

Personalentwicklung

# Onboarding

Vorständin Sylvia Pansow

# Inhalt

ONBOARDING .....	2
1. Erstkontakt mit neuen Mitarbeiter*innen .....	6
2. Der erste Arbeitstag .....	8
3. Mentoring.....	10
4. Einführungstage.....	12
5. Sprachbildung .....	14
6. Newcomer-Stammtisch.....	15
7. Postboarding .....	16

## ONBOARDING

Der Fachkräftemangel in Deutschland - und insbesondere im Gesundheitswesen - erfordert seit Jahren neue Konzepte und Strategien in den Bereichen Personalgewinnung und Recruiting. Um diese Ansätze nachhaltig zu gestalten, stellt auch die Personalbindung ein unverzichtbares Handlungsfeld eines Unternehmens dar und sollte frühzeitig in den Prozess integriert werden. Einen der wichtigsten und ersten Wirkungsbereiche bildet das Thema "Onboarding".

Onboarding beschreibt den Prozess zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und der vollständigen Integration eines Mitarbeiters in den Unternehmens- und Arbeitsalltag. Die Integration erfolgt dabei auf verschiedenen Ebenen, sodass in der Kombination bestenfalls eine umfassende "Willkommenskultur" entsteht: Während sich die **fachliche Integration** der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten widmet, beschäftigt sich die **soziale Integration** mit der Knüpfung von Kontakten und der Eingliederung in ein bestehendes Team. Darüber hinaus wird bei der Vermittlung der Unternehmensvision, -strategie, -zielen und -werten von **kultureller Integration** gesprochen.

Die Tatsache, dass neue Mitarbeiter\*innen häufig vor dem ersten Arbeitstag abspringen und daraus hohe Nachbesetzungskosten resultieren oder eine neue Stelle nicht selten mit Unzufriedenheit und Unproduktivität angetreten wird, verdeutlicht die Wichtigkeit des Onboardings.

Die Beschreibung der Ebenen zeigt außerdem, dass professionelles Onboarding länger als eine Woche andauern muss und auch mehr als ein eintägiges Seminar erfordert.

### Grundsätzlich verfolgt das Onboarding die folgenden Ziele:

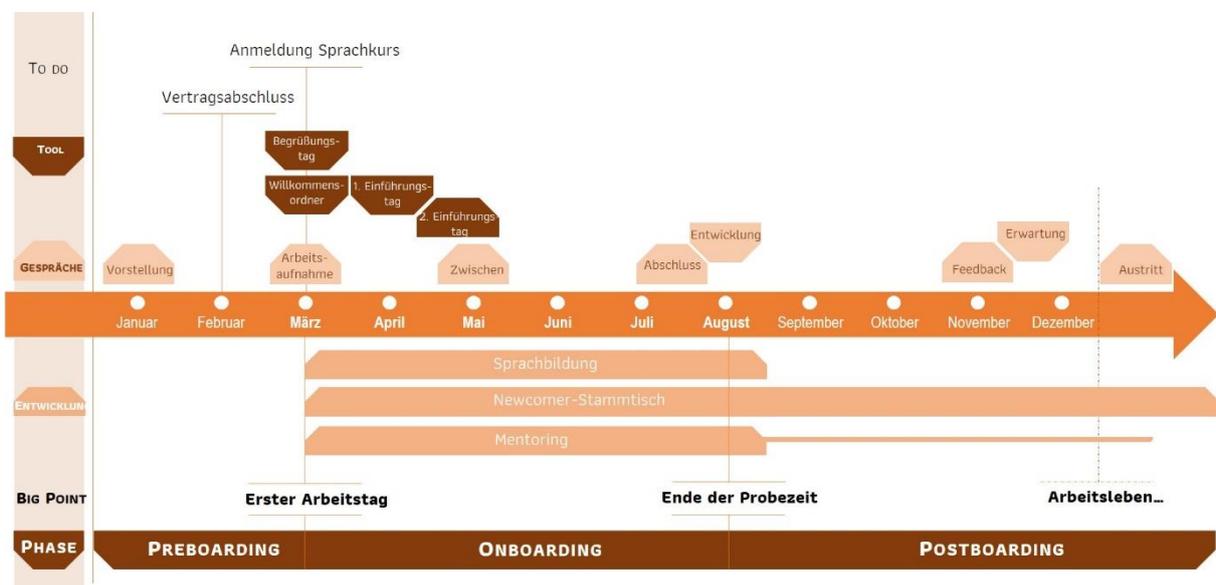
- » Integration auf fachlicher, sozialer und kultureller Ebene
- » Schnellere Produktivität der neuen Mitarbeiter\*innen
- » Eventuelle Unsicherheiten vorbeugen
- » Leerläufe vermeiden
- » Nachbesetzungskosten einsparen
- » [Früh-]Fluktuation verringern
- » Employer Branding
- » Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Ziele verdeutlichen, welche Vorteile ein gut strukturiertes Onboarding bringen kann. Diese Chance wollen auch die Kliniken Ostalb zukünftig nutzen, um dem Anspruch einer guten Personalbindung gerecht zu werden.

