



PERSONALAUSWAHL

Mitarbeitersuche mit System

„Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital“, lautet eine landläufige Weisheit. Als pauschale Feststellung ist diese Aussage falsch, denn nur auf die „richtigen“ Mitarbeiter trifft dieser Spruch zu. Unser Experte zeigt, wie die professionelle Personalsuche vor sich geht.

→ Die Mitarbeiter müssen „passen“. Damit sich die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Persönlichkeit eines Bewerbers richtig einschätzen lassen, muss die Personalauswahl sorgfältig vorbereitet werden. Eine Grundvoraussetzung dafür ist zum Beispiel die Definition der Anforderungen für die zu besetzende Position. Für eine professionelle Mitarbeitersuche müssen die Personalmarketingmaßnahmen strukturiert angelegt und kontinuierlich verfolgt werden. Diejenigen Personen, die die Auswahl treffen, sollten intensiv qualifiziert und durch Standards in der Lage sein, alle Bewerber, deren Profile und die Beurteilungen miteinander vergleichen zu können.

Möglichkeiten der Personalfindung

Neben der Mund-zu-Mund-Propaganda im persönlichen Umfeld sollten Team-Empfehlungen und interne Ressourcen berücksichtigt werden. Gemeint ist damit die altbekannte Frage „Wer kennt jemanden, der jemanden kennt, der ...?“. Ein Mitarbeiter, den der Arbeitgeber kennt, spricht eine Empfehlung aus. Dies

kann bei einer erfolgreichen Vermittlung durchaus mit einer Prämie belohnt werden. Die Wahrscheinlichkeit, auf diesem Weg einen passenden Kandidaten zu finden, ist ungleich höher als bei allen anderen Instrumenten zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Andererseits lohnt sich die Überlegung, ob Mitarbeiter, die bereits in der Apotheke tätig sind, sich der neuen Herausforderung stellen wollen. Möglicherweise füllen sie die neu zu besetzende Position sogar besser aus als jemand, der die Apotheke noch nicht kennt.

Unterschiedliche Wege gehen

In jedem Fall gilt: Eine gute Führung sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima, in dessen Umfeld die Mitarbeiter optimal motiviert werden! Ein solches Image macht begehrtlich, erzeugt Nachfrage und schafft somit eine gute Verhandlungsposition.

Mit einem Mix verschiedener Instrumente zur Personalgewinnung erreicht ein Apothekenleiter seine Zielgruppe flächendeckend. Zur Platzierung der Stellenangebote bieten sich klassische Maßnahmen, wie beispielsweise Stellenanzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften, an. Internet-Jobbörsen oder die

unternehmenseigene Homepage sind für die Suche ebenfalls geeignet. Eine weitere Möglichkeit bietet die Direktsuche und -ansprache durch ein Personaldienstleistungsunternehmen. Ebenso sind Bewerbungen auf Messen oder ähnlichen Events möglich. Selbstverständlich können auch Anfragen bei der zuständigen Agentur für Arbeit zum Ziel führen. Daneben gibt es einige außergewöhnlichere Aktionen, um sich von der „breiten Masse“ abzuheben: Stellenanzeigen in Stadtmagazinen, Eigenwerbung in Kinos, Infoscreens und Plakate an U-Bahn- oder Bushaltestellen.

Welches Instrument auch gewählt wird – es sollte sich an der Corporate Identity (CI) des Arbeitgebers orientieren. Das zeigt sich zum Beispiel in einer einheitlichen Gestaltung der Stellenanzeigen. Der „rote Faden“ im Auftritt sollte auf allen Ebenen deutlich werden, denn: Eine höhere Wiedererkennung führt zu mehr Response! Eine Ausnahme bildet die Suche von Führungskräften, die oft nur durch klassische Mittel wie Anzeigen und Direktansprache zu finden sind. In diesem Fall bietet es sich an, einen professionellen Partner in die Suche nach dem neuen, hochqualifizierten Mitarbeiter einzubeziehen.



