

Stellenangebot und Vorauswahl

Erfolgreiche Personalauswahl – Teil 1

Wie kann eine Zahnarztpraxis die Personalauswahl professionell planen und erfolgreich abschließen? Der folgende erste Teil des Fachberichts befasst sich mit der Vorbereitungsphase – angefangen beim Anforderungsprofil, über die Entwicklung und Schaltung der Stellenanzeige bis zur Sichtung der Bewerbungsunterlagen mit Vorauswahl der Bewerber (männlich/weiblich).

Bei der Auswahl ihres Praxispersonals können sich Praxisinhaber nur selten um langwierige Auswahlverfahren und zeitaufwändige Bewerbungsgespräche kümmern. Oft treffen sie ihre Personalentscheidung aus dem Bauch heraus. Auf diese Weise verschwenden sie viel Mühe, Zeit und Geld, weil das Ergebnis der Personalsuche oft allenfalls dazu taugt, kurzfristige Engpässe zu überbrücken. Als weitaus sinnvoller erweist sich ein klares, auf langfristige Lösungen ausgerichtetes Konzept, das alle Komponenten der Personalsuche auf die Bedürfnisse der Praxis abstimmt.

Das Anforderungsprofil

Ganz gleich, ob Sie Ihr Team umbesetzen oder vergrößern möchten – um eine erfolgreiche Personalauswahl durchzuführen, ist neben einer guten Vorbereitung vor allem eine klare und strukturierte Vorgehensweise wichtig. Schauen Sie sich Ihre Aus-

gangsposition genau an und fragen Sie sich: Wie sollte das Idealbild meines zukünftigen Mitarbeiters aussehen? Die Beantwortung dieser Frage geht selbstverständlich weit über die gängige Definition einer Berufsbezeichnung wie „Zahnarthelfer/-in“ oder „Zahnmedizinische/r Fachangestellte/r“ hinaus. Entwickeln Sie also im ersten Schritt die detaillierten Anforderungen, die das Stellenprofil aufweisen soll. Bestimmen Sie dann die spezifischen Fähigkeiten, die Ihr neuer Mitarbeiter in jedem Fall benötigen sollte, um den zukünftigen Aufgaben gerecht zu werden. Konzentrieren Sie sich hier auf Verhaltensweisen, die man beobachten und überprüfen kann. Eine solche Vorgehensweise erleichtert Ihnen später die Beurteilung der Bewerber.

Die besondere Anzeige

Eine hoch motivierte Fachkraft antwortet in der Regel nicht auf eine standardisierte Stellenanzeige. Achten Sie deshalb darauf, dass alle relevanten Anforderungskriterien in der Anzeige genau und unmissverständlich aufgelistet sind. Zusätzlich kann der Zahnarzt das Inserat im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten auch nutzen, um auf die Besonderheiten seiner Praxis einzugehen, Spezialisierungen hervorzuheben, das Team kurz vorzustellen oder die besondere Lage der Praxis zu beschreiben. Eine Stellenanzeige, die auf professionelle Weise die Praxis, die vakante Stelle und die Bewerber anspricht, wird auch ihr Ziel erreichen: Es werden sich vor allem qualifizierte Kandidaten bei Ihnen bewerben.

Die eingegangenen Bewerbungsunterlagen

Was vielen nicht bewusst ist: Der Auswahlprozess beginnt schon mit dem Öffnen des Umschlags und der ersten oberflächlichen Sichtung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen. Qualität und äußere Beschaffenheit des eingesandten Materials geben bereits erste Hinweise auf die Persönlichkeit des Bewerbers: Wurde auf äußere Präzision, Übersichtlichkeit und Sauberkeit geachtet? Ist die Mappe schlicht oder überladen? Wie wurden die Dokumente angeordnet?



Foto: pixello/Stephanie Hofschlaeger

Auf eine professionelle und ansprechende Stellenanzeige werden sich vor allem qualifizierte Kandidaten bewerben.

