

# Personalauswahl – Wie wähle ich Mitarbeiter richtig aus?

Ein Beitrag von Dr. Olaf Ringelband und Susann Werl-Wöstenberg.



Sie haben eine Stelle in Ihrer Praxis zu besetzen. Die ersten wichtigen Schritte haben Sie bereits getan: Ihr Image als Arbeitgeber nach außen getragen, eine ansprechende Stellenanzeige erstellt und diese über geeignete Recruitingkanäle veröffentlicht (s. Artikel „Recruiting – Wie gewinne ich geeignete Bewerber?“ KN 7/8-2013). Jetzt stehen Sie vor der nächsten Herausforderung: Die Entscheidung, ob *Ihr* Mitarbeiter unter den Bewerbern dabei ist.

Unabhängig davon, wie viele Bewerbungen Sie haben, ist es wichtig, eine systematische Personalauswahl zu betreiben, um Fehler bei Auswahlentscheidungen und damit verbundene Kosten zu vermeiden. Verlassen Sie sich bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter also nicht auf ein aus dem Bauch heraus geführtes Interview und einen subjektiven Eindruck vom Kandidaten – hier schlummern einige Gefahrenquellen. Also, was sollten Sie beachten?

## Faktoren für beruflichen Erfolg

Seit über 50 Jahren untersuchen Psychologen, welche Faktoren den beruflichen Erfolg bestimmen. Hier haben sich zwei große Bereiche als maßgeblich herausgestellt: Intelligenz und Persönlichkeit. Intelligenz, die kognitive Leistungsfähigkeit, ist ein wichtiger Prädiktor für den Berufserfolg. Eine hohe Auffassungsgabe, geistige Wendigkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit begünstigen ein erfolgreiches Bestehen im Job. Aber auch bestimmte Persönlichkeitsfacetten können einen Berufserfolg vorhersagen. Viele Untersuchungen in diesem Bereich stützen sich auf das sogenannte „Big Five“-Modell der Persönlichkeit, das unsere Persönlichkeitseigenschaften auf fünf grundlegende Dimensionen zurückführt: Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit für Neues, Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität.

Es gibt – neben Intelligenz und Persönlichkeit – noch spezielle Eignungsfaktoren, die ebenfalls Beachtung finden sollten. So

muss beispielsweise eine Zahnmedizinische Fachangestellte in einer kieferorthopädischen Praxis manuelles Geschick aufweisen, ein selbstständiger Zahnarzt unternehmerisches Geschick und ein Empfangsmitarbeiter eine angenehme Telefonstimme haben etc.

Insgesamt gilt: Je mehr Methoden Sie in Ihrem Auswahlverfahren anwenden, um die diversen Faktoren zu erfassen, desto besser werden Sie die Eignung des Bewerbers beurteilen können. Für Ihre Praxis können Sie die Methodenvielfalt für Ihren Auswahlprozess erreichen, indem Sie verschiedene kleine Testaufgaben, ein halbstrukturiertes Interview sowie eine strukturierte Auswertung durchführen.

Für eine erfolgreiche Personalauswahl sollten Sie zunächst ein Anforderungsprofil erstellen, das die Eigenschaften und Fähigkeiten darstellt, die für die jeweilige Tätigkeit relevant sind.

## Strukturierung des Auswahlprozesses

### Anforderungsprofil

Für eine erfolgreiche Personalauswahl sollten Sie zunächst ein Anforderungsprofil erstellen, das die Eigenschaften und Fähigkeiten darstellt, die für die jeweilige Tätigkeit relevant sind. Dieses können Sie bereits für Ihre Stellenanzeige nutzen. Während des Interviews hilft Ihnen das Anforderungsprofil, strukturiert Informationen über den Kandidaten zu erhalten. Anschließend sollten Sie mithilfe eines Auswertungsschemas, das sich am Anforderungsprofil orientiert, die gewonnenen Eindrücke bewerten. Haben Sie im Interview z. B. Indikatoren zur Teamfähigkeit erfragt, wird diese als eines der jobkritischen Kriterien anschließend anhand einer vierstufigen Skala („deutliche Einschränkungen“ bis „übererfüllte

Anforderungen“) bewertet. Somit können Kandidaten insgesamt effektiver sowie objektiver beurteilt und miteinander verglichen werden.

