Damit der Topf den passenden Deckel findet

| Dr. Dirk Volker Seeling, Regina Remy

Das Wurzelsystem entscheidet darüber, ob ein Zahn dauerhaft seiner Aufgabe gerecht werden kann. Vergleichen wir die Endodontie mit einer Zahnarztpraxis und das Wurzelsystem mit den einzelnen Mitarbeitern, wird schnell klar, wie wichtig es ist, hier die Weichen für einen dauerhaften Praxiserfolg zu stellen. Manchmal wackelt ein Bereich, weil die entsprechende Wurzel, sprich der Mitarbeiter, nicht mehr tief genug in der Praxis verankert ist. Bevor es zum Verlust kommt, sollten entsprechende Schritte eingeleitet werden. Umgekehrt werden Wurzeln gefestigt, wenn der Zahnarzt Entwicklungspotenzial erkennt und der Mitarbeiter merkt, wie wichtig er als Teil des Praxissystems ist.

Steht die Neubesetzung einer Stelle an, haben es Zahnärzte oft nicht leicht. Ob externe Bewerberin oder die Überlegung, einer Mitarbeiterin die Chance zur Weiterentwicklung zu geben – der Wettbewerb ist ebenso groß wie die Gefahr von Fehlinvestitionen. Hinzu kommt, dass sich Bewerber zunehmend die Praxis aussuchen. Die richtigen Mitarbeiter zu finden ist also nicht mehr nur eine Frage der sauberen Bedarfsklärung und professionellen Personalauswahl, sondern beginnt deutlich früher: Immer öfter übernimmt die Führungsqualität eine Marketingrolle und ist ausschlaggebend dafür, dass attraktive Bewerber Interesse an der Praxis entwickeln. Die sieben wichtigsten Aufgaben des „Employer Branding" und damit verbundene Fragestellungen lauten:

- Mitarbeiter-/Bewerberbefragung: Wie steht es um die Innen- und Außenausstrahlung der Praxis?
- Definition des Markenkerns: Welches spezifische Signal sollen die Mitarbeiter aussenden?
- Personalmarketing: Wie kann sich die Praxis für die richtigen Kandidaten attraktiv machen, ohne sich zu verstellen?
- Personalauswahl: Wie lassen sich geeignete Markenbotschafter identifizieren, die die Praxiswerte verkörpern?
- Personalentwicklung: Wie lassen sich Markenbotschafter an die Praxis binden?
- Markenkommunikation: Wie können überzeugte Mitarbeiter verstärkt im Außenkontakt eingesetzt werden?
- Personaltrennung: Wie geht die Praxis mit Mitarbeitern um, von denen sie sich trennen muss?

Das Feld der Diagnostik, um bei Personalentscheidungen die Spreu vom Weizen zu trennen, ist groß. Doch eigentlich beginnt eine strukturierte Personalauswahl und -entwicklung bereits viel früher mit der Erarbeitung des Anforderungsprofils. Nur wenn der Bedarf genau bekannt ist und auch an richtiger Stelle kommuniziert wird, haben Praxis und Bewerber überhaupt eine Chance, zueinander zu finden. Folgende fünf Schritte bauen in einer umfassend verstandenen Personaldiagnostik sinnvoll aufeinander auf:

- Anforderungen der Praxis analysieren (Qualität und Menge)
- Anforderungen der Zielgruppe kennen und Zielgruppenansprache darauf abstellen (Inhalte und Medien)
- Leistungsfähigkeit und Potenzial von Bewerbern mit geeigneten Verfahren einschätzen
- Ergebnisse dokumentieren und Entwicklungsmaßnahmen ableiten
- Beteiligte Mitarbeiter in der Praxis qualifizieren.

Und hier schließt sich der Kreis auch schon wieder: Denn je fundierter das Bild ist, das in der Praxis von der Leistungsfähigkeit und dem Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter vorliegt, umso leichter ist es, offene Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen. Potenzialträger sind bekannt und können z.B. gezielt angesprochen werden, was nicht zuletzt deren Bindung an die Praxis fördert. Wichtig in der Praxis ist es, das richtige Maß an Diagnostik zu finden: Zu wenig Diagnostik ist ebenso schädlich wie zu viel. Diagnostik dient einem Zweck (Auswahl, Personalentwicklung u.a.), sollte also immer eingebettet sein in die Fragestellung „Was passiert vorher – was danach?"

