

Wie finde ich gute Mitarbeiter?

So gelingt die Suche nach der Nadel im Heuhaufen

Eine engagierte, kompetente Assistenz am Behandlungsstuhl ist nicht nur im Studium und in der Assistenzarztzeit Gold wert. Von ihr hängt auch das tägliche Wohlbefinden und der langfristige Erfolg als niedergelassener Zahnarzt ab. Doch der Praxisalltag wird mitunter von unmotivierten Mitarbeitern, überraschenden Kündigungen nach teuren Fortbildungen und schlechtem Stimmung geprägt. Wie finde – und halte – ich als Zahnarzt also Teammitglieder, auf die ich mich verlassen kann und die mir mein Arbeitsleben leichter machen?

Petra Keßler // freie Journalistin, Kiel

Bewerbungsgespräche mit zukünftigen Mitarbeitern sind kein Teil der zahnmedizinischen Ausbildung – wie so vieles, was sich später als existenziell wichtig herausstellt. Die eigene Erfahrung als junger Praxisinhaber mit diesem Thema beschränkt sich oft auf die Handvoll an Bewerbungen, die man selbst für eine Assistenzstelle absolviert hat. Und plötzlich sitzt man mit der vollen Verantwortung auf der anderen Seite des Tisches und soll folgenschwere Entscheidungen in der Beurteilung von zukünftigen Mitarbeitern treffen.

Wer die Wichtigkeit dieser speziellen Herausforderung für sich als Praxisinhaber und Mensch frühzeitig erkennt, ist klar im Vorteil und erspart sich oft jahrzehntelangen Ärger.

Doch wie unterscheidet man erfolgreich faule Äpfel von echten Perlen? Wir haben erfahrene Personalberater, Diplom-Psychologen, Kommunikationsberater und Körpersprachexperten interviewt und sie nach ihren konkreten Empfehlungen für junge Zahnärzte gefragt – mit durchweg überraschenden Ergebnissen:

Mit der richtigen Einstellung zum Erfolg

Personalberaterin Ina Ferber ist Diplom-Psychologin mit Harvard-Abschluss. Sie war als Human-Resource-Managerin u.a. in Brüssel, Gütersloh und Duisburg tätig. Bevor sie ihre eigene Agentur eröffnete, war sie leitende Personal- und Firmenbe-



Mein Tipp

„Ich rate davon ab, Annoncen verdeckt als Chiffre zu schalten. Das gibt 30 bis 40 Prozent weniger Reaktionen. Jede Anzeige, die in jeder Hinsicht wahllos ist wie ein Hochglanzprospekt, beschert einem auch wahllose Bewerber.“

Ina Ferber //

Personalberaterin und Diplom-Psychologin

raterin der Internetstellenbörse monster.de. Also eine Frau, die profunde, lebensnahe Kenntnisse im Bereich Personalfindung und -management hat. Was ist ihre Empfehlung für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess?

„Das Wichtigste ist, eine ehrliche Geschichte zu erzählen. Je ehrlicher ich in Stellenanzeige und Bewerbungsgespräch sage, das bin ich, das sind meine Patienten, das ist das „Zusammenleben“ mit mir und das biete ich, desto größer ist die Chance, Mitarbeiter anzulocken, die zu mir passen. Der Vorteil ist auch, dass ich von vornherein Leute abschrecke, die nicht zu mir passen. Dann kriege ich zwar vielleicht weniger Bewerbungen, dafür aber die richtigen. Wenn man sehr viele nicht passende Bewerbungen erhält, hat man die falsche Geschichte erzählt.“

Aber wie findet man zu seiner ehrlichen Geschichte, wo die richtigen Fakten erwähnt werden und man nicht nachher feststellen muss, dass man sich unfreiwillig an der falschen Stelle öffentlich nackig gemacht hat? „Ich empfehle jungen Praxisinhabern, sich einen gewissen Vorlauf zu lassen und entlang des Suchprozesses zu lernen. Um z.B. den lokalen Arbeitsmarkt zu verstehen, geht es nicht nur um Fakten. Sondern ich muss auch rausfinden: Wenn ich das tue, wie wirkt das? Ganz wichtig ist dabei, bereits vorhandene Mitarbeiter, ehemalige Kollegen oder andere Vertrauenspersonen z.B. vor der Veröffentlichung einer Annonce nach ihrer Meinung zu fragen. Wenn die dann sagen:

„Das ist ja alles schön und gut, aber Dein Lächeln kommt da nicht durch!“ dann sollte ich das ernst nehmen und versuchen, es besser zu machen. Ein erfolgreicher Rekrutierungsprozess ist eher eine Kunst als eine Wissenschaft.“

Als Personalexpertin für große und kleine Firmen, regionale und internationale Arbeitsmärkte: Wo sieht sie die besonderen Herausforderungen für Zahnmediziner? Schließlich sitzt ein Praxisinhaber um die 30 Jahre an einem Standort mit einem durchschnittlichen Einzugsgebiet von etwa 30 Kilometern, was mögliche Arbeitskräfte angeht. Er muss also nehmen, was sich vor Ort anbietet, mit der Aussicht auf wenig Neuzugang von außen. „Wenn der Arbeitsmarkt so eng ist, ist es wichtig, sich abzuheben. Sonst erreicht man nur die wenigen, die aktuell auf Jobsuche sind. Wenn ich eine ehrliche Geschichte erzähle und mir ausreichend Gedanken mache, warum jemand zu mir kommen sollte, kann ich Menschen anlocken, die begeistert sind von dem, was mich ausmacht. Für das deutsche Gesundheitswesen ist es durch die Deckelung der Einnahmen typisch, dass man die Gehälter nicht auf ein Niveau bringen kann, das die Berufe attraktiv macht. Das Gehalt ist deshalb auch kein Wechselgrund, weil es keine Praxen gibt, die mehr zahlen können, da der Arbeitsmarkt es einfach nicht hergibt. Tatsächlich ist der größte Verursacher von Unzufriedenheit und Wechselbereitschaft die Unzufriedenheit mit dem Chef.“

Erfolgreiche Zahnärzte haben Empathie

Was empfiehlt sie als Fachfrau, damit einem genau das nicht selbst in der Praxis passiert? „Für ein gutes Betriebsklima ist ein möglichst empathischer Umgang mit den Mitarbeitern wichtig. Dafür ist es entscheidend, ehrlich zu sich selbst zu sein. Was verursacht hier bei mir wirklich die Reibung? Warum traue ich mich z.B. nicht zu sagen, warum ich jetzt wütend bin. Als Vorgesetzter ist man immer mitverantwortlich, wenn es ein Problem gibt. Ich empfehle jedem jungen Chef, sich am Anfang ein Führungskräftecoaching zu gönnen. Coaches haben quasi eine gesprächstherapeutische Ausbildung für Gesunde. Sie können jungen Praxisinhabern dabei helfen, sich ein grundlegendes Verständnis für ihre Rolle als Vorgesetzter zu erarbeiten und ihnen bei ihren persönlichen Problemen bei der Führung zu helfen.“ Und was hält sie von Führungskräftetrainern? „Sie vermitteln Methoden wie Zielvereinbarungen, Low-performance-Gespräche (professionelle Motivationsgespräche bei mangelhafter Arbeitsleistung) und Personalentwicklungspläne. Die meisten dieser Instrumente sind für kleine Firmen wie Zahnarztpraxen zu groß.“

Ein empathischer Umgang mit den Mitarbeitern ist also wichtig für ein gutes Betriebsklima. Aber was ist das eigentlich, diese Empathie? Laut Wikipedia »die Fähigkeit und Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen. Grundlage der Empathie ist die Selbstwahrnehmung: Je offener man für seine eigenen Emotionen ist, desto besser kann man die Gefühle anderer deuten.«

Empathie ist also eine trainierbare menschliche Fähigkeit. Aber leider nichts, was man im Dentalhandel um die Ecke so einfach kaufen kann, geschweige denn anfassen wie ein offizielles Zeugnis. Kann Empathie für ein gutes Betriebsklima und eine erfolgreiche Praxisführung tatsächlich so essentiell wichtig sein? Personalberaterin Ina Ferber antwortet mit dem berühmten Zitat eines Pioniers der modernen Managementlehre, Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast. (Die Betriebskultur isst die

Betriebsstrategie zum Frühstück.) Natürlich braucht ein Zahnarzt einen sauberen, ordentlichen Businessplan. Aber das Mitfühlen wird dadurch nicht ersetzt.“

Zutaten für eine gelungene Annonce

Aufrichtigkeit gegenüber den eigenen Wünschen, Stärken und Schwächen, Einfühlungsvermögen im Umgang mit Menschen und eine ehrliche Analyse, was man einem zukünftigen Mitarbeiter tatsächlich – auch in Abgrenzung zu möglichen Konkurrenten – bieten kann, sind also wichtige Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess. So weit, so gut. Aber wie sieht eine gelungene, erfolgversprechende Annonce ganz grundsätzlich aus? Denn die muss ja nach getaner Vorarbeit auch irgendwann geschaltet werden.