### Durchführen von Arbeitsproben und Tests

Die höchste Vorhersagekraft aller psychologischen Testverfahren hat die Arbeitsprobe. Geben Sie den Bewerbern im Rahmen des Vorstellungsgesprächs daher möglichst Aufgaben, die Aspekte der späteren Arbeit simulieren, z. B. die sogenannte „Drahtbiegeprobe“. Der Bewerber bekommt hierbei ein Stück Draht mit der Aufforderung, diesen nach einer Vorlage (z. B. ein Herz) zu formen. Um die kognitiven Grundfähigkeiten zu erfassen, empfiehlt es sich, den Bewerbern kleinere Aufgaben zu geben, etwa Rechenaufgaben (z. B. „Ich habe reinen



Alkohol, destilliertes Wasser und eine 10-ml-Pipette. Was muss ich machen, um damit 20%igen Alkohol herzustellen?“), Verständnisaufgaben (z. B. einen Text aus einer Zeitschrift zu lesen geben und Verständnisfragen stellen), Planungsaufgaben (z. B. einen

Terminplaner für einen Tag und verschiedene, unterschiedlich lange Termine vorgeben, die in den Tagesplan eingetragen werden sollen) und ein Diktat.

Fortsetzung auf Seite 20 **KN**

ANZEIGE

**DIMENSION ORTHODONTICS®**  
Ein Lösungsportfolio für die Kieferorthopädie von morgen.



**3Shape TRIOS® Ortho**  
Digitale Abdrücke der nächsten Generation

- Ultrafast Optical Sectioning™- Technologie
- ohne Scanpulver für optimale Präzision und mehr Komfort
- überprüfbare Scanergebnisse in Echtzeit
- moderner und bedienerfreundlicher Touchscreen
- offene Datenformate

[www.dimension-orthodontics.com](http://www.dimension-orthodontics.com)



**digitec-ortho-solutions gmbh**  
Rothaus 5, DE-79730 Murg  
Tel +49 (0) 7763 / 927 31 05  
Fax +49 (0) 7763 / 927 31 06  
mail@digitec-ortho-solutions.com

### KN Fortsetzung von Seite 19

#### Halbstrukturiertes Interview

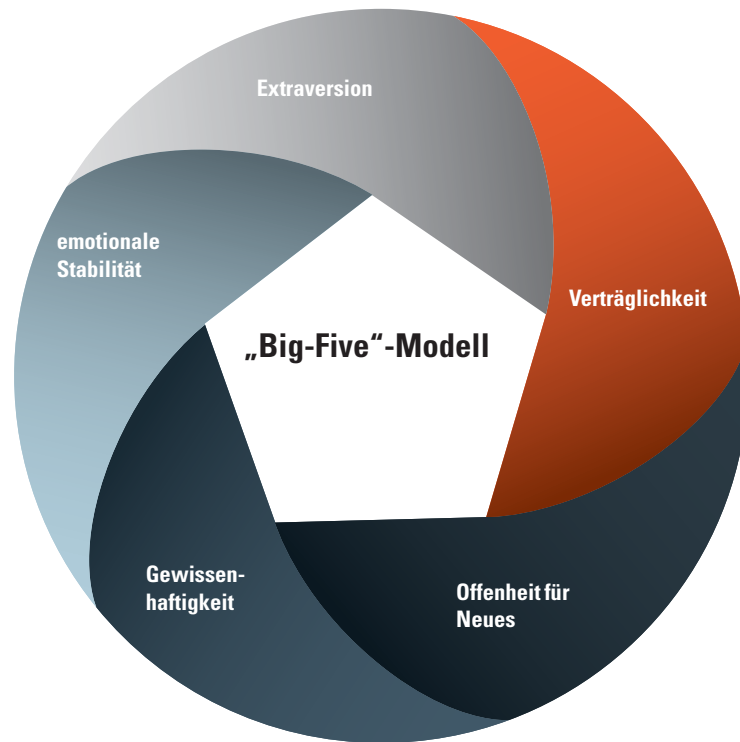
Das Interview ist das am weitesten verbreitete Verfahren zur Auswahl von Bewerbern. Richtig durchgeführt, bietet es viele Möglichkeiten zur treffenden Potenzialeinschätzung von Kandidaten. Folgendes sollten Sie bei Ihren Auswahlgesprächen daher unbedingt beachten:

