



Beiträge sollen  
Anregungen für  
Problemlösungen  
geben

BEST PRACTICE

## Einstellung und Auswahl von Personal: Im Team zur „richtigen“ Kandidatin

von Dr. Detlev Nies, öff. best. u. vereid. Sachverständiger für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen, [www.praxisbewertung-praxisberatung.com](http://www.praxisbewertung-praxisberatung.com)

! Gibt es einen „Königsweg“, wie praxisorganisatorische und praxisökonomische Fragestellungen oder Probleme gelöst werden können, der allen Praxen gerecht wird? Wohl nicht, denn neben sachlichen und wirtschaftlichen Überlegungen spielen dabei die handelnden Personen und deren Vorlieben, Erfahrungen, Überzeugungen und Eigenschaften eine genauso wichtige Rolle. Dennoch startet ZP unter dem Oberbegriff „Best practice“ nun den Versuch, Ihnen zu Praxisthemen Problemlösungen anzubieten. Gestartet wird mit der „Einstellung und Auswahl von Personal“. |

### Vorbemerkungen zu „Best practice“-Beiträgen

In der in loser Folge erscheinenden Beitragsreihe zum „Best Practice“ werden für verschiedene organisatorische und ökonomische Praxisabläufe Vorschläge unterbreitet, die als Ausgangspunkt für eine auf die praxispezifischen Gegebenheiten angepasste Problemlösung dienen sollen. Die Vorschläge stellen Erfahrungswerte der jeweiligen Autoren dar, die auf eigener Praxiserfahrung und ggf. beratender Tätigkeit beruhen. Da die Beiträge aus persönlicher Sichtweise geschrieben sind, wird es sicher vorkommen, dass Sie als Leser den einen oder anderen Vorschlag kritisch sehen und als nicht geeignet für Ihre Praxis bewerten. U. a. folgende Themen sollen in den nächsten Ausgaben behandelt werden:

- Urlaubsplanung
- Aufteilung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Praxis
- Praxis-Öffnungszeiten
- Planung des Behandlungsablaufs
- Beschwerdemanagement
- Kommunikation mit dem zahntechnischen Labor
- Materialbestellung
- Terminvergabe
- Qualitätsmanagement und Hygienerichtlinien
- Aufteilung von Kosten und Umsätzen in Mehrbehandlerpraxen

Doch nun zum „Pilotbeitrag“, der „Einstellung und Auswahl von Personal“.

### Personalauswahl: Wie weit ist das Team einzubeziehen?

In der heutigen Zeit fällt es oft schwer, überhaupt genügend potenziell geeignete Bewerbungen zu bekommen. Wie dies gelingen kann, wurde in ZP bereits mehrfach thematisiert (z. B. in ZP 10/2017, Seite 2, ZP 09/2016, Seite 1, und ZP 10/2016, Seite 12). Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Frage, ob und wie das Team in die Personalauswahl einbezogen werden sollte.

ARCHIV

Ausgaben 10 | 2017,  
sowie 09 und 10/2016



Aus meiner Sicht hat es sich bewährt, dass Teammitglieder bei Angelegenheiten, die sie selbst erledigen sollen oder die sie in besonderem Maß betreffen, auch mitentscheiden sollen und dürfen. Dies gilt besonders bei der Einstellung von neuen Mitarbeiterinnen oder Auszubildenden: Schließlich werden diese vom bisherigen Team angelernt und in den Praxisalltag integriert. Das Einbeziehen des Personals in die Auswahl der neu einzustellenden Mitarbeiterinnen hat den großen Vorteil, dass es an dem Gelingen der von ihnen selbst unterstützten Personalvorschläge interessiert ist. Dementsprechend gibt es sich (mehr) Mühe, das gewünschte „Integrationsziel“ auch zu erreichen.

In gewisser Hinsicht ist die Einbeziehung des vorhandenen Personals in Personalentscheidungen ein Drahtseilakt: Die Mitarbeiterinnen erwarten einerseits, in die Entscheidungsfindung miteinbezogen zu werden, möchten aber andererseits die letzte Verantwortung für die Personalentscheidung nicht selbst tragen müssen. Dafür gibt es ja den Chef, der sagen soll, „wo es lang geht“. Also muss der Chef auch das „letzte Wort“ haben. Denn es ist sein Geld, das sinnvoll genutzt oder auch „verbrannt“ wird, wenn die Eingliederung einer neuen Mitarbeiterin gelingt bzw. misslingt.

## Vorgehen beim Bewerbungsvorgang

Die Ausformulierung einer Anzeige – sei es im Internet oder in den Printmedien – ist Chefsache. Genauso wie man als Arbeitgeber eine aussagefähige Bewerbung erwartet, sollte man den Interessenten auch eine aussagefähige Stellenanzeige zur Verfügung stellen.

**PRAXISHINWEIS** | Als Werbetext für eine Stellenanzeige ist „ZFA für Stuhl- assistenz gesucht“ oder „Abrechnungshelferin gesucht“ plus Telefonnummer sicher etwas zu wenig. Beispielsweise können Informationen über Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen, Verantwortlichkeiten, das vorhandene Team usw. die Praxis attraktiver darstellen.

