Flops bei der Personalauswahl vermeiden – aber wie?

Alexander Walz

Ein Beitrag von Alexander Walz, Geschäftsführer der Conciliat Personal und Managementberatung.

Wenn kieferorthopädische Praxen neue Mitarbeiter einstellen, merken sie zuweilen bereits nach kurzer Zeit, dass es einfach nicht passt und der oder die Neue doch nicht die Top-Kandidatin/der Top-Kandidat ist. Entsprechend trennen sich die Wege wieder. Die folgenden acht Tipps sollen Praxisinhabern dabei helfen, „Pannen" bei der Personalauswahl künftig von vornherein zu vermeiden.

Erweist sich die neue Inhaberin oder auch der neue Inhaber einer wichtigen Schlüsselposition innerhalb einer kieferorthopädischen Praxis als Flop, entstehen dieser hohe Kosten. Alle erfolgten Ausgaben für die Personalsuche und Mitarbeiterauswahl erweisen sich als Fehlinvestition. Noch schwerer wiegen die Folgekosten. Denn bleibt eine wichtige Position für längere Zeit unbesetzt, werden meist auch Entscheidungen zu spät getroffen und umgesetzt.

© Photographee.eu – stock.adobe.com

Tipp 1: Nicht nur auf die Fachkompetenz achten

Oft wird bei der Auswahl neuer Mitarbeiter fast ausschließlich auf deren fachliche Qualifikation geachtet. Denn diese lässt sich anhand der (Arbeits-)Zeugnisse und Herausforderungen, die derjenige bzw. diejenige bisher bewältigte, recht leicht bewerten. Anders verhält es sich bei Faktoren wie Kundenkontakt oder Praxisworkflow. Findet die Bewerberin/der Bewerber einen Draht zu den Patienten und Mitarbeitern des Praxisteams? Hat sie oder er ein „Gespür" für die Notwendigkeiten in der Praxisorganisation? Dies zu ermitteln, erfordert Zeit und Energie.
Investieren Sie als Personalverantwortliche/Personalverantwortlicher also ausreichend Zeit in die Personalauswahl. Dieser Prozess beginnt bereits mit dem Formulieren der Anforderungen an die Neue/den Neuen. Sagen Sie z. B. nicht: „Ist doch klar, was eine Stuhlassistenz können muss." Überlegen Sie vielmehr, was die gesuchte Stuhlassistenz in Ihrer Praxis konkret zu leisten hat.

Tipp 2: Ein detailliertes Anforderungsprofil erstellen

Ermitteln Sie im Vorfeld genau, welche Anforderungen die/der „Neue" erfüllen muss – z. B. indem Sie die bisherige Stelleninhaberin/den bisherigen Stelleninhaber befragen. Fragen Sie sich auch, wodurch sich die ideale Stelleninhaberin/der ideale Stelleninhaber von der Kandidatin/dem Kandidaten unterscheidet, den Sie keinesfalls einstellen möchten.
Delegiert die Wunschkandidatin/der Wunschkandidat z. B. viele Aufgaben, während die/der andere das Meiste selbst erledigt? Hat die „Traumbesetzung" Spaß am Patientenkontakt, während sich ihr Pendant vor Patientengesprächen drückt?
Analysieren Sie zudem, welche Einstellung und Haltung die/der Neue braucht, damit sie/er das tun kann, was von ihr/ihm erwartet wird? So können Sie auch die sozialen, kommunikativen und persönlichen Eigenschaften ermitteln, die/der Neue benötigt. Berücksichtigen Sie beim Formulieren des Anforderungsprofils auch die künftigen Anforderungen, schließlich möchte sich Ihre Praxis auch weiterentwickeln.

Tipp 3: Einen Gesprächsleitfaden erstellen

Leiten Sie aus dem Anforderungsprofil einen Interviewleitfaden ab – für alle Auswahlgespräche. Ein solches Strukturieren und weitgehendes Standardisieren der Gespräche stellt sicher, dass Sie am Schluss die Bewerberprofile gut vergleichen können. Außerdem tappen Sie seltener in die Falle, dass ein rhetorisch fitter Bewerber das Gespräch führt und Sie danach feststellen: „Mist, das habe ich gar nicht gefragt."

