

## EINSTELLUNGSGESPRÄCH

# Effiziente Personalauswahl für wirtschaftlichen Erfolg

Im Wettbewerb um die besten Köpfe im Gesundheitswesen wird es zunehmend wichtiger, dass Führungskräfte die Kandidaten bei der Personalauswahl passgenau aussuchen. Einstellungsgespräche sind hierbei ein wichtiges Instrument. So finden Sie den geeigneten Kandidaten.

„Teuer, zeitaufwendig und verlogen. Im Vorstellungsgespräch höre ich nur die Phrasen aus den Bewerbungsratgebern und hinterher auf der Station ist alles ganz anders“, sagt der Klinikmanager Thomas Zimmermann\*. Einstellungsgespräche und Personalauswahl sind für ihn leidige Themen geworden. Für die offenen Stellen in seinem Haus gibt es nicht genügend gute Bewerber, denn oftmals stimmen die Ausbildung oder die Qualifikation nicht – und mitunter muss ein Arbeitsverhältnis schon im ersten Jahr wieder beendet werden. Der Auswahlprozess ist teuer und Mitarbeiter, die nicht lange bleiben, kosten das Unternehmen viel Geld. „Leider merken wir aber oft erst nach der Einstellung, dass jemand nicht zu uns passt oder nicht in der Lage ist, sich in ein bestehendes Team einzufügen und mit den anderen an einem Strang zu ziehen“, erklärt Zimmermann.

Patienten, Vorgesetzte und Kollegen beschwerten sich dann, wenn aus einer vermeintlich „empathischen, leistungsbereiten und hochmotivierten Pflegekraft“ im Einstellungsgespräch im Alltag ein notorischer Querulant oder „Problemkollege“ wird, der im Team unbeliebt ist. Persönliche Defizite einzelner Mitarbeiter, die bei der Einstellung unentdeckt bleiben, schaden dem Ruf des Hauses, sie verschlechtern das Betriebsklima und sogar die Arbeitsleistung von ganzen Abteilungen.

Das kann Zimmermann nur bestätigen, denn jährlich führt er Patienten- und Mitarbeiterbefragungen durch und weiß genau, was in den nächsten Jahren auf ihn und seine Klinik zukommt. Jedoch sieht er sich mit den ständig steigenden Anforderungen insbesondere im Personalwesen inzwischen fast überfordert: „Ich habe nicht die Zeit, mich um jeden Mitarbeiter zu kümmern. Viele sehe ich nur ein paar

Mal pro Jahr, ich kann nicht jeden persönlich für seine Arbeit motivieren.“ Seit gut acht Jahren führt Zimmermann die wichtigsten Einstellungsgespräche im Haus selbst, dennoch hatte er bei der Personalauswahl auch nicht immer eine glückliche Hand, wie er selbstkritisch anmerkt: „Man kann es sicher besser machen, ich weiß eben nur nicht wie.“

Der Organisationspsychologe Wolfgang Jetter aus dem schweizerischen St. Gallen kennt die Nöte von Führungskräften in Einstellungsgesprächen. Zimmermann ist kein Einzelfall, doch einen Vorwurf möchte Jetter ihm nicht machen: „Die Führungskräfte sollen im Einstellungsgespräch eine Diagnostik betreiben, auf die sie niemand vorbereitet hat. Im Zweifel haben sie das von ihren eigenen Chefs gelernt, die es auch nicht konnten.“ Dies sei aber weder professionell noch zeitgemäß: „Eine vernünftige Personalauswahl gehört zu den besten Investitionen eines Unternehmens, künftig wird dies eines der allerwichtigsten Themen werden. Vor zehn Jahren waren Pflegeberufe eher einfache Tätigkeiten, inzwischen gibt es da massiv neue Anforderungen – das geht bis zur Übernahme von ehemals ärztlichen Tätigkeiten“, sagt Jetter.

