

Onboarding

Neue Mitarbeiter „verlustfrei“ in Ihre Gesundheitseinrichtung integrieren

Onboarding bedeutet so viel wie „jemanden mit an Bord nehmen“. Diese Begrifflichkeit hat sich in der Personalentwicklung mittlerweile eingebürgert. Sie umschreibt recht deutlich, dass jemand mit zur Mannschaft gehören und sich in die Abläufe „auf dem Schiff“ integrieren soll. Wir freuen uns, wenn wir eine Fachkraft für unsere Einrichtung gewinnen konnten. Bei den Schwierigkeiten passende Mitarbeitern zu finden, darf alleine diese Tatsache schon häufig genug als „Erfolg“ für uns verbucht werden. Doch wie geht es jetzt mit dem „an Bord holen“ weiter, damit aus dem Erfolg nicht doch noch ein Misserfolg wird? Was ist für den neuen Mitarbeiter zu tun, damit er sich willkommen fühlt und gut einarbeiten kann?



Robert Kneschke - stock.adobe.com

Analysiert man die Gründe für frühzeitige Kündigungen (innerhalb der ersten zwei Jahre) von Mitarbeitern, so wird schnell deutlich, dass häufig ...

- der Vergleichsprozess zwischen versprochenen Leistungen und wahrgenommener Realität negativ ausfiel.
- die Motivation schwierige Anfangszeiten auszuhalten nicht ausreichte.
- ein tragender Beziehungsaufbau durch spürbare Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit nicht erlebt wurde.

Neue Mitarbeiter reagieren sehr sensibel drauf, wie sie auf-/angenommen und eingearbeitet werden. Für diese ersten Arbeitstage und Erlebnisse der Mitarbeiter in

dieser Zeit gibt es für das Unternehmen keine zweite Chance. Die ersten Eindrücke, der sich schon nach bereits einem Monat beim Mitarbeiter manifestieren, prägen also sehr deutlich! Unterschiede zwischen den Berufsgruppen sind kaum festzustellen, da die oben genannten Fakten von allen Arbeitnehmern gleichgesehen werden und nicht berufsspezifisch wirken. Eine professionelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist unabdingbarer Bestandteil jeder Personalentwicklung. Eine gute Qualität der Einarbeitung zeigt sich durch eine klare Struktur und verantwortungsvolle Protagonisten. Darauf zu verzichten kann sehr teuer werden, die Gründe dafür liegen auf der Hand:

Geht ein Mitarbeiter frühzeitig ...

- wird er meist nicht gut über ihre Einrichtung sprechen. Damit wird ihr Image geschädigt und ihr Personalmarketing erschwert.
- sind die Kosten für die Personalsuche verloren und es muss wieder in den Suchprozess investiert werden. Das belastet ihr Budget.
- wirkt sich das meist demotivierend auf das Team aus. Das beschädigt das Arbeitsklima, die allgemeine Motivation und senkt damit die Produktivität.

Nur gut eingearbeitete Mitarbeiter integrieren sich schnell in Teams, lernen bereitwillig dazu und werden leistungsfähiger. Dadurch wird eine hohe Produktivität sichergestellt. Ein in diese Richtung zielführender Einarbeitungsprozess sollte unbedingt schon vor dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters beginnen und zahlreiche administrativen Vorbereitungen beinhalten. Im Rahmen meiner Seminararbeit in Gesundheitseinrichtungen haben mir viele Mitarbeiter und Führungskräfte von positiven, sowie negativen Erlebnissen in ihrer Einarbeitungsphase berichtet. Daraus lässt sich folgender Fragenkatalog aufstellen, den ich dem geeigneten Leser gerne als „Checkliste zur Vorbereitung“ empfehlen möchte.

1. Welche gemachten Erfahrungen aus vorangegangenen Einarbeitungen müssen berücksichtigt werden?
2. Liegt eine aktuelle Stellenbeschreibung für die Position des neuen Mitarbeiters vor? Wurde das Jobprofil mit dem Mitarbeiter und seiner Führungskraft besprochen?
3. Sind die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Ziele für den neuen Mitarbeiter glasklar und schriftlich definiert?
4. Wer ist der für den neuen Mitarbeiter verantwortliche „Mentor“? Wurde dieser hinreichend informiert und Termine abgesprochen?
5. Welche schriftlichen Informationen (z.B. Leitlinien, betriebliche Abläufe, Sicherheitshinweise, usw.) wurden vorbereitet und ausgehändigt?
6. Sind bereits im Vorfeld die Termine (Ort und Zeit) für die regelmäßigen Feedback- und Bilanzgespräche innerhalb der Einarbeitung festgelegt?
7. Ist der Arbeitsplatz (z.B. PC/IT, Arbeitsmaterialien, Wäsche, Schrank, Sozialraum, usw.) für den neuen Mitarbeiter vorbereitet?
8. Ist der neue Mitarbeiter bereits passend und sinnvoll in die Personaleinsatzplanung und/oder Schichtplanung integriert?

9. Kann der neue Mitarbeiter direkt an geplanten oder laufende Projekte teilnehmen?
10. Welche Massnahmen für das Kennenlernen und das Teambuilding sind geplant?
11. Wer übernimmt die ersten Rundgänge, Vorstellungsrunden und persönlichen Informationsaustausche?
12. Wie kann der Kenntnisstand des neuen Mitarbeiters nützlich für das Unternehmen und/oder seinen Abteilungsbereich sein?

