

KN PRAXISMANAGEMENT

Wie Kieferorthopäden ihre „richtigen“ Mitarbeiter finden

Das Einstellungsgespräch in der KFO-Praxis

Einstellungsgespräche sind bei Kieferorthopäden nicht gerade beliebt. Groß ist die Befürchtung, „die oder den Falschen“ einzustellen; zu sehr ähneln solche Gespräche einem „Verkaufsgespräch“, bei dem Bewerber(in) und Kieferorthopäde sich von ihrer „Schokoladenseite“ zeigen wollen. Die Angst, die Kosten für Ausschreibung, Bewerberauswahl und Einstellungsgespräche in den Sand zu setzen, lähmt. Allerdings: Wer erst in der Probezeit oder noch später feststellt, dass z.B. die neue Mitarbeiterin für die Stuhlassistenz zwar fachlich geeignet, aber höchst unzuverlässig und demotiviert ist und nicht ins Praxisteam passt, zahlt weitaus mehr Lehrgeld.

Bereits vor und natürlich im Einstellungsgespräch müssen neben den fachlichen Kompetenzen auch die persönlichkeitsorientierten Merkmale unter die Lupe genommen werden. Welche Vorgehensweise empfiehlt sich hier?

Bei Praxisgründungen mangelt es den Kieferorthopäden häufig an Zeit, sich intensiv um die Einstellung der (meist weiblichen) „richtigen“ Mitarbeiterinnen zu kümmern. Und jungen Ärzten fehlt oft die Erfahrung, um Bewerberinnen angemessen einzuschätzen. Eine Alternative ist, sich für die Personalfindung professionelle Hilfe in die Praxis zu holen – die Kosten sind in der Regel geringer als die, die für Fehleinstellungen anfallen. Eine Medical Managerin etwa kann das komplette Bewerbungsprozedere übernehmen, die Bewerbungsunterlagen auswerten, die Vorstel-

lungsgespräche durchführen und die Bewerberin bei Probearbeiten, die eine konkrete Einschätzung ihrer Fähigkeiten erlaubt, begleiten. Erst danach kommt es zu einem Gespräch zwischen Bewerberin, Medical Managerin und dem Kieferorthopäden, der die Entscheidung fällt: „Ist es die richtige – oder nicht?“ Aber auch „alte Hasen“ greifen gerne auf externe Unterstützung zurück, um sich intensiv um ihre Hauptaufgabe kümmern zu können, nämlich die kieferorthopädische Behandlung. Wenn aber der Kieferorthopäde selbst das Bewerbungsprozedere begleitet, sollte er einige grundlegende Dinge beachten.

Anforderungen und Ziele klären

Im Einstellungsgespräch stehen Bewerberin und KFO-Praxis

auf dem Prüfstand. Der Kieferorthopäde möchte den besten Kopf aus der Flut der Bewerberinnen herauspicken. Und die Bewerberin prüft ihrerseits die Arbeitsbedingungen, die in der KFO-Praxis anzutreffen sind. Darum ist es notwendig, die Möglichkeiten, die der vakante Arbeitsplatz zu bieten hat, angemessen darzustellen. „Angemessen darstellen“ – da liegt des Pudels Kern begraben: Im Einstellungsgespräch geht es zuallererst darum, eine *realistische Grundlage* für eine Entscheidung zu finden, die für beide Seiten sehr wichtig ist. Wenn eine Vorbereitung hinzukommt, während der der Kieferorthopäde seine Ziele und Erwartungen so gründlich wie möglich klärt, kann das Einstellungsgespräch mit einer gewissen Gelassenheit durchgeführt werden – es geht um vieles, nicht um alles.

