

# Bewerbungs- management

Ein Leitfaden für Apotheken und Fachkräfte

Tatiana Dikta

Christiane Eymers



**Govi**

**e**  
book





# Bewerbungsmanagement

Ein Leitfaden für Apotheken und Fachkräfte

Tatiana Dikta

Christiane Eymers

ISBN 978-3-7741-1663-4 (eBook: ISBN 978-3-7741-1664-1)

© 2022 Govi (Imprint) in der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, Apothekerhaus,  
Eschborn, Carl-Mannich-Straße 26, 65760 Eschborn  
avoxa.de, govi.de

Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Titelbild: Copyright: © contrastwerkstatt – stock.adobe.com  
Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen  
Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Wichtige Hinweise**

Alle Hinweise auf gesetzliche und tarifliche Regelungen sowie auf Rechtsprechung entsprechen dem Stand vom 01.01.2022. Spätere Änderungen sind nicht berücksichtigt.  
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>I Einleitung</b> .....	11
<b>II Kriterien für einen attraktiven Arbeitsplatz</b> .....	13
1 Employer Branding .....	13
2 Vergütung & Sozialleistungen .....	15
3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	17
4 Home-Office-Lösungen, Job-Sharing & flexible Arbeitszeiten .....	18
5 Stressarme und gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung .....	20
6 Altersgemischtes Team .....	21
<b>III Ausbau von Netzwerken</b> .....	23
1 Onlinevernetzung via Social Media .....	23
2 Karrierewebseite .....	26
2.1 Beschreibung aller Berufsbilder: Wer macht in der Apotheke was? .....	27
2.2 Altersunabhängige Ansprache .....	27
2.3 Karrierewebseite: Eine Chance für Land-Apotheken.....	27
2.4 Mitarbeiter-Testimonials .....	28
3 Ausbau des Netzwerks offline .....	28
<b>IV Bewerber im Fokus</b> .....	31
1 Persönlichkeit und Einzigartigkeit.....	31
2 Berufliche Handlungskompetenzen .....	32
3 Schlüsselkompetenzen – Soft Skills.....	33
4 Weiterqualifizierung und berufsbegleitendes Studieren .....	36
5 Sichtbarkeit & Personal Branding .....	40
6 Individuelle Fachkarriere & Job Crafting.....	41
7 Überqualifizierter Bewerber – (k)ein Problem.....	42
<b>V Stellenausschreibung und Bewerbung</b> .....	45
1 Das Stellenangebot .....	45
2 Das Anforderungsprofil.....	48
3 Die Bewerbungsunterlagen .....	50
3.1 Das Anschreiben.....	51

3.2	Das Bewerbungsfoto .....	51
3.3	Die Ansprache: Sie oder Du? .....	52
3.4	Der Lebenslauf .....	53
3.5	Die „dritte Seite“ .....	53
3.6	Der Umgang mit eigenen Lücken .....	54
3.7	Ausbildungszeugnisse und Zertifikate .....	55
3.8	Arbeitszeugnisse und Referenzen .....	56
<b>VI</b>	<b>Das Vorstellungsgespräch</b> .....	<b>61</b>
<b>1</b>	<b>Telefon- &amp; Videointerview</b> .....	<b>61</b>
1.1	Telefoninterview .....	61
1.2	Videointerview .....	62
<b>2</b>	<b>Überzeugend auf Fragen antworten</b> .....	<b>64</b>
2.1	Situative Fragen beantworten .....	65
2.2	Kompetenzen belegen .....	66
<b>3</b>	<b>Sich gut präsentieren können</b> .....	<b>68</b>
3.1	Schwächen zugeben und Stärken unter Beweis stellen .....	70
<b>4</b>	<b>Zulässige und unzulässige Fragen kennen</b> .....	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>Fahrtkosten zum Vorstellungsgespräch</b> .....	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Assessment-Center</b> .....	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Was Arbeitgeber über Vorstellungsgespräche wissen sollten</b> .....	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Probearbeiten</b> .....	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>Arbeit als Vertretungs- oder Honorarkraft</b> .....	<b>81</b>
<b>VII</b>	<b>Es geht los – der Start in das Arbeitsverhältnis</b> .....	<b>83</b>
<b>1</b>	<b>Strukturierte Einarbeitung</b> .....	<b>83</b>
<b>2</b>	<b>Fragen stellen, Fragen zulassen</b> .....	<b>86</b>
<b>3</b>	<b>(Im) Team willkommen heißen</b> .....	<b>87</b>
<b>4</b>	<b>Kündigung – auch das Ende gut planen</b> .....	<b>87</b>
4.1	Gründe für Eigenkündigung .....	88
4.2	Eine Alternative zu Kündigung: Sabbatical .....	90
<b>VIII</b>	<b>Arbeitsvertrag und rechtliche Rahmenbedingungen</b> .....	<b>91</b>
<b>1</b>	<b>Probezeit</b> .....	<b>94</b>
<b>2</b>	<b>Geltung tariflicher Regelungen</b> .....	<b>94</b>
<b>3</b>	<b>Vergütung</b> .....	<b>96</b>
3.1	Monatsgehalt und Sonderzahlungen .....	96
3.2	Notdienste .....	98

