

Artikel: Der systematische Einarbeitungsprozess als strategisches Instrument im Personal-Recruiting

Nicole Ott

→18.04.2021

Der systematische Einarbeitungsprozess als strategisches Instrument im Personal-Recruiting

Texteinführung: Um Mitarbeiter für den Pflegeberuf zu begeistern, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Neben Faktoren wie beispielsweise der adäquaten Bezahlung oder einer modernen Personaleinsatzplanung ist ein *strukturierter Einarbeitungsprozess* von entscheidender Bedeutung, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Der allseits bekannte Personalmangel in der Pflege führt in der Praxis nur zu oft in einen Teufelskreis: Freie Stellen sind über Monate unbesetzt, so dass neue Mitarbeiter sehnsüchtig erwartet werden. Ist es endlich gelungen, jemanden zu finden, sind alle Kollegen von der PDL bis zur Pflegehilfskraft daran interessiert, dass der Neue die freie Stelle so schnell wie möglich besetzt und auch so rasch als möglich seine Aufgaben selbstständig erledigt. Die Folge: Häufige komplette Überforderung in den ersten Arbeitstagen, so dass es nicht selten vorkommt, dass der neue Mitarbeiter das Unternehmen nach kurzer Zeit schon wieder verlässt.

Ein Negativ-Beispiel: Die Fachkraft Heike kann nicht mehr - Enttäuschung auf beiden Seiten
Letzten Montag hat die neue Fachkraft Heike in der stationären Einrichtung Haus Sonnenschein ihre Arbeit aufgenommen. Heike verfügt über gut 15 Jahre Berufserfahrung bei ganz unterschiedlichen Arbeitgebern in der Branche. Sie war schon in einem ambulanten Dienst tätig, ebenso in der gerontopsychiatrischen Abteilung eines Krankenhauses, und auch in stationären Pflegeeinrichtungen.

Sie ist auch sonst eine gestandene Frau, die genau weiß, was sie will und kann. Alle Kollegen ihrer neuen Abteilung hatten sich schon sehr auf die neue Unterstützung gefreut. Und nun? Am Freitag hat Heike alles hingeschmissen und gekündigt. Wie konnte das passieren?

Das sagt die Fachkraft Andrea, die sie an ihrem ersten Tag begleiten sollte: *„Die Kündigung von Heike kann ich mir nicht erklären! Gut, am Montag war es schon stressig. Eigentlich sollte sie bei mir erstmal zusätzlich mitlaufen, aber dann war ein Kollege krank. Da habe ich ihr schnell ihre Gruppe an Pflegekunden erklärt und dann ging sie alleine los. Natürlich war das nicht die Ideallösung, aber andererseits kann man von einer erfahrenen Kollegin schon erwarten, dass sie das schafft. Wir haben sie in den nächsten Tagen auch immer wieder gefragt, ob sie noch Fragen hat – da hat sie nie etwas gesagt. Und jetzt lässt sie uns einfach hängen!“*

Das sagt Heike: „*Ich hatte mich so auf die neue Arbeit gefreut und dann war es einfach nur ein Albtraum! Am ersten Tag morgens um halb sechs wurden mir nicht mal alle Kollegen im Dienst vorgestellt. Es hieß gleich, es wäre jemand krank; hier bitte, dein Zettel mit den Pflegekunden, bis spätestens 10 Uhr musst du mit der Versorgung fertig sein! Ich war total überfordert, wusste weder über die Räumlichkeiten im Wohnbereich Bescheid, noch was bei den einzelnen Pflegekunden zu beachten ist. In den nächsten Tagen habe ich gemerkt, dass die Kollegen am Limit sind. Sie hatten es in ihren wenigen kurzen Rauchpausen nur davon, dass sie dauernd einspringen müssen, dass der Verdienst hier auch nicht das Wahre ist, usw. Das hat mich alles so deprimiert, dass ich mich zurückgezogen, und gar nicht mehr viel gesagt habe. Das ich so nicht weiterarbeiten wollte, war mir relativ schnell klar.*“

Ziehen Sie die Notbremse und vermeiden Sie Überforderungen

Solch ein Beispiel ist Ihnen in ähnlicher Form in der Praxis bestimmt auch schon häufig begegnet. Wie kann gegengesteuert werden? Wie kann es trotz bestehendem Personalmangel gelingen, neu eingestellte Mitarbeiter in Ruhe im Unternehmen ankommen zu lassen und solche Überforderungen, die oft im Drehtüreffekt enden (kaum ist der Neue da, ist er schon wieder zur Tür raus), zu vermeiden? Indem Sie ab sofort systematisch vorgehen und den Einarbeitungsprozess in Ihrem Unternehmen anhand dieser 2 Instrumente aufbauen.