Als besonders effektiv und effizient gilt ein standardisierter Prozessablauf, der die wesentlichen Aufgaben und Abläufe vorgibt und eine Orientierungshilfe für Verantwortliche und Beteiligte bietet. Hierzu zählen zum Beispiel das Erstellen von Checklisten und Leitfäden oder die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Terminierungen. Selbstverständlich sollte das Handlungsfeld jedoch für Verbesserungsansätze durch Erfahrungen offengehalten werden.

Das dargelegte Konzept legt den Onboarding-Prozess bei den Kliniken Ostalb fest und bietet einen Anhaltspunkt für das zukünftige Vorgehen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter\*innen.

Einen Überblick des gesamten Onboarding-Prozesses gibt die nachfolgende Abbildung.



*"Ich bin Führungskraft,  
weil ich mich für Menschen inte-  
ressiere. Ich möchte meine MA  
weiterentwickeln und dazu bin ich  
in regem Austausch mit ihnen."*

## Einführung und Übersicht GesprächsFÜHRUNG

Eine gute Kommunikation ist im Klinikalltag allgemein, aber vor allem in der Führung von Mitarbeiter\*innen unverzichtbar. Mitarbeitergespräche sind dabei ein wertvolles Führungsinstrument, die das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in stärken und Potenzial für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf allen Ebenen bieten. Das richtige Vorgehen entscheidet über den Erfolg von Mitarbeitergesprächen. Beispielsweise hilft ein strukturierter Ablauf dabei, das Gespräch souverän und zielorientiert zu leiten.

Die GesprächsFÜHRUNG beschreibt ein Modell, welches die relevanten Gespräche zwischen einem Mitarbeiter\*in und Führungskraft über den gesamten Beschäftigungszeitraum beinhaltet. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick, welche Gesprächstypen in der zeitlichen Abfolge zum Einsatz kommen sollten, um den Grundstein für die Optimierung der Kommunikationsstruktur zu legen:



Das vorliegende Onboarding-Konzept bezieht sich im weiteren Verlauf auf die einzelnen Elemente der GesprächsFÜHRUNG und stellt sie detailliert vor.



## Phase des Preboarding

Entscheidend für den Erfolg des Onboardings ist unter anderem dessen Beginn. Je früher ein Unternehmen den Prozess ansetzt, desto besser gelingt die frühzeitige Mitarbeiterbindung. Ein strukturiertes und professionelles Onboarding beginnt daher bereits vor dem offiziellen Eintritt (erster Arbeitstag) neuer Mitarbeiter\*innen in das Unternehmen. Das sogenannte "Preboarding" bezeichnet die **Vorbereitungsphase zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages bis zum ersten Arbeitstag** und beinhaltet alle Aktivitäten, Aufgaben und Maßnahmen zur Planung der Ankunft neuer Mitarbeiter\*innen. Die Relevanz dieser Phase wird durch die Tatsache, dass die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses vor dem ersten Arbeitstag keine Seltenheit darstellt, belegt. Ziel der Phase ist es deshalb, die Frühfluktuation zu senken, indem neuen Mitarbeiter\*innen Unsicherheiten genommen werden und das Bild eines professionellen Arbeitgebers, der sich um seine Mitarbeiter\*innen kümmert, vermittelt wird. Gleichzeitig wird neuen Beschäftigten ein einfacher und schneller Start ermöglicht, der zeitliche und personelle Ressourcen einspart.

Dass das Preboarding gelingt, ist es wichtig, den Mitarbeiter\*innen zu vermitteln, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Im besten Fall entsteht bereits frühzeitig eine emotionale Bindung zum Unternehmen, die sich positiv auf die Zufriedenheit auswirkt.

Die Kliniken Ostalb haben den Anspruch eines professionellen Preboardings zur Erreichung der o. g. Ziele und Vorteile. Um sich von Anfang an als professioneller Arbeitgeber zu etablieren, kann jedoch zu einem noch früheren Zeitpunkt angesetzt werden. Bereits während des Bewerbungsprozesses hat ein Unternehmen die Chance, potentielle neue Mitarbeiter\*innen zu binden und die Arbeitgebermarke zu stärken.

## 1. Erstkontakt mit neuen Mitarbeiter\*innen

Der Erstkontakt mit neuen Mitarbeiter\*innen beginnt in den meisten Fällen mit der Bewerbung – also noch vor der Phase des Preboardings. Ein transparenter und schneller Bewerbungsprozess mit einer geringen Fehlerquote ist ein geeignetes Mittel zur frühzeitigen Stärkung der Mitarbeiterbindung. Bis zur Einführung einer Bewerbermanagement-Software wurde bei den Kliniken Ostalb eine Verfahrensanweisung zur Stellenbesetzung verabschiedet, die einen schnellen Prozessablauf und ein strukturiertes, einheitliches Vorgehen ermöglichen soll. Während des Bewerbungsprozesses kommt darüber hinaus auch zum ersten Mal das Modell der GesprächsFÜHRUNG zum Einsatz:

### GesprächsFÜHRUNG – Das Vorstellungsgespräch [1]

Einen geeigneten Ansatzpunkt zur Zielerreichung stellt das gegenseitige Vorstellungsgespräch dar. Der gewünschte professionelle Eindruck des Unternehmens entsteht vor allem, wenn das Gespräch zeitnah nach Einreichen der Bewerbung bzw. Ablauf der Bewerbungsfrist stattfindet. Ein strukturierter Ablauf trägt ebenfalls positiv dazu bei.

