

FINDEN   
erweiterte Suche



DER PRAKTISCHE  
TIERARZT

Berliner und Münchener  
TIERÄRZTLICHE  
WOCHENSCHRIFT

Deutsches  
Tierärzteblatt

BK

HOME NACHRICHTEN FACHARCHIV FIRMEN-INFO BUCHSHOP TERMINE FORUM VET-SERVICES  
STELLENBÖRSE

Login / Registrieren | Kontakt | Impressum | Metadaten | Copyright

## Vet-Services



Buchbesprechungen  
Praxismanager  
**Praxis & Management**  
Geld & Recht  
Computer & Internet  
Links  
Newsletter  
Ärzteverzeichnis

Buch-  
Schnäppchen

## Einstellungsgespräche

### Liebe auf den zweiten Blick

[2004-03-05]

Wie man erfolgreich Einstellungsgespräche führt und so kostenträchtige Fehlgriffe bei der Personalauswahl vermeidet.

TIERÄRZTIN RITA M. war sauer und das aus gutem Grund. Soeben hatte ihr die neu eingestellte Helferin eröffnet, dass sie das Arbeitsverhältnis wieder beenden wolle. Begründung: zu lange Arbeitszeiten, zu viele Überstunden, auch sei die Entfernung zum Wohnort zu weit. Gerade mal vier Wochen hatte es die Neue in der Kleintierpraxis ausgehalten. Dann war Schluss. Für Rita M. hieß das: die vakante Stelle erneut ausschreiben und noch einmal körbewise Bewerbungsunterlagen sichten. Warum es mit dieser Kandidatin nicht geklappt hatte, wusste sie selbst nicht so genau. Eigentlich hatten sie sich im Bewerbungsgespräch sehr nett unterhalten. Man war sich gleich sympathisch gewesen, die Einstellung nur noch eine Formsache. Was hatte sie bloß falsch gemacht?

„Wir neigen dazu, Menschen mit ähnlichen Merkmalen einen Sympathiebonus zu geben“, sagt die Psychologin und Führungskräfteberaterin Sabine Gläser. Wer einen ähnlichen Dialekt spricht oder die gleiche Universität besucht hat, gelte fast automatisch als sympathischer. Dieser „Erste-Eindruck-Effekt“ ist nur einer von vielen Fehlern, die Vorgesetzte in Bewerbungsgesprächen immer wieder begehen. Denn obwohl tagtäglich eingesetzt, scheint das klassische Vorstellungsgespräch für viele Bewerber nach wie vor ein Buch mit sieben Siegeln zu sein. Die Crux: Einen bei der Personalauswahl begangenen Irrtum bemerkt man oft erst, wenn es bereits zu spät ist. Dabei könnte schon die richtige Vorbereitung hier Abhilfe schaffen.

### Für den passenden Rahmen sorgen

Erste Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Bewerbungsgespräch ist der passende Rahmen. Für das Treffen sollte ein ruhiger Raum zur Verfügung stehen, in dem man weder durch Anrufe noch durch eine plötzlich hereinschneidende Assistentin oder Helferin gestört wird. Deshalb: rechtzeitig das Telefon umstellen und den Termin so legen, dass er nicht mit unvorhergesehenen Ereignissen wie Notfällen kollidiert! Mindestens ebenso wichtig ist ein ausreichendes Zeitbudget. „Eine Stunde braucht man wenigstens, um ein Gefühl für eine Person zu bekommen“, rät Sabine Gläser. In der Regel, so die Psychologin, nehme bereits die Aufwärmphase eine Viertelstunde in Anspruch. Die aber sei notwendig. Denn erst wenn beide Teilnehmer einen „Draht“ zueinander gefunden haben, beginnt der eigentliche Informationsteil des Gesprächs.