Wir haben dem Kommunikationsberater und Werbeexperten Hans-Jürgen Pomplitz fünf typische zahnärztliche Annoncen aus Fachblättern und Internet zur Prüfung vorgelegt. Sein Urteil: „Das sind die üblichen sachlich-nüchternen Anzeigen, denen jegliche Empathie fehlt. Um eine Botschaft an die Frau zu bringen, muss der Leser einbezogen werden. Eine erfolgreiche Anzeige muss vorab die Fragen und Wünsche beantworten, die eine Zahnarzhelferin normalerweise hat. Das wichtigste Thema ist z.B. das Betriebsklima. Ich will mich ja wohlfühlen in dem Team und zufriedene Patienten haben. Eine gute Anzeige sucht immer den Dialog und hebt auf den Nutzen ab, den mein zukünftiger Mitarbeiter von meinem Angebot hat. So sind diese vorgelegten Anzeigen nur nackte Selbstdarstellung ohne jede persönliche Ansprache.“

Was empfiehlt der ehemalige Creativedirector führender deutscher und internationaler Werbeagenturen als Grundrezept? „Achten Sie auf eine einfache Sprache. Denn nur was verstanden wird, kann auch wirken. Dafür gibt es zwei wichtige Grundregeln, die man kennen und beherzigen sollte: Die eine lautet »Kiss: Keep it short and simple.« (Halte es kurz und einfach.) Die andere: »Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.«“

Flut von Eindrücken: die Bewerbungsunterlagen

War die Annonce erfolgreich, liegt jetzt ein Schwung interessanter, vielversprechender Bewerbungsunterlagen auf dem Schreibtisch bzw. im elektronischen Postfach. Wie geht man damit am besten um? Personal- und Managementberater Alexander Walz rät Zahnärzten erst einmal zu einer realistischen Erwartungshaltung: „Eine zahnmedizinische Fachangestellte hat nicht gelernt, sich zu bewerben. Perlen erkennen Sie deshalb nicht zwangsläufig an den Bewerbungsunterlagen. Schauen Sie sich alles aufmerksam an, weil man nie weiß, hinter welcher Unterlage sich die passende Bewerberin verbirgt. Eine perfekte Bewerbungsmappe lässt nicht den Rückschluss zu, dass man damit auch die perfekte Mitarbeiterin bekommt. Papier ist geduldig. Digitale Bits und Bytes sind es sowieso. Erwarten Sie auch nichts von dem Berufsbild, was es nicht leisten kann. Eine Fachassistentin hat schließlich drei Jahre lang gelernt, ein Zahnarzt dafür sechs Jahre studiert.“

Wie gehe ich seiner Ansicht nach am besten vor, wenn ich eine interessante Bewerberin entdeckt habe? „Wenn Du das Gefühl hast, das könnte sie sein, dann lade sie ein. Du kannst es Dir nicht leisten, Bewerbungsunterlagen vier Wochen zu sammeln und dann Termine in vier Wochen zu vergeben. Die guten sind schnell weg. Kompromissbereitschaft bei der Terminfindung ist ►

Hier steht eine Anzeige.





Mein Tipp

„Eine Anzeige muss authentisch sein, das heißt natürlich, ehrlich, glaubwürdig. Und sie muss konkret sein. Keine Plattitüden oder Allgemeinplätze wie »Lust auf Veränderung?«. Das kann alles Mögliche heißen. Eine gute Anzeige muss mir etwas bieten, was andere nicht bieten können oder bieten wollen. Sie muss mich verlocken, mich zu bewerben.“

Hans-Jürgen Pomplitz //
Kommunikationsberater und Werbeexperte

So lieber nicht!

Zwei typische zahnärztliche Annoncen, die viel Raum für Optimierung lassen:

ZMV Mannheim

Moderne Praxis mit 3 Zahnärzten im Mannheimer Süden sucht ab sofort engagierte und erfahrene ZMV in Teilzeit. Chiffre 097975

Lust auf Veränderung?

Für unsere moderne zahnmedizinische Praxis in Hamburg suchen wir einen zulassungsberechtigten Zahnarzt/ Zahnärztin. Wie bieten Ihnen eine zertifizierte Praxis mit innovativen Behandlungskonzepten, Teamgeist, Fortbildungen und einem breitem Behandlungsspektrum.