Der Kieferorthopäde möchte diejenigen Menschen finden und einstellen, die ihn dabei unterstützen, die Ziele zu erreichen, die er für seine Praxis gesetzt hat. Gleichzeitig sollten diese Menschen mit Freude und Motivation bei der Sache sein. Er muss mithin Motive bieten, damit die Mitarbeiterinnen mit Begeisterung an der Verwirklichung der Ziele mitwirken können und wollen. Wichtig dabei: Die Arbeitsplatzanforderungen und das Qualifikationsprofil der Mitarbeiterin sollten weitgehend übereinstimmen. Bevor der eigentliche Einstellungsprozess beginnt, steht daher die detaillierte Betrachtung der Frage: „Wie schaut das Anforderungsprofil aus?“ an. Der Kieferorthopäde legt fest, welche Kompetenzen und Qualifikationen notwendig sind, um die freie Stelle optimal auszufüllen. Sehr häufig wird dabei zu viel oder nur auf das fachliche Wissen geachtet. Das führt häufig zu Fehleinstellungen. Die Trennung erfolgt dann etwa wegen charakterlicher Schwächen. Deswegen muss das Profil fachliche, methodische, soziale und menschliche Komponenten umfassen.

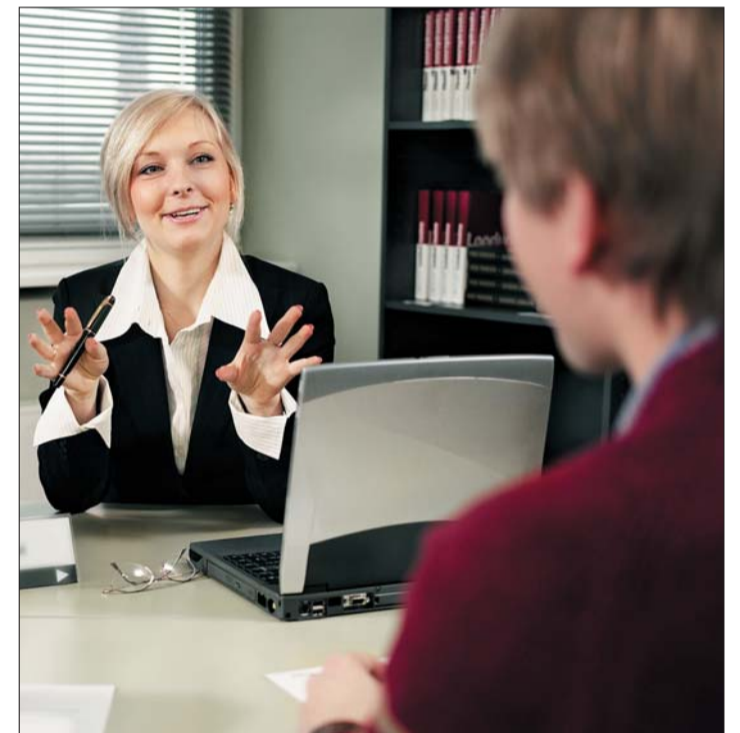
Muss- und Kann-Kriterien

Sinnvoll ist es, zwischen Muss- und Kann-Kriterien zu unterscheiden. Muss-Kriterien sind Schlüsselqualifikationen, über die die Bewerberin auf jeden Fall verfügen sollte. Dazu zählen etwa die medizinische Ausbildung und die kieferorthopädischen Kenntnisse. Wenn der Kieferorthopäde plant, die neue Mitarbeiterin im Patientenberatungsgespräch einzusetzen, kommen andere Faktoren hinzu, etwa kommunikative Kompetenzen, ein gewisses Redetalent und die Fähigkeit, im Beratungsgespräch Vertrauen zum Patienten aufzubauen, sich verstehend in die Welt des Patienten einzufühlen und dessen Bedürfnisse zu erfragen. Aus diesen Überlegungen lässt sich eine *Beschreibung der idealen Bewerberin* ableiten. Allerdings darf der Kieferorthopäde nicht der Gefahr erliegen, dieses ideale Qualifikationsprofil zu verabsolutieren – es handelt sich eben um ein Idealprofil. Zudem bleibt immer noch die Möglichkeit, einer durchaus geeigneten Bewerberin, die jenem Ideal schon recht nahe kommt, mithilfe von Weiterbildungsmaßnahmen die noch fehlenden Qualifikationen zu verschaffen. Denn es lohnt sich vielleicht, eine engagierte Bewerberin, die hoch motiviert ist, der es jedoch an der einen oder anderen Stelle am notwendigen fachlichen Know-how fehlt, dazu zu verhelfen,

