



PERSONALENTWICKLUNG

Jeder neue Mitarbeiter ist ein Geschenk

Neu eingestellte Mitarbeiter bedürfen einer positiven Willkommenskultur. Eine qualifizierte und von persönlicher Wertschätzung geprägte Einarbeitung ist die beste Visitenkarte einer Klinik. Sie gibt ihr ein positives Image und strahlt nach außen.

Wer kennt diese Situation nicht: Eine Stelle wird frei und die Klinik sucht mit Hochdruck eine Nachfolge. Das mag sich aufgrund des Fachkräftemangels als sehr schwierig gestalten. Die Personalverantwortlichen schalten Anzeigen, ziehen persönliche Kontakte hinzu, bringen Marketingmaßnahmen auf den Weg und vieles mehr. Mit viel Engagement und Durchhaltevermögen lässt sich die Stelle wieder besetzen.

Im Klinikalltag erschläfft die ganze Maschinerie

Und dann? Im Klinikalltag erschläfft dann oft die ganze „Maschinerie“. Der neu eingestellte Mitarbeiter nimmt seine Arbeit auf und kaum jemand nimmt Notiz von ihm. Jetzt gilt es, ihn möglichst schnell in den Arbeitsablauf einzuarbeiten und dabei möglichst wenig Aufwand zu produzieren. Die Haltung, der neue Kollege könne doch froh sein, einen so tollen Arbeitsplatz in dieser Einrichtung gefunden zu haben, ist Gott sei Dank schon verblasst. Doch wird häufig verkannt, dass die Personalverantwortlichen und leitenden Ärzte die Investition der Personalneubesetzung absichern, ja hegen und pflegen müssen.

Beim Einführen neuer technischer Geräte gab es diesen Standard immer schon, bis hin zu Wartungsverträgen mit Herstellerfirmen. Was bewegt die Verantwortlichen dazu, Investitionen in Menschen und Persönlichkeiten weniger wichtig zu nehmen? Gerade in den ersten ein bis drei Tagen des neuen Beschäftigungsverhältnisses entscheidet sich, ob die Arbeitsbeziehung ei-

ne glückliche wird, oder der neue Mitarbeiter alsbald an einen anderen Arbeitsort weiterziehen wird. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das Angebot an freien Arbeitsplätzen groß, so dass sich Ärzte ohne große Mühe auch wieder neu orientieren können.

Eine zukunftsorientierte Personalpolitik entscheidet darüber, ob sich die Investition in den neu eingestellten Mitarbeiter lohnt oder zum Flop wird. Um diese Investition gut abzusichern, bedarf es einer strukturierten Einarbeitung und einer positiven Willkommenskultur. Dazu gehört eine positive Grundhaltung gegenüber der Integration neuer Mitarbeiter. Jeder neue Mitarbeiter ist ein Geschenk und eine Bereicherung für die eigene Abteilung. Wer es schafft, das authentisch zu vermitteln, legt den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die betriebliche Personalpolitik muss schon in den ersten Arbeitstagen darauf gerichtet sein, sich flexibel an den Bedürfnissen und Lebensereignissen des neuen Beschäftigten zu orientieren. Denn die besten „Köpfe“ sammeln sich in der Regel dort, wo sich ihnen die attraktivsten Arbeits- und Lebensbedingungen bieten. In den ersten Tagen zeigt sich, ob die im Bewerbungsverfahren dargestellten Vorteile der Klinik tatsächlich gelebt werden oder sich als reines Marketing herausstellen.

Grundsätzlich sind die Krankenhäuser gut beraten, eine qualitativ gute und effektive Einarbeitung zu betreiben. Dazu bedarf es eines Konzepts, das auch in der Unternehmensphilosophie

seine Verankerung haben sollte. Ziel sollte es sein, Mitarbeiter gut in die Arbeitsprozesse, ins Team und die Einrichtung zu integrieren. Dies ist von großer Bedeutung für eine langfristige Zusammenarbeit und ein gutes Arbeitsergebnis. Je besser dies gelingt, umso geringer ist die Gefahr, dass der Neue ausscheidet, was nicht zuletzt auch ein hoher Kostenfaktor wäre. Ausschreibung, Personalsuche und Einarbeitung verursachen schnell Kosten in mittlerer, fünfstelliger Höhe.

Mit der Einarbeitung ist der erste Schritt in eine systematische Personalentwicklung getan. Der neue Mitarbeiter findet sich in die neue Arbeit ein und erledigt seine Aufgaben zunehmend selbstständig. Eine begleitende Anleitung gibt Sicherheit, Orientierung und Vertrauen. Es empfiehlt sich dafür ein sogenanntes Patensystem einzuführen. Pate sollte eine erfahrene Person aus der Abteilung sein, nicht aber der Vorgesetzte selbst. So ist gewährleistet, dass im Einarbeitungsprozess „auf Augenhöhe“ kommuniziert wird. Das ist häufig eine Chance für jede Abteilung. Denn gerade neue Mitarbeiter erkennen viel schneller, wo Veränderungen in den Arbeitsabläufen sinnvoll sein können. Nach sechs bis zwölf Monaten verhalten sich Mitarbeiter oft schon systemkonform und haben längst die „Abteilungsbrille“ aufgesetzt.