Bewerbungsunterlagen bitte an bewerbung@email.com

auch wichtig, selbst wenn das heißt, das man sich am Samstag um neun auf einen Kaffee treffen muss.“

Und was sollte ich beim Umgang mit nicht in Frage kommenden Bewerbern und Bewerbungen beachten? „Man sollte immer an das Internet, an Social Media wie »Facebook« und Arbeitgeberbewertungsportale wie »Kununu« denken. Schlechtes Verhalten spricht sich heute superschnell rum. Wenn man z.B. in die Annonce reinschreibt »Wir versprechen, jede Unterlage sorgfältig zu prüfen und uns zu melden.«, dann muss man das auch machen.“

Viele Zahnärzte laden Bewerber oftmals gar nicht ein, sondern führen Bewerbungsgespräche gleich am Telefon. Was hält er als Fachmann von dieser Methode? „Ein telefonisches Gespräch kann ein Baustein sein, wenn man es kann. Am Telefon kann man sicher auch ein paar Dinge abklären. Aber es geht nichts über ein persönliches Kennenlernen. Die Chemie muss stimmen. Und das kriegt man nur heraus im persönlichen Kontakt.“

Wie gestalte ich seiner Expertenmeinung nach die Bedingungen für ein Bewerbungsgespräch für alle Beteiligten möglichst konstruktiv und intelligent? „Ich empfehle, Bewerber wie Besucher zu behandeln, damit sie sich wohlfühlen. Dann hat man selbst auch eine andere Einstellung zum Gespräch. Und sich als Zahnarzt klar zu machen, also umzudenken, wer angesichts des Fachkräftemangels tatsächlich in der schwächeren Position ist. Das ganze sollte ein Informationsaustausch für beide sein, kein Verhör. Einen Kaffee anzubieten z.B. ist selbstverständlich. Eine Schlossführung zu machen, also erst einmal durch die Praxis zu gehen, kann auch Teil einer gelungenen Willkommenskultur sein. Und man sollte mit irgend einem persönlichen Einleitungssatz zeigen, dass man sich tatsächlich auf das Gespräch vorbereitet hat, damit der Bewerber merkt: »Hey, der hat sich tatsächlich mit dem beschäftigt, was ich ihm geschickt habe.«“

Moment der Wahrheit: das Bewerbungsgespräch

Endlich ist er da, der große Moment: das persönliche Kennenlerngespräch. Was empfiehlt Diplom-Psychologin Ina Ferber, damit diese Situation inhaltlich und menschlich zu einem Erfolgserlebnis wird? „Für ein strukturiertes Interview ist es wichtig, eine Checkliste mit den Punkten zu erstellen, die einem persönlich wichtig sind, wie z.B. typische Situationen im Umgang mit Patienten. Dafür macht es Sinn, sich zu überlegen: Was sind die Kernsituationen bei mir? Was muss jemand können, damit er sich bei mir wohlfühlt und gute Leistung bringt? Ich sollte möglichst viel ganz konkret über die Arbeitsweise der Person erfragen und möglichst viel über die Punkte erfahren, die ihr wichtig sind. Je mehr man über die Bedürfnisse erfährt, desto besser klappt es später. Dabei sollte man auch auf den eigenen Redeanteil achten, damit der Kandidat ausreichend zu Wort kommen kann. Und die Liste sollte auf jeden Fall so aussehen, dass ich sie problemlos auf den Tisch legen kann, ohne dass sich der Gesprächspartner angegriffen fühlt.“

Was ist ihrer Erfahrung nach noch zu beachten, was aber oft in Praxen übersehen wird? „Im Gespräch ist es wichtig zu sagen, was man zu bieten hat. Schließlich verkauft man einen Arbeitsplatz. Und der Kandidat hat die Auswahl. Wer angesichts des heutigen Fachkräftemangels glaubt, dass der Kandidat ein Bittsteller ist, wird keine guten Mitarbeiter gewinnen.“ Und wie kann ich erfolgreich abklären, wie sich jemand in stressigen oder menschlich schwierigen Situationen tatsächlich verhält, also seine soziale Kompetenz? „Erzählen Sie eine ehrliche Geschichte. ▶

