



Foto: Fotolia/freehandz

PERSONALAUSWAHL

Der Weg zum richtigen Mitarbeiter

Eine Garantie für die richtige Auswahl gibt es zwar nicht. Doch wer ein klares Anforderungsprofil entwickelt, gute Bewerbungsgespräche führt, diese professionell auswertet und auf Grundlage dessen einen Kandidaten auswählt, hat alles richtig gemacht.

Den richtigen Kandidaten auszuwählen, gehört zu den wichtigsten Schritten beim Besetzen vakanter Positionen. So wirkt sich diese Entscheidung, die oft für sehr lange Zeiträume getroffen wird, gravierend auf die Abteilung oder gar die ganze Klinik aus. Wenn die Personalverantwortlichen eines Krankenhauses zum Beispiel eine leitende ärztliche Position neu besetzen, wirkt sich dies auch auf die Nachfolgeplanung aus (Leitender Oberarzt, Chefarzt). Gleichzeitig kann es sein, dass medizinische Schwerpunkte neu festgelegt werden, sich die Teamkultur der betreffenden Abteilung verändert, was meist zu erwarten, manchmal auch gewünscht ist.

Hinzu kommt: Die Kosten einer Fehlbesetzung sind nicht zu unterschätzen. Sie können, je nach Position, in die Hunderttausende gehen. Einerseits will man sich vom eingestellten Arzt wieder trennen, was manchmal gar nicht so einfach ist. Auch muss man das Such- und Auswahlverfahren wiederholen. Andererseits ist die Stelle möglicherweise für einen längeren Zeitraum nicht besetzt. Zudem kann die Fehlbesetzung einer leitenden Position das Arbeitsklima der betreffenden Abteilung nachhaltig negativ beeinflussen.

Grundlage ist immer ein Anforderungsprofil

Grundlage für jedes Personalauswahlverfahren ist das Anforderungsprofil. Es hilft dabei zu sortieren und festzulegen, wen die Klinik überhaupt sucht. Mal eben eine alte Ausschreibung kopieren und vielleicht noch schnell auf den neuesten Stand bringen, reicht nicht. Vielmehr gilt es, sich zunächst folgende Fragen zu stellen:

- Welche Qualifikation ist Voraussetzung für die Stelle?
- Welche Berufserfahrung muss der Bewerber für eine erfolgreiche Arbeit mitbringen?
- Welche persönlichen Kompetenzen muss der Kandidat haben, der auf die Position und in das Team passt?

Außerdem sollte die Klinik unterscheiden zwischen verschiedenen Profilen:

- Wunschprofil: Wen hätten wir gern?
- Mussprofil: Welche Anforderungen müssen mindestens erfüllt sein?
- Marktprofil: Wen gibt es auf dem Arbeitsmarkt zu welchen Konditionen?

Weiterhin gilt es zu berücksichtigen, welche Unternehmenskultur es gibt, wie sie gelebt wird und was die Besonderheiten sind. Dies bezieht sich auf die regionale Lage, zum Beispiel: Metropolregion oder ländlicher Standort, aber auch auf Freizeitangebote, Schulen, Kitas, das Image der Region und sogar auf den lokalen Dialekt. Nicht zu vergessen sind das Image des Trägers oder konfessionelle Werte. Schließlich zählt der finanzielle Spielraum, der für neue qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Sind diese Fragen beantwortet, ist ein geeigneter Ausschreibungstext gestaltet und die Stellenanzeige in den richtigen Kanälen veröffentlicht, gilt es, die eingegangenen Bewerbungen zu sichten und zu bewerten. Zunächst sollte man die Bewerbungen nach ihrer äußeren Form beurteilen, egal ob es um eine Papier- oder Online-Bewerbung geht:

- Sind alle notwendigen Informationen aus den Unterlagen ersichtlich?
- Wenn nein, was fehlt?
- Ist die Bewerbung überhaupt vollständig oder fehlen entscheidende Nachweise?
- Sind die angehängten Dateien eindeutig beschriftet?
- Ist das Dateiformat ohne Probleme zu öffnen?
- Sind eingescannte Unterlagen auch lesbar?

Unerlässlich ist, dabei systematisch vorzugehen. Ansonsten geht schnell der Überblick verloren. Zudem lassen die zuvor genannten Fragen Aussagen zur Ernsthaftigkeit der Bewerbung und zum systematischen Vorgehen eines Kandidaten zu.

Als nächster Schritt steht die Auswahlrunde an. Es gilt festzulegen, wer an den Gesprächen teilnimmt. Dazu gehört selbstverständlich der Vorgesetzte, bei entsprechenden Positionen auch ein Mitglied der Unternehmensführung, ein Teilnehmer aus den Mitbestimmungsgremien und mitunter ein Vertreter einer kooperierenden Abteilung. Möglicherweise ist es auch sinnvoll, einen Externen hinzuzuziehen, um bei hochkarätigen Besetzungen eine möglichst objektive Auswahl vornehmen zu können und zusätzlich einen Blick von außen zu erhalten.

Es lohnt sich, diesen Aufwand zu betreiben, insbesondere wenn es um eine leitende Position geht. Zum einen steigt die Qualität der Auswahl, zum anderen ist so die Akzeptanz der Stellenbesetzung von vornherein gegeben.