Foto: iStockphoto

→ Download-Service

Vorlagen für einen Bewerber- sowie einen Beurteilungsbogen gibt es zum Download unter www.apotheke-und-marketing.de

Infobox 1

Professionelles Konzept für Personalmarketing

Anforderungen an den Bewerber

Ein erster, wichtiger Schritt ist, festzulegen, welche Aufgaben der/die künftige Mitarbeiter/in übernehmen soll.

Darauf aufbauend wird eine genaue Stellenbeschreibung erstellt, die folgende Elemente enthält: Positionsbenennung, hierarchische Einstufung sowie zeitliche Rahmenbedingungen (Vollzeit, Teilzeit, Sonderarbeitszeiten). Diese Aufgabe wird im Optimalfall nicht nur von einer Einzelperson, sondern im Team erarbeitet. So lassen sich auch Aspekte berücksichtigen, die der Einzelne in seiner persönlichen Position eventuell nicht überschaut. Das „zieht“ außerdem alle Mitarbeiter mit „ins Boot“. Diese arbeiten jetzt gemeinsam an klaren Richtlinien (Aspekt „Motivation“), wobei nicht nur die erforderlichen Fachkenntnisse beachtet werden können, sondern auch das gewünschte Persönlichkeitsprofil. Dabei gilt es, auch die Grundsätze des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) zu berücksichtigen. (Siehe dazu Seiten 30 ff in diesem Heft.)

Das Anforderungsprofil wiederum enthält „Kann- und Muss-Kriterien“ für die Auswahl des künftigen Mitarbeiters. Dabei ist darauf zu achten, dass das Hauptaugenmerk nicht nur auf den fachlichen Kompetenzen liegt. Auch Aspekte wie Teamfähigkeit, mündlicher Ausdruck, Leistungswille und Initiative spielen für

die kommende Entscheidung eine Rolle. Ebenso wichtig sind Belastbarkeit, Sorgfalt, Integrität, Lernbereitschaft, Flexibilität, Selbstständigkeit und Frustrationstoleranz. Auch Fähigkeiten wie Auftreten, Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Entscheidungsfreude, Mitarbeiterführung, Organisationsgeschick und Kreativität sind ausschlaggebend. Alle Bausteine zusammen machen das Persönlichkeitsprofil einer Bewerberin oder eines Bewerbers aus und entscheiden darüber, ob er oder sie in das Apothekenteam passt oder nicht.

Bewerber- und Beurteilungsbogen verschaffen Übersicht

Ein vorbereiteter Bewerberbogen (siehe Infobox 1) bietet Raum für Notizen während des Erstkontaktes, der beispielsweise in Form eines Telefoninterviews oder eines Bewerbungstermins in der Apotheke stattfindet. Er dient als Notizblatt für persönliche Angaben des Kandidaten wie Name, Adresse, Geburtsdaten und Erreichbarkeit. Darüber hinaus werden Informationen zur derzeitigen Tätigkeit, zu Motiven des geplanten Stellenwechsels und der mögliche Eintrittstermin festgehalten. Weitere, wichtige Punkte sind der berufliche Werdegang, mögliche Zusatzqualifikationen sowie berufliche und private Ziele und Wünsche des Bewerbers. Der Bewerberbogen wird in Form einer Checkliste auf ein bis zwei Seiten zusammengefasst und mit einem Foto und Platz für individuelle Notizen (Eindruck, Besonderheiten, Auffälligkeiten) versehen. So lässt sich übersichtlich und relativ rasch ein Resümee für jeden einzelnen Bewerber ziehen.

Der Beurteilungsbogen ergänzt die Notizen über den Bewerber: Er listet

Persönlichkeitsfaktoren, Angaben zum äußeren Erscheinungsbild und das Gesprächsverhalten (Mimik, Gestik, Aussagekraft) auf. Mit seiner Hilfe kann beispielsweise eine Beurteilung nach Schulnoten erfolgen. Auch diese Unterlagen sollten nach Möglichkeit im Team erarbeitet und gemeinsam verabschiedet werden.