Fragen Sie, ob der Bewerber so etwas schon erlebt hat und wie er damit umgegangen ist. So minimieren Sie das Risiko, jemanden einzustellen, der fachlich und persönlich nicht für die Position geeignet ist.“ Was hält sie als Expertin davon, sich als Zahnarzt zum Bewerbungsgespräch Verstärkung in Form z.B. einer Praxismanagerin dazuzunehmen? „Ein Gespräch mit Beisitzern ist so komplex, dass ich es meistens nicht empfehle. Das Konfliktpotenzial ist zu hoch. Der Beisitzer denkt, er kann mitbestimmen, und fühlt sich dann ganz schnell vor den Kopf gestoßen, wenn er merkt, dass dem doch nicht so ist. Wenn man fachliche Unterstützung im Gespräch braucht, muss klar sein, was die Teilnehmer dürfen.“

Das Bewerbungsgespräch ist positiv verlaufen, gegenseitiges Interesse offensichtlich da. Frage an den Personalberater Alexander Walz: Wie verhält man sich nach dem Gespräch am besten? „Ankündigungen einhalten. Es ist nichts schlimmer, als wenn angekündigte Schritte nicht eingehalten werden. Das

geht sofort auf das Vertrauen. Dann dreht sich automatisch das Gedankenkarussell beim Bewerber: »War ich doch nicht gut genug? Wenn es schon so losgeht, wie wird das dann erst, wenn ich dort arbeite?« Unzuverlässigkeit ist der größte Fallstrick. Wenn man sagt »Ich melde mich diese Woche noch bei Ihnen.«, dann muss das passieren. Auch wenn die Mutter gestorben ist und man selbst nicht anrufen kann, dann kann man eine Vertretung anrufen lassen. Und wenn man sagt »Sie kriegen diese Woche den Arbeitsvertrag zugeschickt.«, dann muss der raus, auch wenn es Katzen hagelt.“

Was sollte man seiner Meinung nach beim Versenden des Arbeitsvertrags beachten, damit da kein Stress aufkommt? „Die Rücksendung mit einer Frist versehen »Ich erwarte Ihre Antwort bis zum ...«, damit man rechtzeitig weitersuchen kann. Die Kandidatinnen bewerben sich ja nicht nur bei einem Zahnarzt. Die Frist kann eine Woche oder fünf Arbeitstage dauern. So wie man sich selbst wohl fühlt und denkt, dass es richtig ist.“



Mein Tipp

„Die Angst der Zahnärzte, dass Mitarbeiter nach einer teuren Fortbildung weggehen, ist verständlich. Aber mit dieser Denkweise kommt man nicht weit. Ein Managerwitz bringt das sehr schön auf den Punkt: »Fragt der Finanzchef den Unternehmensleiter: Was ist, wenn wir viel Geld in die Ausbildung unserer Mitarbeiter investieren und sie dann das Unternehmen verlassen? Gegenfrage des Unternehmensleiters: Was ist, wenn wir dies nicht tun und sie bleiben?« Ich denke, es ist Zeit umzudenken.“

Alexander Walz //
Personal- und Managementberater

Erfolgreich inserieren

Eine gute Annonce beantwortet die fünf W-Fragen und zwar meist in genau der folgenden Reihenfolge. Damit ist auch gleichzeitig ein sinnvoller inhaltlicher Aufbau vorgegeben, an den man sich vertrauensvoll halten kann:

• Wer sind wir?

Stellen Sie Ihre Praxis, Ihren Standort, Ihr Team, Ihre Tätigkeitsfelder ehrlich, sympathisch und verständlich vor.

• Wen suchen wir?

Erklären Sie, welche Aufgaben den Bewerber erwarten, ob er in Vollzeit oder Teilzeit gebraucht wird und ob er einen befristeten oder unbefristeten Vertrag bekommt.

• Was erwarten wir?