Besonders entscheidend für einen zielführenden Einarbeitungsprozess ist das Benennen verantwortlicher Personen, die die Einarbeitung steuern, begleiten, kontrollieren und intensiv mit dem neuen Mitarbeiter kommunizieren. Ein sogenanntes Mentoren-Programm kann gerne deutlich länger als die reine Probezeit laufen und ist natürlich von der Komplexität des Tätigkeitsfeldes abhängig. Es dürfte selbstverständlich sein, dass es sich bei den Mentoren um erfahrene und sozialkompetente Kollegen/innen handeln sollte, die gerne und freiwillig diese Aufgabe übernehmen. Dabei muss es sich keinesfalls immer um weisungsbefugte Führungskräfte handeln, gut geeignete Mitarbeiter bieten sich ebenso an. Im Wesentlichen sollte der Mentor den neuen Mitarbeiter an seiner fachlichen Erfahrung teilhaben lassen, ihn bei der Rollenfindung begleiten und beim Übernehmen von Verantwortung coachen. Die „Kunst“ Anerkennung und Wertschätzung genauso vermitteln zu können, wie konstruktive Kritik sollte allerdings beherrscht werden.

Wichtig ist ebenso das strukturierte Einsammeln von Rückmeldungen des neuen Mitarbeiters über die Prozesse in seinem Tätigkeitsfeld. Dieser vergleicht nämlich in den ersten Wochen sehr genau, wie die Arbeit sich positiv oder negativ von seinem letzten Arbeitgeber unterscheidet. Hier können häufig wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

Steht der Einarbeitungsplan und beginnt der Mitarbeiter seine Arbeit, sollten die weiteren Abläufe nach folgendem Schema kontrolliert werden. Hierbei sind die Übergänge fließend und die angegebenen Zeiträume variieren stark, je nach Aufgabe und Tätigkeitsfeld.



1. Zeit zur Eingewöhnung (bis 4 Wochen)

- Wöchentliches Bilanzgespräch mit Mitarbeiter sichergestellt?
- Wertschätzung durch/mit Mentor erfolgt?
- Funktioniert der Einarbeitungsplan, wo ergeben sich Herausforderungen?

2. Zeit zum Üben (bis 10 Wochen)

- Gemeinsame Teamgespräche / Meetings erfolgt?
- Wie häufig ist der Mentor im direkten Arbeitsfeld des Mitarbeiters tätig?
- Wurde das Feedback vom Mitarbeiter gewissenhaft eingesammelt?
- Was funktioniert bereits besonders sicher?
- Welche Bedarfe (z.B. Fortbildungen) werden im Lernprozess bereits sichtbar?

3. Zeit um Vertrauen und Selbstbewusstsein zu entwickeln (bis 14 Wochen)

- Kann der Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge machen und wurden diese ernst genommen?
- Welche Leistungsbereitschaft und Kreativität ist beim Mitarbeiter erkennbar?
- Wurde die Teamfähigkeit unter Beweis gestellt?
- Wertschätzung durch/mit Mentor erfolgt?

4. Zeit für die Analyse und Beurteilung (bis Ende der Probezeit)

- Einschätzung aller Beteiligten über Potenzial und Ressourcen des Mitarbeiters angehört und ausgewertet?
- Wurde dem Mitarbeiter das Unternehmen nochmals förderlich dargestellt?
- Wurde die Motivation des Mitarbeiters durch das Aufzeigen von Sicherheit und Perspektive gefördert?
- Wann wird das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung für das Folgejahr geführt?

Neben dem Onboarding gibt es natürlich auch ein Offboarding. Kündigungen von Mitarbeitern sind leider nicht immer zu vermeiden. Entscheidend bleibt aber ob ein förderlicher Trennungsprozess abläuft, der ein späteres Wiederkommen des Mitarbeiters ermöglichen würde. Auch im Berufsleben sieht man sich häufig zweimal. Die Personalentscheider müssen also wissen, ...

- aus welchen Gründen der Mitarbeiter ausscheidet
- welches Optimierungspotenzial der Position sich daraus ableiten lässt
- ob der Mitarbeiter „im Guten“ geht

Wenn wir sagen, der erste Eindruck prägt, sollte uns auch bewusst sein: ... und der letzte Eindruck bleibt! Betreiben Sie also ein Personalmanagement der „offenen Tür“ mit der klaren Aussage: Sie können später gerne wieder zurückkommen.

Fazit:

Der erforderliche Aufwand um neue Mitarbeiter in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft zu finden ist in vielen Regionen mittlerweile überproportional groß. Hier werden wertvolle Ressourcen eingesetzt, die sich dann aber leider während der Einarbeitungsphase dieser Mitarbeiter nicht mehr wiederfinden lassen. Hier gibt es deutliches Optimierungspotenzial. Der Prozess der Personalsuche ist erst dann abgeschlossen, wenn der Mitarbeiter nach erfolgreicher Probezeit, sein Engagement längerfristig und leistungsorientiert in das Unternehmen einbringt. Dazu müssen viele im Führungsteam beitragen und Verantwortung übernehmen.

Haben Sie Fragen zum vorgestellten Thema, oder möchten Sie Ihre Führungskräfte dazu schulen lassen? Dann nehmen Sie bitte mit mir Kontakt auf. Ich berate Sie gerne!



Autor: **ANDREAS BOERGER**
Leitung PEG - DIE AKADEMIE

Mobil 0176 / 12 30 20 16 | andreas.boerger@peg-einfachbesser.de