die entsprechenden Fähigkeiten nachträglich zu erwerben. Der Kieferorthopäde hat damit die grundsätzlichen Erwartungen und Ziele geklärt, die er mit der Einstellung verbindet. Anforderungsprofil und (ideales) Qualifikationsprofil, in das fachliche und persönlichkeitsorientierte Merkmale (etwa Motivationsstruktur, Zielorientierung, Durchsetzungsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit) einfließen, stellen ein Raster dar, mit dem er eine relativ zuverlässige Einschätzung vornehmen kann – zuerst

Eindruck macht die Bewerbung?

- Welchen Eindruck vermittelt die Unterschrift?
- Bezieht sich die Bewerbung auf die Praxis oder die Stellenausschreibung (Inserat)? Oder wirkt sie wie ein „Serienbrief“? Dies ist ein Hinweis, dass die Bewerberin lediglich den Markt sondiert.
- Wie übersichtlich und sachbezogen ist der Lebenslauf? Ist er lückenlos?
- Liegt ein Foto bei? Hat die Bewerberin das Foto von einem Fachmann anfertigen lassen, spricht dies für die Ernsthaftigkeit der Bewerbung.



der Bewerbungsunterlagen, dann des Menschen selbst, der ihm im Einstellungsgespräch begegnet.

Kritische Durchsicht der Bewerbungsunterlagen

Sicherlich: Anhand von Zeugnissen und schriftlichen Unterlagen lässt sich die Persönlichkeit einer Bewerberin nur begrenzt einschätzen. Die Frage, ob sie menschlich ins Team passt, lässt sich so kaum beantworten. Die Bewerbungsunterlagen werfen immerhin ein Licht auf die Bewerberin: Äußerlichkeiten wie Briefumschlag oder Briefpapier sowie Vollständigkeit und Erscheinungsbild der Unterlagen lassen zumindest erahnen, wie ernst es ihr mit der Bewerbung ist: Eine nachlässige und unordentliche Bewerbung kann Ausdruck einer entsprechenden Gesamtpersönlichkeit sein. Allerdings: Die penible und fast pedantische Aufbereitung der Unterlagen lässt möglicherweise auf eine unsichere Kandidatin schließen. Das heißt: Entscheidend ist stets der *Gesamteindruck*, den die Unterlagen beim Kieferorthopäden hinterlassen. Bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen sollte der Kieferorthopäde folgende Fragen berücksichtigen:

- Gibt die Bewerberin Auskunft zu Hobbys und außerberuflichem Engagement? Gerade die Hobbys sind oft ein Hinweis auf die Motivationsstruktur der Bewerberin; eine zu ausführliche Darstellung persönlich-privater Angelegenheiten kann allerdings auf einen eher freizeitorientierten Menschen hindeuten. Zudem erlauben Rückschlüsse darauf, ob die Bewerberin eher ein Einzelkämpferin ist oder eine Teamplayerin.
- Liegen alle Zeugniskopien bei? Erlauben die Formulierungen in den Zeugnissen Rückschlüsse auf Motivationslage und Engagement?

Insbesondere dem Lebenslauf sollte der Kieferorthopäde seine ganz besondere Aufmerksamkeit widmen. Denn ob es sich um einen Lebenslauf ohne Dynamik – die Bewerberin macht seit Jah-


KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN

Individuelle Managementkonzepte

Das Beratungs- und Trainingsunternehmen 5 Medical Management in Willich berät und begleitet Praxen und Kliniken auf dem Weg zu einem effektiven Praxis- und Qualitätsmanagement und ist ein Verbund von Experten, die Managementkompetenz mit medizinischem Hintergrundwissen verbinden. Zu dem Team gehören Ärztescoaches, Praxismanagerinnen, Marketingstrategen und weitere Dienstleister aus den Bereichen Design und Praxis-einrichtung. Durch die netzwerkartige Verknüpfung mehrerer Spezialisten ist 5 Medical Management in der Lage, individuelle Management- und Dienstleistungskonzepte für Praxen und Kliniken zu entwickeln.