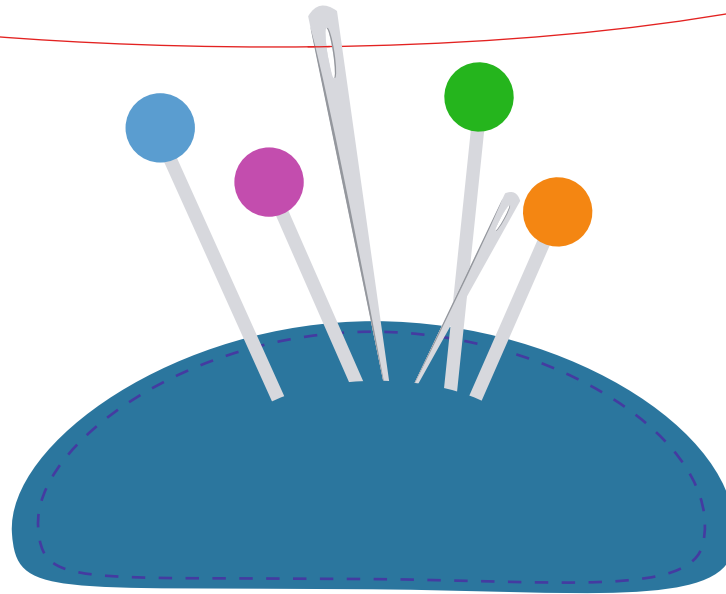
Erzählen Sie, welche Fähigkeiten Sie brauchen und welche Sie sich wünschen. Sagen Sie, welches Alter, welche Erfahrung, welche Sprachkenntnisse, welche Charakterstärken Sie für sinnvoll halten. Je genauer und ehrlicher Sie Ihren Wunschkandidaten beschreiben, desto größer ist die Chance, dass er sich auch meldet.

• Was können wir bieten?

Sagen Sie, was Ihre Praxis besonders gut macht oder was sie positiv von anderen unterscheidet: Wunderschöne Behandlungsräume mit viel Licht, Mitarbeiter können tatsächlich eigene Ideen und Erfahrungen in ein neues Team einbringen, hochwertigstes Arbeiten mit Kofferdam, Mock up und Keramikmeister direkt am Behandlungsstuhl.

• Wie kann ich mich bewerben?

Bieten Sie konkrete Möglichkeiten an, sich zu bewerben: Ansprechpartner mit Telefonnummer, postalische Adresse für schriftliche Bewerbungen, E-Mail-Adresse für digitale Anschreiben.



Zeit der Entscheidung: die Probezeit

Als nächster Schritt nach abgeschlossenem Vertrag folgt dann die Probezeit. Was kann man tun, um diese möglichst reibungslos zu gestalten? „Auf keinen Fall gleich das »Du« anbieten. Später ist »Sie« und der Vorname ein guter Mittelweg zwischen Distanz und Nähe. Und man sollte einen festen Ansprechpartner zur Verfügung stellen. Das kann man selbst sein, aber auch eine erfahrene Praxismitarbeiterin. Wichtig auch: Ein regelmäßiges Feedback geben. In der ersten Woche jeden Abend und in der zweiten Woche zwei Mal wöchentlich, im zweiten Monat jeden Freitag. Dafür reichen fünf Minuten, z.B. »Gut gefallen hat mir heute...« oder »Besser werden muss das....«.“ Und wie kann man den Start ins neue Team sinnvoll ebnet? „Den Anfang z.B. auf eine Teambesprechung legen. Dann ist es für alle Beteiligten eine entspannte Kennenlernsituation“, lautet Walz Empfehlung.

Wenn es doch nicht passt

Aber was rät Diplom-Psychologin Ina Ferber, wenn man merkt, irgendwie läuft es trotz allem nicht rund? Wie kann man den Schaden für sich, das Team, die Praxis und den Bewerber möglichst gering halten? „Wenn man in der Probezeit ein schlechtes Gefühl hat, dann hat das meistens einen Grund. Wenn jemand z.B. unfreundlich ist, sollte man nicht warten und glauben, dass gibt sich in ein paar Wochen. Das Wichtigste ist, sehr schnell zu reagieren. Am Besten umgehend das Gespräch suchen und – wenn das keine Verhaltensänderung bringt – sich besser zügig trennen. Doch viele Arbeitgeber haben meiner Erfahrung nach genau davor Angst, weil sie sich verantwortlich für den Mitarbeiter fühlen. Natürlich ist wichtig, sich als Chef seiner Verantwortung bewusst zu sein. Aber Verantwortung für den Mitarbeiter bedeutet nicht, alles mitzumachen und auszuhalten. Verantwortung kann auch bedeuten, dass man als Vorgesetzter eine Kündigung ausspricht. Ich habe ganz oft erlebt, dass die Probezeitkündigung nicht ausgesprochen wurde, weil der Verantwortliche den Termin verpasst hat oder sich nicht getraut hat. Die Situation wurde nur immer schlimmer. Behalten Sie immer im Hinterkopf: Ihre Mitarbeiter sind in solchen Situationen genauso unglücklich wie Sie. Da ist eine rechtzeitig ausgesprochene Kün-

digung für den Betroffenen eine Chance, nämlich die Chance auf einen anderen Arbeitsplatz, der zu seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen passt.“

Worauf sollte man bei der Kommunikation der Kündigung achten? „Ich empfehle immer, dem Menschen, den man wegschicken muss, wenn möglich, noch eine Unterstützung anzubieten. ▶

Hier steht eine Anzeige.