Beim Vorstellungsgespräch lassen sich auch die Fähigkeiten der deutschen Sprache schnell erkennen. Werden diese mit Defiziten eingeschätzt, kann der favorisierte Bewerber in die Sprachbildung innerhalb des Onboarding aufgenommen werden [siehe Seite 14]. In der Einstellungsphase kann der entsprechende Sachbearbeiter über den Protokollbogen Bewerbungsgespräch schnell erkennen, ob neue Mitarbeiter\*innen nochmals über die nächsten Termine informiert und angemeldet werden sollten. Die Fortschritte in der Sprachförderung lassen sich in den weiteren Etappen der GesprächsFÜHRUNG kontrollieren.

Das Vorstellungsgespräch wird vom direkten Vorgesetzten geführt. Ggf. kann der Stelleninhaber\*in und/oder ein zukünftiger Kolleg\*in beteiligt werden. Mit dem Personalrat und ggf. der Schwerbehindertenvertretung sitzen dem Bewerber\*in somit maximal vier Personen gegenüber. Der eingangs beschriebene Fachkräftemangel fordert bei den Beteiligten ein Umdenken: Der Bewerber\*in wählt zwischen verschiedenen Arbeitsangeboten und nicht mehr das Unternehmen. Das Vorstellungsgespräch stellt kein Casting dar, sondern ist vielmehr ein Vergleich der Bedürfnisse auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Ob ein Kandidat\*in geeignet ist, lässt sich auch sehr gut bei einer ein- bis zweitägigen Hospitation erkennen.

Wichtige organisatorische Tools bei den Kliniken Ostalb stellen die Verfahrensanweisung zur Stellenbesetzung sowie die entsprechenden Anlagen, der Leitfaden Bewerbungsgespräch und der Protokollbogen Bewerbungsgespräch, dar. Letzterer wird in die spätere Personalakte abgelegt. Als Tool für die inhaltliche Stellenbesetzung stellt sich die Landkarten-Methode [auch Teil des Meilensteingespächsbogens] als sehr gewinnbringend heraus. Hier werden nicht nur die Hauptverantwortungsbereiche besprochen, sondern auch die Qualitätskriterien, die zur Erfüllung der Aufgaben wichtig sind.

Im Anschluss an das Gespräch sollte der Bewerber\*in unbedingt über das weitere Verfahren, vor allem auch den zeitlichen Rahmen, informiert werden. Um eine hohe Absprungrate und Unzufriedenheit im Vorfeld zu vermeiden, sollten kurze Zeitfenster eingehalten werden.

Ist die Bewerbungsphase offiziell abgeschlossen und steht die Entscheidung über eine Einstellung fest, ist es wichtig, zeitnah Kontakt zum Bewerber\*in aufzunehmen und Transparenz im Prozess zu gewährleisten.

### 1.1 Maßnahmen für ein erfolgreiches Preboarding

Gemäß der Definition beginnt das Preboarding mit der Unterzeichnung des Vertrages und somit nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens.

Um Unsicherheiten vorzubeugen, sollten neue Mitarbeiter\*innen zeitnah eine Einstellungsabsichtserklärung sowie die weiteren Einstellungsunterlagen [Arbeitsvertrag etc.] erhalten.

Damit der Kontakt über einen längeren Zeitraum bis zum Arbeitsbeginn nicht abreißt, können im Vorfeld weitere Informationen oder Benefits des Unternehmens zugesandt werden.

Außerdem sollte ein Personalverantwortlicher jederzeit für Fragen zur Verfügung stehen. Die frühzeitige Klärung offener Fragen [z. B. bzgl. Wohnungssuche, Kitaplatz, etc.] schafft ebenfalls ein gutes Gefühl bei den Mitarbeiter\*innen.

### 1.2 Ausblick auf den ersten Arbeitstag

Da der erste Arbeitstag sehr entscheidend für das Wohlbefinden und den ersten Eindruck im Unternehmen ist, sollte er geplant und routiniert ablaufen. In der Phase des Preboardings gilt es daher, neue Mitarbeiter\*innen unbedingt umfassend über die ersten Arbeitstage zu informieren. Hierzu gehört die verbindliche Vereinbarung einer Uhrzeit und eines Treffpunktes. Zusätzlich sind aber auch die Organisation des Arbeitsplatzes [materielle Ausstattung, EDV-Zugriffe und -Berechtigungen] und die Information des zukünftigen Teams wichtige Handlungsfelder zur frühzeitigen Mitarbeiterbindung und erfolgreichen Prozessgestaltung.