Beim Führen der Gespräche sollten entscheidende Fragen nicht nacheinander vorgelesen werden. Am besten bringt man sie an der jeweils passenden Stelle ein. Geht es zum Beispiel um die Anforderung „Entscheidungsfähigkeit“, könnten die Gesprächsteilnehmer auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten, ob folgende Aussagen auf den Kandidaten oder die Kandidatin zutreffen:

- Trifft Entscheidungen auch auf Grundlage unvollständiger Informationen
- Legt sich in Bezug auf Prioritäten bei der Ableitung von Handlungsmaßnahmen fest
- Begründet getroffene Entscheidungen auf der Grundlage sachlich-logischer Argumente

Zudem führt nicht die Unternehmenseite das Gespräch allein. Idealerweise entsteht ein Verhältnis von 80 zu 20 zugunsten des Kandidaten oder der Kandidatin. Schließlich will die Klinik in dem Gespräch erfahren, ob ihr Anforderungsprofil mit dem Kandidaten übereinstimmt.

Nicht vergessen: Das Bewerbungsgespräch gilt für beide Seiten. Der Arbeitgeber präsentiert sich ebenso wie der Bewerber. Beide Seiten sollten sich idealerweise ehrlich präsentieren und nicht etwas darstellen, was sie nicht sind. Denn dann sind Enttäuschung und Frustration umso größer, wenn der Kandidat die Position angenommen hat und die Klinik nicht halten kann, was sie versprochen hat. Letztlich wird sie dann nicht lange etwas von ihrer „Neuerwerbung“ haben. Auch die Probezeit gilt für beide Seiten.

Die beste Werbung für eine Klinik

Die Klinik sollte jenen Kandidaten, für die sie sich nicht entscheidet, in angemessener Weise absagen. Das trägt zum positiven Arbeitgeberimage bei. So wird jeder in seinem Freundes- und Bekanntenkreis gefragt, wie das Vorstellungsgespräch denn gelaufen ist. Wenn der Gefragte dann bedauert, dass er bei diesem Arbeitgeber nicht zum Zuge gekommen ist, ist dies die beste Werbung, die eine Klinik erhalten kann. Darüber hinaus ist sie auch noch kostenlos.

Eine Garantie für die richtige Auswahl gibt es jedoch nicht. Wer während der Probezeit feststellt, dass die Zusammenarbeit nicht so passt, wie gehofft, sollte nicht zögern, die Konsequenzen zu ziehen. Denn auch hier gilt: Ein Zögern kann teuer werden.

Klaus Wawrzyniak

Leiter Personal

Heidekreis-Klinikum GmbH
29664 Walsrode

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit
in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Zu viel Stress, zu wenig Erholung



Foto: iStockphoto

Immer mehr Menschen leiden unter der steigenden Belastung am Arbeitsplatz. Neun von zehn Befragten fühlen sich im Job gestresst. Vor allem junge Arbeitnehmer stoßen an ihre Belastungsgrenze. Das zumindest ergab eine repräsentative Studie des Marktforschungsinstituts Toluna, das im Auftrag der pronova BKK 1.660 Bürger in Deutschland befragte.

Den Ergebnissen zufolge leiden 86 Prozent der Bürger unter Stress am Arbeitsplatz. Besonders zu schaffen machen den Befragten ständiger Termindruck (38 Prozent), ein schlechtes Arbeitsklima (37 Prozent) und emotionaler Stress (36 Prozent). Überstunden sind für jeden Dritten eine Belastung. Überdies beklagen drei von zehn Befragten eine ständige Erreichbarkeit oder Rufbereitschaften, auch nach Feierabend. Besonders gefährdet sind demnach junge Arbeitnehmer im Alter von 18 bis 39 Jahren. In diesen Altersgruppen fühlen sich 91 Prozent vom Job stark belastet.

Wie die Studie zeigt, setzen offenbar häufig die Chefs die Spirale des Drucks in Gang. So sehen viele in ihren direkten Vorgesetzten kein Vorbild, wenn es um gesundheitsbewusstes Arbeiten geht (78 Prozent). Nur vier von zehn Angestellten nehmen sich zum Beispiel jeden Tag die Zeit für eine Mittags- oder Erholungspause. Fast jeder Dritte verlässt seinen Arbeitsplatz im Laufe des Tages häufig nicht ein einziges Mal (31 Prozent). Pausen im Arbeitsalltag seien zum Auftanken und Abschalten immens wichtig, heißt es in der Studie weiter. Zwar seien sich sowohl Arbeitnehmer als auch die Unternehmen darüber bewusst. Doch eine gesunde Pausenkultur setze sich nur durch, wenn die Vorgesetzten mit gutem Beispiel vorangingen.

Hinzu kommt: Ein Drittel der Arbeitnehmer nutzt Pausen, um parallel Dienstliches zu besprechen (32 Prozent). Noch mehr Beschäftigte verbringen diese Zeit mit privaten Erledigungen, wie Einkaufen, Kleidung zur Reinigung bringen oder Termine organisieren (39 Prozent). „Diese Dinge tragen nicht zur Erholung bei und sollten daher nicht die Regel sein. Führungskräfte wie Angestellte müssen sich in Pausen auch ganz bewusst Zeit für Entspannung nehmen“, rät Arbeitsmediziner Dr. Gerd Herold von der pronova BKK. Nach wie vor besonders betroffen von Stress seien Frauen durch die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie. **EB**