

Personalauswahl und -management: Neue Teammitglieder finden, gewinnen und binden

Katrin Rinke

Kennen Sie die DIN 33430? Nein? Wirklich nicht? Aber Sie stellen doch MitarbeiterInnen ein! Wie konnte das all die Jahre nur funktionieren, ohne dass Sie die „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ kennen? Sucht man bei Wikipedia nach „Personalauswahl“, erscheint ein Text – er ist nicht lang, darum möchte ich ihn Ihnen gern vorstellen:

„Personalauswahl bezeichnet die Zuweisung von Stellenaspiranten (interne und externe Bewerber) zu Arbeitsplätzen unter wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und ideologischen Rahmenbedingungen und mittels Rekrutierung und Auswahltechniken, die im Idealfall eignungsdiagnostisch fundiert sind. Die Personalauswahl ist ein wesentliches Element der Personalbeschaffung. (...) Beurteilungskriterien für den Erfolg eines Personalauswahlsystems sind neben der Akzeptanz der Methoden und des Prozesses bei den Bewerbern insbesondere die Objektivität, die Messgenauigkeit der eingesetzten Verfahren (Reliabilität) und die prognostische Qualität. Letztere wird als prognostische Validität bezeichnet. Die methodischen Anforderungen an den Prozess der Personalauswahl sind in der DIN 33430 beschrieben („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“)" (Wikipedia 2014).



Abb. 1 Die Auswahl der Richtigen Mitarbeiter sollte man nicht auf die leichte Schulter nehmen.

(© Rainer Sturm / PIXELIO)

Dieser Text birgt nicht nur wenig praktisch Anwendbares, er ist darüber hinaus auch staubtrocken. Nebenbei bemerkt: Auch die dort erwähnte DIN 33430 liest sich nicht wie der neue Grisham. Damit allein wird es also nicht funktionieren. Die große Frage lautet also: Wie findet, gewinnt und bindet man gute MitarbeiterInnen?

Zuverlässig, vorhersagbar und nervenschonend

Niemand wird ernsthaft in Frage stellen, dass die Personalauswahl zuverlässiger und das Ergebnis vorhersagbarer wird, wenn man bestimmte Standards einführt

und sich auch konsequent daran hält.

Gerade in einer Zahnarztpraxis ist es wichtig, ein gutes Team zu haben, denn es geht um Menschen, Ängste, das Zulassen von Nähe und um Geld. Alles Themen, die sehr emotional sein können und deshalb sehr professionell behandelt werden müssen, damit am Ende alle Beteiligten ein gutes Gefühl haben. Das Einstellen neuer MitarbeiterInnen ist hier also eine Gratwanderung, bei der Bauchgefühl und messbare Faktoren sich die Waage halten müssen.

Die Notwendigkeit zum Einstellen neuer MitarbeiterInnen tritt oft recht spontan ein, z. B. wenn eine Mitarbeiterin schwanger wird. In

dieser Situation ist es von Vorteil, wenn die Stellenbesetzung nach einem bewährten Schema erfolgen kann, denn: Jede Entscheidung, die innerhalb sehr kurzer Zeit und unter einem gewissen Maß an Druck getroffen werden muss, birgt das Risiko einer Fehlentscheidung. Die muss man in jeder Hinsicht teuer bezahlen, denn meist kosten personelle Fehlbesetzungen nicht nur eine Menge Geld, sondern auch eine Menge Nerven – Ihre und die Ihrer MitarbeiterInnen/KollegInnen. Darum lohnt es sich, die eigenen Kriterien bei der Auswahl und dem Management Ihres Teams mal genauer unter die Lupe zu nehmen. Natürlich gibt es gerade im Umgang mit Personal immer wieder Überraschungen. Aber es gibt auch erfreulich viele Aspekte, die man planen und vorbereiten kann.

Die Sache mit dem Bauch und den Kompromissen

Eines vorab: Bitte kein Bauchgefühl! Oder nur ein klitzekleines bisschen, ganz am Ende, nach den harten Fakten. Und bitte treffen Sie die Entscheidung im Laufe der Vorstellungsgespräche nicht intuitiv, das ist der erste Schritt in die falsche Richtung – und das kann ein sehr langer Weg werden.

Definieren Sie genau, welche Aufgaben und Ziele mit der zu besetzenden Stelle verbunden sind (s. hierzu auch „Die ‚Neue‘ – ein Fahrplan zum Einstellen neuer Mitarbeiterinnen“, Team-Journal 4/2013). Dann ist es leichter, eine Bewerberin/einen Bewerber zu

finden. Wenn Sie wissen, wen sie suchen und das auch deutlich kommunizieren, können Menschen sich zielgerichteter bewerben. Oder andersherum gesagt: Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Menschen, die Ihrem deutlich formulierten Anspruch nicht entsprechen, nicht bewerben, ist groß. Das spart Zeit und damit auch Geld und Nerven – Ihnen und den potentiellen Bewerbern. Kompromissbereitschaft ist sicher auf beiden Seiten vonnöten, die Realität sollte jedoch nicht allzu weit vom gesuchten Standard abweichen. Sonst wird die Stelle zwar kurzfristig besetzt, man geht aber das Risiko ein, mittelfristig wieder ein neues Teammitglied suchen zu müssen. Das lenkt vom Erreichen der Ziele ab, schafft fachliche und emotionale Unruhe im Team und sollte darum möglichst vermieden werden. Nachdem die Aufgaben und Ziele definiert sind, sollte man sich die Zeit nehmen und einmal grundsätzlich über die Art von Menschen nachzudenken, mit denen man arbeiten möchte. Natürlich mit den Besten! Wie diese Teammitglieder ticken sollen, kann jede Chefin und jeder Chef mit Begeisterung ausmalen und begründen.

