

# Neue Teammitglieder – Suche, Auswahl, Einarbeitung

**Gerade in einer Zahnarztpraxis ist es wichtig, ein gutes Team zu haben, denn es geht um Menschen, Ängste, das Zulassen von Nähe und um Geld. Alles Themen, die sehr emotional sein können und deshalb sehr professionell behandelt werden müssen, damit am Ende alle Beteiligten ein gutes Gefühl haben.**

Darum sind bestimmte Standards essenziell: Wenn Sie eine Stelle ausschreiben, definieren Sie genau, welche Aufgaben und Ziele mit der zu besetzenden Stelle verbunden sind. Dann ist es leichter, eine Bewerberin/einen Bewerber zu finden, und die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Menschen, die Ihrem deutlich formulierten Anspruch nicht entsprechen, nicht bewerben, ist groß (Abb. 1).

## Seien Sie ehrlich!

Wenn man ganz ehrlich ist, weiß man nicht nur, was „die Guten“ ausmacht, sondern genauso deutlich auch, was „die Schlechten“ ausmacht. Wobei gut und schlecht sich ausdrücklich nur auf die Arbeit und das Engagement beziehen, es handelt sich keinesfalls um die Bewertung des Menschen oder seiner Persönlichkeit. Politisch korrekt fühlt sich das zunächst trotzdem nicht an. Doch wenn man ehrlich zu sich ist, ist es einfach so, dass sich kein erfolgreiches Unternehmen mit Gutmütigkeit führen lässt. Nur ca. 20 % der unterdurchschnittlich agierenden Teammitglieder ändern nach einem Mitarbeitergespräch langfristig ihre Performance und engagieren sich. Das heißt, dass 80 % der unterdurchschnittlich agierenden Teammitglieder Schwachstellen des Unternehmens blei-



[© Rainer Sturm / PIXELIO]

**Abb. 1** Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter sollte man nicht auf die leichte Schulter nehmen.

ben. Und spätestens, wenn aus den motivierenden Gesprächen und Bemühungen eine Art Lebensberatung wird, ist es an der Zeit, schnell und konsequent einen Schlussstrich zu ziehen.

## Leistung als Gradmesser

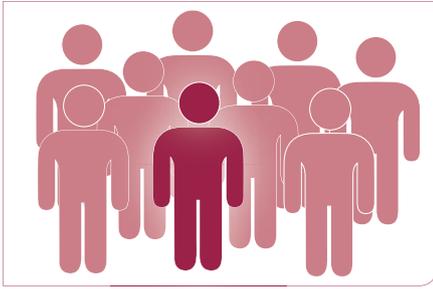
Davon abgesehen ist es nur fair, im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen Leistung zu fordern. Jedes Teammitglied kann (ebenso wie jeder Unternehmer) frei entscheiden, ob es zu bestimmten, vorher eindeutig geklärten Konditionen einen Arbeitsvertrag abschließen möchte oder nicht. Das gilt für den potenziellen neuen Mitarbeiter genauso wie für bereits angestellte.

Jemanden zu kündigen, kann unsozial sein. Jemanden nicht zu kündigen, dem eigentlich gekündigt werden müsste, ist unsozial – nämlich dem Rest des Teams gegenüber. So hart wie es klingt, aber Siegerteams – egal in welcher Branche – entstehen durch die differenzierte Behandlung der Teammitglieder. Die Besten werden belohnt, die Schlechtesten ge-

hen und die Latte für das gesamte Team wird konstant höher gelegt: „Up or out“ bzw. „Grow or go“. Das hat auch direkte Auswirkungen auf die zukünftige Personalentwicklung: Dort, wo viele Top-Teammitglieder arbeiten, wollen auch andere Top-Mitarbeiterinnen hin.

## Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche

Eile ist bei der Personalsuche grundsätzlich kontraproduktiv, denn manchmal ist das Attraktive an einer Bewerberin/einem Bewerber lediglich die vermeintlich schnelle Lösung eines dringenden Personalproblems. Unzureichend strukturierte und schlecht vorbereitete Interviews kosten Geld, Zeit und Nerven, wohingegen eine konsequente Einstellungspolitik eine große Wertschöpfung für die Praxis darstellt. Der Anspruch jedes Interviews sollte sein, den Top-Bewerber/die Top-Bewerberin für die Praxis zu gewinnen. Auf jeder Ebene der Praxishierarchie! In jeder Position!



**Abb. 2** Stellen Sie Fragen, um sich ein objektives Bild der Bewerber zu machen – verlassen Sie sich nicht nur auf Ihr Bauchgefühl!

Die Form der Bewerbung lässt schon die ersten Rückschlüsse auf die Bewerberin/den Bewerber zu. Grundsätzlich sollte man nur BewerberInnen zum Interview einladen, die eine sorgfältig zusammengestellte und vollständige Bewerbungsmappe übergeben, egal ob mit der Post oder als Dateianhänge einer E-Mail (in diesem Zusammenhang: Wollen Sie wirklich ein Teammitglied gewinnen, dessen E-Mailadresse irgendetwas mit „Mausi“ oder „Bambi“ ist?).

## Der erste Eindruck

Man hat nun also einige KandidatInnen für das Interview. Aber wie gelingt es, die Personalgewinnung zu optimieren, wie trennt man Spreu von Weizen? Zuerst sollte man sich vor einem Interview sehr deutlich bewusst machen, wie der erste Eindruck entsteht:

Wir alle haben unsere Erfahrungen im Umgang mit Menschen. Ohne dass wir großartig Einfluss darauf nehmen können, werden diese Erfahrungen von unserem Unterbewusstsein gesammelt und positiv bzw. negativ bewertet. Nimmt man jetzt noch unsere Vorurteile, die durch Erziehung und äußere Einflüsse geprägten Wertvorstellungen mit dazu, ist es nicht mehr verwunderlich, dass wir alle dazu tendieren, fremde Menschen in Schubladen zu stecken. Das hilft uns, im Umgang mit Unbekannten ein Mindestmaß an Sicherheit zu finden.

Umso wichtiger ist es, die Bewerberin/den Bewerber im eigentlichen Gespräch sorgfältig vorbereitet zu prüfen. Nur mit den richtigen Fragen bekommt man die Antworten, die nach dem subjektiven ersten Eindruck eine deutlich objektivere Entscheidung für oder gegen die Einstellung dieses Menschen ermöglichen. Ein standardisiertes Verfahren mit einem im Vorfeld wohlüberlegt ausgearbeiteten Fragebogen wirkt auch hier Fehlentscheidungen entgegen und hilft bei der Entscheidungsfindung, wenn zwei oder sogar drei BewerberInnen grundsätzlich für die Position infrage kommen (Abb. 2).

## Schön, Sie kennenzulernen!

Zur Erinnerung: In einem Interview stellen beide Seiten Fragen. Durch die Fragen, die die Bewerberin/der Bewerber stellt, bekommen Sie einen weiteren Mosaikstein, der später hilft, ein möglichst umfassendes Bild zu bekommen. Was steht bei den Fragen Ihres Gesprächspartners im Vordergrund? Gehalt, vermögenswirksame Leistungen, Pausenregelung und Urlaub? Oder Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortung? Sollte ersteres der Fall sein, können Sie sicher sein, keinen Top-Bewerber vor sich zu haben, Sie können sich und ihr/ihm Zeit und Nerven sparen und lassen das Gespräch freundlich, aber zügig ausklingen.

Die Aufteilung der Gesprächsanteile in einem Interview ist idealerweise 80:20, die Bewerberin/der Bewerber sollte 80 % der Zeit sprechen, der Interviewer sollte zuhören. Filtern Sie also aus dem, was Sie hören, das Interessante und Wichtige heraus – das ist nicht immer dasselbe! Achten Sie auf Ihre eigenen Gefühle bei den Antworten Ihres Gegenübers. Ein guter Interviewer ist jederzeit in der Lage, ganz souverän auch etwas längere Pau-

sen auszuhalten und abzuwarten, wie die Gesprächspartnerin/der Gesprächspartner reagiert.