KN
INFO

ANZEIGE

Mit uns haben Sie  gut lachen!



smile dental[®]
Handelsgesellschaft mbH

Ästhetisches Design
bei jeder Zahnfarbe
und durch RMM-Technik

Komfortable Verarbeitung

Die Evolution


Shadow - Transluzente Saphir Brackets
Lieferbar in Roth .018/.022 und MBT .022

Shadow Saphir Bracket
Einzelpreis
10,95 €*

Sonderpreis 20 Stk
nur 1x pro Praxis
99,00 €*
1 Fall OK/UK 5-5

*zgl. gesetzlicher MwSt.



smile dental Handelsgesellschaft mbH · Neanderstrasse 18 · 40233 Düsseldorf
Tel: +49(0)211 23 80 9-0 · Fax: +49(0)211 23 80 9-15 · info@smile-dental.de · www.smile-dental.de

ren dasselbe – oder einen Lebenslauf mit zahlreichen Arbeitsplatzwechseln handelt, erlaubt wichtige Rückschlüsse. Bei ersterem könnte

Geheimnisse der Zeugnisprache

Ein leidiges Thema stellen die Arbeitszeugnisse dar. Die

Mitarbeiterin die Praxis verlässt. „Frau Müller verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern“ – der kleine Nebensatz „... was wir sehr bedauern“ hingegen drückt aus, dass Frau Müller sehr tüchtig war und man sie daher gern behalten hätte.

Es macht daher Sinn, wenn sich der Kieferorthopäde mithilfe eines entsprechenden Buchs oder im Internet (zum Beispiel: www.arbeitszeugnis.de) informiert, was sich tatsächlich hinter den einzelnen Formulierungen in den Arbeitszeugnissen verbirgt (siehe Kasten links). Denn es gibt sie – die positiv klingenden, aber kritisch gemeinten Aussagen, die nur derjenige zu entschlüsseln vermag, der die Bedeutung winziger sprachlicher Nuancen kennt. Eine weitere Möglichkeit der Einschätzung: Wenn sich ähnliche Aussagen in mehreren Zeugnissen wiederholen, ist dies ein deutlicher Hinweis darauf, dass sie der Wahrheit wohl ziemlich nahe kommen.

KN Die „Geheimsprache“ in den Arbeitszeugnissen

Aussage im Zeugnis	Was es bedeutet
Frau Müller war immer freundlich und aufmerksam.	Frau Müller war eine angenehme Mitarbeiterin.
Sie bearbeitete die ihr übertragenen Aufgaben mit großem Fleiß.	Sie bemühte sich, aber sie war nicht immer erfolgreich.
Sie war eine gewissenhafte Mitarbeiterin.	Sie tut, was sie kann – aber auch nicht mehr.
Sie hat sich immer um gute Vorschläge bemüht.	Sie war eine „Besserwisserin“.
Sie hat alle Aufgaben ordnungsgemäß erledigt.	Sie zeigte kaum Eigeninitiative.
Sie hat sich eifrig bemüht, die ihr übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit zu bearbeiten.	Ihre Leistungen waren unbefriedigend.
Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt.	Ihre Leistungen waren genügend, hätten aber besser sein können.
Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer Zufriedenheit erledigt.	Sie erbrachte zuverlässige Leistungen.
Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.	Sie erbrachte gute Leistungen.
Sie hat die ihr übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.	Sie erbrachte sehr gute Leistungen, wir bedauern ihr Ausscheiden.
Sie verlässt uns im gegenseitigen Einverständnis.	Wir haben ihr die Kündigung nahegelegt.
Sie verlässt uns auf eigenen Wunsch.	Wir haben nichts dagegen, dass sie uns verlässt.
Sie verlässt uns auf eigenen Wunsch, was wir sehr bedauern.	Wir hätten sie gerne behalten.