 Springer



Mein Tipp

„Ich persönlich halte wenig von Rollenspielen, den klassischen Bewerbungsfragen oder Assessment-Center und Co. Lernen Sie den wahren Menschen kennen durch ein langes, intensives Gespräch. Streben Sie eine Win-win-Situation an. Ihre wertvollste Gut sind Ihre Mitarbeiter in Ihrer Praxis. Geben und Nehmen müssen sich die Balance halten, das hält die Geschäftsbeziehung intakt.“

Monika Matschnig //

Diplom-Psychologin und Expertin für Körpersprache

Wenn man z.B. eine Stadtpraxis hat, aber einen Kollegen auf dem Land kennt, für den man den Mitarbeiter für geeignet hält. Wer sagt »Ich glaube, das passt für dich besser. Ich mach den Kontakt für dich.« übernimmt echte Verantwortung. Außerdem sollte man versuchen, alles im Guten zu regeln, so lange man noch miteinander reden kann, z.B. was ins Arbeitszeugnis kommt.“

Verborgene Wahrheiten in den Bewerbungsunterlagen

Nun gibt es Situationen als junger Zahnarzt, in denen man Mitarbeiter wie Abrechnungshelferinnen oder angestellte Zahnärzte einstellt, die einem erst einmal an Erfahrung um einiges voraus sind. Oder man hat eine Kandidatin vor sich, bei der das ganze Team den Kopf schüttelt, man selbst hat aber eine Schwäche für die Bewerberin. Was sind also Warnsignale, an denen man im Lauf des Rekrutierungsprozesses nicht vorbeischaun sollte? Wir haben die Diplom-Psychologin und Expertin für Körpersprache Monika Matschnig nach ihren Empfehlungen gefragt. Was ist ihr Tipp in puncto Bewerbungsunterlagen?

„Legen Sie viel Wert auf Hobbys und Interessen. Sie geben Auskunft über den »wahren Menschen«. Vorsicht z.B. bei Computerspielen. Diese vermitteln wenig soziale Kompetenz, son-

dern fördern ganz häufig das aggressive Verhalten. Sport hingegen ist ein sehr gutes Zeichen bei einem Bewerber, vor allem Teamsport. Menschen, die regelmäßig Sport machen, achten auf ihren Körper. Und in einem gesunden Körper wohnt auch ein gesunder Geist. Regelmäßig Sport zu treiben, bedeutet auch, dass Disziplin und Zielstrebigkeit vorhanden sind, beides Eigenschaften, die man sich im Arbeitsalltag von einem Mitarbeiter wünscht. Wenn jemand schreibt, er liest sehr gerne, ist das generell auch ein gutes Zeichen. Meistens sind es sehr gebildete Menschen. Nutzen Sie die Gelegenheit zu fragen, was er oder sie gerne liest und warum, um auf diese Weise mehr über den Bewerber zu erfahren.“

Worauf sollte man im Lebenslauf nach Ansicht der Diplom-Psychologin mit den Schwerpunkten Persönlichkeitspsychologie und Arbeits- und Organisationspsychologie noch achten? „Obwohl viele sich dagegen sträuben: Das Foto sagt noch immer viel aus. Wir tendieren dazu, schöneren Menschen mehr Kompetenz zu zuweisen. Das sollte man immer im Hinterkopf haben bei der Bewertung eines Kandidaten. Man kann am Foto aber auch erkennen: Ist er gepflegt? Ist er mir sympathisch? Passt der Kandidat vom äußerem Erscheinungsbild zu meiner Praxis? Ich empfehle, eine Bewerbung ohne Foto beiseitezulegen, weil ich mir kein Bild von diesem Menschen machen kann.“