Tipp 4: Den Bewerbern Aufgaben geben

Stellen Sie den Bewerbern Aufgaben, die typisch für Ihre Praxis bzw. die vakante Position sind. Zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, nächste Woche ist QM-Kontrolle und der Berichtsbogen ist nicht vollständig. Was würden Sie tun?" Durch solche Fragen erfahren Sie, wie die Bewerberin/der Bewerber solche Problemstellungen lösen würde. Bewährt hat es sich auch, Bewerbern aktuelle Aufgaben zu stellen, vor denen die Praxis steht, z. B. „Wir möchten eine neue Verwaltungssoftware einführen. Wie würden Sie das angehen?" So wird meist schnell klar, ob die Bewerberin/der Bewerber die/der Richtige ist.

„Investieren Sie als Personalverantwortliche(r) ausreichend Zeit in die Personalauswahl."

Tipp 5: Die Gesprächsführung trainieren

Untrainierte Führungskräfte erzählen in Personalauswahlgesprächen oft mehr über sich und ihre Praxis, als dass sie fragen. Außerdem stellen sie den Bewerbern viele Fragen, die diese mit „ja" oder „nein" beantworten können, sodass sie selbst wenig erfahren. Deshalb sollten ungeübte Interviewer die Gesprächsführung trainieren.

Tipp 6: Das Gespräch nicht alleine führen

Ziehen Sie zu den Gesprächen mindestens eine Kollegin/einen Kollegen hinzu. Denn dann kann die Person, die gerade nicht das Gespräch führt, auf die nonverbalen Aussagen des Bewerbers achten, die oft aussagekräftiger sind als die verbalen, und Stichworte notieren. Sonst weiß nach dem fünften Interview niemand mehr, was der erste Bewerber sagte.

Tipp 7: Die Gespräche nachbereiten

Wichtig ist auch eine sorgfältige Nachbereitung. Ergänzen Sie nach jedem Gespräch Ihre Notizen und stellen Sie nach Beendigung der Auswahlgespräche die Ergebnisse so zusammen, dass Sie die Bewerberprofile gut mit dem Anforderungsprofil vergleichen können. Erstellen Sie vor Ihrer Auswahlentscheidung ein Ranking der besten Bewerber, dann haben Sie Alternativen parat, wenn Ihre Wunschkandidatin/Ihr Wunschkandidat absagt.