Seien Sie ehrlich!

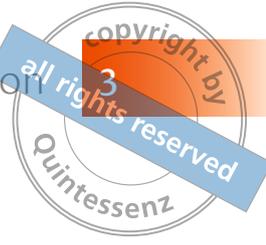
Jede Medaille hat allerdings zwei Seiten. Wo Licht ist, ist auch Schatten. Binsenweisheiten? Sicher! Aber nirgends treffen sie so deutlich zu wie im Personalmanagement. Wenn man ganz ehrlich ist, weiß man nicht nur, was „die Guten“ ausmacht, sondern

genauso deutlich auch, was „die Schlechten“ ausmacht.

Viele Führungskräfte lehnen dennoch das ganz bewusste und ehrliche Einordnen von Teammitgliedern in Schubladen (Top, OK, Flop) zunächst mit Nachdruck ab. Politisch korrekt scheint das im ersten Moment ja auch nicht zu sein. Lässt man diesen Gedanken jedoch einmal bewusst zu, wird man erkennen, dass er an sich nichts anderes ist als eine Bewertung nach Noten, der wir alle unsere Kinder über Jahre täglich in der Schule aussetzen. Und wenn wir unsere Kinder, zu denen wir eine sehr enge emotionale Bindung haben, diesem Prozedere aussetzen, kann es dann verkehrt/politisch unkorrekt/unfair sein, mit unseren MitarbeiterInnen dasselbe zu machen? Wenn man ehrlich mit sich ist, werden die meisten zugeben, dass diese Bewertung

- a) stimmt und
- b) einiges an Handlungsbedarf nach sich zieht, der durchaus unbequem sein kann.

Diese Unbequemlichkeit kann sich unterschiedlich ausdrücken: Vielleicht weigert man sich, zu erkennen, dass die Praxis einen durchaus überdurchschnittlichen Anteil an Flop-Mitarbeitern hat. Vielleicht muss man einem davon demnächst sogar kündigen und möchte sich davor drücken. Natürlich hat jedes Teammitglied eine zweite oder sogar eine dritte Chance verdient. Aber mit Gutmütigkeit lässt sich kein Unternehmen erfolgreich führen. Und obwohl die Hoffnung zuletzt stirbt, sollte man sich deutlich vor Augen führen, dass man



Teammitglieder nur bedingt „umdrehen“ kann. Nur ca. 20% aller Flop-Mitarbeiter ergreifen die ihnen gebotenen Chancen und machen mehr als „Dienst nach Vorschrift“. Anders herum gesagt: 80% der unterdurchschnittlichen Teammitglieder bleiben genau das: Schwachstellen des Unternehmens. Selbstverständlich bekommen sie Unterstützung bei der Entwicklung angeboten, natürlich wird versucht, sie zu fördern. Aber wenn aus diesen Bemühungen eine Art Lebensberatung wird, ist es an der Zeit, schnell und konsequent einen Schlusstrich zu ziehen.

Leistung als Gradmesser

Top, OK und Flop – Sie glauben, diese Kategorisierung ist menschenverachtend? Falsch! Es geht nicht um die Bewertung des Menschen oder seiner Persönlichkeit, sondern um das Analysieren seiner Leistung. Das ist ein gewaltiger Unterschied! In manchen Fällen ist es einfach eine Tatsache, dass das, was an Leistung gebracht wird, nicht mit dem einhergeht, was gefordert ist, um das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu halten. Leistung ist messbar. In der Bandbreite an Leistungsbereitschaft in einem Team lauert ein ganz großes Risiko: Die unterdurchschnittlichen Teammitglieder machen es sich in ihrer behaglichen Nische bequem und erledigen nur das Nötigste. Das funktioniert meist ziemlich gut, weil es immer noch Chefinnen und Chefs gibt, die die Auseinandersetzung scheuen, auch weil sie meist wiederholt geführt

werden muss, weil keine Besserung in Sicht ist und weil Mitarbeitergespräche einfach sowieso grundsätzlich unangenehm sind. Es ist aber nur fair, im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen Leistung zu fordern. Jedes Teammitglied kann (ebenso wie jeder Unternehmer) frei entscheiden, ob es zu bestimmten, vorher eindeutig geklärten Konditionen einen Arbeitsvertrag abschließen möchte oder nicht. Die Leidtragenden sind die Leistungsträger, die Top-Teammitglieder. Sie sind verständlicherweise verärgert, denn die Aufgaben, die nicht erledigt werden, die Ziele, die nicht erreicht werden, können ja nicht so im Raum stehen bleiben. Also wird es immer wieder dazu kommen, dass Top-MitarbeiterInnen über ihr Aufgabengebiet hinaus auch noch die Aufgaben und Ziele anderer Teammitglieder mit bewältigen müssen. Einige nehmen das als Herausforderung, aber mittelfristig setzt sich niemand gern dieser ungerechten Arbeitsverteilung aus. Das Ergebnis: Der Flop-Mitarbeiter hockt nach wie vor behaglich in seiner Nische und das Top-Teammitglied verlässt das Unternehmen. Was das für die Unternehmensentwicklung, den Umsatz, den Gewinn und die Zufriedenheit des Teams und der Patienten bedeutet, ist klar. Jemandem zu kündigen, kann unsozial sein. Jemandem nicht zu kündigen, der eigentlich gekündigt werden müsste, ist unsozial. So hart wie es klingt, aber Siegerteams – egal in welcher Branche – entstehen durch die differenzierte Behandlung der Teammitglieder. Die Besten werden belohnt, die