Quelle: Marlene M. Berchtold: Erfolgreiche Personaleinstellung mit Herz und Verstand, S. 59–61.

es sich beispielsweise um einen Menschen handeln, der ohne größere Motivation arbeitet und keinen großen Wert darauf legt, „voran zu kommen“ – andererseits um eine Person, die zuverlässig ist und Kontinuität groß schreibt. Wiederum zeigt sich: Die Bewertung nur einzelner Aspekte birgt immer die Gefahr der Fehlinterpretation – also noch einmal: Der Gesamteindruck ist entscheidend!

Zeugnisse sind nur ein Indikator von vielen, die in die Gesamtbeurteilung einfließen. Hinzu kommt: Die meisten Führungskräfte – und Bewerberinnen – wissen um die „Geheimsprache“, die sich hier etabliert hat. „Frau Müller verlässt uns auf eigenen Wunsch“: Für Laien eine nette Formulierung im Arbeitszeugnis, doch in der Zeugnisprache der Personalchefs bedeutet dies, dass man nichts dagegen hat, dass die

Im Einstellungsgespräch verhaltensrelevante Fragen stellen

Nun ist es so weit: Der Kieferorthopäde hat einige Bewerberinnen zum Gespräch eingeladen. Mithilfe des Anforderungs- und Qualifikationsprofils ist eine gute Vorbereitung möglich; erste Informationen zur Bewerberin hat er durch die Bewerbungsunterlagen erhalten. Im Einstellungsgespräch soll die Bewerberin möglichst viel von sich berichten und erzählen – darum leitet der Kieferorthopäde im Vorfeld des Einstellungsgesprächs aus den Anforderungen *verhaltensrelevante Fragen* ab (siehe Kasten auf Seite 14); die Antworten erlauben es ihm, die Denk- und Handlungsweise der Bewerberin einzuschätzen. Die klassische Frage: „Warum bewerben Sie sich gerade bei uns?“ lässt dies nicht zu (sie eignet sich eher als Einstiegsfrage und zur Gesprächseröffnung). Besser ist zum Beispiel: „Wie gehen Sie vor, wenn ein aufgebrauchter Patient mit einer Beschwerde in die kieferorthopädische Praxis stürmt?“ Verhaltensrelevante Fragen orientieren sich stets an typischen Situationen, die sich in einer KFO-Praxis tagtäglich ereignen. Ziel ist herauszufinden, wie sich die Bewerberin in ganz konkreten Situationen verhalten würde:

- Wie reagiert sie, wenn sie vom Chef kritisiert wird?
- Wie verhält sie sich, wenn Überstunden erforderlich sind?
- Was unternimmt sie, wenn sie einen Streit zwischen Kolleginnen mitbekommt?
- Wie verhält sie sich in Stresssituationen?

Eine Bewerberin, die sich bei mehreren Praxen beworben hat, verfügt ebenfalls über Vergleichsmöglichkeiten. Der Kieferorthopäde muss sich darum überlegen, wie er seine Praxis darstellen möchte. Dieser Aspekt kommt oft zu kurz – die meisten Kieferorthopäden sind der Meinung, es gehe lediglich darum, dass sich die Bewerberin darstellt. Jedoch: Je mehr die Bewerberin über die Praxis, das Arbeitsklima und natürlich die konkreten

KN Kurzvita



Michael Letter

Medical Management-Inhaber Michael Letter ist Medical Consultant, Berater und Coach. Er ist Experte für Ein-

stellungs- und Umsetzungsstrainings sowie Einzelcoachings für Kieferorthopäden, Zahnärzte, Kliniken, Dentallaboratorien und Praxen. Zu seinen Kernkompetenzen gehören die interaktive Kommunikation, Konflikt- und Mentalmanagement, Qualitätsmanagement (Qualitätsmanagement-Auditor mit Ausbildung beim TÜV Süd 2005) sowie die Prozessoptimierung. Michael Letter legt großen Wert auf die persönliche Weiterbildung und nimmt regelmäßig an Trainerfortbildungen teil. Er hat im Jahr 2003 die Zertifizierung zum „Certified Business Coach“ von der Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater e.V. erhalten.