#### a) Geringe Redeanteile, offene Fragen stellen

Haben Sie sich schon mal dabei ertappt, dass Sie im Interview mehr geredet haben als Ihr Bewerber? Eine Gefahr dabei ist, dass aufmerksame Kandidaten aus Ihren Äußerungen Hinweise auf die gewünschten Antworten entnehmen können. Halten Sie sich daher am Anfang des Interviews zurück und motivieren Sie den Bewerber mit einer offenen Frage selbst zum Erzählen. Beispielsweise können Sie ihn auffordern, einfach zehn Minuten lang das zu berichten, was er hinsichtlich der eigenen Person für wichtig hält. Währenddessen machen Sie sich Notizen über diagnostisch relevante Punkte, die Sie hinterher nachfragen. Insgesamt sollten Sie generell kurze, offene Fragen stellen, z. B.: „Was genau hat Ihnen bei der letzten Arbeit nicht gefallen?“, „Wie kam es genau dazu, dass Sie gekündigt haben?“

#### b) Emotional bedeutsame Inhalte identifizieren

Am meisten erfahren Sie über eine Person aus der Schilderung emotional gefärbter Ereignisse.



„Halo-Effekt“: Eine einzelne Persönlichkeitsfacette überstrahlt weitere Eigenschaften einer Person und führt dazu, dass dieser aufgrund von vermeintlich logischen Rückschlüssen eine Reihe von anderen, eigentlich damit nicht zusammenhängenden Eigenschaften zugewiesen werden.

Sie können diese Themen durch gezielte Fragen identifizieren, z. B. durch die Frage nach Höhen und Tiefen – sowohl in einzelnen Lebensphasen („Was hat Ihnen an der Schule gefallen und was nicht?“), als auch generell („Welches war bisher ihr tollster Job?“). Auch (vermutete) Fremdbilder geben häufig wichtige Informationen über Persönlichkeitseigenschaften („Was würden Ihre Kollegen über Sie Positives und Negatives sagen?“).

#### c) Widerlegungsstrategie

Mit dem ersten Eindruck ist es so eine Sache. Oft bestätigt er sich – wer im ersten Kontakt introvertiert und unsicher erscheint, ist es meistens auch. Aber: Fast ebenso häufig ist der erste Eindruck falsch. Manche introvertierte Menschen benötigen beispielsweise einen Moment, um aufzutauen und können dann lebendige Gesprächspartner sein. Das Problem ist, dass der erste Eindruck dazu führt, dass oft nur die

Information aufgenommen wird, die das Bild über den Bewerber bestätigt; Widersprüchliches wird ausgeblendet bzw. nicht aktiv gesucht. So stellen viele Interviewer unbewusst irgendwann im Gespräch nur noch Fragen, die ihre Annahmen untermauern. Was können Sie dagegen tun? Werden Sie sich des eigenen Urteils bewusst und stellen Sie gezielt Fragen, die Ihrer eigenen Vermutung zuwiderlaufen. Den vermeintlich Introvertierten kann man z. B. fragen: „In welchen Situationen gehen Sie richtig aus sich heraus?“

Einer der häufigsten Fehler im Einschätzen von Menschen ist zudem der „Halo-Effekt“: Eine einzelne Persönlichkeitsfacette überstrahlt weitere Eigenschaften einer Person und führt dazu, dass dieser aufgrund von vermeintlich logischen Rückschlüssen eine Reihe von anderen, eigentlich damit nicht zusammenhängenden Eigenschaften zugewiesen werden. Zum Beispiel hält man Menschen, die eloquent sind und sich gut ausdrücken können, unzutreffenderweise häufig auch für intelligent. Die größte Überstrahlungsfahrer geht von der Sympathie aus – wen wir, und sei es aufgrund seines Aussehens oder gewissen Gemeinsamkeiten, mögen, den nehmen wir insgesamt positiver wahr und schreiben ihm viele andere gute Eigenschaften zu. Um dem entgegenzuwirken, sollten Sie sich der möglichen Sympathie- und Überstrahlungseffekte bewusst sein. Wenn z. B. ein Bewerber ähnliche Hobbys hat wie Sie, sollten Sie das im Sinne einer kritischen Widerlegungsstrategie dazu nutzen, die Unterschiede zur eigenen Person besonders intensiv herauszufinden.