Anwendungsfelder von Diagnostik

Eignungsdiagnostik kommt nicht nur zum Tragen, wenn Führungsstellen neu zu besetzen sind oder Zahnärzte mit Einstellungsfiltern die Flut von Bewer-

> Je tiefer man in das Themenfeld Diagnostik einsteigt, umso deutlicher wird, dass diagnostische Verfahren nur im Einzelfall losgelöst von anderen Prozessen eingesetzt werden sollten.

bern für Ausbildungsstellen bewältigen wollen. Eignungsdiagnostik spielt auch eine Rolle, wenn es darum geht, im Kreis bestehender Stelleninhaber Potenzialträger zu identifizieren und zu halten. Diese verlassen häufig die Praxis, wenn sie keine Perspektive aufgezeigt bekommen. Gerade hier spielt die Diagnostik und darauf aufbauende Förderung eine wichtige Rolle, um die richtigen Mitarbeiter an die Praxis zu binden. Ein weiteres Anwendungsfeld entsteht im Rahmen von Change-Prozessen: Verändern Praxen z.B. ihre Strukturen, stehen häufig Fragen im Raum, wie „Passen meine Mitarbeiter bzw. Führungskräfte noch?" oder „Wer passt am besten an welchem Platz?"

Nutzen einer professionellen Potenzialeinschätzung

Es gibt verständlicherweise viele standardisierte Verfahren im Bereich Diagnostik. Allerdings darf dabei nicht übersehen werden, wie individuell doch die einzelnen Aufgabenstellungen sind bzw. die vorhandene Ausgangslage in der jeweiligen Praxis ist. Um die Aussagekraft der Verfahren einerseits und die Akzeptanz bei allen Beteiligten andererseits sicherzustellen, sollten Zahnärzte darauf achten, dass

- die Verfahren an den spezifischen Anforderungen der Position und der Praxis ausgerichtet werden
- die Führungskräfte einbezogen werden, um deren Identifikation mit dem Ergebnis sicherzustellen
- eine gründliche Vorbereitung (ggf. Schulung aller Mitwirkenden) stattfindet
- durch eine offene Information über das Verfahren absolute Transparenz und Fairness gegenüber den Teilnehmern gegeben ist
- eine differenzierte Rückmeldung an die Teilnehmer sowie eine Ergebnisdokumentation gegeben ist
- das Verfahren machbar und praktikabel ist und die Praxis nicht überfordert wird.

Dann ist der Nutzen für die Praxis entsprechend hoch: Eine systematische Potenzialeinschätzung führt zu einer treffsicheren Erkennung von Top-Performern. Eine darauf aufbauende professionelle Fach- und Führungskräfteentwicklung schafft mehr Zufriedenheit, eine bessere Zielorientierung sowie höhere Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters und eine tiefere Bindung an die Praxis.

Vier Anwendungsfelder im Detail

1. Auswahl von Bewerbern

Der Trend geht vom Arbeitgeber-AC zum Bewerber-AC. Dieser Entwicklung entsprechend, prüfen schon heute oft die Bewerber mehr die Praxis als umgekehrt. Zahnärzte sollten deshalb darauf achten, dass Bewerber ihrerseits ausreichend Informationen erhalten und Eindrücke sammeln können. Außerdem sollten sie immer im Blick haben, dass Bewerber zugleich potenzielle Patienten sind. Akzeptanz zu schaffen sowie eine gute Behandlung hat sich hier schon oft ausgezahlt. Auf der anderen Seite sollten Zahnärzte ihre Anforderungen genau kennen, damit nicht nur irgendwas geprüft wird. Die Entscheidung, was eingeschätzt werden soll, liegt einzig und allein beim Zahnarzt. Handelt es sich um die Neubesetzung einer Stelle, sollte – nach Möglichkeit und um die Akzeptanz zu erreichen – auch der spätere Vorgesetzte eingebunden werden. Die besten AC-Ergebnisse helfen nicht, wenn der Vorgesetzte ein Grummeln im Bauch hat.