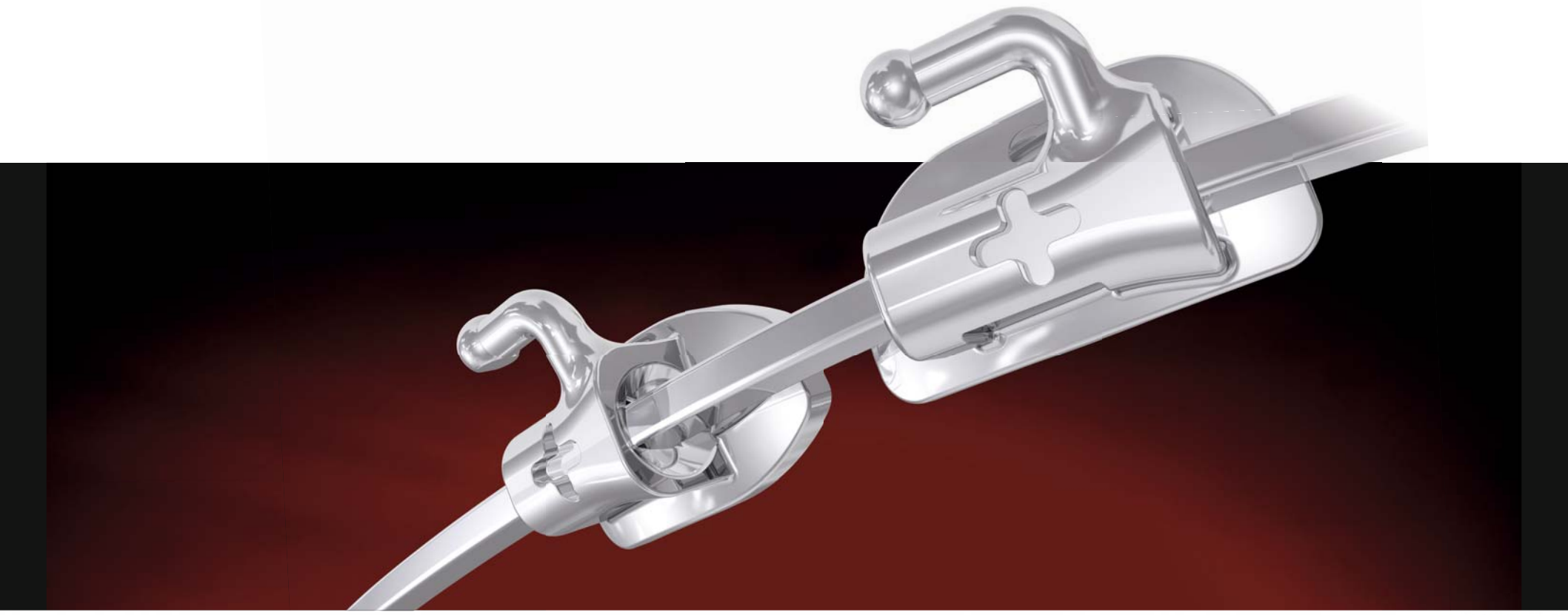
Tipp 8: Auf Verstand und Bauchgefühl vertrauen

Sprechen Sie beim Erstellen des Rankings mit Ihren Kollegen auch darüber, warum Sie beim Bewerber A, obwohl sie/er formal alle Kriterien erfüllt, ein „eher schlechtes Gefühl" haben, aber beim Bewerber B den Eindruck, sie/er könne die bessere Mitarbeiterin/der bessere Mitarbeiter sein, obwohl sie/er einzelne Anforderungen nicht ganz erfüllt. Denn in den Auswahlgesprächen versucht sich jeder Bewerber möglichst positiv zu verkaufen. Das heißt, sie/er gibt Ihnen „geschönte" Antworten. Hören Sie deshalb auch auf Ihren Bauch, wenn dieser Ihnen sagt, dass es diese Bewerberin/dieser Bewerber trotz aller Vorzüge nicht ist. Jedoch tun Sie dies nie, ohne sich zuvor zu fragen, warum sich bei der Kandidatin/dem Kandidaten alle Nackenhaare sträuben. Sonst besteht die Gefahr, dass Sie rein nach Sympathie entscheiden – was zu den meisten Fehlbesetzungen führt.

kontakt

Alexander Walz
Conciliat GmbH
Rotebühlplatz 1, 70178 Stuttgart
Tel.: 0711 224518-0
Fax: 0711 224518-10
AWalz@conciliat.de
www.conciliat.de

ORTHOCAST
M-SERIES



Der Vorteil liegt im Detail.

- Echtes Ein-Stück-Bukkalröhrchen für hohe Biokompatibilität.
- Laserstrukturierte 3D-Basis für perfekten Halt und optimalen Sitz inkl. Lasermarkierung + (OK) / - (UK)
- Biegbare Kugelkopfhäkchen für volle Flexibilität in der individuellen Gestaltung der Behandlung.
- Einfach- oder doppelvierkant, konvertierbar oder nicht konvertierbar, für die Adhäsiv- und Bandtechnik.
- **NEU:** Zweifachkombination und Dreifachkombination, konvertierbar, für die Bandtechnik.

DENTAURUM

Turnstr. 31 I 75228 Ispringen I Germany I Telefon +49 72 31/803-0 I Fax +49 72 31/803-295
www.dentaurum.com I info@dentaurum.com