## Phase der Orientierung

Die Phase des Preboardings endet mit dem ersten Arbeitstag und geht nahtlos in die darauffolgende Orientierungsphase über, welche eine **Zeitspanne von ca. drei Monaten** umfasst. In dieser Phase ist es wichtig, neue Mitarbeiter\*innen in ihre Rolle und Aufgaben einzuführen, indem sie das Unternehmen, Kolleginnen und Kollegen, Tätigkeiten, Organisation und Abläufe kennen- und verstehen lernen. Einem Unternehmen stehen in diesem Rahmen eine Reihe von Instrumenten und Maßnahmen zur Verfügung, die in den nachfolgenden Abschnitten im Detail vorgestellt werden und bei den Kliniken Ostalb zukünftig zum Einsatz kommen sollen.

## 2. Der erste Arbeitstag



Der erste Arbeitstag ist entscheidend für einen erfolgreichen Start neuer Mitarbeiter\*innen im Unternehmen. Da der erste Eindruck eine ausschlaggebende Wirkung auf die Personalbindung hat, ist es zielführend, das Unternehmen bzw. die Abteilung als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Dies gelingt am besten mit einer guten Vorbereitung und Struktur. Hierfür eignet sich das Vorgehen anhand einer Checkliste. Auch der Einbezug des gesamten Teams und die Bestimmung eines Mentors, der sich expliziter um neue Mitarbeiter\*innen kümmert haben eine positive Wirkung [siehe Seite 9]. Um eine gute Wohlfühl-atmosphäre zu schaffen und Mitarbeiter\*innen Wertschätzung entgegen zu bringen, sollten auch die Räumlichkeiten und der Arbeitsplatz entsprechend vorbereitet werden. Hierzu gehören zum einen die materielle Ausstattung zur Ermöglichung eines unmittelbaren Arbeitsbeginns, zum anderen aber auch anerkennende Benefits wie zum Beispiel das Aufstellen von Blumen, Karten oder dem "Schön, dass Sie da sind!"-Aufkleber der Kliniken Ostalb.

Ebenso wichtig wie das Kennenlernen des Arbeitsplatzes und der direkten Kolleg\*innen ist die Vorstellung von Mitarbeiter\*innen im zukünftigen Umfeld. Dies betrifft das Netzwerk innerhalb der Kliniken Ostalb, mit dem der neue Mitarbeiter\*in im Berufsalltag Kontakt haben wird.

## 2.1 Willkommensordner

Um neuen Mitarbeiter\*innen frühzeitig wichtige Informationen zur Verfügung zu stellen und häufig aufkommende Fragen zu klären, eignet sich die Zusammenstellung von Informationsmaterialien in schriftlicher Form. Bei den Kliniken Ostalb erhält daher jeder Mitarbeiter\*in am Begrüßungstag einen personalisierten "Willkommensordner". Dieser beinhaltet umfassende Informationen zum Unternehmen, insbesondere zu den einzelnen Standorten, wichtige Dokumente, Lagepläne, etc. Der Willkommensordner gilt als Orientierungshilfe, Nachschlagewerk und kann dazu dienen, persönliche Unterlagen abzuheften.

Der Willkommensordner ist bereits eine wichtige Maßnahme des Onboardings, stellt jedoch nur ein Instrument des Systems dar. Um auch die persönliche Ebene zu bedienen und in einen direkten Austausch zu gehen, sind weitere Maßnahmen notwendig.

## 2.2 Begrüßungstag

Der genannte persönliche Austausch beginnt mit einem monatlichen, standortbezogenen Begrüßungstag, der den Zweck hat, neuen Kolleg\*innen einen ersten Überblick zu vermitteln. Der beschriebene Willkommensordner dient hierbei bereits als Unterstützung zur Präsentation. Beim Begrüßungstag können in einem direkten Austausch erste aufkommende Fragen geklärt und somit Unsicherheiten aus dem Weg geräumt werden.

Um die Instrumente des Onboardings an die Mitarbeiterbedürfnisse anpassen zu können wird im Anschluss ein Evaluationsbogen verteilt, der Anstöße für Optimierungen bringen soll. Den Abschluss des Begrüßungstages bildet ein räumlicher Rundgang am jeweiligen Standort.

Der Begrüßungstag stellt erste Weichen in Richtung Gemeinsamkeit, "Wir"-Gefühl und Zugehörigkeit und vermittelt somit Wertschätzung gegenüber neuen Mitarbeiter\*innen.

### GesprächsFÜHRUNG – Das Arbeitsaufnahmegespräch [2]

An dieser Stelle des Onboarding-Prozesses kommt das Modell der GesprächsFÜHRUNG erneut ins Spiel, denn neben der offiziellen Begrüßung durch den Vorgesetzten am ersten Arbeitstag soll in der ersten Arbeitswoche das sogenannte Arbeitsaufnahmegespräch stattfinden. Ziel dieses Gespräches ist es, Rolle und Aufgaben des neuen Beschäftigten genau zu definieren. Oftmals kommt es im weiteren Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses nämlich zu unausgesprochenen Konflikten, da Tätigkeits- und Stellenbeschreibungen unterschiedlich aufgefasst werden. Die Dokumentation der Inhalte dieses Gespräches bildet die Basis für das später folgende Zwischen- und Abschlussgespräch und stellt die Landkarte aus dem Vorstellungsgespräch als inhaltlichen Ausgangspunkt in den Vordergrund. Die Dokumentationsgrundlage dieser drei genannten Gespräche stellt der hierfür entwickelte Meilensteinbogen dar.