Da es schwierig ist, sich auf die Bewerberin/den Bewerber zu konzentrieren und dabei alle wichtigen und/oder interessanten Informationen herauszufiltern, hat es sich bewährt, neben vorbereiteten Fragebögen auch mit standardisierten Bewertungsbögen zu arbeiten (auf Anfrage gern bei der Autorin erhältlich).

## Passt das?

Im Einstellungsprozess hat jeder Unternehmer schon Fehler gemacht. Das passiert, das ist ärgerlich, aber das ist noch nicht wirklich schlimm. Schlimm ist es hingegen, wenn die Gestaltungsmöglichkeiten, die eine Probezeit allen Beteiligten bietet, nicht genutzt werden. Denn auf diese Weise wird entweder vorhandenes Potenzial vergeudet oder nicht vorhandenes Potenzial wird gar nicht als fehlend empfunden – es stellt sich die Frage, was gravierender ist.

Das Ende der Probezeit ist ein bisschen wie Weihnachten, es kommt auch immer ganz plötzlich. Fakt ist: Zu diesem Zeitpunkt hatte die oder der Neue bereits drei oder sogar sechs Monate Zeit, sich zu entwickeln. Ist in dieser Zeit nichts Nennenswertes passiert, dann können Sie ganz sicher sein: Da kommt auch nichts mehr. Die Probezeit ist definitiv kein Wohlfühlprogramm zur schonenden Eingewöhnung!

Um die Probezeit optimal zu gestalten und um eventuell erforderliche Modifikationen des Einarbeitungsprozesses rechtzeitig zu bemerken und auch zu dokumentieren, gibt es einen Leistungsbeurteilungsbogen für routinemäßig vorgesehene und schriftlich dokumentierte Gespräche während der Einarbeitungszeit (Tab. 1). Auf diese Weise werden Überraschungen am Ende der Probe-