Der erste bewusste Blick fällt jedoch meist auf das Foto, durch das sofort eine Verbindung zwischen der abgebildeten Person und dem Betrachter hergestellt wird und das nicht selten unbewusste Ablehnungs- oder Zustimmungsprozesse in Gang setzt. Aber Vorsicht: Aus dem Aussehen des Bewerbers allein lassen sich selten berufliche Fähigkeiten oder persönliche Eigenschaften ablesen. Urteilen Sie also nicht zu schnell, sondern befassen Sie sich zuerst mit den objektiv überprüfbaren Daten:

Das Anschreiben

Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Anschreiben gewidmet werden. Sind die Formulierungen dynamisch, kurz, informativ? Handelt es sich um ein Standardanschreiben oder antwortet der Bewerber individuell und gezielt auf Ihre Stellenausschreibung? Geht der Bewerber aktiv auf seine Fähigkeiten ein und stellt er verständlich den Nutzen heraus, den er durch seine Mitarbeit für die Praxis hat?

Der Lebenslauf

Welche Informationen kann ich dem Lebenslauf entnehmen? Ist er übersichtlich, ordentlich, gewissenhaft strukturiert? Hier können Parallelen zur Arbeitsweise des Bewerbers gezogen werden. Was sagt der Lebenslauf über den beruflichen und persönlichen Werdegang des Bewerbers, seine Vorerfahrungen und die Häufigkeit seiner Arbeitsplatzwechsel aus?

Die Arbeitszeugnisse

Was sagen mir die Arbeitszeugnisse über den Bewerber aus? Belegen sie die im Lebenslauf angeführten Angaben? In welchen Bereichen hat der Bewerber bisher gearbeitet? Wie wurden seine Leistungen von seinen bisherigen Arbeitgebern beurteilt? Da hier allerdings oft „versteckte Formulierungen“ über die Qualität der geleisteten Arbeit benutzt werden, sollte dieser nur schwer überprüfbare Bewertung nicht zu viel Gewicht beigemessen werden. Konzentrieren Sie sich eher auf die hervorgehobenen Eigenschaften. Sind diese mit dem Profil der von Ihnen zu besetzenden Position identisch oder nicht?

Fragen, die sich während der Durchsicht der Unterlagen ergeben, sollten Sie umgehend notieren und im persönlichen Gespräch klären. Versuchen Sie nun, die Kandidaten nach Eignung für die zu besetzende Position zu klassifizieren. Hier emp-



Foto: pixelio/dieratou

Schon die äußere Form der Bewerbung gibt Hinweise auf die Persönlichkeit.

fehlt sich die ABC-Klassifizierung. Nur die interessantesten Bewerber (A) kommen sofort in die nächste Runde, andere Bewerbungen (B) werden für eine eventuelle spätere Berücksichtigung erst einmal behalten, C-Bewerbungen gehen sofort zurück.

Das erste Telefonat

Mit den A-Bewerbern, die aus Ihrer Sicht am geeignetsten sind, sollten Sie nun ein intensives telefonisches Vorauswahlgespräch führen, auf das Sie sich mit gezielten Fragen vorbereiten. Dieses Telefonat wird Ihnen einen ersten Eindruck über die Kontaktfähigkeit und die kommunikative Kompetenz des Bewerbers am Telefon vermitteln. Achten Sie auf den emotionalen Zustand Ihres Gesprächspartners – gerade wenn dieser später auch in der telefonischen Betreuung der Patienten eingesetzt werden soll. In dieser Phase können schon entscheidende Informationen für oder gegen einen Kandidaten sprechen. Vereinbaren Sie nun – nach Abschluss aller geführten Telefonate – mit den aussichtsreichsten Bewerbern einen persönlichen Vorstellungstermin in Ihrer Praxis.

Solide Basis für das Vorstellungsgespräch

Wenn nach diesen Arbeitsschritten nur noch drei, vier A-Bewerber übrig bleiben, haben Sie eine solide Grundlage geschaffen, mit deren Hilfe Sie weiterarbeiten können. Die eigentliche Personalentscheidung sollte aber erst nach dem Bewerber-Interview fallen, das im zweiten Teil dieses Berichts beschrieben wird.