### 3. Mentoring

Einen wichtigen Beitrag für das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen im Unternehmen leistet das Thema Mentoring. Daher soll auch dieses Handlungsfeld einen wichtigen Bereich des Konzeptes der Kliniken Ostalb einnehmen.

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, bei dem erfahrene Mitarbeiter\*innen [Mentoren] ihr Wissen und die

Erfahrungen an neue, unerfahrenere Mitarbeiter\*innen [Mentees] weitergeben. Es stellt eine effektive Methode für den Wissens- und Erfahrungstransfer im Unternehmen dar und hat vielfältige Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Insbesondere junge Talente wünschen sich zum Karrierestart Vorbilder, Orientierung, Inspiration und regelmäßiges Feedback sowie einen Austausch mit Chefs und Kollegen. Mentoring basiert dabei auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verständnis, da ein Mentor gleich mehrere Rollen übernimmt: Er ist Vorbild, Ratgeber, Coach, Kritiker und Förderer und hat die Aufgabe, die Karriere des Mentees zukunftsgerichtet zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern. Er gibt außerdem Hilfestellungen, um individuelle Karriereziele zu erreichen oder ein funktionierendes Netzwerk aufzubauen.

Besonders in Unternehmen mit einer ausgeprägten heterogenen Berufslandschaft – wie es auch bei den Kliniken Ostalb der Fall ist – lässt sich Mentoring nur schwer einheitlich definieren. Die folgenden Punkte enthalten daher Handlungsempfehlungen und Umsetzungshilfen, die individuell auf den Charakter der Abteilung angepasst werden sollen. Die nachfolgend beschriebenen Vorteile zeigen deutlich, wie notwendig die Einführung eines Mentoring-Programms ist.

Grundlage des der nun aufgezeigten Umsetzungshilfen des Mentorings ist die Benennung des **unsichtbaren Mentors**, dem Vorgesetzten und die Benennung des **sichtbaren Mentors**, einem direkten Kolleg\*in, der dem Mentee ein ständiger Ansprechpartner im Berufsalltag ist.

#### **Vorteile des Mentorings:**

- » Generationenübergreifender Wissenstransfer, dadurch bleibt die Expertise im Unternehmen verankert.

#### *Handlungsempfehlung:*

- » Frühzeitig einen Kollegen\*in als sichtbaren Mentor benennen
- » Bestenfalls haben Mentee und unsichtbarer Mentor dieselben Arbeitseinsätze



- » Gezielte Talentförderung durch die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen. Somit wird das interne Know-How geschult und neue Mitarbeiter\*innen werden effektiv auf die Anforderungen am Arbeitsplatz vorbereitet.

*Handlungsempfehlung:*

- » Planung regelmäßiger Einsätze mit erfahrenen Kollegen
  - » Regelmäßige interne Fortbildungen, um Gelerntes zu festigen
- » Persönlichkeitsentwicklung durch Feedbackkultur, da ein konstruktives Feedback zu besserer Leistung und Flexibilität in einer wandelnden Arbeitswelt motiviert.

*Handlungsempfehlung:*

- » Der unsichtbare Mentor ist der direkte Vorgesetzte oder aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich
  - » Anwendung des Konzeptes der GesprächsfÜHRUNG
  - » Sichtbarer und unsichtbarer Mentor stehen in kollegialem Austausch mit dem Mentee
- » Langfristige Mitarbeiterbindung und somit gezielte Karriereentwicklung durch die persönliche Weitergabe von Fachwissen.

*Handlungsempfehlung:*

- » Besprechung der Curricula
  - » Ergebnisse der Entwicklungsgespräche zur Planung nutzen
  - » Berufsbezogene innerbetriebliche Fort- und Weiterbildungen
- » Mentoring dient als wichtiges zweiseitiges Personalentwicklungsinstrument, da sich zum einen die Einarbeitungszeit mit der Unterstützung eines routinierten Mentors verkürzen lässt, zum anderen aber auch der Mentor neue Denkanstöße zu gewohnten Prozessabläufen erhält.

*Handlungsempfehlung:*

- » Regelmäßige Feedbackgespräche am Ende eines Einsatzes, eines Tages, einer Woche, etc.
- » Gespräche außerhalb der Routineumgebung
- » Gezielte Abfrage von Kritik mit Lösungsansätzen, Kommentaren und Ergänzungen

Um das Mentoring in allen Unternehmensbereichen zu etablieren und die genannte Flexibilität zu gewährleisten, eignet sich der Aufbau eines abteilungsindividuellen Mentoren-Programms in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung und der Organisations- und Prozessentwicklung.