<b>4</b>	<b>Urlaub</b> .....	99
<b>5</b>	<b>Arbeitszeiten</b> .....	100
	5.1 Lage der Arbeitszeit.....	101
	5.2 Jahresarbeitszeitkonto.....	102
	5.3 Mehrarbeit/Überstunden.....	103
<b>6</b>	<b>Arbeitsort</b> .....	103
<b>7</b>	<b>Beendigung des Arbeitsverhältnisses</b> .....	104
	7.1 Fristgemäße Kündigungen.....	104
	7.2 Fristlose Kündigungen.....	105
	7.3 Aufhebungsverträge.....	106
<b>8</b>	<b>Arbeitsverträge für Filialleitungen</b> .....	106
<b>9</b>	<b>Nebentätigkeiten</b> .....	107
<b>10</b>	<b>Geringfügige Beschäftigungen</b> .....	108
<b>11</b>	<b>Verhandlungsmöglichkeiten abseits der Formulararbeitsverträge</b> .....	109
	11.1 Home-Office und mobiles Arbeiten.....	111
	11.2 Freizeit und Flexible Arbeitszeitgestaltungen.....	112
	11.3 Job-Sharing.....	113
	11.4 Mobilität und Fahrtkosten.....	113
	11.5 Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	114
	11.6 Fördern von Fortbildungen.....	115
<b>IX</b>	<b>Tätigkeitsfelder in der Welt der Pharmazie</b> .....	117
<b>1</b>	<b>Öffentliche Apotheke</b> .....	118
<b>2</b>	<b>PTA- oder PKA-Berufsschule</b> .....	119
<b>3</b>	<b>Krankenhausapotheke</b> .....	120
<b>4</b>	<b>Laboratorien</b> .....	121
<b>5</b>	<b>Außendienst</b> .....	122
<b>6</b>	<b>Medien</b> .....	124
	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	127
	<b>Literatur</b> .....	127
	<b>Weiterführende Internetseiten</b> .....	129
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	133
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	135



## Vorwort

Die Entwicklung der Apotheken in Deutschland in den letzten Jahren zeigt deutlich, dass gute Mitarbeiter dringend benötigt werden. Gemeinsam kann es Inhabern und Teams gelingen, die Apotheke nicht nur als unerlässliche Einrichtungen für die Versorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln, Gesundheitsvorsorge und persönlicher Beratung zu erhalten – sondern auch als Orte, an denen erfolgreich und konstruktiv zusammengearbeitet wird.

Um ein Team zu bilden, mit dem genau das möglich ist, und um einen zukunftsfähigen Arbeitsplatz zu finden, ist ein Bewerbungsprozess auf Augenhöhe der erste Schritt. Transparente Kommunikation in beide Richtungen und ein respektvoller Umgang miteinander schaffen gute Voraussetzungen für einen motivierten Start in die Zusammenarbeit.

Apothekeninhaber können sich schon im Bewerbungsverfahren als attraktive Arbeitgeber positionieren und dadurch wertvolle Fachkräfte für ihr Team gewinnen. Bewerber dürfen sich bewusst machen, dass sie wertvolle Fachkräfte sind und selbstbewusst verhandeln können.