In vielen Bewerbungsgesprächen erhält der Bewerber an dieser Stelle zunächst einmal einige grundsätzliche Informationen über die Arbeitsstelle. Hätte Rita M. der angehenden Mitarbeiterin hier bereits über Arbeitsbelastung und Überstunden reinen Wein eingeschenkt, wäre ihr der kostenträchtige Fehlgriff möglicherweise erspart geblieben. Allerdings lauert gerade in dieser Phase eine Falle, in die viele Vorgesetzte bei einem Bewerbungsgespräch tappen. „Die meisten Vorstellungsgespräche laufen darauf hinaus, dass der Interviewer selbst zu viel spricht“, weiß Sabine Gläser. Ihr Tipp: „Zwei Drittel der Redezeit, wenn nicht drei Viertel sollten dem Bewerber vorbehalten sein.“

### Ein Gesprächsleitfaden diszipliniert

Auch hier gilt: Vorbereitung ist die halbe Miete. Damit das Gespräch nicht ins Uferlose abdriftet, sollte man sich zuvor einen Gesprächsleitfaden zusammenstellen, in dem die wichtigsten Themen, die angesprochen werden sollen, enthalten sind. Allerdings muss sich der Interviewer dafür bereits im Vorhinein darüber klar werden, welche Eigenschaften und Qualifikationen die Kandidatin mitbringen soll, und diese in einem Anforderungsprofil zusammenfassen. Sie sind der eigentliche Gegenstand des Bewerbungsgesprächs und werden in dieser Gesprächsphase gezielt abgefragt: Soll die Bewerberin an der Rezeption eingesetzt werden und bringt sie die nötige Erfahrung im Umgang mit Patientenbesitzern mit? Sind spezielle Kenntnisse etwa in der Zahnheilkunde erforderlich? Um später leichter eine Entscheidung zwischen den Bewerbern treffen zu können, rät Stefan Lange, Unternehmensberater bei der Kölner Firma „Dr. Becker & Co“, sich bereits vorher einmal aufzulisten, welche dieser Eigenschaften „unabdingbar“ und welche lediglich „wünschenswert“ sind.

Zu Themenbereichen, die unbedingt behandelt werden sollten, zählt Lange:

- Werdegang
- Teamfähigkeit
- kommunikative Fähigkeiten
- Qualifikation
- Erwartungen an die Arbeitsstelle
- Stärken und Schwächen
- ggf. Gehaltsvorstellungen.

Hier sollte man sich auch nicht scheuen, heikle Fragen anzusprechen, sofern deren Beantwortung für die Auswahl einer Bewerberin notwendig ist: Warum wurde die letzte Stellung gekündigt? Falls die neue Stelle mit einem Ortswechsel verbunden ist – was sagt der Lebenspartner dazu? Ein besonders heißes Eisen gerade für die tierärztliche Praxis ist in diesem Zusammenhang das Thema Schwangerschaft. Laut Bürgerlichem Gesetzbuch darf in einem Bewerbungsgespräch nicht zu diesem Punkt gefragt werden. Wegen der Wichtigkeit rät Sabine Gläser jedoch, das Thema nicht vollständig auszuklammern, und empfiehlt folgendes Vorgehen: Zunächst klar darauf hinweisen, dass eine entsprechende Frage nicht erlaubt ist und dass man auch keine Antwort erwartet; danach den eigenen Standpunkt deutlich machen: „Die ganze Einstellungsphase inklusive Einarbeitung und Probezeit ist mit Kosten verbunden“, betont die Psychologin. „Wenn bei der Bewerberin innerhalb der nächsten zwei Jahre die Gründung einer Familie geplant ist, fällt all das wieder neu an.“ Durch die Blume gesagt: Vielleicht wäre es ja bei einer solchen Lebensplanung auch für die Bewerberin sinnvoll, einen eventuellen Stellenwechsel erst einmal zu verschieben.