Schlechtesten gehen und die Latte für das gesamte Team wird konstant höher gelegt: „Up or out“ bzw. „Grow or go“. Das hat auch direkte Auswirkungen auf die zukünftige Personalentwicklung: Dort, wo viele Top-Teammitglieder arbeiten, wollen auch andere Top-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hin (und wenn eines dieser Teammitglieder doch mal kündigen sollte, hat es sich schon in vielen Fällen bewährt, die Tür für eine Rückkehr offen zu halten).

Vorbereitung des Interviews

Nun weiß man, wen man hat, wen man sucht und jetzt geht es darum, aus den Bewerbungen das beste neue Teammitglied herauszufinden. Eile ist in diesem Zusammenhang grundsätzlich kontraproduktiv, denn manchmal ist das Attraktive an einer Bewerberin/einem Bewerber lediglich die vermeintlich schnelle Lösung eines dringenden Personalproblems. Oft haben Chefinnen und Chefs keine Erfahrung in Recruiting und Personalmanagement. Die meisten wissen zwar um die Wichtigkeit dieses Themas, sind aber zur selben Zeit auch genervt, dass das jetzt auch noch erledigt werden muss. Die Folge: Sie handeln intuitiv, überhastet und machen sich damit noch mehr Arbeit. Unzureichend strukturierte und schlecht vorbereitete Interviews und das Vertrauen auf das Bauchgefühl sind erfahrungsgemäß selten zielführend, kosten häufig Geld, Zeit und Nerven. Hingegen stellt eine konsequente Einstellungspolitik eine große Wertschöpfung für die Praxis dar.

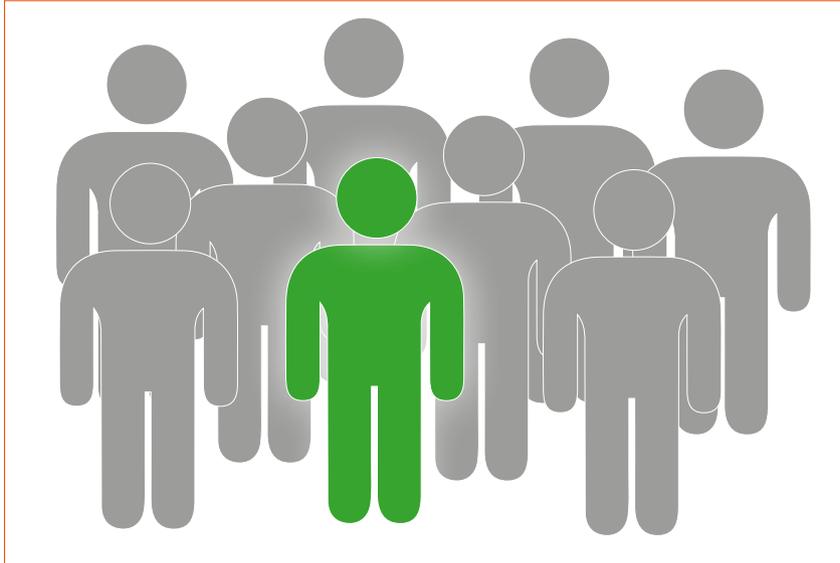


Abb. 2 Stellen Sie Fragen um sich ein objektives Bild der Bewerber zu machen – verlassen Sie sich nicht nur auf Ihr Bauchgefühl!

Der Anspruch jedes Interviews sollte es sein, den Top-Bewerber/die Top-Bewerberin für die Praxis zu gewinnen. Wobei Top bedeutet, eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter zu finden, die/der jemand ist, die/der seine Arbeit besser macht als die anderen Teammitglieder, mit Engagement dabei ist und Herzblut investiert. Auf jeder Ebene der Praxishierarchie! In jeder Position! Am Rande bemerkt: Top-MitarbeiterInnen gibt es auch bei Reinigungskräften. Und auch nach denen sollte man gezielt suchen!

Die Form der Bewerbung lässt schon die ersten Rückschlüsse auf die Bewerberin/den Bewerber zu. Ein abgerissenes Blatt aus einem karierten Colleagueblock ist durchaus nicht so selten wie man es sich wünschen würde. Unvollständige Unterlagen, fehlende Zeugnisse, nicht erklärte Lücken im beruflichen Lebenslauf – alles

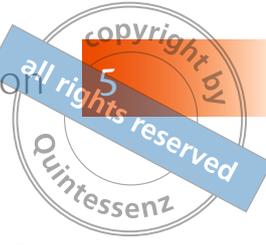
keine Ausnahmen. Grundsätzlich sollte man nur BewerberInnen zum Interview einladen, die eine sorgfältig zusammengestellte und vollständige Bewerbungsmappe übergeben, egal ob mit der Post oder als Dateianhänge einer E-Mail. Apropos E-Mail – wollen Sie wirklich ein Teammitglied gewinnen, dessen Mailadresse irgendetwas mit „Mausi“ oder „Bambi“ ist?

