

Bewerbungsgespräch im Sanitätshaus

Teil 1 MTD 02/2002

von Axel Ehrhardt

Eine Frage der Führungskompetenz

"Keiner will hier mehr Verantwortung übernehmen!" "Alles muss ich in meinem Unternehmen letztendlich alleine machen!" "Mein Orthopädie-Techniker ist schon seit Wochen krank!" "Keiner räumt hier das Reha-Lager richtig auf!" Seit Monaten suche ich einen Orthopädie-Meister und finde keinen." Teilweise liegen die oben angegebenen Stimmungsbilder im Führungsverhalten bzw. in der mangelnden Führungskompetenz der Verantwortlichen selbst mit begründet. Allerdings ist es auch schwierig, die richtige Person zu finden und einzustellen. Sanitätshäuser stellen neue Mitarbeiter ein und entlassen andere. Verknüpft ist damit die Hoffnung, bessere zu finden ohne zu wissen, was die alten wirklich konnten. So ist die Führungskompetenz immer auch mit einer Einstellungskompetenz verknüpft. Falsch eingesetzte Mitarbeiter kosten nicht nur Geld. Nach längerer Betriebszugehörigkeit ist es auch schwierig, sie wieder zu kündigen. Dann werden sie zum mentalen Problem. Außerdem besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter über Monate innerlich bereits gekündigt haben, mutwillig Fehler produzieren und das Betriebsklima verschlechtern. Auf Grund meiner Erfahrungen behaupte ich, dass ca. 40 Prozent aller Mitarbeiter im Sanitätshausbereich innerlich ihre Kündigung ausgesprochen haben und nur noch einen reinen "Dienst nach Vorschrift" ausüben. Eine Korrelation zum Führungsverhalten der Chefs ist dabei immer vorhanden. Es kommt also auch immer wieder darauf an, im Einstellungsgespräch den "Richtigen" zu finden. Diese Serie soll Ihnen am Beispiel der Bewerbung eines Außen- und Innendienstmitarbeiters aufzeigen, wie man den optimalen Mitarbeiter finden kann.

Schauen Sie sich lieber den Menschen an

Natürlich lassen sich aus Bewerbungsunterlagen bestimmte quantitative bzw. qualitative Informationen ablesen. Sie geben u. a. Hinweise, ob die Qualifikationen des Bewerbers dem Anforderungsprofil" auf dem Papier" entsprechen oder nicht. Ein Lebenslauf sollte sicherlich Ausbildung, Berufserfahrung, Schwerpunkte und berufliche Kontinuität des Bewerbers verdeutlichen. Auch das allgemeine Bewerbungsschreiben kann in orthografischer, kreativer bzw. strukturierter Hinsicht bereits klare Signale setzen. Ebenso können Zeugnisse Wertigkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte darlegen. Doch so aufschlussreich diese Unterlagen auch sein mögen, man sollte sie nicht überbewerten. Oft sagen z. B. Zeugnisse mehr aus über den Zeugnisschreiber als über den Bewerber. Deshalb: Nicht den Lebenslauf und ein einzelnes Zeugnis überbewerten. Letztendlich ist der Mensch entscheidend, der vor Ihnen sitzt!

Die Rahmenbedingungen für ein Einstellungsgespräch

1. Das Einstellungsgespräch sollte ungestört stattfinden

Das Bewerbungsgespräch sollte nach Möglichkeit in einem geschlossenen Raum unter vier Augen geführt werden. Der Schulungsraum oder das Büro bieten sich für eine ungestörte Atmosphäre an. Die Wände sollten so dick sein, dass man das Gespräch in den Nebenräumen nicht hören kann. Dies gibt beiden Seiten mehr Sicherheit. Steht ein solcher Raum nicht zur Verfügung, sollte man das Einstellungsgespräch lieber in ein Restaurant verlagern.

2. Vermeiden Sie Störungen während des Gesprächs

Wenn alle fünf Minuten ein Mitarbeiter an der Tür klopft, man sich aus dem Raum rufen lässt, permanent das Telefon im Raum klingelt oder gerade bauliche Veränderungen im Sanitätshaus vorgenommen werden, ist ein Bewerbungsgespräch zum Scheitern verurteilt. Nebengeräusche jeglicher Art sind Konzentrationskiller. Man sollte solche Störungen durch Vorgaben an das Personal von Anfang an eliminieren.

3. Ein Bewerber muss von allen Mitarbeitern im Sanitätshaus wahrgenommen werden

Das Sanitätshaus ist Ihre "Visitenkarte". Jeder Bewerber "riecht" förmlich das Betriebsklima, in das er "angestellt" werden möchte. Es ist deshalb wichtig, dass ein Bewerber beim Betreten der Sanitätshauschwelle wahrgenommen wird. Ein am Empfang platziertes Flipchart mit dem Text "Wir begrüßen Herrn XY zu seinem Bewerbungsgespräch. Herzlich willkommen in unserem Hause. Herr XY erwartet Sie bereits!" zeigt Wirkung. Kündigen Sie auch Ihren Mitarbeitern einen Bewerber an. Nicht nur die Sekretärin sollten das "Briefing" erhalten, dass sich an einem bestimmten Tag zu bestimmter Uhrzeit ein Herr YZ für die ausgeschriebene Stelle eines Rehaberaters vorstellt und es sich dabei um einen zukünftigen Kollegen handeln könnte.