KN Kurzvita



Karin Letter

Medical Managerin Karin Letter ist exa-

minierte Arzthelferin und begleitet die Mitarbeiter und Führungskräfte in Praxen, Dentallaboratorien und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Praxismanagement. Die Themen Personalführung, Praxisorganisation, Praxisanalysen, Qualitätsmanagement (Qualitätsmanagementbeauftragte nach Ausbildung beim TÜV Süd 2005) sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Assistentinnen in der Praxis und begleitet das Team und die Kieferorthopäden oder Ärzte bei der Umsetzung.

Fortsetzung auf Seite 14

IMMER MEHR KIEFER-ORTHOPÄDEN VERLIEREN DIE NERVEN



➔ mit ihrer alten Praxissoftware. Sie wollen ein EDV-System mit der Technologie von morgen. LinuDent KFO. Die multifunktionale Komplettlösung, die keine Wünsche offen lässt. Hinterlegen von Musterplänen, einfache Bedienung der KFO-Leistungserfassung und einmalig nur von LinuDent: ORTHOmetric, die erste Software mit automatischer Berechnung der Punkte und des Profils. 3D-Scan gefällig? Kein Problem. Erleben Sie jetzt modernste Technologie im neuen Format. Schnell und übersichtlich wie ein modernes Hubschrauber-Cockpit. Steigen Sie doch gleich ein und genießen Sie ein außergewöhnliches Erlebnis als Pilot eines Helikopters. Einfach anrufen und bei Neuvertrag eine von vielen Prämien kassieren! Mehr Infos unter: www.linudent.de



* Prämie bei Abschluss eines Neuvertrags. Gültig bis einschließlich 31.08.2006. Gilt nur für Neukunden.

SOFTWARE FÜR DIE ERFOLGREICHE PRAXIS



Fortsetzung von Seite 13

Arbeitsanforderungen weiß, desto besser kann sie einschätzen, ob der vakante Arbeitsplatz der richtige für sie ist. Und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass zusammenfindet, was zusammenpasst.

Große Bedeutung kommt dem berüht-berüchtigten „ersten Eindruck“ zu – oft erregt die Bewerberin bereits beim Eintreten Sympathie oder Antipathie. Der Wirkung des ersten Eindrucks muss sich der Kieferorthopäde nicht verschließen – häufig liegt man mit dem „Bauchgefühl“ richtig. Allerdings ist es ratsam, Fragen zu stellen, die diesen intuitiven Eindruck, sei er positiv oder negativ, bestätigen können – oder zurechtrücken.

Kommunikative Regeln beachten

Der Gesprächsbeginn dient der Auflockerung der Atmosphäre – der Kieferorthopäde

betreibt ein wenig Small Talk. Danach berichtet er über den Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung, die Praxis und die Tätigkeit selbst. Schließlich strukturiert er das Gespräch mithilfe jener verhaltensrelevanten Fragen, die die persön-

fen. Besondere Bedeutung kommt den Fragen zur Leistungsbereitschaft, zur beruflichen Motivation, zu den Hobbys und den speziellen Fähigkeiten zu, die die Bewerberin ihrer Meinung nach hat. Und natürlich muss über die Ge-

schlossen, die den nächsten Schritt beschreibt: „Wir melden uns spätestens in zwei Wochen telefonisch bei Ihnen.“ Problematisch ist die Beantwortung der Frage, ob der Kieferorthopäde bereits jetzt der Bewerberin gegenüber eine

erste Einschätzung abgeben soll. Dies ist nur statthaft, wenn er sich sicher ist – ansonsten weckt er falsche Erwartungen. Auf jeden Fall kann er eine sachliche Zusammenfassung des Gesprächs formulieren.