Der erste Eindruck

Man hat nun also einige KandidatInnen für das Interview. Aber wie gelingt es, die Personalgewinnung zu optimieren, wie trennt man die Spreu vom Weizen? Zuerst sollte man sich vor einem Interview sehr deutlich bewusst machen, wie der erste Eindruck entsteht: Wir alle haben unsere Erfahrungen im Umgang mit Menschen. Ohne dass wir groß-

artig Einfluss darauf nehmen können, werden diese Erfahrungen von unserem Unterbewusstsein gesammelt und positiv bzw. negativ bewertet. Nimmt man jetzt noch unsere Vorurteile, die durch Erziehung und äußere Einflüsse geprägten Wertvorstellungen mit dazu, ist es nicht mehr verwunderlich, dass wir alle dazu tendieren, fremde Menschen in Schubladen zu stecken. Das hilft uns, im Umgang mit Unbekannten ein Mindestmaß an Sicherheit zu finden.

Im Detail sieht das so aus: Zu allererst nehmen wir Äußerlichkeiten wahr: Mimik, Gestik, Kleidung, Haltung und – ganz wichtig – Duft. Im nächsten Schritt sammeln wir weitere Informationen, die unseren Eindruck bestätigen und festigen. Und als ob das nicht schon reicht, kommt nun auch noch der sogenannte Halo-Effekt: Einzelne Merkmale unseres Gegenübers, Umgangsformen und Äußerlichkeiten überstrahlen die weitere Wahrnehmung. Damit verhindern Sie auftretende Widersprüche zum vorher gefällten Urteil. Eine objektive Sichtweise ist nicht mehr möglich. Schnell und unbewusst ist das Urteil gefällt: Die Optik zählt, knapp eine Minute nach dem Kennenlernen ist unser Gegenüber in einer Schublade gelandet, aus der sie/er sich nur sehr schwer wieder herausarbeiten kann. Noch Fragen zum Thema „Fachliche Qualifikation“, „Kompetenz“ oder ähnlichem? Daran lässt sich nicht rütteln. Das bedeutet, attraktive BewerberInnen, die sich positiv präsentieren, sind anfangs deutlich im Vorteil. Umso



wichtiger ist es, die Bewerberin/den Bewerber im eigentlichen Gespräch sorgfältig vorbereitet zu prüfen. Nur mit den richtigen Fragen bekommt man die Antworten, die nach dem subjektiven ersten Eindruck eine deutlich objektivere Entscheidung für oder gegen die Einstellung dieses Menschen ermöglichen. Ein standardisiertes Verfahren wirkt auch hier Fehlentscheidungen entgegen und hilft bei der Entscheidungsfindung, wenn zwei oder sogar drei BewerberInnen grundsätzlich für die Position in Frage kommen.

Schön, Sie kennenzulernen!

Zur Erinnerung: In einem Bewerbungsgespräch stellen beide Seiten Fragen. Durch die Fragen, die die Bewerberin/der Bewerber stellt, bekommen Sie einen weiteren Mosaikstein, der später hilft, ein möglichst objektives Bild zu bekommen. Was steht bei den Fragen Ihres Gesprächspartners im Vordergrund? Gehalt, vermögenswirksame Leistungen, Pausenregelung und Urlaub? Oder Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortung? Bei aller Wichtigkeit, die die ersten vier Themen selbstverständlich haben, dürfen sich die Fragen eines wirklich qualifizierten potentiellen Teammitgliedes nicht auf diese Punkte reduzieren. Sollte das der Fall sein, können Sie sicher sein, keinen Top-Bewerber vor sich zu haben, Sie können sich und ihr/ihm Zeit und Nerven sparen und lassen das Gespräch freundlich, aber zügig ausklingen.

Finden Sie heraus, wie Ihre Gesprächspartnerin/Ihr Gesprächspartner zu ihren/seinen Schwächen steht und wie sie/er mit Defiziten in ihrer/seiner Qualifikation umgeht. Bekommen Sie Standardantworten? Arbeiten Sie an diesem Punkt des Gespräches mit so vielen Fragemöglichkeiten wie Sie können. Offene und geschlossene Fragen, Reflexionsfragen, die die Gedanken und Gefühle der/des Befragten mit eigenen Worten wiedergeben, um herauszufinden, ob man sie/ihn richtig verstanden hat. Erforschen Sie mit Bewertungsfragen den Wissensstand, das Urteilsvermögen und die Meinung der Bewerberin/des Bewerbers. Selbstverständlich sind auch Fragen zur Selbsteinschätzung wichtig. In schwierigen Fällen, wenn Sie das Gefühl haben, einer Blenderin/einem Blender gegenüber zu sitzen, sind in Ausnahmefällen auch Stressfragen erlaubt, z. B. „Finden Sie nicht auch, dass Ihr beruflicher Werdegang bis jetzt nicht sehr strukturiert ist?“. Hier geht es nicht um die Antwort, sondern um die Reaktion Ihres Gegenübers. Diese Themen, auch wenn sie durchaus interessant sein können, sind allerdings nicht zulässig: Familie, Familienplanung, Schwangerschaft, Heiratsabsichten. Erlaubt hingegen ist die Frage nach dem Zivilstand. Nach Vorstrafen dürfen Sie nur fragen, wenn Einschlägigkeit besteht (das bedeutet wenn jemand in Ihrer Praxis mit Geld umgehen muss, dürfen Sie fragen, ob sie/er wegen Betruges straffällig geworden ist. Alles andere ist tabu, eine Vorstrafe

wegen Fahrerflucht wäre z. B. in diesem Zusammenhang nicht relevant). Auch Fragen nach Gewerkschaftszugehörigkeit, politischen Ansichten und Aktivitäten, jeder Art von Veranlagung, der Religionszugehörigkeit oder der finanziellen Situation sind nicht gestattet.