4. Die "weichen Rahmenbedingungen"

Die Schaffung einer angenehmen Gesprächssituation liegt im Interesse des Bewerbers und des Sanitätshauses. Selbst wenn der Bewerber letztlich nicht eingestellt werden sollte, so wird er seine Eindrücke nach außen tragen, was letztlich den Ruf eines Sanitätshauses mitbestimmt. Zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre gehören auch "weiche" Rahmenbedingungen wie z. B. die Bereitstellung von Getränken und das räumliche Ambiente in Form eines aufgeräumten Schreibtisches oder von Blumenschmuck. Wünschenswert ist auch ein lockerer Umgangston, ein Gefühl gegenseitigen Vertrauens und eine relativ zwanglose Atmosphäre. Faktoren, die beim Bewerber Ängste oder nervliche Anspannungen auslösen könnten, sollten eliminiert werden.

Insbesondere ist auch auf die Begrüßungssituation hinzuweisen. Ich habe Bewerber nach Einstellungsgesprächen interviewt und festgestellt, dass für den Bewerber drei Dinge bei der Begrüßung besonders wichtig sind:

- Der Bewerber sollte bei seinem Namen genannt werden.
- Der Einstellende sollte sich selbst vorstellen und bekannt machen.
- Der potenzielle Arbeitgeber sollte dem Bewerber für sein Erscheinen danken.

Warum ist die Atmosphäre so wichtig? Wenn das Gespräch in einer entspannten, zwanglosen Atmosphäre stattfindet,

- erhält man mehr Informationen von dem Bewerber,
- reagiert er spontaner und natürlicher,
- erhält er einen positiven Eindruck des Unternehmens,
- werden qualifizierte Wunschkandidaten eher bereit sein, die Position anzunehmen.

5. Die Vorbereitung auf das Gespräch

Es gibt kein effizientes Einstellungsgespräch ohne Vorbereitung. Richtig vorbereitet kann man innerhalb verhältnismäßig kurzer Zeit (30-45 Minuten) ein ziemlich genaues Bild über Qualifikation und Eignung eines Bewerbers erhalten. Das sollte man in seiner "Bewerbungsmappe" bereithalten:

- Visitenkarten
- Stellenbeschreibung/Arbeitsplatzbeschreibung
- Unternehmensbroschüre
- Einschätzungsbogen/Bewerberprofil mit den Kriterien äußerer Eindruck, Kontaktfähigkeit, Berufsmotivation, Teamfähigkeit, handwerkliche Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft, Flexibilität und Führungsqualitäten
- Organigramm
- aktuelle Marktsituation des Unternehmens und Perspektiven
- Gehaltsstruktur/Sozial und Sonderleistungen/Prämiensysteme
- geografische bzw. regionale Informationen bei nötigem Umzug des Bewerbers

6. Sitzordnung

Ein Schreibtisch zwischen sich und dem Bewerber wirkt wie eine Barriere. Jeder Psychologe weiß, dass solche Hindernisse hemmend auf den Gesprächsverlauf wirken. An einem Tisch sollte man die richtige Sitzordnung wählen. Störendes sollte weggeräumt werden, um den Bewerber nicht abzulenken oder den Blickkontakt zu erschweren. Noch optimaler als das Gegenübersitzen ist eine Sitzordnung im 90GradWinkel, wobei der Bewerber rechts neben einem sitzt. Dies lässt nicht nur das Gespräch weniger förmlich erscheinen; diese Anordnung bietet auch mehr Platz für das Ablegen von Unterlagen. Insgesamt ist festzuhalten, dass der Gesprächsaufbau und verlauf natürlich entscheidender ist als die Sitzordnung.

7. Der Umgang mit Notizen

Der Mensch erinnert sich am besten an Informationen in der Start und Endphase eines Gesprächs. Der mittlere Teil bleibt längst nicht so im Gedächtnis haften. Dies ist auch einer der Gründe, warum der erste Eindruck eines Bewerbers so entscheidend ist. Von den vielen wertvollen, detaillierten Informationen im

fortgeschrittenen Gesprächsverlauf geht ein Großteil verloren. Deshalb sollte man sich Notizen machen. Dazu einige Regeln: Halten Sie bis zum Ende durch. Wenn man mitten im Gespräch mit den Notizen endet, kann dies beim Bewerber zu einer Verunsicherung führen, da er das Gefühl vermittelt bekommt, dass seine Bewerbung nicht mehr interessant ist. Gleichzeitig sollte der Bewerber die Notizen aber auf keinen Fall sehen, weil ihn dies ablenkt und zu permanenten Erläuterungen der Notizen bewegt. Deshalb sollte man anstelle eines Notizblocks einen Manuskripthalter verwenden, den man auf den Schoß legen kann. Notieren Sie auch nichts, was aus den Bewerbungsunterlagen hervorgeht. Dies signalisiert dem Bewerber, dass man im Vorfeld die Unterlagen nur oberflächlich oder bruchstückhaft studiert hat.

Im Teil 2 geht es um Aufbau und Dauer des Bewerbungsgesprächs, um Fragekompetenzen, die Auswertung des Bewerbungsgesprächs sowie das Bewerber-Profil