

Wir brauchen Verstärkung – Das mehrstufige Bewerbungsverfahren

Felix von Hardenberg

Das mehrstufige Bewerbungsverfahren hilft bei der Suche und der Auswahl der richtigen Mitarbeiter bzw. der passenden Stelle. Es dient dazu, eine berufliche, erfolgskritische Entscheidung solide vorzubereiten. Beim Treffen der Zwischenentscheidungen sind auf beiden Seiten Kopf, Herz und Bauch gefragt.

Ein Arbeitgeber und ein Mitarbeiter entscheiden über die gemeinsame Zukunft, den gemeinsamen Erfolg und den gemeinsamen Spaß bei der Arbeit. Die Absicherung der finalen Entscheidung erfolgt über mehrere Etappen, zwischen denen beide Seiten gleichberechtigt die Chance haben zu reflektieren, weitere Informationen zu sammeln, Rückhalt in der Familie aufzubauen oder einen Rückzieher zu machen. Das Bewältigen der Etappen sollte konsequent und zügig erfolgen – aber nicht hektisch.

Stufe 1: Die Suche

Die Stellenanzeige ist eine gute Möglichkeit, um als Arbeitgeber auf eine zu besetzende Stelle aufmerksam zu machen. Damit hat die Suche nach geeigneten Kandidaten begonnen und der erste Schritt zur Besetzung der Stelle ist getan. Weitere Informationen zur Gestaltung einer Stellenanzeige finden Sie in Kleintier konkret 2018; 01: 32–34.

Im Anschluss folgt dann das Bewerbungsverfahren („Rekrutierungsprozess“), in das der Kandidat mithilfe seines Lebenslaufs einsteigt.

Stufe 2: Die Vorselektion

Auf eine attraktive Stellenausschreibung für einen Tierarzt (nicht FTA oder Diplomate) erfolgen innerhalb von 4 Wochen 5–10 Aktivbewerbungen. Diese gehen üblicherweise per E-Mail ein. Meist mit einem kurzen **Anschreiben als E-Mail-Text** und dem **Lebenslauf als Anhang**. Ausführliche Anschreiben und das unaufgeforderte Zusenden von Zeugnissen sind aus der Mode gekommen.

Selektieren Sie die Bewerbungen nach einem von Ihnen selbst festgelegten **Bewertungsschlüssel** (z.B. Wohn- oder Studienort des Bewerbers, Länge der Berufserfahrung, Zusatzqualifikationen, Spezialisierung oder Auslandsaufenthalte). Selektieren Sie nicht nach Form und Umfang!

Ziel ist es, die Telefonzeit (3. Etappe) mit den richtigen Kandidaten zu verbringen.

Stufe 3: Das Telefoninterview

Damit das erste Telefonat mit dem potenziellen neuen Mitarbeiter seinen Zweck erfüllt, empfiehlt es sich, vorab einen Termin dafür zu vereinbaren, **30–45 Minuten Zeit** einzuplanen und Unterbrechungen zu vermeiden. Eine **freundlich-kollegiale Gesprächsatmosphäre** entsteht am besten dadurch, dass der vermeintlich Mächtigere (der Arbeitgeber) sich vorstellt und Gemeinsamkeiten herausstellt. Je persönlicher, desto besser; was der „Starke“ vormacht, macht der „Schwächere“ nach. Dem Bewerber ehrliches Interesse zu signalisieren, schafft Verbindlichkeit und ist die Basis für den Beziehungsaufbau.

Relevante Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören und den Anderen aufzufordern, seine Fragen zu stellen, lassen einen ersten Eindruck von der anderen Seite entstehen. Die **Frage nach der Motivation** für die Bewerbung gehört zu



► **Abb. 1** Selektieren Sie die eingehenden Bewerbungen nach Ihrem eigenen Bewertungsschlüssel. Gehen Sie dabei nicht nach Form und Umfang der Unterlagen. © Daniel Berkmann – stock.adobe.com

den wichtigsten Themen. Beide Seiten bewerben sich, beide Seiten werben und prüfen! Am Ende des Telefoninterviews werden die Rahmenbedingungen (Umzugsbereitschaft, Gehaltswunsch und Kündigungsfrist) geklärt.

Ziel ist es, die richtigen Kandidaten für das persönliche Interview zu begeistern.

TELEFONLEITFADEN

- persönliche Vorstellung
- sicherstellen, dass der Bewerber das richtige Stellenangebot gelesen hat und ggf. Details ergänzen
- Vorstellung der Praxis (fachliche Ausrichtung, Teamgröße und -organisation, Ausstattung, Arbeitsalltag, Dienste usw.)
- Besprechung wichtiger Stationen der bisherigen beruflichen Laufbahn
- Motivation und persönliche Situation (Lebensabschnitt, Familienstand, Berufstätigkeit des Partners, schulische Situation der Kinder, Pflegeverpflichtungen gegenüber den Eltern, Eigenheim etc.) des Bewerbers erfragen
- Standort vorstellen
- Wie sind die Vorstellungen von Arbeitszeit und Urlaub?
- Gehaltsvorstellungen, Umzugsbereitschaft und Verfügbarkeit/Kündigungsfrist klären
- die letzten offenen Fragen beantworten
- Verbindlichkeit stärken und im besten Fall sich zu einem persönlichen Gespräch (4. Etappe) verabreden oder zumindest zu einem weiteren kurzen Feedbacktelefonat