Stellen Sie Ihrer Bewerberin/Ihrem Bewerber Ihre Praxis vor, Führungsstrukturen werden am besten mit einem Organigramm dargelegt, auch der Führungsstil und die Praxiskultur sind wichtige Informationen für Ihre Gesprächspartnerin/Ihren Gesprächspartner. Gehen Sie bitte auch auf die Perspektiven der Praxis ein, in diesem Rahmen sind auch die Perspektiven der Bewerberin/des Bewerbers wichtig!

Wer fragt, der führt!

Nachstehend finden Sie einen Fragenkatalog, der mit einem freundlichen Einstieg konkreter wird und auf diese Weise dazu beiträgt ein möglichst objektives Bild Ihres potentiellen neuen Teammitgliedes zu bekommen. Eines noch vorab: Geben Sie sich nicht mit schwammigen Antworten zufrieden!

- Wie haben Sie den Weg zu uns gefunden? Mit „Haben Sie gut hergefunden?“ reduzieren Sie die Antwortmöglichkeiten auf „Ja“ oder „Nein“. Motivieren Sie Ihr Gegenüber gleich mit Ihrer ersten Frage zum Antworten in ganzen Sätzen.
- Wie war denn Ihr erster Eindruck, als Sie in unsere Praxis kamen? Hier achten Sie

darauf, welche und wie viele Eindrücke Ihre Interviewpartnerin/Ihr Interviewpartner aufzählt. So bekommen Sie einen Einblick in ihre/seine Wahrnehmung, dazu erste Informationen über ihr/sein Artikulationsvermögen und den Grad der Nervosität.

- Warum bewerben Sie sich bei uns? Versuchen Sie, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Informationen über die Selbstdarstellung und die Interessen zu bekommen.
- Mit welchen Erwartungen sind Sie in dieses Gespräch gegangen? Diese Frage ist für viele Menschen überraschend, die Antwort (verbal und in der Reaktion) zeigt, wie motiviert, kommunikativ und sicher Ihre Bewerberin/Ihr Bewerber ist.
- Ich bin neugierig, wie haben Sie sich auf dieses Gespräch vorbereitet? Gewinnen Sie Eindrücke zum Interesse, zur Sorgfalt und zur Systematik Ihrer Gesprächspartnerin/Ihres Gesprächspartners.
- Stellen Sie sich bitte mal vor, dieses Gespräch würde genau drei Minuten dauern und ich würde Ihnen genau drei Fragen beantworten. Welche würden Sie mir stellen? Regen Sie Ihr Gegenüber an, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, finden Sie Hinweise auf Prioritäten und Wertvorstellungen.
- Was an unserer Anzeige hat Sie besonders angesprochen?
- Warum möchten Sie ausgerechnet in unserem Team arbeiten? ... es ist nicht gut, wenn die Antwort lautet „Weil

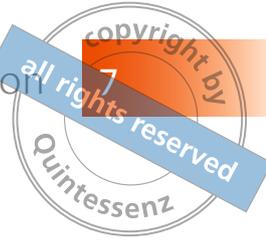
ich gleich in der Nähe wohne“...

- Haben Sie unsere Website besucht? Lautet die Antwort „Nein“, fragen Sie ruhig, warum nicht. Lautet sie ja, fragen Sie, was Ihre Interviewpartnerin/Ihren Interviewpartner am meisten angesprochen hat.
- Welches sind Ihre drei wichtigsten Gründe, eine Arbeitsstelle anzunehmen?
- Was wissen Sie über unsere Praxis?
- Welche Ihrer Stärken und Erfahrungen können Sie in diese Stelle einbringen?
- Wenn man eine neue Stelle antritt, möchte man sich ja auch weiterentwickeln. In welchen Bereichen wünschen Sie sich das?
- Aus welchen Gründen möchten Sie Ihre Stelle wechseln? Eine ehrliche Antwort sollten Sie respektieren, wird zu viel gejamert, sollten Sie vorsichtig sein.
- Was schätzen Sie an einem Vorgesetzten?
- In welchen Punkten haben Sie Probleme?
- Was meinen Sie, wird einer Ihrer ehemaligen Chefs über Sie erzählen, wenn ich ihn anrufe? Bitte verwenden Sie hier keinen Konjunktiv! Und bitte rufen Sie wirklich an und fragen!
- Warum haben Sie Ihre vorherige Stelle gekündigt?
- Was haben Sie bei Ihrer letzten Arbeitsstelle am meisten vermisst, welche Ihrer Bedürfnisse wurden nicht erfüllt?

