

Personalauswahl

So finden Sie die passende Helferin

Birgit Sattler

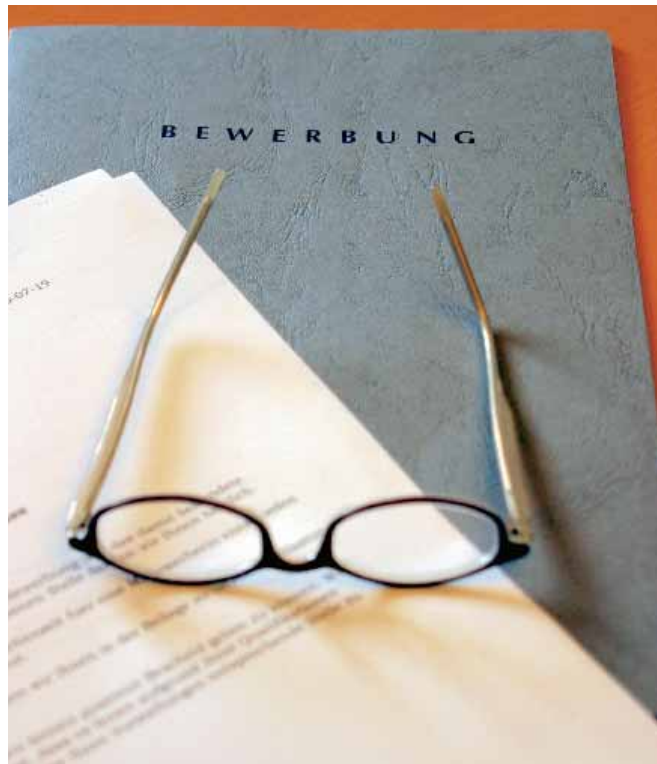
Die Qualität des Personals spielt eine entscheidende Rolle für die Qualität der gesamten Praxis. Daher bildet die Mitarbeiterorientierung zu Recht einen Eckpfeiler im Qualitätsmanagement. Doch sie fängt nicht erst bei der Fort- und Weiterbildung an: Vielmehr werden bereits mit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters* wichtige Weichen gestellt – nicht nur in Praxen mit hoher Fluktuation.

Von der Putzfrau bis zum Arztkollegen: Eine für das eigene Praxiseumfeld richtige Personalauswahl zu treffen, ist eine Herausforderung, der sich Ärzte relativ oft gegenüber sehen. Gleichzeitig fühlen sich viele in diesem Entscheidungsprozess unsicher und wünschen sich geeignete Kriterien, um das reine „Bauchgefühl“ wenigstens teilweise durch sachliche Argumente ersetzen zu können.

Was muss ein Bewerber können?

Je besser der Arzt beschreiben kann, welche Anforderungen ein Bewerber erfüllen soll, desto größer ist die Chance, dass die neue Kraft entsprechend ausgewählt wird. Eine adäquate Vorerfahrung beschleunigt auch die Einarbeitung, der neue Mitarbeiter passt sich leichter in das vorhandene Team ein.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen zur Beschreibung der erforderlichen beruflichen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Sie unterscheiden sich



vor allem im Detaillierungsgrad. Wir arbeiten mit den Begriffen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz:

- **Fachkompetenz:** spezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse, z. B. Helferrinnenbrief/ Ausbildung als Medizinische Fachangestellte, Kenntnisse im Umgang mit bestimmten Geräten, Abrechnungswesen
- **Methodenkompetenz:** Fähigkeit, geplant und zielgerichtet zu handeln, z. B. Beherrschen von bestimmten Arbeitstechniken wie Büroorganisation, Moderationskenntnisse
- **Sozialkompetenz:** Fähigkeit, sich angemessen, kooperativ und konstruktiv im Kontext mit anderen zu verhalten, z. B. Teamfähigkeit.

Die Beschreibung der erforderlichen Fachkompetenz fällt in der Regel am leichtesten, auch wenn sie je nach Größe der Praxis und Fachrichtung durchaus

variiert. Deutlich schwieriger wird es, die erforderliche Methoden- und Sozialkompetenz zu bestimmen: Wie kann ich bereits im Bewerbungsgespräch prüfen, ob der Bewerber den angelegten Kriterien auch entspricht? Konkreter: Wie kann ich prüfen, ob die Bewerberin eine Teamarbeiterin ist oder eher Einzelkämpferin?

Anforderungsprofil entwickeln

Die Anforderungen für die zu besetzende Stelle in einem Profil festzuhalten, bringt Klarheit darüber, welche Kompetenzen und Erfahrungen Sie vom künftigen Mitarbeiter erwarten (Abbildung 1). Gleichzeitig ist es die beste Vorbereitung für das Bewerbungsgespräch selbst. Die Arbeit am Profil fällt umso leichter, wenn es in der

Praxis bereits Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen gibt. Suchen Sie eine Ersthelferin? Wenn ja, dürfen im Profil die pädagogisch-didaktischen Fähigkeiten nicht fehlen. Suchen Sie ein Teammitglied für die eher hektische Terminannahme? Dann sollten Sie v. a. auf Kriterien wie Belastbarkeit und Auftreten Wert legen.