Zu den wichtigsten Kommunikationsregeln im Einstellungsgespräch gehören: Immer fair bleiben, Respekt zeigen und vorschnelle Kategorisierungen und Bewertungen vermeiden. Auch auf die Körpersprache und die nonverbalen Signale achten. Vor allem, wenn es Widersprüche zwischen den verbalen und nonverbalen Äußerungen

gibt, ist Vorsicht angesagt: Es kann durchaus sein, dass die Bewerberin etwas verbergen

einen schriftlichen Absagebrief. Diese offene Vorgehensweise empfiehlt sich, weil eine

KN Die wichtigsten Fragen im Einstellungsgespräch

Neben den Fragen zur fachlichen Eignung stehen im Einstellungsgespräch Fragen zum Persönlichkeitsprofil im Vordergrund, etwa:

- Warum möchten Sie ausgerechnet in unserer Praxis arbeiten? (Motivationsstruktur)
- Welche beruflichen Ziele verfolgen Sie? (Motivation)
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen – auch außerhalb der Arbeitszeit – wünschen Sie? (Engagement)
- Arbeiten Sie lieber allein oder mit anderen zusammen? (Teamfähigkeit)
- Wo sehen Sie sich beruflich in fünf Jahren? (Zielorientierung)
- Welche Stärken haben Sie, welche Schwächen? (Selbsteinschätzung)
- Glauben Sie wirklich, dass Sie für diese Stelle geeignet sind? (Stressverhalten)
- Wofür sind Sie auf Ihrer früheren Arbeitsstelle kritisiert worden und wie haben Sie reagiert? (Kritikverhalten)
- Sie müssen eigenständig eine Entscheidung treffen, und zwar sofort. Ich selbst bin nicht in der Praxis. Wie verhalten Sie sich? (Entscheidungsverhalten)
- Wie beurteilen Sie Ihre derzeitige Arbeitsstelle und Ihren Chef? (Loyalität)

liche Situation, den beruflichen Werdegang und die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Bewerberin betref-

haltsvorstellungen gesprochen werden.

Das Gespräch wird mit einer genauen Vereinbarung abge-

schlossen. Vor allem, wenn es Widersprüche zwischen den verbalen und nonverbalen Äußerungen

möchte, wenn etwa der freundliche Gesichtsausdruck und die unruhigen, aneinander gepressten Beine, die einladende Handbewegung und das gequälte, gestellt wirkende „Porträt-Lächeln“ aufeinander treffen; die Freundlichkeit kann vorgetauscht sein. Allerdings: Die Auslegung eines körpersprachlichen Signals ist immer abhängig von der konkreten Situation; zudem darf nicht ein einzelnes Signal allein zur Interpretation der Verfälschung der Bewerberin herangezogen werden. Es muss vielmehr stets im Zusammenhang mit dem gesprochenen Wort und weiteren nonverbalen Äußerungen gesehen werden.

Bei Unklarheiten oder wenn die Bewerberin abschweift, zu ausufernd oder zu wenig konkret wird, gezielt nachfragen. Tabubereiche wie Intimsphäre, Heiratsabsichten, Schulden, Religion und Parteizugehörigkeit beachten – bei solchen Fragen hat die Bewerberin übrigens nicht die Pflicht, die Wahrheit zu sagen. Die Bewerberin durch aktives Zuhören zum Reden bringen und sie reden lassen – der Gesprächsanteil der Bewerberin sollte den des Kieferorthopäden auf jeden Fall übersteigen. Suggestivfragen, die eine bestimmte Antwort suggerieren und das Gespräch in eine bestimmte Richtung drängen, vermeiden. Zum Ende des Einstellungsgesprächs der Bewerberin dezidiert anbieten, ihrerseits Fragen zu stellen, um mehr über die KFO-Praxis zu erfahren.

Die Entscheidung: Zu- und Absage

Die Einstellungsgespräche sind geführt, der Kieferorthopäde entscheidet, welche Bewerberinnen in die engere Auswahl kommen und setzt ein zweites Gespräch an, in dem die gewonnenen Erkenntnisse überprüft und vertieft werden und Bewerberin und Kieferorthopäde sich noch näher kennen lernen. Damit darf er sich nicht zu viel Zeit lassen, denn gute Bewerberinnen verfügen über Alternativen.