#### Standardfragen vermeiden

Als Folge der inzwischen überall erhältlichen Ratgeberbücher kommen heute zahlreiche Bewerber bereits mit allerlei Strategien und vorgefertigten Antworten im Gepäck ins Vorstellungsgespräch. Um nichtssagenden Floskeln zu entgehen, sollten Interviewer deshalb ihrerseits auf Standardfragen verzichten, wie sie teilweise auf den entsprechenden Internetseiten oder in der einschlägigen Literatur empfohlen werden. Bewährt haben sich nach Meinung vieler Experten dagegen folgende Gesprächstechniken:

**Offene Fragen:** Wer seinen Gesprächspartner zum Reden bringen möchte, sollte Fragen vermeiden, die sich nur mit „ja“ oder „nein“ beantworten lassen.

**Nachhaken:** Wirft eine Antwort Unklarheiten auf oder wurde die Frage nach Meinung des Interviewers nicht befriedigend beantwortet, sollte er um weitere Erläuterungen bitten.

**Gesprächspausen:** Die Frage wurde beantwortet, doch der Interviewer reagiert nicht mit einer neuen Frage und gibt damit zu verstehen, dass er die Antwort noch nicht für ausreichend hält.

**Spiegelung:** Der Fragesteller wiederholt mit eigenen Worten den Inhalt der Antwort. So können Verständnisprobleme beseitigt werden. Oft sieht sich der Bewerber veranlasst, das Thema zu vertiefen.

Nach Beendigung dieser Gesprächsphase erhält der Bewerber noch einmal Gelegenheit, seine eigenen Fragen anzubringen. Unter Umständen empfiehlt sich auch eine Besichtigung des Arbeitsplatzes. Zum Schluss sollte man darauf achten, alle Kandidaten gleichermaßen wohlwollend zu verabschieden und vor allem niemanden schon zu diesem Zeitpunkt eine bereits feststehende Ablehnung spüren zu lassen. Dazu gehört auch die Angabe eines Termins, bis zu dem man dem Bewerber seine Entscheidung mitgeteilt haben wird. Dass man sich selbst an diesen Termin hält, ist Ehrensache.

#### Checkliste für die Durchführung eines Bewerbungsgesprächs

1. Vorbereitung: Anforderungsprofil und Gesprächsleitfaden erstellen.
2. Rahmen schaffen: Für einen ruhigen Raum sorgen, Telefon umstellen, Getränke bereitstellen.
3. Begrüßung und Aufwärmphase: Frage nach der Anfahrt, Getränk anbieten etc. Wichtig: Sich nicht hinter dem Schreibtisch verschanzen, für eine freundliche und offene Gesprächsatmosphäre sorgen.
4. Information: Den Bewerber über die Stelle informieren. Aber Vorsicht: Nicht stundenlang monologisieren.
5. Frageteil: Den Bewerber zu den verschiedenen Punkten des Gesprächsleitfadens interviewen. Ziel ist ein natürliches Gespräch, das auch Raum für Spontaneität lässt. Der Leitfaden dient als Referenz. Wichtig: Zunächst die weniger heiklen Themen besprechen.
6. Fragen des Bewerbers beantworten. Gegebenenfalls den Arbeitsplatz zeigen.
7. Abschluss: den Bewerber wohlwollend verabschieden. Nicht schon jetzt die Entscheidung bekannt geben. Einen verbindlichen Termin für eine Benachrichtigung nennen.

© Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

 zurück

Unfallverhütung	● Pannen,Pech und Prävention	[15.06.2004]
Brennpunkt	● Rasse statt Klasse	[13.05.2004]
Mitarbeiter-Coaching	● Von Spitzensportlern lernen	[13.05.2004]
Ehevertrag	● Ende der Liebe – Ende der Praxis?	[13.05.2004]
Brennpunkt	● Frischer Wind im bpt	[15.04.2004]
Mitarbeiter-Coaching	● Abschied vom Kontrollator	[15.04.2004]
Praxistipp	● Praxisbedarf gezielt einkaufen	[05.03.2004]
Einstellungsgespräche	● Liebe auf den zweiten Blick	[05.03.2004]
Berufskrankheiten	● Hauptsache Hautschutz	[12.02.2004]
Ausbildungsplätze	● Freiberufler bilden weniger aus	[12.02.2004]
Praxistipp	● Schutz vor Nässe	[12.02.2004]
Arbeitsalltag	● Hinweise zur Stressvermeidung	[12.02.2004]
Praxisübernahme- und übergabe	● Ins gemachte Nest gesetzt	[20.01.2004]
Brennpunkt	● Zukunft der Schweinepraxis	[20.01.2004]
Praxisstrategien	● Von Querulanten und Pfennigfuchsern	[20.01.2004]
Brennpunkt	● Ein Ziel, viele Wege	[18.11.2003]
Praxistipp	● Den Rücken entlasten	[11.11.2003]
Feedback-Regeln	● Schweigen ist Silber, Reden ist Gold	[11.11.2003]
Qualitätssicherungssystem	● Der GVP-Kodex: Modell mit Zukunft	[11.11.2003]
Tierarzthelfer/-innen	● Das Ausbildungs-ABC	[01.10.2003]
Praxistipp	● 9 Tipps für die Dermatologie	[01.10.2003]
Arzneimittel	● Pharma zwischen Arzt und Apotheke.	[01.09.2003]
Brennpunkt	● Kodex zum Erfolg	[01.09.2003]
Antiparasitika	● Zeckenalarm:Nur wenige Mittel helfen	[05.08.2003]
Brennpunkt	● Antibiotika-Resistenzen: Tierärzte in der Mitverantwortung?	[31.07.2003]
Marketing	● Immer gut verbunden	[14.07.2003]
Praxisversicherung	● Verwirrende Vielfalt	[14.07.2003]
Brennpunkt	● Verbraucherschutz, Tierschutz, Arzneimittelrecht - Ergebnisse des 23. Deutschen Tierärztes	[17.06.2003]
Arbeitsalltag	● Raus aus dem Stressgefängnis	[17.06.2003]
Praxistipp	● Preiswerter Unterschlupf für stationäre Katzen	[04.06.2003]
Verstümmelung verboten	● Von Sofas und Katzenkrallen	[07.04.2003]
Wirbelsäulenerkrankungen	● Das Kreuz mit dem Rücken	[07.04.2003]
Praxistipp	● Atemmaske beim Kaninchen sicher fixieren	[07.04.2003]
Brennpunkt	● Qualitätsmanagementsysteme: Besser geht immer	[07.04.2003]
Mitarbeiter-Führung	● Wer ist ein guter Chef?	[31.03.2003]
Bürokratie-Frust	● Der alltägliche Papierkrieg	[07.03.2003]
Praxistipp	● Patientenbesitzer richtig beraten	[07.03.2003]
Praxistipp	● Mit Gelassenheit auch Kritisches durchsetzen	[13.02.2003]
Gesundheit	● Gefährlicher Montag	[13.02.2003]
Raumklima	● Ersticken oder Erfrieren?	[13.02.2003]
Brennpunkt	● Blutbanken: Hilfe aus dem Gefrierfach	[13.02.2003]
Mitarbeiterführung	● Schlechte Zeiten für Alleskönner	[04.12.2002]
Brennpunkt	● Allzeit bereit?	[03.06.2002]
Organisation	● Der vermeidbare Termin-Infarkt	[08.02.2002]
Reportage	● Die 7 populären Irrtümer der Praxisführung	[10.01.2002]
Trauerarbeit	● Am Schluss bleibt nur die Leere	[08.10.2001]
Personal	● Praxis sucht Helferin	[10.09.2001]
Praxismanagement	● Weg von der Bleiwüste	[05.01.2000]

Weitere Online-Dienste der Schlüterschen Verlagsgesellschaft: [Pflegen-Online.de](http://www.pflegen-online.de) [Handwerk.com](http://www.handwerk.com) [Fachbuch.Vetline.de](http://www.fachbuch.vetline.de) [Messezeitung.de](http://www.messezeitung.de)