



Dr. Julia Schäfer, Abteilungsleiterin Personalentwicklung des Universitätsklinikums Bonn

Runter vom hohen Ross:

INTERVIEW In der Regel liegt der Fokus bei Bewerbungsgesprächen auf den Bewerbern und ihr Verhalten. Die Arbeitgeberseite bleibt außen vor. Dabei verändert sich unsere Arbeitswelt zunehmend und viele, vor allem jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, überlegen sich sehr genau, was sie mit ihren Kompetenzen, ihren Zielen und ihrer Zeit anfangen möchten – plötzlich dreht sich der Spieß um! Arbeitgeber werden zu Bewerbern und müssen sich dabei klug positionieren. Was es hier zu beachten gilt und welche Chancen der neuen Situation innewohnen, verrät Dr. Julia Schäfer, Abteilungsleiterin Personalentwicklung des Universitätsklinikums Bonn.

Frau Dr. Schäfer, der Fachkräftemangel ist zum Schlagwort unserer Zeit geworden – wie sollten Arbeitgeber in einem Bewerbungsgespräch auftreten, um potenzielle Arbeitnehmer zu gewinnen?

Wichtig erscheint mir, dass Arbeitgeber – egal, in welchem Bereich – klare und realistische Angebote auf den Tisch legen und dabei gleichzeitig in ihrem Auftreten authentisch sind. Keine der beiden Seiten möchte getäuscht werden. Dies würde im Nachgang zu komplizierten und auch kostspieligen Situationen führen. Je genauer für potenzielle Arbeitnehmer deutlich wird, was die Stelle zu bieten hat und was nicht, desto erfolgreicher ist das Matching auf beiden Seiten. Diese Klarheit sollte sich nicht nur auf die Gehaltsgestaltung beziehen, sondern auch auf eine strukturierte Einarbeitung und, idealerweise, auf innovative und attraktive Ansätze in der Arbeitszeitgestaltung. Empfehlenswert gerade im Praxisbetrieb ist es auch, schon bei einem Bewerbungsgespräch ein fundiertes Weiterbildungskonzept vorzulegen und so den Interessenten zu zeigen, dass es Spielräume für das eigene Wachstum gibt.



Authentisches Recruiting

Wie sähe Ihrer Meinung nach ein ideales, für beide Seiten faires und gewinnbringendes Bewerbungsgespräch aus?

Ein ideales Bewerbungsgespräch ist das, aus dem alle Beteiligten mit einem authentischen Eindruck herausgehen. Das bedeutet, dass sowohl fachliche als auch persönliche Aspekte in möglichst entspannter Atmosphäre von beiden Seiten erfasst wurden. Wichtig sind offen gestellte, journalistische Fragen. Ich empfehle auch Szenariofragen zu stellen, das heißt Alltagssituationen darzustellen und die Bewerberinnen und Bewerber zu einer Positionierung zu bewegen. Ebenso aufschlussreich ist die Frage: „Wie war Ihr erster Eindruck von unserer Praxis?“ Daraus entsteht meist ein interessanter Dialog, man kann aber gleichzeitig die Wahrnehmung, die Vorbereitung, die Motivation und auch den Mut, eigene Ansichten und Meinungen zu teilen, überprüfen. Gerade Letzteres ist entscheidend für eine erfolgreiche und loyale Zusammenarbeit, da dies etwas über eine mögliche Identifikation aussagt. In so einem Gespräch sollte auch der Arbeitgeber menschliche Flagge zeigen und etwas über sich vermitteln.

„Man sollte sich von dem Glauben an eine einheitliche, zeitlose, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passende Führungskultur verabschieden.“

Führung ist individuell.“

Das ist kein Verlust an „Flughöhe“, sondern eine lohnenswerte Annäherung aneinander. Hier kann der Arbeitgeber zum Beispiel Verständnis für die Aufregung des Gegenübers zeigen, weil es vielleicht auch ihm oder ihr in einer anderen Situation ähnlich ging. All das führt zu einem Austausch auf Augenhöhe, der viel mehr in Erfahrung bringt, als die althergebrachten Bewerbungsinterviews mit vorgefertigten Fragen und Antworten.