## Phase der Integration

Ist die Orientierungsphase nach ca. drei Monaten abgeschlossen, folgt die Integrationsphase, in der die Mitarbeiter\*innen zunehmend **in das Unternehmen, die Abteilung, ins Team und die Arbeitsabläufe integriert** werden. Die Länge ist individuell je nach Position, Bedürfnissen oder Tätigkeiten und kann daher vom dritten bis zum sechsten oder sogar bis zum zwölften Monat nach Beschäftigungsbeginn andauern. Ziel ist es außerdem, Mitarbeiter\*innen erstmals und zunehmend selbst Initiative und Verantwortung übernehmen zu lassen.

### GesprächsFÜHRUNG – Das Zwischengespräch [3]

Während der Integrationsphase findet auch das bereits erwähnte Zwischengespräch – das zweite der Meilensteingespräche – statt. Auch bei diesem Gespräch dient der Meilensteinbogen als Dokumentationsleitfaden und sollte wie beim Arbeitsaufnahmegespräch herangezogen werden, um Fortschritte oder ggf. Konflikte und Uneinigkeiten festzuhalten. Ebenso wird die Landkarte erneut als Ausgangspunkt herangezogen.

## 4. Einführungstage

Zusätzlich zu dem bereits vorgestellten monatlich stattfindenden Begrüßungstag sind zwei weitere Einführungstage vorgesehen. Sie finden quartalsweise statt und werden im Folgenden näher erläutert.

### 4.1 Erster Einführungstag

Der erste Einführungstag mit Beginn im Januar findet quartalsweise gegen Mitte des Monats (z. B. am 15. eines Monats) standortübergreifend statt. Ziel ist die Zusammenführung neuer Mitarbeiter\*innen über die Standorte hinweg und die Schaffung einer Plattform für einen Austausch unter „Gleichgesinnten“. Er dient außerdem der weitreichenderen Information über das Unternehmen sowie der Unterweisung von Pflichtschulungen, die die neuen Mitarbeiter\*innen sowieso absolvieren müssen.

Um die Standorte gleichwertig zu bedienen, rotiert der Veranstaltungsort bei jedem Einführungstag. Die Teilnehmer\*innen erhalten eine Arbeitszeitanrechnung in Form eines Fortbildungstages [1/5 der wöchentlichen Arbeitszeit eines Vollbeschäftigten].

#### Möglicher Ablauf und Inhalte:

- » Unterweisung zur Pflichtschulung Datenschutz
- » Vorstellung Vital im Arbeitsalltag [v i a]
- » Vorstellung des Qualitätsmanagements
- » Unterweisung zur Pflichtschulung Arbeitsschutz und Betriebsärztlicher Dienst
- » Mittagspause mit Bewirtung
- » Unterweisung zur Pflichtschulung Brandschutz [Theorie]
- » Unterweisung zur Pflichtschulung Hygiene
- » Informationen um das Thema Fort- und Weiterbildung

#### 4.2 Zweiter Einführungstag

Der zweite Einführungstag findet dann anschließend quartalsweise einen Tag nach dem ersten Einführungstag [z. B. am 16. eines Monats] dezentral an allen drei Standorten statt.

#### Möglicher Ablauf und Inhalte:

- » Unterweisung zur Pflichtschulung Brandschutz [Praxis]
- » Unterweisung zur Pflichtschulung Reanimation
- » Informationen zur EDV
- » Ausgabe und Ausfüllen eines Evaluationsbogens zur Erhebung der Zufriedenheit mit den Einführungstagen und zur Optimierung der Maßnahmen
- » Mittagspause mit Bewirtung
- » Einweisung in das Medizinproduktegesetz
- » Einweisung in das Transfusionsgesetz
- » Laborschulung

## 5. Sprachbildung

Der Fachkräftemangel in Deutschland führt dazu, dass auch zunehmend ausländische Fachkräfte rekrutiert werden. Das stellt Unternehmen vor neue, z. B. kulturelle und sprachliche, Herausforderungen und erfordert Maßnahmen, um daraus Chancen – und somit einen Gewinn für Arbeitgeber und Arbeitnehmer – zu generieren.

### 5.1 Bru-Perez-Fachsprachenakademie

Besonders in der Berufsgruppe der Ärzte\*innen steigt der Anteil ausländischer Fachkräfte immens an. Trotz der vorausgesetzten bestandenen Fachsprachenprüfung besteht oft das Problem, dass die Sprachkenntnisse für die tägliche Arbeit verbesserungsbedürftig sind. Dabei geht es nicht nur um die reine Sprachvermittlung, sondern auch um Themen wie die interkulturelle Verständigung [z. B. der Umgang in Patienten- und Angehörigengesprächen, die Eingliederung ins Team und das neue Lebensumfeld]. Um den Mitarbeiter\*innen einen guten Start zu ermöglichen und eine hohe Qualität zu gewährleisten, wurde gemeinsam mit der Bru-Perez-Fachsprachenakademie ein umfangreiches Online-Trainingskonzept entwickelt mit dem Ziel, Kenntnislücken schnellstmöglich zu schließen. Um die Maßnahme frühzeitig zu etablieren, ist vorgesehen, den Bedarf einer Teilnahme am Trainingsprogramm schon im Rahmen des Einstellungsprozesses zu prüfen, um neuen Mitarbeiter\*innen spätestens zwei Wochen nach der Arbeitsaufnahme in das Trainingsprogramm zu integrieren. Für eine frühzeitige Evaluation startet das Projekt zunächst mit einer einjährigen Probephase.