Dieser Leitfaden gibt Ihnen Sicherheit. Wer gut informiert ist, auch über rechtliche Rahmenbedingungen, der kann umso besser verhandeln, sei es im Vorstellungsgespräch oder in einem jährlichen Mitarbeitergespräch. In diesem Leitfaden geben wir Bewerbern, Apothekemitarbeitern und Arbeitgebern Tipps, wie sie sich attraktiv auf dem Arbeitsmarkt positionieren können und zeigen auf, wie ein fairer Bewerbungsprozess abläuft und welche rechtlichen Bestimmungen eine Zusammenarbeit umrahmen. Darüber hinaus informieren wir über alternative Karrierewege, über Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung für pharmazeutisches Personal und über die Nutzung von Online-Medien zum Ausbau eines beruflichen Netzwerks.

Wir bedanken uns herzlich bei Frau Dr. Anette Schenk, Leiterin des Lektorats Fachmedien der Avoxa – Mediengruppe Deutscher Apotheker GmbH, die uns die Gelegenheit zur Veröffentlichung dieses Leitfadens gegeben und uns auf dem Weg so konstruktiv und freundlich begleitet hat. Wir danken außerdem allen Apothekenleitungen, Beschäftigten in Apotheken und Auszubildenden für Apothekenberufe, die ihre Erfahrungen mit uns geteilt und uns dadurch die für erfolgreiche Zusammenarbeit in den Apotheken wichtigen Punkte noch deutlicher gemacht haben.

Tatiana Dikta und Christiane Eymers

Münster, Hamburg, im Mai 2022



## I Einleitung

Was ist Karriere und wer definiert den Erfolg? Ist das berufliche Leben auf der Überholspur eine Erfüllung oder ist der sichere Wechsel auf den beruflichen Verzögerungstreifen erst eine solche? Haben Sie selbst berufliche Träume und wissen Sie genau, wohin Sie wollen?

Wenn Sie sich für Karriere, Bewerbung und Recruiting interessieren, haben Sie vermutlich den Wunsch, neu zu starten, sich beruflich zu verändern, oder suchen als Arbeitgeber neue Mitarbeiter.

Fachkräftemangel ist eine Tatsache, die in Zukunft viele Betriebe noch härter treffen wird. Die Babyboomer-Generation kommt nun langsam in „die Jahre“ und wird nach und nach aus dem beruflichen Leben ausscheiden. Bewerber können (scheinbar) wählerisch sein, denn das Angebot an offenen Stellen – insbesondere in öffentlichen Apotheken – ist groß.

Digital Natives als die nachkommende Generation legen berechtigterweise viel Wert auf **soziale Komponenten**, auf **Nachhaltigkeit**, **Sinnstiftung** und **Selbstbestimmung**. Eine erfüllte berufliche Karriere bedeutet heutzutage nicht nur materielle Benefits, sondern auch die persönliche Entwicklung. Auch ein weiterer Aspekt verdient eine besondere Berücksichtigung: Die Vereinbarkeit des beruflichen mit dem privaten Leben. Fakt ist nämlich, dass die Mehrheit der Beschäftigten in der Apotheke Frauen sind, und sie übernehmen tendenziell häufiger die Pflege und Erziehung der Kinder als Männer. Nicht selten ist die Entscheidung „wer zu Hause bei den Kindern bleibt“ auch finanziell begründet.

Gute **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** ist daher ein wichtiger Ansatz, um gegen den Fachkräftemangel in der Apotheke anzugehen. Im Zusammenspiel mit attraktiven Arbeitsanreizen wird sie einen entscheidenden Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Apotheke leisten.

Arbeitgeber haben es derzeit nicht leicht, neue Mitarbeiter zu finden, gleichzeitig ist der Wunsch nach einer erfüllten beruflichen Karriere bei Bewerbern und auch bei vielen etablierten Arbeitnehmern groß.

Beruflicher Erfolg lebt von Initiative, Weiterbildung und umfangreichem persönlichen Engagement: **Wer sich einen attraktiven Arbeitsplatz wünscht, muss ein attraktiver Bewerber sein und umgekehrt!** Hier sind sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer damit gut beraten, die eigene unverkennbare Marke zu positionieren und zu stärken.