Stufe 4: Das persönliche Vorstellungsgespräch

Das erste persönliche Zusammentreffen erfolgt, nachdem der Kandidat eine schriftliche Einladung erhalten hat. Hier werden neben Ort, Zeit und Dauer auch die Gesprächspartner mit ihren Funktionen erwähnt. Das **Treffen** findet idealerweise an einem **neutralen Ort mit freundlicher Atmosphäre** oder in einem separaten Raum in der Praxis-/Klinikumgebung statt. Ein mit Getränken gedeckter Tisch signalisiert dem Bewerber, dass er erwartet wird und willkommen ist. Direkter **Blickkontakt** ist essenziell.

Da sich die wichtigsten Gesprächspartner aus dem Telefoninterview bereits kennen, fällt der Einstieg in das kollegiale Fachgespräch leicht. Weitere Entscheidungsträger aus der Praxis/Klinik sollten teilnehmen und sich zu Beginn persönlich vorstellen. Idealerweise gelingt es der Ar-

beitgeberseite, der Unterhaltung den Charakter eines **kollegialen Fachgesprächs** zu verleihen.

In 60–90 Minuten sind die wichtigsten Themen besprochen. Dazu gehören im Verlauf des Interviews auch gut vorbereitete, erfolgskritische **Fragen zu der Lebenssituation**, den **Erwartungen** und bestimmten **fachlichen Kompetenzen**. Die Wiederholung der Fragen nach den **Rahmenbedingungen** ist empfehlenswert, die **Gehaltsvorstellung** sollte in einem kleinen und befugten Kreis bewertet werden. Kritische Fragen sind von beiden Seiten so wahrheitsgemäß wie möglich zu beantworten.

Merke

Ziel des persönlichen Vorstellungsgesprächs ist es, herauszufinden, ob man mit diesem Kandidaten gern zusammenarbeiten möchte und ob er ins Team passt.

Im positiven Fall sollte sofort der **gemeinsame Praxistag** vereinbart werden.

Stufe 5: Praxisalltag im Team erleben

Der gemeinsame Praxistag am Ort des Geschehens ist die finale Etappe des mehrstufigen Bewerbungsverfahrens. Arbeitgeber mit Team und Kandidat erleben sich gegenseitig im Alltag. Sprechstunde, OP, Routine und Notfälle werden gemeinsam wahrgenommen. Der **Bewerber lernt den Praxisbetrieb live kennen** und sollte die Möglichkeit haben, mit vielen zukünftigen Kollegen zusammenzuarbeiten.

Gleichzeitig sollte es die Gelegenheit geben, dass der Bewerber außerhalb der Arbeitsumgebung die Chance bekommt, sich ohne die Anwesenheit der Klinikleitung **mit den zukünftigen potenziellen Kollegen auszutauschen**. Eine gemeinsame Mittagspause oder ein Abendessen bieten dafür eine ideale Plattform. Weil es in diesen Gesprächen nicht nur um Interna aus dem Praxisbetrieb, sondern vor allem um Standortfragen (Kinderbetreuung, Wohnungssuche, Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe...) geht, tragen diese Gespräche erheblich zu der Entscheidung des Kandidaten bei.

ZIEL DES PRAXISTAGES

- ein letztes Mal die fachlichen Kompetenzen und die Passung zum Team prüfen
- Abweichungen vom Anforderungsprofil und Maßnahmen zu deren Beseitigung im Rahmen der Einarbeitung festhalten
- einen Top-Bewerber dazu zu motivieren, das Stellenangebot anzunehmen

Den Abschluss des Praxistages bildet das **Feedbackgespräch** mit dem einstellenden Praxis- oder Klinikleiter.

Bei übereinstimmend positivem Feedback kann dem Bewerber nun die Stelle verbindlich angeboten und im besten Fall der **Vertragsentwurf mitgegeben** werden. Spätestens am Montag nach dem nächsten Wochenende sollte der Kandidat den Vertrag unterschrieben zurücksenden.

ZUSATZINFO

Der Autor Felix von Hardenberg ist Mitglied des Dessauer Zukunftskreises (DZK). Ansinnen des DZK ist es, Chancen und Risiken der Tiermedizin zu analysieren sowie Perspektiven und Lösungen für die Zukunft zu erarbeiten.

Beim letzten Treffen im März 2018 standen die Themen Bewerberselektion, Telefoninterview und Bewerbungsgespräch im Fokus. Hierzu gibt es ebenso wie zum Thema Personalsuche ein Handout, das auf den Kongressen an den Ständen der Partner und auf der Webseite www.dessauer-zukunftskreis.de erhältlich ist.

Korrespondenzadresse

Dr. Felix von Hardenberg
Hardenberg Institute GmbH
Steinberg 12
82069 Hohenschäftlarn
www.hardenberg-institute.com

Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-0652-4433>
Kleintier konkret 2018; 21: 41–43
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
ISSN 1434-9132

Anzeige