Wichtig: Jede gute Einarbeitung sollte diese 3 Ebenen im Blick haben

1. Die fachliche Ebene, das heißt die Aneignung von spezifischen Kenntnissen, zum Beispiel zur Pflege (für ungelernte Hilfskräfte oder Quereinsteiger) und zum individuellen Aufgabengebiet, zum Beispiel für examinierte Fachkräfte.
2. Die soziale Ebene bezieht sich auf den Umgang mit den Kollegen, den Vorgesetzten und der Akzeptanz des Mitarbeiters im Team.
3. Die dritte Ebene meint die wertorientierte, die mit dem Pflegeleitbild und den Unternehmenszielen vertraut macht.

Die soziale und die wertorientierte Ebene sollten Vorgesetzte besonders im Blick haben, da die Arbeitszufriedenheit und daraus resultierend die Mitarbeiterbindung in der Regel am ehesten daran gekoppelt ist.

1. Ein fester Einarbeitungsmentor je Team

Der Start an einem neuen Arbeitsplatz bedeutet für jeden neuen Mitarbeiter ein hohes Maß an Konfrontation mit häufig völlig neuen Gegebenheiten. Neue Vorgesetzte, neue Kollegen, neue Aufgaben, neue Verhaltensweisen und auch neue informelle Strukturen im Umgang miteinander. Gleichzeitig bedeutet es aber auch Trennung von alten Gewohnheiten und vertrauter Umgebung. Um diesen psychischen Stress neuer Kollegen gut auffangen zu können, rate ich Ihnen einen festen

Ansprechpartner in Ihrem Team zu definieren. In der Pflege gibt es für alle möglichen Sonderaufgaben Beauftragte, den Inko-Beauftragten, den Wund-Beauftragten usw. – warum keinen Einarbeitungsbeauftragten? Einen Mentor für den neuen Mitarbeiter?

In der Phase des Sich-trennen von Vertrautem und Sich-zurechtfinden in einem fremden Arbeitsumfeld hat der neue Mitarbeiter ein starkes Bedürfnis nach Orientierung. Er benötigt Unterstützung, um in der neuen und unbekanntem Arbeitsumwelt richtig starten zu können. Diese Integration in eine bestehende Organisation ist naturgemäß ein längerer Prozess – hierbei hilft ein Einarbeitungsmentor. Er

- sorgt dafür, dass der neue Mitarbeiter das Unternehmen und die Kollegen kennenlernt
- arbeitet den neuen Mitarbeiter in sein eigentliches Aufgabenfeld systematisch ein
- steht dem neuen Mitarbeiter im ersten halben Jahr als Ansprechpartner zur Seite und
- hilft bei der Integration ins Team

Übersicht: Ziele einer systematischen Einarbeitung

Der Mitarbeiter nach erfolgreicher Einarbeitung

- weiß, was er wie zu tun hat und kennt sein Aufgabenspektrum
- ist ins Team integriert
- hat eine Bindung an das Unternehmen entwickelt
- und die Unternehmenskultur verinnerlicht

Für die Übernahme dieser Aufgabe eignen sich Praxisanleiter sehr gut. Mit ihrer pädagogischen Zusatzqualifikation und der Freude am Lehren und Erklären ist die Einarbeitung neuer Mitarbeiter dort in den besten Händen. Mein Rat aus der Praxis: Koppeln Sie die erfolgreiche Einarbeitung an eine Prämie. Sobald der neue Kollege die Probezeit erfolgreich hinter sich gebracht hat, und sowohl bleiben möchte, als auch von Seiten des Unternehmens bleiben darf, erhält der Mentor eine feste Prämie.

Wenn Sie mit Einarbeitungsmentoren arbeiten, können diese sich gezielt die Begleitung des neuen Mitarbeiters planen und strukturieren. Unverzichtbar dafür und der zweite wichtige Baustein im strukturierten Einarbeitungsprozess: Das schriftliche Einarbeitungskonzept.