Die systematische Auswahl

Nachdem alle vorbereitenden Maßnahmen umgesetzt, involvierte Mitarbeiter benannt und Unterlagen erarbeitet wurden, beginnt die Phase der konkreten Bewerberauswahl.

Schriftliche Bewerbungsunterlagen und Telefoninterview

Im ersten Schritt wird eine „Papierauswahl“ anhand der schriftlichen Bewerbungsunterlagen getroffen. Dabei sollte nach Möglichkeit standardisiert ausgewertet werden, ob die Unterlagen beispielsweise vollständig und aussagekräftig sind. Anschließend erfolgt eine erste Auswahl.

Unter Einbeziehung der schriftlichen Unterlagen bieten Telefoninterviews eine effiziente Möglichkeit, eine Vorauswahl zu treffen. Entscheidende Faktoren sind die Wirkung des Kandidaten am Telefon und seine Ausdrucksfähigkeit. Auch lassen sich „handfeste“ Kriterien wie beispielsweise Berufserfahrung, Flexibilität, Gehaltsvorstellungen und Fachkenntnisse bereits telefonisch beurteilen. Ein solches Interview dauert je nach zu besetzender Position in der Regel circa 20 bis 40 Minuten. Anhand eines Telefoninterviewbogens werden Basisinformationen

erfasst. Dieser Fragenkatalog lässt sich später auch als Reportbogen nutzen, um die Ergebnisse aller Gespräche zu vergleichen.

Auf diese Weise ist der Arbeitgeber in der Lage, bereits in einem frühen Stadium Muss-Anforderungen abzufragen. Der Apothekenleiter sollte die Interviewtermine bewusst auf ungewöhnliche Zeiten (früh morgens, am Wochenende) legen. An der Reaktion des Bewerbers wird ersichtlich, wie motiviert und flexibel er ist. Danach folgt der zweite Auswahlschritt.

Das persönliche Gespräch

Der wichtigste Schritt bei der Bewerberauswahl ist das persönliche Gespräch mit dem in Frage kommenden Kandidaten. Werden mehrere Stellen neu besetzt, bietet sich ein Gruppenauswahlverfahren an (Round-Table-Gespräch). Dabei sollten mehrere Beobachter seitens des suchenden Arbeitgebers anwesend sein, die die Kandidaten „unter die Lupe nehmen“, sie befragen und eventuell auch Rollenspiele durchführen. Auch bei einem einzelnen persönlichen Bewerberinterview ist unbedingt darauf zu achten, dass jedes nach dem immer gleichen Schema durchgeführt wird, damit anschließend alle miteinander vergleichbar sind.

Je entspannter und freundlicher das erste Gespräch verläuft, desto mehr wird sich auch die Motivation des Bewerbers steigern. Die Atmosphäre bestimmt maßgeblich den Verlauf und Erfolg des Gespräches, dessen Ziel es ist, vielfältige Informationen über den Bewerber zu gewinnen.

Ein Auszug an Fragestellungen und Lesarten der Antworten zeigt, welche Möglichkeiten das persönliche Gespräch bietet (siehe Infobox 2).

Das Interview erlaubt eine Einschätzung des Bewerbers hinsichtlich seiner Eignung und seines Potenzials. Dabei sollte der Bewerber als Gesprächspartner unbedingt fair behandelt werden. Die Tatsache, dass vorrangig der Apothekenleiter die Fragen stellt, erzeugt zwangsläufig ein hierarchisches Verhältnis. Die Offenheit und Auskunftsbereitschaft des Bewerbers sollte dementsprechend gewürdigt werden, um sicherzustellen, dass er ein positives Bild der Apotheke mitnimmt. Anschließend erfolgt die dritte Auswahlstufe.