## NICHT NUR AUF DAS BAUCHGEFÜHL HÖREN

Also besteht akuter Handlungsbedarf, um sich die besten und qualifiziertesten Kräfte für die Zukunft zu sichern. Bislang haben sich Führungskräfte bei der Personalauswahl zu oft auf ihr Bauchgefühl und zu wenig auf harte Kriterien verlassen. Jetter kritisiert, dass sich viele Manager auf Einstellungsgespräche gar nicht oder zu wenig vorbereiten. Dabei gehen sie unstruk-

Inhalt des Interviews	Interviewer	Auswertung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anforderungsprofile erstellen und anforderungsbezogene Fragen entwickeln</li> <li>■ Standardisierung durch Interviewleitfaden</li> <li>■ günstige Frageformen und -techniken verwenden</li> <li>■ ausreichende Zeit einplanen; Anzahl der Fragen nach der Zielgruppe richten</li> <li>■ Nebeninfos über den Bewerber kontrollieren</li> <li>■ Fragen des Bewerbers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ detaillierte Notizen während oder nach dem Interview machen; protokollieren, damit keine Infos verloren gehen</li> <li>■ mehrere geschulte Interviewer einsetzen (simultane oder serielle Interviews); Mehr-Augen-Prinzip verhindert zu subjektive Bewertungen</li> <li>■ Interviewer intensiv trainieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anforderungen und Anforderungskriterien für alle jobrelevanten Infos bewerten</li> <li>■ Bewertungsskalen einsetzen: keine Messung in eigentlichem Sinn, ermöglicht aber hohen Grad an Übereinstimmung der Beurteiler anhand von beschreibbaren und graduell abgestuften Verhaltensweisen</li> </ul>

*Leitfaden für ein strukturiertes Interview.*

turiert und ziellos vor und reagieren zu oft mit subjektiven Bewertungen: „Nach vier Minuten ist schon alles klar“, sagt uns die Wissenschaft. Da ist aber noch gar nichts klar, höchstens, ob mir jemand sympathisch ist oder nicht“, sagt Jetter. Überdies reden Führungskräfte selbst zu viel und zu lange und verwenden falsche Fragetechniken, ist Jetters Erfahrung. Oft habe er erlebt, dass Antworten den Bewerbern suggestiv in den Mund gelegt wurden oder dass in den Gesprächen mit abstrakten Fallstudien gearbeitet wurde, die gar keine Fakten zur Qualifikation des jeweiligen Bewerbers lieferten.

### KRITERIEN FÜR VERGLEICHBARKEIT

Damit Zimmermann und andere Manager künftig bessere Ergebnisse erzielen, rät Jetter, sich vorher ein entsprechendes Anforderungsprofil zu überlegen: „Ein konkretes Profil ersetzt die Bilder von den Idealbewerbern, die in vielen Köpfen herumgeistern, mit nachprüfbar Fakten.“

Auch sei es wichtig, sich zu überlegen, welche Tätigkeiten für eine Stelle erfolgsentscheidend seien, worauf es ankomme und welche Punkte sich in der Vergangenheit auf dieser Position als kritisch herausgestellt hätten. Gespräche mit den Stelleninhabern und den jeweiligen Fachbereichen seien nötig, um zu erfahren, was genau jemand mitbringen müsse, um auf dem Arbeitsplatz erfolgreich zu sein. Sobald das Anforderungsprofil fertig sei, muss es laut Jetter in konkrete Verhaltensweisen übersetzt werden, die im Gespräch durch einen Interviewleitfaden „abgeklopft“ werden. Er zählt einen ganzen Katalog von Eigenschaften und Verhaltensweisen auf, die eine Fachkraft z.B. in der Pflege mitbringen müsse, um gute Arbeit leisten zu können. „Man kann all diese Kriterien überdenken und herausfinden, in welchen früheren Situationen der Bewerber dieses Verhalten -gezeigt hat“, so Jetter. Reale Situationen ergäben das beste Bild und die brauchbarste Vorhersage über künftiges Verhalten des Bewerbers. Hilfreiche Fragen seien dabei:

- Was war das Problem?
- Wie haben Sie es gelöst?
- Was kam dabei heraus?