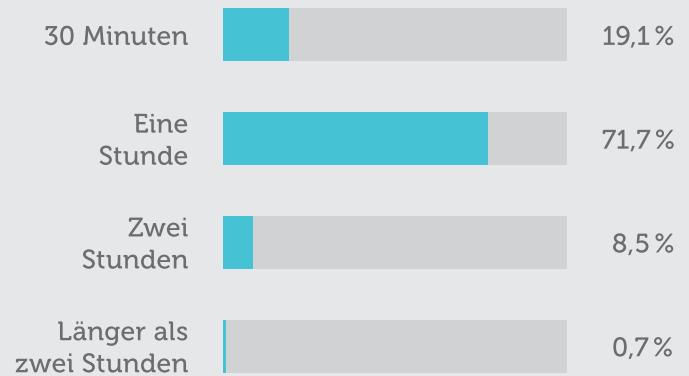
Stichwort Führungskultur: Das Prinzip, einer gibt vor (Chef) und alle anderen (Mitarbeiter) folgen ohne Wenn und Aber, ist kaum noch zeitgemäß. Gleichzeitig braucht, gerade die Medizin, klare Direktionen von „oben“ nach „unten“. Inwieweit kann man im (zahn)medizinischen Kontext überhaupt von flachen Hierarchien sprechen, ohne leere Versprechungen zu machen?

Man sollte sich von dem Glauben an eine einheitliche, zeitlose, für alle Mitarbeiter passende Führungskultur verabschieden. Führung ist individuell. Man muss keinem Trend folgen und in der Medizin „flache Hierarchien“ anstreben. Vielmehr sollte man eine kritische Feedbackkultur fördern und Kommunikation nicht nur in eine Richtung, von „oben nach unten“ betreiben, sondern auch bottom up. Es stärkt auch Führungskräfte, wenn sie „unterstellte“ Mitarbeiter aktiv zur Beteiligung und Meinungsäußerung auffordern. Dass medizinische Entscheidungen dann nicht basisdemokratisch, gerade in kritischen Situationen, getroffen werden können, versteht sich von selbst. Solche Ereignisse dann aber im Team aufzuarbeiten, ist wiederum ein Ausweis guter Führungskultur. Gerade in der Zahnmedizin hat man es oft mit Patienten zu tun, die nervös und ängstlich sind: Hier kompetente Lotsen aufzubauen, eventuell auch mit Fortbildungen (Entspannungstrainer, Stressmanagement etc.), die durch die Kassen unterstützt werden, ist ein Zeichen von Mitarbeiterorientierung und stärkt das Angestelltenverhältnis kurz- wie langfristig.

Wenn Sie eine Qualität des Arbeitgebers als die Wichtigste auf dem modernen Arbeitsmarkt hervorheben sollten, welche wäre das? Und warum?

Arbeitgeber sollten „Enabler“ sein. Das heißt, Mitarbeiter befähigen, sich und die Organisation weiterzuentwickeln. Das geschieht in Form des partnerschaftlichen Miteinanders, einer klaren Strategie und eines kontinuierlichen Wissensmanagements.

Wie viel Zeit sollte ein gutes Bewerbungsgespräch in Anspruch nehmen?



Vorstellungsgespräche aus Bewerbersicht

Umfrage bündelt Feedback

- Bewerber möchten eine klare und eindeutige Bearbeitung ihrer Bewerbung (ausgewogener zeitlicher Rahmen, Informationen im Vorfeld und Rückmeldung im Nachgang)
- Kandidaten möchten kein Inquisitionstribunal, sondern ein Gespräch auf Augenhöhe
- Statt guter Atmosphäre und Wertschätzung erleben Bewerber in Vorstellungsgesprächen noch allzu oft Arroganz und Herablassung sowie mangelnde Informationsbereitschaft bzw. mangelndes Informationsvermögen – besonders im Hinblick auf die Jobinhalte

Quelle: Umfrage der softgarden e-recruiting GmbH, www.go.softgarden.de