Auch kritische Fragen sind wichtig, Unklarheiten müssen so

früh wie möglich angesprochen werden, damit Missverständnisse vermieden werden:

- Ich sehe in Ihren Unterlagen, dass Ihre Ausbildung lange gedauert hat/dass Sie während der Ausbildung die Stelle gewechselt haben/dass Sie Ihre erste Ausbildung abgebrochen haben. Warum?
- Woran liegt es, dass Sie Ihren Arbeitsplatz häufig gewechselt haben? In den letzten Jahren waren Sie nicht mehr so aktiv in Ihrer Weiterbildung. Warum?
- Ich sehe in Ihren Zeugnissen, dass Ihre früheren Chefinnen/Chefs Sie als sehr kommunikativ einschätzen. Wie äußert sich das?
- Worauf sind Sie in Ihrem Beruf besonders stolz?
- Was fällt Ihnen im Beruf eher schwer?
- Bitte stellen Sie Ihre Fähigkeiten und unsere Stelle gegenüber: Wo liegen die wichtigsten Übereinstimmungen? Wo gibt es Abweichungen?
- Für welche Aufgaben können Sie sich besonders begeistern?
- Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft werfen. Welche Veränderungen und welche Herausforderungen kommen Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren auf Zahnarztpraxen zu?
- Was verstehen Sie unter guter Teamarbeit?
- Wie definieren Sie Erfolg?
- Wenn Sie unter starkem Druck stehen, wie fühlen und verhalten Sie sich?
- Sind Sie in Stresssituationen ein „Fels in der Brandung“?
- Wie definieren Sie ein gutes Arbeitsklima?



- Mit welcher Art von Menschen arbeiten Sie gern zusammen?
- Was machen Sie, wenn Sie mit einem Vorgesetzten, einer Kollegin/einem Kollegen, einem Patienten nicht klarkommen?
- Welche Eigenschaften mögen Sie an sich? Wo stehen Sie sich selbst im Wege?
- Welche Schwächen können Sie bei anderen nur schwer tolerieren? Warum?

Die Aufteilung der Gesprächsanteile in einem Interview ist idealerweise 80:20, die Bewerberin/der Bewerber sollte 80 % der Zeit sprechen, der Interviewer sollte zuhören. Ein paar Tipps für aktives Zuhören: Filtern Sie das Interessante und Wichtige heraus – das ist nicht immer dasselbe! Achten Sie auf Ihre eigenen Gefühle bei den Antworten Ihres Gegenübers. Ein guter Interviewer ist jederzeit in der Lage, ganz souverän auch etwas längere Pausen auszuhalten und abzuwarten, wie die Gesprächspartnerin/der Gesprächspartner reagiert. Natürlich braucht Ihr Gegenüber nicht nur eine Salve von Fragen, die auf sie/ihn abgefeuert werden, sondern sie/er braucht zwischendurch immer wieder kurze freundliche Äußerungen, die verbal und non-verbal zeigen, dass Sie aufmerksam zuhören. Als guter Interviewer achten Sie darüber hinaus auch darauf, wie Sie selbst „überkommen“ (Klang und Lautstärke der Stimme, Sprechtempo, Wortwahl). So tragen Sie viel dazu bei, dass Ihre Gesprächspartnerin/Ihr Gesprächspartner Ihnen vertraut und Ihnen einen

Tab. 1 Bewertungsbogen Variante 1.

Verhaltensweisen			
	Top	OK	Flop
Pünktlichkeit			
Blickkontakt			
Zuhören, Nachfragen			
Verhalten bei Stressfragen			
Höflichkeit? Freundlichkeit?			
Ausstrahlung			
Natürliches Verhalten			
Humor			
Umgang mit Schwächen, Misserfolgen und Fehlern			
Körpersprache			
Aussprache			
Interesse an der ausgeschriebenen Stelle			
Der Situation angemessene Kleidung			
Übereinstimmung der non-verbalen und verbalen Signale			
Ausstrahlung, einnehmendes Wesen			
Selbstvertrauen			
Positive, konstruktive Aussagen/Antworten überwiegen			
Konkrete Antworten auf Fragen			

Modifiziert nach Schneider A. Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen. Zürich: Praxium, 2013.

Einblick in ihre/seine Persönlichkeit gewährt. Da es schwierig ist, sich auf die Bewerberin/den Bewerber zu konzentrieren und dabei alle wichtigen und/oder interessanten Informationen herauszufiltern, hat es sich bewährt, mit Bewertungsbögen zu arbeiten, zwei Varianten finden Sie in den Tabellen 1 und 2 dargestellt. Abgesehen davon, dass Sie auf diese Weise relativ sicher sein können, alle relevanten Aspekte zu berücksichtigen, haben Sie auch

bessere Vergleichsmöglichkeiten, wenn Sie sich zwischen zwei oder mehreren BewerberInnen entscheiden müssen. Auch das 4-Augen-Prinzip, also zwei Interviewer, kann eine gute Lösung sein und dazu beitragen, BewerberInnen möglichst objektiv einzuschätzen. Bitte hüten Sie sich davor, aus Bequemlichkeit einen Kompromiss einzugehen. Wenn Sie sich nicht sicher sind oder Sie und Ihre Kollegin/Ihr Kollege sich nach dem 4-Augen-Prinzip nicht einig sind, ist eine gründliche Analyse der Si-

Tab. 2 Bewertungsbogen Variante 2.