Sofern für alle Bewerber ein identisches Anforderungsprofil verwendet werde,

könne man hinterher alle Antworten vergleichen und den besten Kandidaten herausfiltern. Jetter hat ein Tool entwickelt, mit dem elf Kompetenzbereiche geprüft werden können. Es liefert über 1.500 Fragen, um Kandidaten einzuschätzen. Letztlich bestimmt laut Jetter das Verhalten und weniger das Fachwissen, ob jemand erfolgreich ist. „Erfolgsentscheidend sind die Persönlichkeitsmerkmale. Nur die falschen Leute muss man ständig antreiben und motivieren, die guten handeln eigenverantwortlich und bringen alle Kompetenzen mit, die sie brauchen“, sagt Jetter.

### HÖHERE VERANTWORTUNG DER MITARBEITER

Die Organisation der Arbeit verändert sich zunehmend – darauf verweist auch der Bonner Forscher Andreas Peichl. Künftig werden Mitarbeiter mehr Entscheidungsspielräume in ihren Teams haben. „Es ist daher wichtig, dass die Mitarbeiter der Zukunft auch Potenzial haben, dass sie ihre Kompetenzen weiter stärken und ein gutes Zeit- und Selbstmanagement haben. Sie müssen lern- und entwicklungsfähig sein und wissen, wie man Aufgaben bewältigt, Neues erfasst und in kurzer Zeit Probleme löst“, so Peichl. Wenn das gelingt, kann man mit den richtigen Mitarbeitern Geld einsparen und einen Zuwachs an Performance erreichen. Davon ist auch Wolfgang Jetter überzeugt: „Ob jemand geeignet ist oder nicht, kann man aber nicht nach Gutsherrenart herausfinden, da muss man sich schon bei den Einstellungsgesprächen richtig viel Mühe geben.“

## QUELLEN

### Weiterführende Literatur

- Hofmann E. (2008) Einstellungsgespräche erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler
- Jetter W. (2008) Effiziente Personalauswahl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Müllerschön A. (2005) Bewerber professionell auswählen. Weinheim: Beltz
- Scherer H. (2003) 30 Minuten für gezielte Fragetechnik. Offenbach: Gabal

### WETTBEWERBSFAKTOR

Die Auswahl des richtigen Personals ist ein überlebenswichtiger Wettbewerbsfaktor. Wachstum und Qualität gibt es nur mit Mitarbeitern, die komplexe Aufgaben bewältigen können, selbstständig und kompetent handeln. „Wir werden immer mehr zur Service- und Dienstleistungsgesellschaft. Der Gesundheitssektor wird in den kommenden Jahren sehr stark weiter wachsen. Wir werden immer reicher und können uns mehr Gesundheit und anspruchsvollere Behandlungen leisten. Dafür erwarten wir als Verbraucher auch entsprechende Pflegekräfte und Ärzte“, sagt Andreas Peichl vom IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit in Bonn.

### PETRA-ALEXANDRA BUHL, M.A.

Freie Journalistin, Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin, Kontakt: [info@buhl-coaching.de](mailto:info@buhl-coaching.de)



Anzeige



## REFA - Zertifikate im Qualitätsmanagement

ab 07.11.2011 in Berlin:

- Interner Auditor
- REFA - Qualitätsbeauftragter

REFA - Landesverband  
Berlin und Brandenburg e.V.  
Nonnendammallee 104  
13629 Berlin

Fon 030 386-21918  
Fax 030 386-21920  
E-Mail [info@refa-berlin.de](mailto:info@refa-berlin.de)  
<http://www.refa-berlin.de>