2. Entwicklung von Mitarbeitern

Im Gegensatz zu der Auswahl von Bewerbern, sind in diesem Fall gleiche Bedingungen weniger wichtig – vielmehr müssen diese bei der Entwicklung von Mitarbeitern sogar individuell angepasst werden. Um gezielt zu schulen, werden hier Stärken und Lernfelder in den Blick genommen. Aber Achtung: Zunächst einmal muss auch hier für Akzeptanz in der Praxis gesorgt werden. Gerade beim Einsatz von externen Diagnostikern kann es passieren, dass Zahnärzte nachfragen „Warum brauchen wir einen externen Diagnostiker? Wir kennen doch unsere Mitarbeiter am besten und wissen, was sie brauchen." Eine weitere Problematik ist, dass in Praxen zwar oft diagnostiziert, dann aber nicht konsequent Personalentwicklung betrieben wird. Um Frust bei den Mitarbeitern zu vermeiden, muss also unbedingt auf die Umsetzung geachtet werden.

3. Nächster Karriereschritt/Beförderung – ja oder nein?

Zahnärzte denken oft: „Ich weiß schon, wer der Richtige ist." Dabei ist dies aus der Organisation heraus oft gar nicht so eindeutig zu sagen. Auch hier handelt es sich also um ein Akzeptanzthema. Damit Mitarbeiter die Ergebnisse (vor allem negative) akzeptieren können, müssen die Methoden nicht nur prognostisch aussagekräftig (= wer im Verfahren positive Ergebnisse erzielt, erzielt mit hoher Wahrscheinlichkeit auch im Job gute Ergebnisse), sondern auch augenscheinvalide sein (= das Verfahren misst erkennbar, also nach Augenschein, was es vorgibt zu messen). Diesen Anspruch erfüllen nicht alle Verfahren.

4. Berufliche Ausrichtung

Wo ein Mitarbeiter sich hinentwickeln kann und soll, ist oft weder für ihn selbst noch für den Zahnarzt offensichtlich. Im Gegensatz zu den USA werden bei uns in Europa aber Persönlichkeitstests immer noch kritisch betrachtet. Nach dem Motto: „die sind nicht gesichert" oder „da kann man das Ergebnis fälschen" ist die Herausforderung, den Beteiligten zu vermitteln, dass eine berufliche Ausrichtung, soll diese erfolgreich verlaufen, immer auch etwas mit Neigungen und Persönlichkeit zu tun hat. Anders als in einem Personalauswahlprozess sind für einen Klärungs- und ggf. Coachingkontext Persönlichkeitstests deshalb unbedingt zu empfehlen.

Je tiefer man in das Themenfeld Diagnostik einsteigt, umso deutlicher wird, dass diagnostische Verfahren nur im Einzelfall losgelöst von anderen Prozessen eingesetzt werden sollten. Um Potenziale im Change zu erkennen und die Praxis gemeinsam mit allen Mitarbeitern für die Herausforderungen der Zukunft zu wappnen, ist eine ganzheitliche Betrachtung der Bereiche Personaldiagnostik, Personalentwicklung sowie Organisationsentwicklung unerlässlich. Nur so kann ein innovatives und nachhaltiges Wirken einer Praxis garantiert werden.

kontakt.

personal-point GmbH Personal- und Unternehmensberatung
Bachstraße 6, 53115 Bonn
Tel.: 02 28/6 29 69 69
E-Mail: office@personal-point.de
www.personal-point.de

autoren.

Diplom-Psychologe Dr. Dirk Volker Seeling ist Geschäftsführer der Personal- und Unternehmensberatung personal-point GmbH in Bonn und seit über 15 Jahren als Personalentwickler tätig. Mit den Kernthemen Personaldiagnostik, Personalentwicklung sowie Organisationsentwicklung, einem Kernteam von 20 festen und freien Mitarbeitern sowie einem Netzwerk von Trainer/-innen und Berater/-innen, bietet personal-point „Personalarbeit aus einer Hand". Zielgruppe dafür sind sowohl der qualitätsführende Mittelstand als auch Großunternehmen fokussiert auf die Branchen IT/Telekommunikation, Gesundheit, Versicherung/Finanzdienstleistung und Handel.

Diplom-Psychologin Regina Remy ist Managing-Partner bei der personal-point GmbH in Bonn und Leiterin des Geschäftsfeldes Personaldiagnostik. Mit ihrer langjährigen Erfahrung als interne Personalentwicklerin sowie Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach unterstützt sie Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Eignungsdiagnostik und Potenzialerkennung.

ANZEIGE

Co Partner Deutschland
Offizieller Versorger der deutschen Olympiamannschaften seit 2002