Es lohnt sich daher nicht, Arbeitsplätze lediglich nach der Höhe der Vergütung zu vergleichen und eine „nicht so hohe“ tarifliche Bezahlung als Maß der Dinge zu betrachten. Vielmehr sind sehr viele andere Faktoren für die berufliche Zufriedenheit ausschlaggebend. Und: „Irgendein“ Arbeitsplatz ist für viele Menschen heutzutage nicht das wahre Ziel der beruflichen Reise.

Auch einem Arbeitgeber und dem Team wird auf Dauer nicht geholfen sein, wenn „ein beliebiger“ Mitarbeiter neu ins Team kommt. **„Wir haben keine Bewerber, also brauchen wir auch kein Bewerbermanagement. Wir nehmen jeden, der sich bewirbt!“** – heißt es nicht sel-

ten, wenn Arbeitgeber nach Strategien bei der Bewerberauswahl gefragt werden. Doch gerade dann, wenn Bewerber ausbleiben, ist nicht Pessimismus, sondern die aktive Suche nach Möglichkeiten, Benefits für Mitarbeitende zu schaffen, die diese „anlocken“ und dauerhaft binden sowie sich auf dem Arbeitsmarkt über unterschiedliche Kanäle als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und somit mehr potenzielle Bewerber zu erreichen, für den eigenen Betrieb die bessere Option.

Wird irgendein Bewerber eingestellt, der keine gute Arbeit leistet, können Kundenbeschwerden und Fehler bei der Arbeit die Folge sein, was die Dienstleistungsqualität, das Teamklima und das Image der Apotheke auf Dauer beeinträchtigen kann. Deshalb ist es wichtig, Möglichkeiten zu haben, aus zwei oder mehr Bewerbern den besten auszuwählen. Einen, der die Leistung des Teams potenziert und nicht das Team schwächt. Ein größeres Team führt nicht zwangsläufig zu einer besseren Leistung und höheren Wertschöpfung. Vielmehr kommt es auf die Zusammensetzung des Teams an und auf das Potenzial der Einzelnen.

Emotionale **Entscheidungen nach Bauchgefühl** sind im professionellen Bereich deshalb zweitrangig, auch Noten und **Zeugnisse** sind nicht die perfekten Indikatoren für die fachliche Eignung. Auf das „**zwischen den Zeilen Lesen**“ in den Bewerbungsmappen, gekonnte **Fragstellung** im Bewerbungsgespräch, faire Beurteilung des **Verhaltens** beispielsweise während eines Probearbeitstages und auch auf die **effektive Einarbeitung** kommt es an. Personalauswahl und Recruiting sind eine Investition in eine möglichst langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Eine gute Arbeitsbeziehung ist wie jede zwischenmenschliche Beziehung eine Austauschbeziehung, hier kommt es auf das Geben und Nehmen an. Sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer leisten einen Vertrauensvorschuss in der Annahme, dass dieser Einsatz sich lohnen wird. Und deshalb ist es wichtig, dass sowohl Arbeitgeber als auch Bewerber und Mitarbeiter an ihrer **Attraktivität** arbeiten, damit sie die Leistung dem Gegenüber bieten können, wie sie erwartet wird.

## II Kriterien für einen attraktiven Arbeitsplatz

Was für den einen Mitarbeiter attraktiv erscheint, kann für den anderen uninteressant sein. Dennoch gibt es einige Charakteristika, die die meisten Mitarbeiter mit einem attraktiven Arbeitsplatz assoziieren.

### 1 Employer Branding

Interessante Aufgaben, flexible Arbeitszeiten, leistungs- beziehungsweise projektbezogene Bezahlung, Kinderbetreuung oder betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), sind nur einige Beispiele, die einen attraktiven Arbeitsplatz ausmachen.

Als Bewerber sollten Sie nicht auf augenscheinliche Vorteile achten, sondern vielmehr auf die „inneren Werte“ der Apotheke beziehungsweise des Unternehmens. Gleichfalls sollten Arbeitgeber diese Kriterien prüfen und wo immer möglich in ihr Leistungspaket integrieren. Attraktivität ist ganz gewiss nicht allein eine Frage des Geldes. Die Entwicklung der Arbeitgebermarke, die als Employer Branding bezeichnet wird, wirkt sich insgesamt nachhaltig aus im Hinblick auf das Geschäftsergebnis sowie den Markwert.