**Tab. 1** Leistungsbewertung. (Modifiziert nach Tempus Consulting 2009; Tempus GmbH, 89537 Giengen)

LEISTUNGSBEWERTUNG					
[Name] _____ [ausgefüllt von] _____ [ausgefüllt am] _____					
<b>Durchschnittsnote:</b> 1,0–1,9: Top-Mitarbeiter   2,0–2,9: OK-Mitarbeiter   3,0–5,0: Flop-Mitarbeiter					
	Note 5	Note 4	Note 3	Note 2	Note 1
<b>Fachkönnen, Fachkenntnis</b>	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig.	Entspricht nicht voll den Anforderungen, braucht Hilfe und Unterstützung.	Ausreichend, normaler Durchschnitt.	Gutes Können, selbstständig und sicher.	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil in schwierigen Fragen.
<b>Einsatzbereitschaft/Übernahme von Verantwortung</b>	Sehr träge, versucht, sich zu drücken, mehrfach ausgefallen.	Etwas träge, gleichgültig, desinteressiert.	Bei Aufforderungen gern und stets bereit, mehr zu tun.	Erledigt Arbeit eigenverantwortlich.	Macht von sich aus mehr als nötig.
<b>Zusammenarbeit/Freundlichkeit</b>	Wird abgelehnt, unverträglich, überempfindlich, unkameradschaftlich.	Kontaktschwach, geht eigene Wege, wenig beliebt.	Ordnet sich ein, macht mit, verträglich.	Kooperativ, auf gute Zusammenarbeit bedacht.	Mitreißend, hilfsbereit, sehr bemüht um reibungslose und gute Zusammenarbeit.
<b>Einstellung zu Praxis und Vorgesetzten</b>	Beeinflusst andere bewusst negativ, rebellisch.	Betont misstrauisch, unbeteiligt.	Lässt sich unter normalen Bedingungen gut leiten, korrekt.	Sucht persönlich auch bei Schwierigkeiten nach Verständnis für Vorgesetzte und Praxis.	Übt einen bemerkenswert guten Einfluss auf andere und das Betriebsklima aus.
<b>Bereitschaft zur Flexibilität</b>	Keine Bereitschaft, flexibel (nach Arbeitsanfall) zu arbeiten.	Widerstrebende Bereitschaft, flexibel zu arbeiten.	Bedingte Bereitschaft, flexibel zu arbeiten.	Bereit, flexibel zu arbeiten.	Stimmt selbstständig Arbeitszeit auf Arbeitsanfall ab.
<b>Verschwendung/Behandlung von Arbeitsgerät</b>	Geht verschwenderisch mit Ressourcen (Material, Arbeitsgerät) um.	Ist häufig sorglos mit Ressourcen.	Vermeidet Verschwendung, pflegt Arbeitsgerät nach Aufforderung.	Zeigt selbstständig Potenzial zur Verschwendungsreduktion, hält Wartungspläne ein.	Setzt selbstständig Potenziale zur Verschwendungsreduzierung um, führt Wartung selbstständig aus.
<b>Arbeitstempo</b>	Müde, sehr unsicher, kein sichtbares Ergebnis in vorgegebener Zeit.	Bedächtig, langsamer Typ, etwas unsicher.	Durchschnittlich schnell, mal schnell, mal langsam.	Erfüllt Vorgaben schnell und gleichmäßig.	Erfüllt Vorgaben außerordentlich zügig und schnell.
<b>Arbeitsqualität Arbeitsgüte</b>	Unzureichend, unbrauchbar.	Oberflächlich, gelegentlich flüchtig und fehlerhaft.	Durchschnittlich sorgfältig, mal gut, mal schlecht.	Erfüllt Vorgaben gewissenhaft.	Erfüllt Vorgaben äußerst sorgfältig und genau.
<b>Planung, Selbständigkeit</b>	Braucht wiederholte Erläuterungen und Berichtigungen.	Versteht Arbeit und erfüllt sie zweckmäßig.	Versteht weitgesteckte neue Pläne und erledigt sie zielstrebig.	Erkennt selbst neue Ziele und setzt sie unter Anleitung um.	Erkennt selbst neue Ziele, stellt realistischen Plan auf und verwirklicht ihn.
<b>Krankenstand (ohne Arbeitsunfälle)</b>	Durchschnittlich über 10 Tage krank.	Durchschnittlich 9–10 Tage krank.	Durchschnittlich 6–8 Tage krank.	Durchschnittlich 3–5 Tage krank.	Durchschnittlich 0–2 Tage krank.
<b>Patientenbezug</b>	Ausschließlich auf sich selbst bezogen.	Zu sehr auf sich selbst bezogen. Schätzt die Bedürfnisse der Patienten oft falsch ein.	Begreift, dass letztendlich der Patient das Gehalt bezahlt.	Geht auf Wünsche von Patienten ein.	Hochsensibel, wenn es um Patientenbedürfnisse geht. Setzt diese konsequent um.
<b>Einstellung zu Zielen/Mitarbeit am Erreichen</b>	Wirkt nur widerwillig am Erreichen von Zielen mit.	Lässt sich Ziele von Vorgesetzten vorgeben.	Macht gelegentlich Vorschläge für mögliche Ziele.	Erarbeitet eigene Ziele und Maßnahmen selbst.	Kreativer Förderer des Zieleprozesses.
Alles addieren und durch 12 teilen = Halten, warnen oder kündigen			Durchschnittsnote:		

zeit vermieden, die Weiterbeschäftigung kann vorbereitet werden und auch eine eventuell erforderliche Kündigung in der Probezeit kommt für keinen der Beteiligten aus heiterem Himmel.

