

# Strategien für die erfolgreiche Personalauswahl

**PRAXISMANAGEMENT** In einer Reihe von Artikeln zum Thema „Nachhaltige Mitarbeiterführung“ zeigen wir Ihnen in den nächsten Ausgaben Möglichkeiten auf, wie eine Zahnarztpraxis ihre Mitarbeiter erfolgreich führen kann. Im vorliegenden Beitrag geht es um Strategien für effektive Vorstellungsgespräche.

Endlich ist er da: der Bewerber. Das Vorstellungsgespräch steht unmittelbar bevor. Eigentlich haben Sie jetzt gar nicht so viel Zeit, weil noch Schmerzpatienten warten. Die Bewerbungsunterlagen sind auch nicht zu finden. „Egal, fangen wir einfach mal an“, denken Sie. Schließlich ist es nicht das erste Vorstellungsgespräch, das Sie führen. Was soll schon schiefgehen?

## **Nonverbale Kommunikation entscheidet**

Bei einem Gespräch nehmen wir viele Informationen von unserem Gegenüber wahr. Interessanterweise wirken die verbalen Signale aber nur zu 20 Prozent auf uns. Den weitaus größeren Eindruck (zu 80 Prozent) hinterlassen die nonverbalen Signale wie Körperhaltung, Gestik, Mimik oder Kleidung. Wie wir diese bewerten oder einordnen, wird stark von unseren bisherigen Erfahrungen und Werten beeinflusst. Wie gehen wir mit diesen Informationen um?

## **Ein erstes Urteil entsteht in 20 Sekunden**

Der erste Eindruck, den wir von unseren Mitmenschen gewinnen, prägt nachhaltig unsere Einstellung diesem gegenüber. Informationen, die wir später wahrnehmen, werden nicht mehr in dem gleichen Gewicht wahrgenommen. Dies kann z.B. dazu führen, dass dieser erste Eindruck das gesamte weitere Interview beeinflusst. Ist uns der Bewerber z.B. unsympathisch, so kann es dazu führen, dass wir in der



Folge das weitere Auftreten in der Tendenz als negativ wahrnehmen und Positives weniger stark bewerten oder gar nicht wahrnehmen (wollen). Übrigens entsteht dies auch schon beim Lesen der Bewerbungsunterlagen oder wenn uns unsere Mitarbeiter über die Bewerber berichten („Chef, der ist total nett, den müssen Sie unbedingt mal einladen“).

## **Ähnlichkeit macht sympathisch**

Treffen wir auf Menschen, die uns ähnlich sind oder mit denen wir Gemeinsamkeiten feststellen („Sie haben auch an der Universität XY promoviert?“), so sind uns diese Personen eher sympathisch als jene, mit denen uns nicht (so) viel verbindet oder deren Verhalten sich deutlich von dem unsrigen unterscheidet. In der Folge kann dies dazu führen, dass wir z.B. sympathische Bewerber nicht auf Lücken im Lebenslauf ansprechen oder es vermeiden, ihre notwendigen Qualifikationen für diese Stelle zu hinterfragen.

## **Attraktivität = Eignung?**

Die Bedeutung unserer Emotionen bei der Beurteilung von Bewerbern zeigt sich besonders beim sogenannten „Halo-Effekt“: Hierbei nehmen wir von unserem Gegenüber nicht die Gesamtheit seines Auftretens wahr, sondern ein einzelnes Merkmal wird in besonderem Maße wahrgenommen. Es „überstrahlt“ damit den Gesamteindruck. Meist sind es physische Merkmale (wie z.B. Attraktivität), von denen man dann auf weitere wünschenswerte Qualifikationen der Person schließt. Ein kommunikationsstarker Bewerber wird so als auch fachlich kompetent eingestuft.

## **Die eigene Wahrnehmung schärfen**

Emotionen spielen eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung von Menschen und damit besonders bei Vorstellungsgesprächen. Mit folgenden Tipps können Sie Ihre Beurteilungen von Bewerbern optimieren und Vorstellungsgespräche effektiver gestalten:

**Gute Vorbereitung:** Nehmen Sie sich Zeit für das Studium der Bewerbungsunterlagen. Notieren Sie sich die Fragen, die Sie zu einzelnen Stationen im Lebenslauf oder zum Anschreiben haben. Damit haben Sie eine gute Richtschnur während des Interviews.

**Ungestörter Rahmen:** Mit einem ausreichenden Zeitfenster und einem freundlichen Raum schaffen Sie für sich und für die Bewerber eine ent-

spannte Atmosphäre. So können Sie ihre Wahrnehmungsfähigkeit deutlich erhöhen.