→ Beispiele für aufschlussreiche Fragen

Kriterium	Fragestellung	Erkenntnis
Beruflicher Werdegang	- „Schildern Sie uns bitte die wesentlichen Situationen Ihres beruflichen Werdegangs.“ - „Begründen Sie bitte, warum Sie gewechselt haben!“	Kommunikation, Präsentation
Derzeitige Tätigkeit	- „Was bereitet Ihnen an Ihrer Tätigkeit besonders viel Spaß?“ - „Was tun Sie weniger gern? Woran merken Sie das? Woran merken Ihre Kollegen das? Wie gehen Sie damit um?“	Selbstanspruch, Eigenmotivation, Initiative, Loyalität, Verantwortungsbewusstsein
Kooperation & Teamgeist	- „Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit gemacht?“ - „In welchen Situationen haben Sie Teamarbeit als wertvoll /weniger wertvoll erfahren?“ - „In welchem Fall haben Sie einen Kollegen unterstützt? Wie haben Sie erkannt, dass er/sie Hilfe benötigt?“	Kooperationsfähigkeit, Kontaktfreude
Verkäufliches Auftreten	- „Wie gehen Sie mit persönlicher Ablehnung um, die Ihnen ein Kunden entgegenbringt?“ - „Was sind Konfliktsituationen für Sie?“	Intuition, Kreativität, Konfliktfähigkeit
Berufs- und Lebensziele	- „Was möchten Sie in den nächsten fünf Jahren persönlich und beruflich erreicht haben?“ - „Unter welchen Bedingungen würden Sie sich gegen diese Position entscheiden?“	Belastbarkeit, Loyalität

Persönliches Zweitgespräch

Möglicherweise sind nach Abschluss der zweiten Auswahlstufe mehrere Bewerber für nur eine zu besetzende Position in der engeren Wahl. Vielleicht kommt das Team, das sich um das Auswahlverfahren kümmert, hinsichtlich eines bestimmten Kandidaten zu unterschiedlichen Beurteilungsergebnissen. In beiden Fällen bietet es sich an, dass der Apothekenleiter ein Zweitgespräch festlegt, um offen gebliebene Fragen und Eindrücke zu klären. Selbstverständlich kann eine weitere Person, die im Erstgespräch nicht anwesend war, durch ihre Teilnahme und die anschließende Bewertung die Auswahl unterstützen.

Probetag

Der Apothekenleiter bittet die geeigneten Bewerber, einen Tag zur Probe zu arbeiten. So lässt sich genauer erkennen, wie sich die entsprechende Person in verschiedenen Situationen – beispielsweise Kunden, aber auch Mitarbeitern gegenüber – verhält. Im Anschluss daran kann das Auswahl-Team gemeinsam den am besten geeigneten Kandidaten aussuchen.

Das unerlässliche Bauchgefühl

Trotz aller ausgeklügelten Vorgehensweisen, die eine Personalsuche bestimmen, verliert ein bestimmtes Kriterium nie seine Gültigkeit: das persönliche Bauchgefühl. Der Arbeitgeber sollte sich nie ausschließlich auf standardisierte Fragen zur fachlichen Qualifikation verlassen, denn das erhöht möglicherweise die spätere Fluktuationsrate. Assessment-Center oder Workshops erlauben zwar eine sinnvolle Vorauswahl, prüfen aber meist nicht die Persönlichkeit (Soft-Skills) eines Kandidaten. Je mehr ein Apothekenleiter über die geistige Leistungsfähigkeit und -motivation, Flexibilität, soziale Kompetenz und das unternehmerische Denken eines Bewerbers in Erfahrung bringt, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, einen Mitarbeiter zu finden, der in das Apothekenteam passt.

Dr. Henrik Meyer-Hoeven | Der Autor ist Dozent des Studiums Apothekenbetriebswirtschaft der Fachhochschule Schmalkalden und Vorstand der Pawlik Sales Consultants, Hamburg | Kontakt: hmeyerhoeven@pawlik.de