Erster Auswahlschritt: Abgleich mit Profil

Formulieren Sie bereits in der Stellenausschreibung Ihre Anforderungen möglichst konkret. Dann werden auch gezieltere Bewerbungen eingehen und Sie ersparen sich und den Bewerbern unnötigen Aufwand und Enttäuschungen. Sichten Sie die eingegangenen Bewerbungen schließlich zuerst dahingehend, ob sie jeweils auf Ihre Anforderungen eingehen oder nicht. Wirkt das Gesamtbild ordentlich und korrekt? Sind die Aussagen im Lebenslauf stimmig, gibt es häufige Wechsel, Brüche in der Ausbildung etc.?

Beispiel: Anforderungsprofil					
Fachkompetenz	++/--	Methodenkompetenz	++/--	Sozialkompetenz	++/--
Spezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse, z. B. Abrechnungswesen, spezielle Verfahren in der Funktionsdiagnostik		Fähigkeit, geplant und zielgerichtet zu handeln: <ul style="list-style-type: none"> • Beherrschen von allgemeinen Arbeitstechniken, z. B. PC-Programme wie Excel • Dokumentationsverfahren • Organisation von Aufgaben und Praxisabläufen • Pädagogisch-didaktische Fähigkeiten (Anleiten von Kollegen) • Kundenorientiertes Verhalten • Moderation von Besprechungen 		Fähigkeit, sich angemessen, kooperativ und konstruktiv im Kontext mit anderen zu verhalten: <ul style="list-style-type: none"> • Stil / Auftreten • Belastbarkeit • Teamverhalten • Kooperationsbereitschaft • Durchsetzungsvermögen / Überzeugungskraft • Einfühlungsvermögen • Loyalität 	

Abbildung 1

Gespräch konzentriert vorbereiten

Auch wenn Sie die Mappen schon bei der Vorauswahl eingehend studiert haben: Planen Sie ausreichend Vorbereitungszeit für jedes Bewerbungsgespräch ein und lesen Sie sich die Unterlagen nochmals aufmerksam durch! Denn nur so können Sie gezielte Fragen zu Lebenslauf und Zeugnissen stellen. Gehen Sie dabei

auch auf Ihre Anforderungskriterien ein. Allerdings wird niemand die Frage: „Sind Sie teamfähig?“ mit „Nein“ beantworten. Ehrliche(re) Auskunft gibt da z. B. die Frage nach dem Hobby nach Feierabend (Abbildung 2).

Gezielt um gute Mitarbeiter werben

Nehmen Sie sich schließlich etwa eine Stunde Zeit für das Gespräch selbst und

sorgen Sie dafür, dass Sie möglichst ungestört bleiben. Denn ein Bewerbungsgespräch sollte für Sie immer einen hohen Stellenwert haben – schließlich besteht es aus Wechselwirkungen: Ein Interessent bewirbt sich um eine Stelle bei Ihnen und gleichzeitig werben Sie darum, dass er bereit ist, für Sie zu arbeiten. Dieser Aspekt ist umso wichtiger, da es Ihnen ja darauf ankommt, gutes Personal zu gewinnen!

Fragen für das Bewerbungsgespräch	
Methodenkompetenz	Sozialkompetenz
Welche organisatorischen Aufgaben haben Sie an Ihrem bisherigen Arbeitsplatz bereits wahrgenommen?	Was gefällt / missfällt Ihnen in Ihrem Beruf? (Klärt Vorlieben, z. B. Kontakt zu Menschen, Laborarbeit)
Angenommen, ich würde Ihnen die Organisation von xy (konkretes Beispiel nennen) übertragen, wie würden Sie dabei vorgehen?	Welche Dinge gehen Ihnen am meisten auf die Nerven? (Belastbarkeit)
Welche dokumentarischen Aufgaben haben Sie bereits wahrgenommen? Welche Hilfsmittel haben Sie benutzt?	Welches waren Ihre angenehmsten / unangenehmsten Arbeitserfahrungen?
Welchen Teil Ihrer Arbeit mögen Sie am meisten, am wenigsten? Welcher erscheint Ihnen am schwierigsten?	Womit verbringen Sie Ihre Freizeit? (Team vs. Einzelgänger)
Stellen Sie sich bitte eine typische Situation vor: Das Wartezimmer ist übervoll, das Telefon klingelt ständig, jetzt beschwert sich auch noch ein Patient, weil er so lange warten muss. Was tun Sie?	Haben Sie schon mal eine Gruppe organisiert? Erzählen Sie, wie war das? Was lief gut, was würden Sie anders machen? (Liefert Hinweise auf Führungsverhalten, Kooperationsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen)
	Mit welchen Leuten vertragen Sie sich am besten? (Passt Bewerberin ins Team)

Abbildung 2

Bewerber auch dem Team vorstellen

Idealerweise haben Sie anschließend noch etwas Zeit, um dem Bewerber die Praxis und den künftigen Arbeitsplatz zu zeigen sowie ihn den möglichen Kollegen vorzustellen. Wenn beide Seiten ernsthaft an einer Zusammenarbeit interessiert sind, können Sie einen Probearbeitstag vereinbaren. Bei mehreren Probetagen sollten Sie aber auf jeden Fall eine entsprechende Bezahlung anbieten – alles andere wäre unseriös! ■

*Birgit Sattler
Dr. Hillenbrand und Partner GbR, www.dhp-web.de
69493 Hirschberg*

* Gemeint sind immer beide Geschlechter

Interessant für den QM-Ordner

- Impfpfehlungen der STIKO: Die wichtigsten Neuerungen
- Juckreiz: Nicht immer ist die Haut schuld!