

Wirklichkeit nicht sehr stressresistent ist. Eine solche Aussage müssen Bewerber zum Beispiel im NEO-Fünf-Faktoren-Inventar, einem gängigen Persönlichkeitstest, beantworten, der zur Personalauswahl aufgrund seiner Durchschaubarkeit nur begrenzt taugt. Welche Art von psychometrischen Tests für die Besetzung einer Stelle geeignet ist, hängt davon ab, welche Eigenschaften für die Position wichtig sind und deshalb analysiert werden sollen und welche Funktion der Test innerhalb des gesamten Auswahlprozesses einnimmt. Ein einfaches Onlineverfahren kann gut geeignet sein, um eine Vorauswahl zu treffen. Ist die Auswahl schon begrenzt, sind aufwendigere Tests angemessen, wie sie auch Rochus Mummert Healthcare Consulting anwendet, um neue und relevante Erkenntnisse zu gewinnen. Wer psychometrische Tests einsetzt, braucht also einen guten Marktüberblick, muss Stärken und Schwächen der einzelnen Verfahren kennen und das Bewerbungsverfahren gründlich planen, zeitlich wie in-

haltlich. Nicht zu unterschätzen ist die Auswertung des Tests, die durch Fachleute vorgenommen werden sollte. Im ersten Schritt müssen die Ergebnisse des Tests bewertet und unter Berücksichtigung der Normgruppe mit dem Soll-Profil verglichen werden. Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse systematisch in Beziehung gesetzt zu anderen Beurteilungsschritten: Bestätigen die Ergebnisse des Persönlichkeitstests einige Annahmen, die sich durch ein Interview ergeben haben? Durch Zusammenführen der Resultate mit Erkenntnissen aus Gesprächen und anderen Auswahlmethoden entsteht eine Grundlage, um die richtige Entscheidung zu treffen.

Erfahrung in der Personalauswahl ist im Umgang mit Bewerbern sehr viel wert. Sie führt dazu, dass sich gegenüber den Kandidaten ein Bauchgefühl einstellt, das nicht zu unterschätzen ist. Doch so ein Bauchgefühl kann immer auch trügen. Die persönliche, subjektive Einschätzung sollte also durch verschiedene Bewertungen und Me-

thoden ergänzt werden. Dass sich Persönlichkeitstests negativ auf ihr Image auswirken und sie damit Talente abschrecken, müssen Kliniken nicht befürchten. Erfahrungsgemäß ist der Einsatz solcher Verfahren für 90 Prozent der Bewerber unproblematisch. Doch bislang setzt nur rund ein Viertel der deutschen Kliniken psychometrische Tests ein. Das Risiko, dass ein neuer Mitarbeiter nicht zu einer Stelle passt, weil sie nicht seinem Naturell entspricht, ist daher unnötig hoch. Dies gilt besonders bei Führungspositionen. Fehlbesetzungen können zu mehr Unzufriedenheit im Team und einer höheren Fluktuation führen. Außerdem bremst es die Entwicklung einer Klinik, wenn Positionen nicht adäquat besetzt sind. In Zeiten des steigenden Konkurrenzdrucks sollten Krankenhäuser daher auch Möglichkeiten nutzen, ihre Bewerbungsverfahren mit effektiven Methoden zu verbessern. ■

**Dr. med. Peter Windeck**

Geschäftsführer der Rochus Mummert Healthcare Consulting GmbH in Hannover

## FRAGE DER WOCHE AN ...

**Dr. med. Alexis Michael Müller-Marbach, Sprecher „Bündnis Junge Ärzte“**

*Zu wenig Zeit für den Patienten, zu wenig Zeit für Weiterbildung und zu wenig Zeit für Forschung – so beschreibt ein Positionspapier des „Bündnis Junge Ärzte“ das Empfinden der jungen Medizinergeneration.*

**Der Zeitmangel in der Klinik verschlechtert die Versorgung – auch, weil die Weiterbildung zu kurz kommt, heißt es im Positionspapier des „Bündnis Junge Ärzte“. Ist das nur eine punktuelle Meinung?**

**Müller-Marbach:** Nein, das ist nicht die Meinung einzelner besorgter Kollegen, sondern ein Konsens im gesamten Bündnis – und dem gehören immerhin die Nachwuchsorganisationen von mittlerweile 15 der größten medizinischen Fachgesellschaften und Berufsverbänden an. Als wir uns nach der Gründung des Bündnis Ende 2013 zusammengesetzt haben, wurde klar: Wir haben alle die gleichen oder zumindest vergleichbare Erfahrungen gemacht. Immer mehr medizinische Möglichkeiten, die demografische Entwicklung, die steigenden Erwartungshaltung der Patienten und letztlich der Kostendruck in den Kliniken führen dazu, dass Pflegepersonal und Ärzteschaft in gleicher Zeit immer mehr leisten müssen. Diese sich zuspitzende Arbeitsverdichtung lässt für zentrale ärztliche Aufgaben immer weniger Zeit, also für das persönliche Gespräch, Anteilnahme und menschliche Zuwendung. Besonders die zeitaufwendige Weiterbildung der Ärzte leidet unter dem ökonomischen Druck.

Wir wollen Ärzte sein und ärztlich arbeiten, also am und mit dem Patienten. Das war ja der Grund, warum wir uns für den Arztberuf entschieden haben. Stattdessen müssen wir immer mehr patientenferne Arbeit leisten, zum Beispiel im Verwaltungsbereich. Für Medizinstudierende und junge Ärzte wird das Gesundheitssystem als Arbeitgeber damit immer unattraktiver. Der daraus resultierende Mangel an ärztlichem Nachwuchs verschärft die Defizite in der ärztlichen Versorgung zusätzlich. Wir fordern die Delegation von nicht-ärztlichen Aufgaben an geschultes Personal ohne Substitution von ärztlichen Tätigkeiten, wie dies im anglo-amerikanischen Raum zum Teil angewendet wird. Wichtig sind außerdem innovative Arbeitszeitmodelle, um den Bedürfnissen von Ärzten mit Familien gerecht zu werden. Last but not least könnten effizientere IT-Systeme tägliche Abläufe deutlich besser gestalten. Aber Prozessoptimierung ist natürlich nicht alles.

Kliniken sind keine Profit-Center und dürfen nicht als solche konzipiert und geführt werden. Es darf nicht in erster Linie um Rendite gehen, sondern um eine hochwertige medizinische Versorgung. Garanten dafür sind ein motiviertes, hochqualifiziertes Personal und modern ausgestattete Gesundheitseinrichtungen.