#### d) Handlungs-dreieck erfragen

Bewerber werden oft aufgrund von renommierten Arbeitgebern, Ausbildungsstätten oder Abschlüssen eingeschätzt. Um einen Menschen beurteilen zu können, reicht es jedoch nicht, die formalen Leistungen zu betrachten, sondern auch die Bedingungen ihres Zustandekommens. So ist diagnostisch ein mittelmäßiger Schulabschluss, der unter schwierigen Rahmenbedingungen (Elternhaus, Widerstände im Umfeld) erreicht wird, höher zu bewerten als ein guter Abschluss unter idealen Rahmenbedingungen. Um Fakten aus dem Lebenslauf zutreffend bewerten zu können, sollten Sie also außer dem Ergebnis (z. B. guter Schulabschluss) noch die Anfangsbedingungen (keine Unterstützung im Elternhaus) und die eigenen Handlungsanteile des Bewerbers (eigeninitiativ Unterstützung besorgt) identifizieren.

#### e) Job – Person – Fit

Geben Sie Ihren Bewerbern stets ein realistisches Bild der Tätigkeit und der gelebten Kultur und Werte in Ihrer Praxis – dies ist für beide Seiten elementar, um die Entscheidung zu treffen, ob

sie zueinander passen. Generell ist es übrigens ratsam, zwischen den Begriffen „Eignung“ und „Passung“ zu unterscheiden: „Eignung“ besteht aus den Fähigkeiten und Eigenschaften, die zur erfolgreichen Bewältigung der beruflichen Aufgabe notwendig sind. „Passung“ meint, inwieweit bestimmte Facetten zum Umfeld oder der eigenen Person passen. Ein Bewerber kann geeignet sein, aber nicht zum Unternehmen passen; er kann aber auch passen und nichtsdestotrotz nicht geeignet sein; in beiden Fällen ist er für die Position ungeeignet.

#### Fazit

Um Ihre offene Stelle mit dem richtigen Mitarbeiter zu besetzen, bedarf es keiner kostspieligen, komplizierten Mittel. Gehen Sie durchdacht an Auswahlprozesse heran, geben Sie dem Ganzen Struktur, fügen Sie Arbeitsproben ein und reflektieren Sie sich in Ihrem Gesprächsverhalten. Damit erhöhen Sie nicht nur Ihre Trefferquote, sondern schaffen auch eine höhere Akzeptanz Ihrer Personalentscheidungen und stärken Ihr positives Image als Arbeitgeber. **KN**

#### KN Kurzvita



Dr. Olaf Ringelband  
[Autoreninfo]



Susann Werl-Wöstenberg  
[Autoreninfo]



#### KN Adresse

Dr. Olaf Ringelband  
Susann Werl-Wöstenberg  
md gesellschaft für management-  
diagnostik mbh  
Heimhuder Straße 15  
20148 Hamburg  
ringelband@management-diagnostik.de  
www.management-diagnostik.de

ANZEIGE

# easyKFO. Für Spezialisten.

# ULTRADENT

DENTAL UNITS. MADE IN GERMANY.



Kombiniertes Zahnarzt- u. Assistenzelement



easy KFO 1

easy bedienen.

easy behandeln.

easy KFO.

easy KFO 1 zeichnet sich durch freien und ungehinderten Zugang für den Patienten aus. Keine hängenden Schläuche. Der Behandler nimmt die Instrumente von der linken Seite auf. easy KFO 1 besticht durch modernes Design, kombiniert mit neuester Technik und perfekter Ergonomie.



easy KFO 2



Assistenzelement



Ausgeklapptes Zahnarzttelement

easy flexibel.

easy vielseitig.

easy KFO.

easy KFO 2 ist die perfekte Basis für Komfort, Zuverlässigkeit und Ergonomie. Individuelle Ausstattungsmöglichkeiten, wie z.B. Flachbildschirm und LED-Polymerisationslampe, sorgen für eine langfristige Nutzung und machen diesen Arbeitsplatz noch wertvoller.



Hier finden Sie Ihre neue KFO-Behandlungseinheit.

Dental-Medizinische Geräte GmbH & Co. KG  
D-85649 Brunenthal | Eugen-Sänger-Ring 10  
Telefon: +49 (0)89/42 09 92-70

[www.ultradent.de](http://www.ultradent.de)  
[info@ultradent.de](mailto:info@ultradent.de)

Besuchen Sie uns  
auf der DGKFO Jahrestagung!

**Stand F18**

Saarbrücken,  
19.-22. September 2013