Kandidatinnen, die nicht noch einmal eingeladen werden, teilt der Kieferorthopäde freundlich und zuverlässig seine Entscheidung mit. Dies gebietet allein die Höflichkeit – und immerhin geht es um die Zukunft eines Menschen. Darum begründet der Kieferorthopäde seine Entscheidung offen und ehrlich und gibt der Bewerberin Ratschläge mit auf den Weg, die ihr bei der weiteren Stellensuche helfen. Dazu verfasst er am besten

Bewerberin, die sich unge-recht und unangemessen behandelt fühlt, dies im Bekannten- und Verwandtenkreis kommunizieren und so zur negativen Imagebildung der Praxis beitragen könnte.

Die Probezeit

Nehmen wir an, der Kieferorthopäde hat sich nun für eine Bewerberin entschieden, es kommt zur Anstellung. In der Probezeit wird sich bestätigen, ob er mit seiner Entscheidung richtig lag oder nicht; die Probezeit ist die Fortsetzung des Einstellungsgesprächs unter realen Bedingungen. Sie ist daher gut vorzubereiten: Der „Neuen“ wird ein Pate an die Seite gestellt, der ihr die fachliche Einarbeitung und die Integration in das Praxisteam erleichtert. Die Aufgaben, die in der Probezeit anstehen, werden genau beschrieben und vereinbart. Nach der Hälfte der Probezeit führen Kieferorthopäde und Mitarbeiterin ein Feedbackgespräch. Im Mittelpunkt steht die Beantwortung der Frage: „Wie lief es bisher, was kann verbessert werden?“

Friedrich der Große hat einmal gesagt: „Wenn es uns gelingt, an jedem Ort den denkbar besten Mann zu haben, sind wir der mächtigste Staat Europas.“ Das ist sehr gut übertragbar auf die Anforderung, vakante Stellen zu besetzen: Wenn es dem Kieferorthopäden gelingt, für seine Praxis für jede Position die denkbar beste und geeignetste Mitarbeiterin zu finden, verschafft er sich einen enormen Wettbewerbsvorteil. **KN**

KN Literatur

- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Heidelberg 2005
- Letter, Karin; Letter, Michael: Die Praxis-Manager. Professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten. Das Buch erscheint voraussichtlich Anfang 2006 im Thieme Verlag, Stuttgart
- Berchtold, Marlene M.: Erfolgreiche Personaleinstellung mit Herz und Verstand. Bonn 1996
- Ibelgauf, Renate: So finden Sie die richtigen Mitarbeiter. Frankfurt am Main 2003

KN Adresse

5 Medical Management
Kreuzstraße 5
47877 Willich
Tel.: 0 21 54/42 16 03
E-Mail:
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

ANZEIGE

tomas® de

Das komplette Verankerungssystem von Dentaaurum

Neuartiger Unterschnitt
Einzigartig einfache und ligaturenfreie Fixierung der KFO-Apparatur mit LC-Adhäsiv
Patent: DE 101 32 088

Sechskantkopplung
Sicherer Halt – Exzellentes Handling bei manueller und maschineller Insertion.

GingiFit®
Poliertes, konisches Kragen für perfekte Gingiva-Adaption ohne Quetschgefahr – die perfekte Entzündungsprophylaxe

Tiefenstopp
Maximale Sicherheit durch sicheres Einhalten der geplanten Eindrehtiefe

Steriler Pin
Erster steriler Pin für maximale Sicherheit und ökonomisches Arbeiten

Selbstschneidendes Gewinde
Optimales, zeitsparendes Arbeiten

Ortho-Design
Pin-Kopf im Bracketdesign für vertrautes kieferorthopädisches Arbeiten

Super Oberflächen Finish
Die spezielle Oberflächenbehandlung garantiert ein leichtes Entfernen am Behandlungsende

pin designed by Prof. Dr. Bumann

DENTAURUM

Turnstraße 31 · 75228 Ispringen · Germany · Telefon +49 72 31 / 803-0 · Fax +49 72 31 / 803-295
www.dentaaurum.de · E-Mail: info@dentaaurum.de