Heutzutage erfolgen Bewerbungen häufiger über E-Mail als durch schriftliche Unterlagen. Manchmal melden sich Bewerberinnen auch nur telefonisch. Auch bei Bewerberinnen, die sich zunächst nur per Telefon melden, sollte man auf einer schriftlichen Bewerbung bestehen. Der Grund hierfür ist einfach: Die Bewerberin sollte erkennbar in der Lage sein, eine Bewerbung fehlerfrei zu schreiben – oder zumindest abzuschreiben. Wenn man sehen kann, dass die Bewerbung von der Arbeitssuchenden selbst entworfen worden ist oder wenn besondere Umstände vorliegen (z. B. Migrantinnen, die ihre Deutschkenntnisse erst vor kurzer Zeit erworben haben), mag der Maßstab nicht ganz so streng sein. Grundsätzlich gilt aber, dass Bewerberinnen in einem einseitigen Schreiben keine 20 Interpunktions- und Orthografie-Fehler haben dürfen.

Der Praxisinhaber sollte die Bewerbungen selbst lesen. Gibt es in der Praxis eine „Führungsebene“ (z. B. angestellter Zahnarzt oder Praxismanager), kann diese bereits jetzt in den Auswahlprozess einbezogen werden. Kandidatinnen, die hierbei aus irgendwelchen Gründen negativ auffallen, werden in dem folgenden Auswahlprozess nicht berücksichtigt.

Mitentscheid von Teammitgliedern empfehlenswert

Ausformulierung einer Anzeige ist Chefsache

Auf schriftlichen Bewerbungen bestehen

Führungsebene ggf. auch die Bewerbungen lesen lassen

Praxisteam  
entscheidet in der  
Regel eindeutig!

#### DOWNLOAD

Musterarbeitsvertrag  
unter [zp.iww.de](http://zp.iww.de)



Mindestens drei  
Monate Probezeit  
vereinbaren

#### ARCHIV

Ausgaben 10 | 2017,  
sowie 09 und 10/2016



### Der Bewerberin mindestens einen Probearbeitstag vorschlagen

Die nach Auffassung des Praxisinhabers und seiner Führungscrew am besten geeigneten Bewerberinnen (nicht mehr als drei) werden zum persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen und – sofern sich aus dem Gesprächsverlauf keine negative Beurteilung ergibt – gebeten, einen oder maximal zwei Tage in der Praxis zur Probe zu arbeiten. Dafür sollte eine kleine Anerkennung angeboten werden, die zumindest die Fahrtkosten abdeckt. Es schadet nicht, wenn die Bewerberin weiß, dass das Praxisteam Einfluss auf die Entscheidung hat, wer letztlich die Stelle bekommt.

### Teammitglieder um ihr Urteil bitten

Die in der Praxis bereits tätigen Teammitglieder werden aufgefordert, sich die Bewerberinnen anzusehen und mitzuteilen, wen sie für die am besten geeignete Kandidatin halten. Mit der betreffenden Bewerberin werden dann vom Praxisbetreiber die Vertragsverhandlungen geführt und abgeschlossen.

**PRAXISHINWEIS** | Ich habe es in mehr als 20 Jahren Praxistätigkeit übrigens nur sehr selten erlebt, dass die Entscheidung des Praxisteams nicht eindeutig war. Wenn es dazu unterschiedliche Meinungen im Team oder keine eindeutige Tendenz gibt, liegt die letzte Entscheidung beim Chef.

Wer diese Vorgehensweise praktiziert, sollte vom Votum des Teams nur dann abweichen, wenn es hierfür objektiv nachvollziehbare und zwingende Gründe gibt. Anderenfalls werden die Teammitglieder missgestimmt reagieren und sich in Zukunft weigern, an der Personalauswahl mitzuwirken.

### Die Vertragsgestaltung

Bezüglich der Vertragsbedingungen kann auf einschlägige Muster zurückgegriffen werden, die dann individuell abzuändern sind. Einen „Musterarbeitsvertrag für Praxispersonal“ finden Sie übrigens auf der Website von ZP ([zp.iww.de](http://zp.iww.de)) in der Rubrik „Downloads“ („Musterverträge und -schreiben“).

Wichtig ist, dass bezüglich der im Arbeitsvertrag geregelten Punkte einheitliche Bedingungen für alle Mitarbeiterinnen gelten, sofern dem nicht tarifvertragliche oder gesetzliche Regelungen entgegenstehen. Auf jeden Fall sollte eine mindestens dreimonatige Probezeit vereinbart werden.

**PRAXISHINWEIS** | Wie in der Praxis mit umstrittenen und schwierigen Themen wie z. B. „Kopftuch in der Praxis“ umgegangen wird, sollte nicht erst bei den Vertragsverhandlungen, sondern bereits intern bei der Vorauswahl der Bewerberinnen zum Probearbeiten geklärt werden.

#### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Beitrag „Soziale Medien und die Personalsuche: Situationsanalyse und Tipps“, ZP 10/2017, Seite 2 ff.
- Beiträge „Erfolgreich Personal suchen und finden (Teil 1): Schaffen Sie gute Rahmenbedingungen!“, ZP 09/2016, Seite 1 ff.; Teil 2: „Bewerbungen sichten und richtig auswählen“, ZP 10/2016, Seite 12 ff.