

Das professionelle Einstellungsgespräch

Erfolgreiche Personalauswahl – Teil 2

Um das richtige Praxispersonal zu finden, ist ein professionell geführtes Bewerbungsgespräch unerlässlich. Damit elementare Fragen nicht unbeantwortet bleiben und wichtige Informationen nicht untergehen, sollte der Ablauf des Gesprächs gut geplant sein. Wie ein Gespräch richtig vorbereitet wird, welche Fragen gestellt werden sollten und nach welchen Kriterien die Auswertung des Gesprächs erfolgen könnte, erläutert der zweite Teil des Fachberichts zur erfolgreichen Personalauswahl.

Ein gelungenes Bewerbungsgespräch zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass Praxischef und Bewerber nach dem Gespräch einschätzen können, ob sie generell an einer künftigen Zusammenarbeit interessiert sind: Der Bewerber sollte sich ein detailliertes Bild von seinem zukünftigen Arbeitsplatz machen können. Umgekehrt sollte der Praxischef die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten des Bewerbers kennen, um so die richtige Personalentscheidung treffen zu können.

Die Vorbereitung

Die Bewerbungsunterlagen sind gesichtet, mit den interessantesten Kandidaten haben Sie ein erstes Telefonat geführt. Nun steht das persönliche Bewerbungsgespräch ins Haus. Ein Interview-Leitfaden hilft, mit gezielten Fragen die einzelnen Fähigkeiten des Bewerbers zu überprüfen. Vor allem sollten Sie vor Gesprächsbeginn folgende Punkte unbedingt verinnerlichen:

- Lassen Sie Ihren Bewerber reden. Das Verhältnis sollte 80 zu 20 sein, das heißt, 80 Prozent der Gesprächsanteile sollte der Bewerber haben, 20 Prozent Sie selbst.
- Fragen Sie viel! Wer fragt, der führt. Stellen Sie vor allem offene Fragen, die Ihren Gesprächspartner dazu einladen, möglichst viel von sich preiszugeben. Was sind die Einstellungen, Wünsche und Erwartungen des Bewerbers?
- Reden Sie selbst erst, wenn der Bewerber seine bisherige berufliche Laufbahn detailliert geschildert hat. Nennen Sie auch dann erst die Anforderungskriterien für die vakante Position – sonst

stellt sich der Kandidat mit seinen Antworten darauf ein.

- Führen Sie keine inhaltliche Diskussion mit dem Bewerber. Bleiben Sie neutral.
- Befragen Sie alle Bewerber anhand desselben Interview-Leitfadens und halten Sie die Reihenfolge der Fragen ein.
- Seien Sie kritisch, haken Sie nach, bis Sie die nötigen Informationen bekommen, und wahren Sie die emotionale Distanz zu Ihrem Gesprächspartner.
- Präzise, unausweichliche Fragen verschaffen Ihnen den genauesten Eindruck von Ihrem zukünftigen Mitarbeiter. Durch kritische Fragen, wie beispielsweise „Warum sollten wir uns gerade für Sie entscheiden?“, testen Sie die Reaktionen des Bewerbers in Grenzsituationen und Stresszuständen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Gesprächsatmosphäre: Ihr Gesprächspartner soll sich wohlfühlen – und nicht bedroht. Versuchen Sie daher, eine weitestgehend ungezwungene, lockere Stimmung herbeizuführen, die dem Bewerber von Anfang an das Gefühl vermittelt, willkommen zu sein. Das hat zum einen die Folge, dass sich Ihr Gesprächspartner öffnet und ohne Scheu detailliert Auskunft über sich gibt. Darüber hinaus schaffen Sie ein positives Image Ihrer Praxis, das der Bewerber

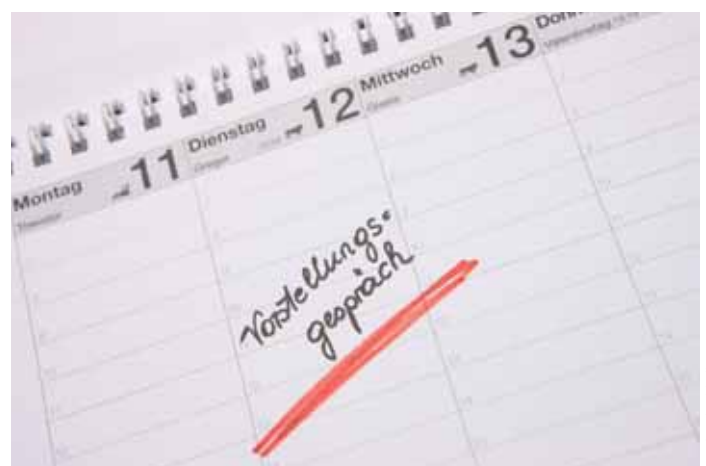


Foto: PantherMedia

Ist der Termin für das Bewerbungsgespräch vereinbart, sollte der Interview-Leitfaden vorbereitet werden.

ber nach außen trägt – unabhängig davon, ob er als zukünftiger Mitarbeiter für Sie infrage kommt oder nicht.

