Möglichkeit geben, alle Mitarbeiter nach den gleichen Maßstäben zu beurteilen. Auf diese Weise kann er allen Teammitgliedern die gleichen Erwartungen transportieren und die Leistungen aller Mitarbeiter miteinander vergleichen.

### Mitarbeiter zur eigenen Reflexion anregen

Im Vorfeld des Beurteilungsgesprächs erhält der Mitarbeiter den Beurteilungsbogen mit der Bitte, diesen auszufüllen und sich entsprechend auf das Gespräch vorzubereiten. Im Fokus stehen dabei sinnvollerweise konkrete Kompetenzfelder (wie oben beschrieben) und weitere Einschätzungen zum bisherigen und zukünftigen Verhalten. Indem der Praxisinhaber diesen Bogen ebenfalls ausfüllt und beide im Anschluss über ihre Einschätzungen sprechen, wird der Mitarbeiter dazu veranlasst, sich mit dem Selbstbild und dem Bild, welches sein Praxisinhaber von ihm hat (= Fremdbild) auseinanderzusetzen.

### Persönliche Kommunikation zählt

Oft ist es der stressige Praxisalltag, der ein längeres Gespräch über Befindlichkeiten, Erwartungen oder Persönliches im Leben des Mitarbeiters nicht zulässt. In einem solchen Rahmen

kann man sich jedoch auch darüber austauschen und den gegenwärtigen Motivationsgrad erfragen. Von den Mitarbeitern selbst wird dies oft als Wertschätzung erlebt und für den Praxisinhaber sind solche Gesprächsinhalte ein wertvoller Seismograf für die Stimmung bei einzelnen Mitarbeitern oder im ganzen Team. Frühzeitig kann damit Spannungen, Konflikten oder gar Fluktuationen vorgebeugt werden.

### Innovationen und Bindung steigern

Mitarbeitergespräche sind nur dann für beide Seiten sinnstiftend und effizient, wenn sie beide Sichtweisen – die des Mitarbeiters und die der Praxis – berücksichtigen. Es ist daher sinnvoll, die Erwartungen der Praxis deutlich zu kommunizieren und mit den Bedürfnissen und Möglichkeiten des Mitarbeiters in Einklang zu bringen. Von großer Bedeutung kann es hierbei sein, den Mitarbeiter aktiv um Vorschläge und Anregungen zu bitten. Dies steigert dessen Innovationsfähigkeit und erleichtert eine spätere Delegation der entsprechenden Aufgaben.

### Fazit

Beurteilungsgespräche, die strukturiert und regelmäßig durchgeführt werden, können entscheidend zum Praxiserfolg beitragen. Mitarbeiter werden damit gleichermaßen gefördert und gefordert. Mit derart klarem und wertschätzendem Feedback können deren Motivation und Engagement deutlich gesteigert werden.

## INFORMATION

### Gudrun Mentel

Consultant Personalentwicklung  
Ökonomin für Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56, 63067 Offenbach  
Tel.: 069 801046-70  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de

Infos zur Autorin



# zenium



## Avisio®-LED D65

### NEU von ZENIUM !

Mehr als eine Beleuchtung, mehr als ein Bildschirm und viel mehr als beide Funktionen zusammen, AVISIO-LED ist eine Hochleistungsbeleuchtung, die kommuniziert:

- > LED-Tageslichtquelle höchster Präzision
- > Mit der D65 Normlichtart konform
- > Direkte und indirekte Beleuchtung
- > Kabellose Übertragung multimedialer Inhalte

Ein modernes Beleuchtungskonzept, um den Patienten zu beraten, zu informieren und zu entspannen.

WIRD AUF UNSEREM MESSESTAND  
ZU SEHEN SEIN:  
9., 10. & 11. JUNI 2016  
DENTALBERN - STAND C94

Weitere innovative Beleuchtungskonzepte  
finden Sie unter  
[www.zenium.fr](http://www.zenium.fr)

Infos und Dokumentationen:  
**zenium**

Königsberger Str. 13 - D - 77694 Kehl  
Telefon: +49 (0) 7851 898 69 26  
Mobil: +49 (0) 160 161 00 16

kontakt@zenium-beleuchtung.de  
**Oder fragen Sie Ihr Dental-Depot!**