### 5.2 Einbindung weiterer Berufsgruppen

Da sich die Entwicklungen im Bereich der Fachkräfte auch auf andere Berufsgruppen übertragen lassen, werden hierfür im nächsten Schritt entsprechende Programme erarbeitet und vorbereitet, die auf dem für Ärzt\*innen erarbeiteten Konzept basieren.

#### GesprächsFÜHRUNG – Das Abschlussgespräch [4]

Am Ende der Probezeit findet im Rahmen der GesprächsFÜHRUNG das letzte Meilensteingespräch, das Abschlussgespräch, statt. Es nimmt eine bedeutende Rolle ein, schließlich geht es um das Fortbestehen oder die Beendigung der Zusammenarbeit. Die Gesprächsgrundlage der beiden vorangegangenen Gespräche wird erneut herangezogen und mittels des Meilensteinbogens und der Landkarte werden die weiteren Entwicklungen dokumentiert.

Der Meilensteinbogen wird nach Abschluss dieses Gesprächs in der örtlichen Personalabteilung in die Personalakte abgelegt.

Wird das Arbeitsverhältnis aufrechterhalten, so kann ergänzend zum Abschlussgespräch zugleich das erste Entwicklungsgespräch [siehe Seite 16] stattfinden.

## 6. Newcomer-Stammtisch

Um auch sozialen Bedürfnissen im Rahmen der Mitarbeiterbindung nachzukommen und das Onboarding weitreichender zu fördern, eignen sich Maßnahmen wie z. B. ein sogenannter Newcomer-Stammtisch. Dieser bietet den Beschäftigten der Kliniken Ostalb eine Plattform für einen regelmäßigen, persönlichen und berufsgruppenübergreifenden Austausch und trägt damit zu einer schnellen Eingewöhnung und zur Bildung eines Netzwerkes bei. Bei einem gemeinsamen Essen und Beisammensein besteht die Möglichkeit, sich besser kennenzulernen und neue Kontakte im Arbeitsumfeld zu knüpfen.

Der Newcomer-Stammtisch soll von zwei bis drei Verantwortlichen monatlich am jeweiligen Standort organisiert werden. Je nach Bedarf eignet sich z. B. ein gemeinsamer Brunch oder ein After-Work.

Die Zielgruppe – neue Beschäftigte der Kliniken Ostalb – wird persönlich mit Aushändigung der Willkommensmappe und einer Einladungskarte eingeladen. Zur erweiterten Kommunikation werden Plakate für alle anderen Beschäftigten in den Aufenthaltsräumen angebracht. Für eine bessere Planung sollten Anmeldungen vom Organisationsteam entgegengenommen werden.



## Phase der Bindung

Das Onboarding ist nach den ersten sechs Monaten formal beendet. Das Führungsleitbild der Kliniken Ostalb beschreibt einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander, wobei Kritik ernst genommen wird und Rückmeldung wichtig ist. Aus diesem Grund wird das **Modell der Gesprächsführung** auch nach dem offiziellen Onboarding-Prozess weitergeführt und in die Unternehmenskultur eingebettet.

### 7. Postboarding

Die Methoden und Instrumente für die Gesprächsführung werden im Rahmen einer Führungskräfte-schulung behandelt und sind durchgehend wichtiger Bestandteil in der Personalbindung. Aus diesem Grund werden die weiteren Elemente der Gesprächsführung im Folgenden erläutert.

#### Gesprächsführung – Das Entwicklungsgespräch [5]

Das Entwicklungsgespräch ist ein zentrales Instrument der Mitarbeiterförderung. Das Gespräch ist innerhalb der Gesamtdienstvereinbarung einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter\*in durchzuführen und somit das einzig verpflichtende, wiederkehrende Gespräch. Der Gesprächsführer\*in muss nicht der direkte Vorgesetzte sein, sondern kann auch von einem Kollegen\*in in leitender Funktion moderiert werden. Die Mitarbeiter\*innen haben hierbei die Möglichkeit, ihre persönlichen Wünsche und Vorstellung hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung zu äußern. Regelmäßige Entwicklungsgespräche dienen der optimalen Entfaltung des Potenzials der Mitarbeiter\*innen im Klinikum.

Das Entwicklungsgespräch kann auch an das Feedbackgespräch gekoppelt werden, welches aber wiederum vom direkten Vorgesetzten geführt wird.