Fragen, die man gern hören würde		
	Gefragt	Nicht gefragt
Arbeit, Tätigkeit und deren Schwerpunkte		
Unternehmenskultur und Führungsstil		
Teamzusammensetzung und Teamcharakter		
Fragen zu den Vorgesetzten und zur Zusammenarbeit		
Möglichkeiten/Angebote der Weiterbildung		
Zukunftsorientierte Fragen zur Praxis		
Arbeitsklima und Umgang mit Kollegen		
Entwicklungsperspektiven		
Leistungserwartungen und Leistungsmessung		
Einarbeitung		

Modifiziert nach Schneider A. Mit den besten Interviewfragen die besten Mitarbeiter gewinnen. Zürich: Praxium, 2013.

tuation der richtige Schritt, bevor eine Entscheidung fällt.

Ab jetzt wird alles besser!

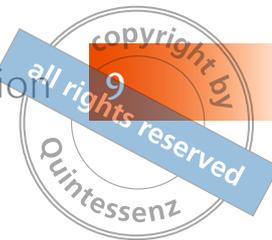
Die Hoffnung stirbt zuletzt... Nur weil man eine neue Mitarbeiterin/einen neuen Mitarbeiter eingestellt hat, ist das nicht die Lösung aller Probleme. Bestenfalls beginnt jetzt eine sehr arbeitsintensive Phase, schlimmstenfalls kommen jetzt Probleme einer völlig neuen Dimension. Neue MitarbeiterInnen sind meist hoch motiviert. Diese Motivation zu halten und in die richtigen Bahnen zu lenken, passiert nicht einfach so nebenbei. Doch auch für die Gestaltung der Probezeit gibt es Standards, die zum Gelingen für alle Beteiligten beitragen. Im Einstellungsprozess hat jeder Unternehmer schon Fehler

gemacht. Das passiert, das ist ärgerlich, aber das ist noch nicht wirklich schlimm. Schlimm ist es hingegen, wenn die Gestaltungsmöglichkeiten, die eine Probezeit allen Beteiligten bietet, nicht genutzt werden. Denn auf diese Weise wird entweder vorhandenes Potential vergeudet oder nicht vorhandenes Potential wird gar nicht als fehlend empfunden – es stellt sich die Frage, was schlimmer ist.

Die Probezeit ist definitiv kein Wohlfühlprogramm zur schonenden Eingewöhnung! Jede Probezeit muss aktiv, bewusst und strukturiert gestaltet werden. Das ist nicht rücksichtslos, sondern konsequent. Und auch hier gibt es Standards, die dazu beitragen, am Ende der Probezeit eine eindeutige Antwort auf die Frage „Weiter beschäftigen oder kündigen?“ zu haben.

Passt das?

„Was, echt? Schon so lange bei uns? Oje, stimmt, die Probezeit ist bald um, was mache ich denn jetzt? Naja, läuft soweit ganz gut, hier und da noch nicht wirklich, aber sonst wird das alles ein bisschen eng hier. Och, das wird schon. Mal gucken, wie die/der Neue sich so entwickelt.“ So oder so ähnlich denken viele Chefinnen und Chefs. Das Ende der Probezeit ist ein bisschen wie Weihnachten, es kommt auch immer so ganz plötzlich. Fakt ist: Zu dem Zeitpunkt, an dem der vorgenannte Gedankengang ins Bewusstsein dringt, hatte die oder der Neue bereits drei oder sogar sechs Monate Zeit, sich zu entwickeln. Ist in dieser Zeit nichts Nennenswertes passiert, dann können Sie ganz sicher sein: Da kommt auch nichts mehr. Darum ist das Ende der Probezeit ein mindestens ebenso wichtiger Zeitpunkt, um eine Entscheidung zu treffen, wie die Einstellung des neuen Teammitglieds. Die Antwort auf die Frage, ob ein neues Teammitglied sich in der Probezeit bewährt hat, darf keinesfalls überwiegend emotional geprägt sein. Sie darf auch nicht mal eben so getroffen werden. Es geht um Ihre Patienten, den Erfolg Ihres Unternehmens. Es geht auch um die Zufriedenheit und Motivation Ihres ganzen Teams. Wenn man das alles auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduziert, geht es um Geld – aufs Jahr oder sogar auf mehrere Jahre gesehen sogar um viel Geld. Es handelt sich also um eine Entscheidung, die nur nach gründlicher Überlegung und anhand von Fakten getroffen werden sollte. Tabelle 3 gibt ein paar Anhaltspunkte:



Tab. 3 Leistungsbewertung. (Modifiziert nach Tempus Consulting 2009; Tempus GmbH, 89537 Giengen)