**Grundlage Anforderungsprofil:** Definieren Sie im Vorfeld möglichst exakt die Aufgaben, die die zukünftige Stelleninhaberin ausführen soll, und die Kompetenzen, die hierfür nötig sind. Indem Sie hierzu konkrete Fragen stellen, erhöhen Sie die Effektivität des Interviews.

**Interviewleitfaden erstellen:** Strukturierte Interviews erhöhen die Vergleichbarkeit verschiedener Bewerberinnen und entlasten Sie anschließend bei der Auswertung.

**Trennung von Beobachtung und Bewertung:** Notieren Sie während eines Gesprächs nur die Antworten und führen Sie erst später eine Bewertung durch.

**Gesprächsführung im Team:** Optimalerweise führen Sie das Gespräch gemeinsam mit einer zweiten Person. So können Sie sich bei der Gesprächsführung abwechseln und sich anschließend über Ihre Eindrücke austauschen.

**Notizen im Gespräch:** Halten Sie während des Gesprächs möglichst viel schriftlich fest. Sie entlasten sich damit und können sich anschließend ein umfangreiches Bild von dem Gespräch machen.

**Eindrücke festhalten:** Was war mein erster Eindruck? Welche Verhaltensweisen beeindruckten mich? Warum ist mir die Person sympathisch/unsympathisch?

**Ergiebige Fragen stellen:** Durch offene Fragen (die sog. W-Fragen: Warum, Wie, Wann) bewegen Sie die Bewerber dazu, eine Position zu beziehen. So erhalten Sie einen guten Einblick in ihre Erfahrungswelt.

**Wer fragt, der führt:** Haken Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben oder wenn Sie über die Hintergründe mehr wissen möchten. Damit unterstreichen Sie übrigens auch Ihr Interesse an Ihrem Gegenüber.

**Zuhören ist eine Kunst:** Das Vorstellungsgespräch ist die zentrale Möglichkeit, einen potenziellen Mitarbeiter

kennenzulernen. Insbesondere wenn wir aber dringend einen Mitarbeiter suchen oder uns der Bewerber besonders sympathisch erscheint, neigen wir dazu, oft das Wort im Einstellungsinterview zu ergreifen und das Gespräch durch eigene Beiträge zu dominieren. Optimalerweise beschränkt man den eigenen Redeanteil auf das Notwendigste und gibt dem Bewerber somit die Möglichkeit, viel von sich zu erzählen.

#### Fazit

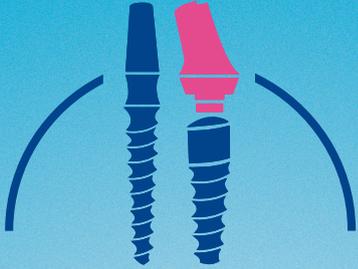
Das Vorstellungsgespräch ist die wichtigste Methode, Mitarbeiter auszuwählen. Mit diesen bewährten Tipps erhöhen Sie in starkem Maße die Effektivität von solchen Interviews. Sie optimieren damit das Bild, das Sie sich von der Person und seinen Qualifikationen machen. Durch gute Vorbereitung und das Bewusstsein über die eigenen Wahrnehmungsfelder können Sie Ihre Entscheidung für oder gegen einen Bewerber auf eine breite Basis stellen. Damit stellen Sie sicher, dass Sie genau die Mitarbeiter finden, die zu Ihnen, Ihrem Team und der Stelle passen. In der Folge profitieren Sie von motivierten Mitarbeitern und einer geringen Fluktuationsrate in Ihrer Praxis. Sie vermeiden damit enorme Kosten, die durch ständige Mitarbeiterwechsel entstehen.

#### INFORMATION

##### Gudrun Mentel

Consultant Personalentwicklung  
Ökonomin für Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56  
63067 Offenbach  
Tel.: 069 80104670  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de

Infos zur Autorin

# KSI Bauer-Schraube

## Das Original

Über 25 Jahre Langzeiterfolg



**KSI-Kurse 2016:**  
12.–13. Februar  
15.–16. April  
10.–11. Juni  
12.–13. August  
7.–8. Oktober  
2.–3. Dezember  
**Jetzt anmelden!**

- sofortige Belastung durch selbstschneidendes Kompressionsgewinde
- minimalinvasives Vorgehen bei transgingivaler Implantation
- kein Microspalt dank Einteiligkeit
- preiswert durch überschaubares Instrumentarium

**Das KSI-Implantologen Team freut sich auf Ihre Anfrage!**

**K.S.I. Bauer-Schraube GmbH**  
Eleonorenring 14 · D-61231 Bad Nauheim

Tel. 06032/31912 · Fax 06032/4507  
E-Mail: info@ksi-bauer-schraube.de  
[www.ksi-bauer-schraube.de](http://www.ksi-bauer-schraube.de)