2. Ein schriftliches Einarbeitungskonzept

Gibt es ein solches bereits bei Ihnen? Wenn ja, schauen Sie einmal nach, wie es aufgebaut ist. Es sollte immer mit einer Aufstellung Ihrer Räumlichkeiten und den Kollegen der Leitungsebene beginnen. In der Praxis hat sich meiner Erfahrung nach bewährt, am ersten Tag noch nicht mit der direkten Arbeit zu beginnen. Es ist toll, wenn der Einarbeitungsmentor und der neue Mitarbeiter am

ersten Tag erst einmal mit einem gemeinsamen Hausrundgang und einer Vorstellungsrunde starten. Die Übergabe eines Welcome Packages mit allen Informationsmaterialien, Blumen zur Begrüßung, danach Hausrundgang und Vorstellungsrunde mit dem Abschluss einer gemeinsamen Mittagspause, die einen bewussten Einstieg in soziale Kontakte bildet, signalisieren Wertschätzung und sind Ihr deutliches Signal, dass der Mitarbeiter erwartet wird.

Danach sollte sich das Einarbeitungskonzept nach Wochen gliedern. Es ist unmöglich, alles Wichtige innerhalb weniger Tage zu vermitteln. Wenn Ihr Einarbeitungskonzept sich über vier Wochen erstreckt, überfordern Sie den neuen Mitarbeiter nicht und geben auch dem Mentor ausreichende Zeitfenster, um seine Arbeit gut zu machen.

Ein Auszug eines strukturierten Einarbeitungskonzeptes sehen Sie hier als Beispiel.

Einarbeitungskonzept: Pflegehilfskraft im regulären Pflegebereich			
Name des neuen Mitarbeiters:			
Einarbeitungsmentor:			
Bereich:			
1. Vorstellungsrunde			
Kollegen	Wann?	Handzeichen neuer Kollege	Handzeichen Pate
Einrichtungsleitung			
Pflegedienstleitung			
Qualitätsmanager			
Leitung Sozialdienst			
Wohnbereichsleitung X			
Wohnbereichsleitung Y			
Weitere Leitungskräfte, z. B. Küche, Haustechnik, Therapie u. ä.			
2. Gemeinsamer Hausrundgang			
Räumlichkeiten vom EG bis zum obersten Geschoß	Wann?	Handzeichen neuer Kollege	Handzeichen Pate
Rezeption mit Fax, Kopierer, Postfächern			
Büro X			
Büro Y			
Personalumkleide und Sanitäräume			
Notfalllager			
3. Wichtige Organisationsabläufe, die in der <u>1. Woche</u> besprochen werden sollten			

Maßnahmen	Wann?	Handzeichen neuer Kollege	Handzeichen Pate
Verhalten bei Arbeitsunfähigkeit			
Dienstplangestaltung: Wunschdienstplan, Procedere Urlaubsplanung, usw.			
Verhalten im Brandfall			
Hinweis auf Dienstkleidung und Maßnahmen des Arbeitsschutzes			
4. Wichtige Organisationsabläufe, die in der <u>2. Woche</u> besprochen werden sollten			
Maßnahmen	Wann?	Handzeichen neuer Kollege	Handzeichen Pate
Handhabung technischer Geräte (RR, BZ, usw.)			
Vorstellung der Richtlinienstandards			
Fort- und Weiterbildungsangebot im Unternehmen			
Interne Kommunikationsstruktur vorstellen, z. B. Teamsitzungen, Qualitätszirkel			

Bitte beachten Sie: Es sollte unterschiedlich zugeschnittene Einarbeitungskonzepte je Berufsgruppe geben, also beispielsweise ein eigenes Einarbeitungskonzept für Pflegefachkräfte, eines für Pflegehilfskräfte, eines für einen speziellen Schwerpunktbereich, zum Beispiel einen gerontopsychiatrischen, eines für Ihre Alltagsbegleiter usw.

Fazit: Das systematische Vorgehen rundet Ihren Recruiting-Prozess ab

Neue Kollegen können Sie nur binden und gut in Ihr Unternehmen integrieren, wenn Sie diesen einen guten Start ermöglichen. „Für den ersten Eindruck gibt es keine 2. Chance.“ Er gilt bei einem neuen Arbeitsplatz genauso, wie im Privatleben. Klarheit und Orientierung für neue Kollegen schaffen Sie mit einem Einarbeitungsmentor und einem systematischen Einarbeitungskonzept. Im Idealfall ist spätestens zum Ende der Probezeit erreicht, dass der neue Mitarbeiter Arbeitsergebnisse eigenständig erbringt und im Team gut angekommen ist – der perfekte Abschluss Ihres Recruiting-Prozesses.