Geheimes Wissen der Körpersprachexpertin

Wie ist es beim Bewerbungsgespräch, wie erkenne ich hier, ob mich jemand anlügt? „Wichtig ist erst einmal, eine sogenannte »baseline« herzustellen, also das normale Verhalten einer Person wahrzunehmen. Bieten Sie erst einmal ein Glas Wasser an. Bewerber sind nervös und dadurch erhalten sie einen trockenen Mund. Machen Sie ein wenig Smalltalk wie »Hatten sie eine gute Anreise? Wie sind sie gekommen?«. Es geht darum, dass der Kandidat sich einmal selbst sprechen hört. Das dauert nur ein, zwei Minuten. Nach den ersten irrelevanten Sätzen fühlt sich der Bewerber ruhiger und so kommen sie der »wahren« Persönlichkeit näher. Dann haben Sie die Baseline. Wenn Sie dann im Gespräch Abweichungen registrieren, müssen Sie misstrauisch werden.“

Was sind konkrete Signale, bei denen ich als Gesprächspartner genauer hinschauen sollte? „Wenn ein Aspirant z.B. sagt »Ich bin ein sehr zuverlässiger Mensch.« und dabei eine reibende, wischende Bewegung z.B. am Handgelenk macht, als habe er da einen Krümel, dann wischt er sozusagen selbst diese Aussage und damit ihren Wahrheitsgehalt beiseite. Beachtenswert sind auch reibende Bewegungen an Nase und Mundwinkel: Wenn Menschen lügen, wird der Blutfluss zum Kopf

Infokasten Weblinks

Diplom-Psychologin Ina Ferber
www.ferber-personalberatung.de

Personalberater Alexander Walz
www.conciliat.de

Körperspracheexpertin Monika Matschnig
www.matschnig.com

erhöht. Dann haben sie das Gefühl, es fängt dort an zu jucken. Oder wenn jemand sagt »Ich bin ein sehr offener und kommunikativer Mensch.« und krallt dabei die Finger ineinander: Dann passen Körperaussage und Worte nicht zusammen. Die Wahrheit spricht der Körper. Folgen Sie Ihrer Intuition. Sie sind mit der Körpersprache aufgewachsen und wissen meistens unbewusst, was im Bewerber vorgeht.“

Und noch einen wichtigen Tipp hat Matschnig für junge Praxisstarter: „Sie sollten sich immer vor Augen halten, dass jede plötzliche Veränderung der äußeren Haltung eine Veränderung der inneren Haltung – der Gefühle – widerspiegelt. Wenn jemand sagt »Mein Gott, freue ich mich, Sie zu sehen.« und das Lachen fällt ruckartig ab, dann stimmt die Aussage nicht. Eine echte Emotion dauert länger und endet nicht so abrupt.“

Rezept für eine erfolgreiche Teambildung

Ist die neue Arbeitskraft gefunden und eingestellt, gilt es den Arbeitsalltag erfolgreich miteinander zu gestalten. Auch hier hat die Expertin Ratschläge: „Das Entscheidende ist, nicht den Chef raushängen zu lassen. In dem ich zu machtvoll erscheine, verbiegt sich mein Gegenüber. Ich kann ja trotzdem Chef sein, aber in einer respektvollen Art und Weise. »Be friendly but not a friend. (Sei freundlich aber kein Freund.)« " "

Was ist Ihre Empfehlung als Trainerin von nationalen und internationalen Chefs und ihren Teams an junge Zahnärzte, um sich ein zufriedenes, erfolgreiches Team aufzubauen? „Wenn ich es schaffe, dass meine Mitarbeiter nicht nur zur Arbeit gehen, weil sie Geld verdienen, sondern sich sehr wohl fühlen und hinter der Praxis stehen, wenn ich es schaffe, das als Zahnarzt aufzubauen, habe ich hoch wertvolle Mitarbeiter. Dafür ist es wichtig, dass meine Angestellten an der Mitgestaltung der Praxis teilnehmen können. Sei es bei der Dekoration zur Adventszeit, die Verantwortung für die Sterilisation, das Bestellwesen oder dass die richtigen Instrumente für die jeweilige Behandlung da sind. Entscheidend ist auch, dass die Angestellten sich fortbilden können und die Chance haben, sich ihre Fortbildung selbst auszusuchen. Dass sie nicht nur Befehlsempfänger sind, sondern auch sagen können, was ihnen nicht gefällt. Echte Mitsprache, echte Mitgestaltung – das sind die Schlüssel zu einer erfolgreichen Teambildung.“ ■

„Ich finde es spannend, als Journalistin die Fragen stellen zu können, die mir als Zahnärztin schon lange im Kopf herumgehen. Und bei der Suche nach überzeugenden Antworten inspirierenden Menschen aus den unterschiedlichsten Fachgebieten zu begegnen.“



Petra Keßler //

ist ausgebildete Zahnärztin und Journalistin

Hier steht eine Anzeige.