Einarbeitungskatalog und Feedbackgespräche

Der Pate steht dem neuen Mitarbeiter für alle Fragen des beruflichen Alltags zur Verfügung. Neben der konkreten Aufgabenbeschreibung ist es ratsam, einen Einarbeitungskatalog in Form einer Checkliste zu erstellen, nach der der Pate gemeinsam mit dem neuen Mitarbeiter die konkrete Einarbeitung plant. Regelmäßige Feedbackgespräche unterstützen diesen Prozess. Wichtig ist, sich für die Feedbackgespräche genügend Zeit zu nehmen. Sie sollten nicht „zwischen Tür und Angel“ stattfinden. Auch darin zeigt sich die Wertschätzung gegenüber dem neuen Mitarbeiter.

Eine Begrüßungsmappe mit den wichtigsten Informationen über das Haus dient der besseren Orientierung in der Einrichtung und deren inneren und äußeren Schnittstellen. Zur weiteren Unterstützung ist es sinnvoll, zeitnah Einführungsveranstaltungen zu organisieren, in denen Struktur, Auftrag und Philosophie der Klinik vermittelt werden. Auch hier kann der Pate im Nachgang unterstützen, indem er Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen erläutert, insbesondere die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln des Hauses. So kann gerade die Nichtbeachtung ungeschriebener Regeln für reichlich Zündstoff und Konflikte in der Einarbeitungsphase sorgen.

Regelmäßige Evaluation der Qualität

Nicht zuletzt sollten Kliniken die Qualität der Einarbeitung regelmäßig evaluieren. Als notwendiger Spiegel dienen jene Mitarbeiter, die neu eingearbeitet wurden, sowie die Paten aus den einzelnen Abteilungen. Schließlich ist es sinnvoll, das Einarbeitungskonzept alle zwei bis drei Jahre den Evaluationsergebnissen anzupassen.

Martin Michel

Referat Personal

St. Franziskus-Stiftung Münster

48145 Münster

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Je höher die Bildung, je höher das Gehalt – meistens



Foto: Fotolia/calvste

Auf das gesamte Erwerbsleben gerechnet verdienen Beschäftigte in Akademikerjobs nahezu 2,4 Millionen Euro brutto. Beschäftigte auf Meister- oder Techniker-Niveau erhalten 2,0 Millionen Euro, jene auf Fachkraftniveau knapp 1,5 Millionen Euro. Hingegen bringen Helferjobs gut 1,1 Millionen Euro. Das sind die wichtigsten Ergebnisse einer aktuellen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Generell zahle sich Bildung aus, resümiert Heiko Stüber vom IAB. Allerdings spielten dabei die Berufswahl und eine qualifikationsadäquate Beschäftigung eine große Rolle. So steigen der Studie zufolge zwar die durchschnittlichen Brutto-Lebensentgelte mit dem Anforderungsniveau der Tätigkeiten. Doch sei auch der Beruf selbst für die Höhe der Einkommen relevant. Es gebe durchaus Akademikerstellen, die schlechter bezahlt würden als Tätigkeiten auf Fachkraftniveau.

Je nach Berufsgruppe unterscheiden sich die Einkommen deutlich: Menschen, die in medizinischen Gesundheitsberufen eine Akademikerstelle innehaben, verdienen im Laufe ihres Lebens im Durchschnitt mehr als 2,8 Millionen Euro. Dagegen erhalten Akademiker, die beispielsweise in Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufen arbeiten, weniger als 1,5 Millionen Euro. Im Vergleich dazu sind Fachkräfte in Informatik-, Informations- und Kommunikationstechnologieberufen mit fast 2,2 Millionen Euro deutlich höher bezahlt. Auch Fachkrafttätigkeiten in der Berufsgruppe Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung bringen ein durchschnittliches Lebensentgelt von mehr als zwei Millionen Euro.

„Die Entscheidung, ob ein Abiturient ein Studium oder eine Ausbildung beginnt, wird sicher nicht allein aufgrund potenzieller Verdienstmöglichkeiten getroffen“, räumt IAB-Forscher Stüber ein. Individuelle Vorlieben, Neigungen und Fähigkeiten seien häufig wichtiger, wenn es um die Lebenszufriedenheit gehe. Darüber hinaus liege nicht jedem Menschen ein Studium, das oft theorielastig sei. Mehr als jeder vierte Bachelorstudent breche sein Studium ab. Anderen fehle hingegen das Geschick, eine handwerkliche Ausbildung anzugehen.

EB