LEISTUNGSBEWERTUNG					
(Name)		(ausgefüllt von)		(ausgefüllt am)	
Durchschnittsnote: 1,0–1,9: Top-Mitarbeiter 2,0–2,9: OK-Mitarbeiter 3,0–5,0: Flop-Mitarbeiter					
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
Fachkönnen, Fachkenntnis	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend, normaler Durchschnitt	Gutes Können, selbstständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.
Einsatzbereitschaft/Übernahme von Verantwortung	Sehr träge, versucht sich zu drücken, mehrfach ausgefallen	Etwas träge, gleichgültig, desinteressiert	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun	Erledigt Arbeit eigenverantwortlich	Macht von sich aus mehr als nötig.
Zusammenarbeit/Freundlichkeit	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich	Kontaktschwach geht eigene Wege, wenig beliebt	Ordnet sich ein, macht mit, verträglich	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht	Mitreißend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit
Einstellung zu Praxis und Vorgesetzten	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch	Betont misstrauisch, unbeteiligt	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Praxis	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus
Bereitschaft zur Flexibilität	Keine Bereitschaft flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten	Widerstrebende Bereitschaft flexibel zu arbeiten	Bedingte Bereitschaft flexibel zu arbeiten	Bereit flexibel zu arbeiten	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab
Verschwendung/Behandlung von Arbeitsgerät	Geht verschwenderisch mit Ressourcen (Material, Arbeitsgerät) um	Ist häufig sorglos mit Ressourcen,	Vermeidet Verschwendung/pflegt Arbeitsgerät nach Aufforderung	Zeigt selbstständig Potential zur Verschwendungsreduktion/hält Wartungspläne ein	Setzt selbstständig Potenziale zur Verschwendungsreduzierung um/führt Wartung selbstständig aus
Arbeitstempo	Müde, sehr unsicher, kein sichtbares Ergebnis in vorgegebener Zeit	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam	Erfüllt Vorgaben schnell und gleichmäßig	Erfüllt Vorgaben außerordentlich zügig und schnell
Arbeitsqualität Arbeitsgüte	Unzureichend, unbrauchbar	Oberflächlich, gelegentlich flüchtig und fehlerhaft	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht	Erfüllt Vorgaben gewissenhaft	Erfüllt Vorgaben äußerst sorgfältig und genau
Planung, Selbständigkeit	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen	Versteht Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig	Versteht weitgesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig	Erkennt selbst neue Ziele und setzt sie unter Anleitung um	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn
Krankenstand (ohne Arbeitsunfälle)	Durchschnittlich über 10 Tage krank	Durchschnittlich 9–10 Tage krank	Durchschnittlich 6–8 Tage krank	Durchschnittlich 3–5 Tage krank	Durchschnittlich 0–2 Tage krank
Patientenbezug	Ausschließlich auf sich selbst bezogen	Zu sehr auf sich selbst bezogen. Schätzt die Bedürfnisse der Patienten oft falsch ein	Begreift, dass letztendlich der Patient das Gehalt bezahlt	Geht auf Wünsche von Patienten ein	Hochsensibel, wenn es um Patientenbedürfnisse geht. Setzt diese konsequent um
Einstellung zu Zielen/Mitarbeit am Erreichen	Wirkt nur widerwillig am Erreichen von Zielen mit	Lässt sich Ziele von Vorgesetzten vorgeben	Macht gelegentlich Vorschläge für mögliche Ziele	Erarbeitet eigene Ziele und Maßnahmen selbst	Kreativer Förderer des Zieleprozesses
Alles addieren und durch 12 teilen = Halten, warnen oder kündigen				Durchschnittsnote:	

Zu guter Letzt: Hart, aber wahr...

Man mag von Stromberg halten was man will, in einem Punkt hat er als Chef Recht, wenn er sagt: „Wir sind hier nicht bei Wünsch-

dir-was, sondern bei So-isses!“ Je eher man lernt, jeden Tag aktiv und konstruktiv mit dem Ist-Zustand zu arbeiten, desto größer werden die persönliche Zufriedenheit und der Erfolg des Unternehmens. **QJ**



Autorin

Katrin Rinke, Jahrgang 1966, ist geschäftsführende Gesellschafterin der EC EviDent Consulting GmbH. Sie arbeitet zusammen mit Industrieunternehmen, Wirtschaftsinstituten und Banken als Coach für ZahnärztInnen, ÄrztInnen, ZahntechnikerInnen und ihre Teams. Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf dem Thema der in- und externen Kommunikation. Kombiniert mit kreativen Marketing-Maßnahmen und einer patientenorientierten Service- und Beratungskultur schafft sie zusammen mit dem Praxisteam die Basis für einen nachhaltigen wirtschaftlichen und emotionalen Erfolg der Praxis.

Neben zahlreichen Publikationen in deutschen und internationalen Fachzeitschriften hat sie sich auch als Buchautorin einen Namen gemacht: Die Werke „Bitte weit öffnen! Das Kommunikationsbuch für die Zahnarztpraxis“ und „Service inbegriffen! Die Zahnarztpraxis als Dienstleistungsunternehmen“ sind im Quintessenz-Verlag erschienen. Seit Januar 2006 gehört Katrin Rinke dem Redaktionsbeirat des im Quintessenz-Verlag Berlin erscheinenden „Team-Journals“ an. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit arbeitet sie ehrenamtlich als 1. Vorsitzende des Vereins „Wieder Lachen e.V.“. Dieser Verein hilft Frauen, die Opfer häuslicher Gewalt wurden. Mit

der bundesweiten Aktion „Lächeln schenken!“ unterstützt Wieder Lachen e.V. gemeinsam mit ZahnärztInnen, ZahntechnikerInnen und der Dentalindustrie diese Frauen dabei, durch die kostenlose Wiederherstellung ihrer Mundgesundheit ein Stück Lebensqualität zurückzugewinnen.

Korrespondenzadresse

Katrin Rinke
EC EviDent Consulting GmbH
Dettinger Straße 10a
63791 Karlstein
Tel.: 0 61 88-99 16 95
Fax: 0 61 88-99 16 91
E-Mail:
katrin.rinke@ecevident.com