#### Gesprächsführung – Das Feedbackgespräch [6]

Ein empathischer und respektvoller Umgang und die Wertschätzung im täglichen Miteinander sind in der Unternehmenskultur verankert. Die Umsetzung spiegelt sich in einer gelebten Feedback- und Fehlerkultur wider. Das wichtigste Instrument sind die Feedbackgespräche, bei deren Durchführung kein Gesprächsbogen verwendet, sondern Methoden zum Einsatz kommen, die im Zuge des Führungskräfte-trainings aufgezeigt werden. Aufgrund der Individualität der Abteilungen und Führungskräfte sollte von einem standardisierten Dokumentationsbogen abgesehen werden, trotzdem sollten die Gespräche aufgrund der vielen Vorteile gewissenhaft durchgeführt werden. Optimaler Weise dauert ein Feedbackgespräch 60 Minuten. Den größten Gesprächsanteil hat hier der Mitarbeiter\*in. Das Gespräch soll überwiegend auf die positiven Entwicklungen eingehen. Gesprächsinhalte sind: Die gegenwärtige Situation [Was

motiviert Sie? Wie läuft es im Augenblick? Wie fühlen Sie sich nach den turbulenten Wochen?), Erfolge in der Vergangenheit [Was hat Ihnen Freude bereitet? Wo sind Sie am meisten vorangekommen? Welcher Erfolgsmoment ist Ihnen in Erinnerung?], gegenwärtige Stärken und Ziele für die Zukunft [Wo sehen Sie Ihre Stärken? Was machen Sie besonders gerne? Was sind Ihre Ziele in diesem Zusammenhang?], Verbesserungspunkte [Wie war die negative Situation XY für Sie? Welche Entscheidungen würden Sie jetzt anders treffen? Wo gab es Konflikte und was hat Sie belastet?].

Feedbackgespräche funktionieren auf unterschiedliche Art und Weise, z. B. in Form regelmäßiger Teamsitzungen, 1:1-Gesprächen oder auch als Team-Gruppen-Gespräche mit einem Moderator.

### GesprächsFÜHRUNG – Das Erwartungsgespräch [7]

Damit sich die Teams vollständig im Sinne des Unternehmens einbringen und ohne Missverständnisse und vermeidbare Konflikte zusammenarbeiten können, werden sogenannte Erwartungsgespräche eingesetzt. Zwei wesentliche Schritte sind hier zu definieren: Das Bewusstmachen der eigenen Erwartungen sowie die Kommunikation der konkreten Erwartungen. Das Erwartungsgespräch dauert in der Regel 45 bis 60 Minuten. Die Erwartungen, die eine Führungskraft an seinen Mitarbeiter\*in stellt, sollte klar, deutlich und so konkret wie möglich angesprochen werden. Als inhaltliche Grundlage kann erneut die Landkarten-Methode herangezogen werden. Das Erwartungsgespräch ist strenger als das Feedback- oder Entwicklungsgespräch. Hier geht es um Vereinbarungen und die Verlässlichkeit. Infolge von Nichteinhaltung solcher Vereinbarungen kann auf dieses Gespräch verwiesen werden und ggf. Konsequenzen folgen.

### GesprächsFÜHRUNG – Das Austrittsgespräch [8]

Die Gründe für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses können sehr vielfältig sein. Neben rentenbedingten, privaten und familiären Gründen kann eine Beendigung im direkten Arbeitsumfeld oder in mangelnden Weiterentwicklungsmöglichkeiten begründet liegen.

Diese Rückmeldung zu erhalten ist besonders wichtig, um zukünftig eine Fluktuation aufgrund vermeidbarer Umstände zu verhindern. Dabei kann das Austrittsgespräch mit dem Vorgesetzten oder einem neutralen Gesprächspartner\*in aus dem Personalmanagement geführt werden. So besteht die Chance, Veränderungen voranzutreiben und somit einer weiteren ungewollten Fluktuation vorzubeugen und in die Mitarbeiterbindung zu investieren.

Die Gespräche [1] bis [4] sind für ein erfolgreiches Onboarding unumgänglich. Das Gespräch [5] ist gemäß der Gesamtdienstvereinbarung Qualifikation und Weiterbildung regelmäßig zu führen. Die Gespräche [6] und [7] werden für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung sehr empfohlen. Das Gespräch [8] ist für Entwicklungen im Unternehmen relevant.

## Ansprechpartner

Haben Sie Anregungen, Fragen oder den Wunsch nach Unterstützung?

Dann sprechen Sie uns gerne an:

### Personalentwicklung

Teresa Kacinski

07361/55-3510

teresa.kacinski@kliniken-ostalb.de

### Organisations- und Prozessentwicklung

Cathrin Sturm

07361/55-3507

cathrin.sturm@kliniken-ostalb.de

### Quellenangaben

Haufe: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/phasen-und-elemente-des-onboarding\\_80\\_330504.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/phasen-und-elemente-des-onboarding_80_330504.html)  
[Zugriff: 04.01.2021].

Haufe: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/phasen-und-elemente-des-onboarding\\_80\\_330504.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/phasen-und-elemente-des-onboarding_80_330504.html)  
[Zugriff: 04.01.2021].

Squared Online:  
<https://www.wearesquared.de/blog/in-sechs-schritten-zum-erfolgreichen-mentoring-in-unternehmen> [Zugriff: 02.04.2020].