Die zielgerichtete Durchführung

Folgender Gesprächsrahmen hat sich bei der Durchführung von Bewerber-Interviews bewährt:

- Das Warm-up: Starten Sie in das Gespräch mit einfachen Fragen, die einen lockeren Einstieg ermöglichen und erst einmal gar nichts mit dem Beruflichen zu tun haben, beispielsweise „Haben Sie gut hierher gefunden?“ oder „Haben Sie ohne Probleme einen Parkplatz bekommen?“
- Beginnen Sie nun das fachliche Gespräch. Bitten Sie den Bewerber, seinen beruflichen Werdegang zu skizzieren und seine derzeitige Tätigkeit nach Art und Aufgabengebiet, Entscheidungskompetenz, Verantwortung und konkretem Tagesablauf genau zu erläutern. Fragen Sie gegebenenfalls nach dem Grund für den Stellenwechsel.
- Orientieren Sie sich an dem Interview-Leitfaden, der Ihnen hilft, konsequent die Fähigkeiten des Bewerbers zu überprüfen. Fragen Sie nach konkreten schwierigen beruflichen Situationen und wie der Bewerber in der Vergangenheit damit umgegangen ist.
- Passt der Bewerber in das vorhandene Team? Hier spielen zum großen Teil auch die persönlichen und beruflichen Ziele des neuen Mitarbeiters eine entscheidende Rolle – ebenso der familiäre Hintergrund, die Hobbys sowie die Gehaltsvorstellungen.
- Erst jetzt sollten Sie den Bewerber genauer über die vakante Position, die eigene Praxis, das Leistungsspektrum, die praxisinternen Besonderheiten, die Unternehmensziele und die Philosophie Ihres Hauses informieren.
- Zum Abschluss des Gesprächs sollte eine Vereinbarung getroffen werden. Wer informiert wann die andere Partei? Kommt es auf der Seite der Praxisleitung kurzfristig zu einer Entscheidung oder wird ein erneuter Gesprächstermin anberaumt?

Nehmen Sie während des Interviews noch keine Beurteilung vor. Sammeln Sie hier nur aufmerksam und wertfrei Eindrücke. Notieren Sie entscheidende Punkte, wichtige Antworten und maßgebliche Ausführungen der Bewerber in Stichworten. Dieses Verfahren bewirkt zum einen, dass Sie unterschiedliche Bewerber sehr gut miteinander ver-



Foto: pixelio.de/stock11967

Bevor die Würfel für den neuen Mitarbeiter fallen, sollten alle wichtigen Fragen geklärt sein.

gleichen können, zum anderen, dass Sie sich während der gesamten Auswahlphase ein Höchstmaß an Objektivität bewahren.

Die Auswertung

Ziehen Sie jetzt – nach Beendigung aller Auswahlgespräche – Ihre Notizen heran, und ergänzen Sie diese durch eine persönliche Bewertung. Benoten Sie, inwieweit die Fähigkeiten der Bewerber mit dem Anforderungsprofil der Stelle übereinstimmen. Sie werden schnell merken, dass sich hier die Spreu vom Weizen trennt und Sie objektive Ergebnisse erhalten. Bleiben hier immer noch zwei bis drei Bewerber in der Hauptauswahl, sollten Sie diese für eine endgültige Entscheidung noch ein zweites Mal befragen – an einem praxisfremden Ort oder via Telefon. Wenn Sie am Ende keiner der Bewerber richtig überzeugt hat, schalten Sie zur Sicherheit noch eine weitere Anzeige. Das ist in jedem Fall besser, als aus der Not heraus einen Kandidaten einzustellen, hinter dem Sie nicht hundertprozentig stehen. Eine auf diesem Wege selbst oder durch einen externen Profi durchgeführte Personalauswahl sorgt für klare, nachvollziehbare Entscheidungen. Sie hilft letztlich, nicht nur Zeit und Geld zu sparen, sondern auch Unzufriedenheit und Unruhen innerhalb des gesamten Praxisteams und der Patienten Klientel zu vermeiden.

Werner Gink
Alzey