#### EXKURS

##### Employer Branding – Die Entstehung einer Arbeitgebermarke

Zum Employer Branding gehören alle Aktivitäten und Maßnahmen zu einer Entwicklung und Positionierung des Unternehmens als einen attraktiven Arbeitgeber. Das Ziel ist es, sowohl neue Mitarbeiter zu gewinnen als auch Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Maßnahmen, die zur Attraktivität des Unternehmens beitragen, wirken sich nicht nur positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus, sondern verbessern auch die Effektivität und die Leistung des Teams. [3, 42]

Welche Kriterien für einen attraktiven Arbeitsplatz sprechen können, zeigt Tabelle 1.

Kriterium	Leitfragen
Attraktive Arbeitszeiten & Arbeitsmodelle	Werden innovative Arbeitszeitmodelle z. B. Gleitzeit, Homeoffice angeboten? Gibt es die Möglichkeit, Wunscharbeitszeiten, die an familiäre Verpflichtungen angepasst sind, flexibel einzurichten? Haben Angestellte die Möglichkeit, bei der Gestaltung der Arbeitszeiten mitzuwirken?
Ein attraktives Entgelt inklusive Sozialleistungen	Wird eine leistungsorientierte (ggf. übertarifliche) Vergütung, Sonderzahlung, Zusatzleistungen angeboten? Ist die Gehaltspolitik fair und transparent?

Kriterium	Leitfragen
Mitgestaltungsmöglichkeit und attraktive Aufgaben (Partizipation)	Dürfen sich alle Beschäftigten mit ihren Ideen beteiligen und Vorschläge einbringen? Ist ein Erfahrungsaustausch erwünscht? Besteht die Möglichkeit eigene Kenntnisse und Qualifikationen am Arbeitsplatz einzubringen?
Gesundheitsförderung	Werden in der Apotheke Maßnahmen im Sinne des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter angeboten? Ist der Arbeitsplatz gesundheitsförderlich und ergonomisch ausgestattet?
Personalentwicklung	Werden Weiterbildungsmaßnahmen angeboten und ein lernförderliches Arbeitsklima unterstützt? Finden Personalentwicklungsgespräche statt? Besteht die Möglichkeit des Einbringens neu erworbener Kenntnisse am Arbeitsplatz?
Flexibilität & Wandel	Ist das Team der Apotheke offen für Innovationen oder existieren starre und obsoletere Richtlinien und Vorgaben?
Arbeitsorganisation	Ist der Informationsfluss strukturiert? Gibt es klare effiziente Anweisungen und abgesprochene Strukturen? Wird entsprechend der gesetzlichen Vorgaben und Verordnungen gehandelt?
Führung & Arbeitsklima	Werden neue Mitarbeiter strukturiert eingearbeitet? Existieren steile Hierarchien? Ist das Arbeitsklima angenehm? Sind die Verantwortungsbereiche klar definiert und entsprechend Handlungsspielräume frei? Wird miteinander wertschätzend und anerkennend kommuniziert?
Identifikation mit dem Arbeitsplatz	Identifiziert sich das Team in der Öffentlichkeit mit der Apotheke? Sind die Mitarbeiter über soziale Netzwerke mit der Apotheke vernetzt?

Tabelle 1: Kriterien für einen attraktiven Arbeitsplatz [12,30]

## Nachhaltigkeit

Ein Thema, das im Hinblick auf den Klimawandel eine zentrale Rolle auch bei Bewerbern annimmt, ist Nachhaltigkeit.

Apotheken, die klar kommunizieren, dass sie das Thema **Klimaschutz** mit konkreten Mitteln und Schritten angehen, positionieren sich eindeutig gegenüber Bewerbern, Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. Ausschließlich Slogans zum Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf der Webseite zu präsentieren, reicht allerdings nicht. Die Werte müssen auch aktiv gelebt werden, die dabei festgelegten Ziele müssen überprüfbar sein und auch regelmäßig angepasst werden.

Nicht nur der Umstieg auf Ökostrom oder Optimierung der Mülltrennung, Austausch von Leuchtmitteln, Einsatz von E-Autos, sondern auch die Einführung eines **betrieblichen Ge-**