## Unfair? Hart? Ehrlich!

Das klingt hart? Das scheint unfair? Nein, denn unter ´m Strich geht es um Ihre Patienten und den Erfolg Ihres Unternehmens. Es geht auch um die Zufriedenheit und Motivation Ihres ganzen Teams. Wenn man das alles auf den

kleinsten gemeinsamen Nenner reduziert, geht es um Geld – um viel Geld. Und wenn man mal genauer nachfragt: Ist eine Bewertung, die auf Fakten beruht, die über einen Zeitraum von mehreren Monaten zusammengetragen und dokumentiert wurden, wirklich hart oder unfair? Oder einfach nur ehrlich und darum eben nicht notwendigerweise auch nett? Jeder von uns, der Kinder hat, setzt sie ab einem Alter von 6 oder 7 Jahren kontinuierlich und über mindestens 9 Jahre einem täglichen Bewertungsprozess aus. Warum finden wir „Großen“ das dann so schlimm?



**Katrin Rinke**

EC EviDent Consulting GmbH  
 Dettinger Straße 10a  
 63791 Karlstein  
 Tel.: 0 61 88-99 16 95  
 Fax: 0 61 88-99 16 91  
 E-Mail: katrin.rinke@ecevident.com



## Statements zum Thema „Teambesprechung“ aus der DENTISTA-Facebook-Gruppe:

- „Wir sind fast eine kleine Familie. Dazu gehört, dass alle einander respektieren - und dass ich als Chefin auch zuhören und bereit bin, Kritik einzustecken. Wir wissen, wir ziehen alle am selben Strang und dass die Maschine nur funktioniert, wenn alle Räder sich drehen und keiner Sand ins Getriebe kippt. Fairness ist das zentrale Wort.“ (ZÄ H. S.)
- „Wir machen einmal pro Woche Teambesprechung – das gehört zur Arbeitszeit. In der Zwischenzeit schreiben alle in unser QM unter der Rubrik „Teambesprechung“ Aspekte, die für alle wichtig sind: neue Materialien, Organisatorisches, aber auch Dinge, die schief gelaufen sind. Das wird dann ausgedruckt und jedesmal von einer anderen Mitarbeiterin vorgestellt, die die Diskussion auch moderiert.“ (Dr. S. K.)
- „Wir haben früher wöchentlich Team-Sitzung anberaumt, mit Wachstum des Teams hat sich das aber nicht mehr als zielbringend erwiesen. Zuviel wird besprochen, was nur wenige betrifft, es wird uninteressant. Nun gibt es monatliche Meetings für alle und zwischendurch Treffen der einzelnen Teams (Assistenz, Zahnärzte, Prophylaxe) – die wichtigsten Punkte gibt der jeweilige Teamleiter weiter.“ (ZÄ C. W.)
- „Jeden Morgen machen wir eine 10-Minuten-Besprechung: Was war gestern gut, was schlecht? Und einmal im Monat eine Teambesprechung, für die wir Themen sammeln – in der Arbeitszeit und mit Protokoll.“ (ZÄ C. A.)
- „Wir versuchen das konzentriert und stringent zu halten – ohne privates Geplauder ... Alle zwei Wochen kommen wir zusammen, Grundlage ist eine Liste mit Themen, und das anschließende Protokoll hängt im Sozialraum aus, damit es alle lesen. Diese Runden, die vor allem von Lob und Motivation getragen werden, dauern rund 45 - 60 Minuten. Daneben ist Routine, dass ich mit meiner Haupt-Stuhlassistenz morgens alle Fälle durchspreche.“ (ZÄ S. W.)
- „Bei uns gibt es alle zwei Monate ein Super-Frühstück und die Zusammenkunft des ganzen Teams. Das lieben wir! Es geht dabei um gesammelte Themen, und wenn es ein neues Material oder Gerät gibt, verbinden wir das mit einem kleinen Vortrag dazu. Wir starten um 7.30 Uhr und das geht dann gut bis 9 Uhr.“ (ZÄ L. M.)