

Im Vergleich zur Praxis in der Industrie sind Mitarbeiterrekrutierungsprozesse im Krankenhaus noch häufig eher improvisiert und weniger organisiert.

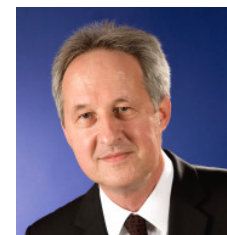
Die berufsgruppenorientierte Dezentralisierung von Teilprozessen im Verlauf der Mitarbeiterauswahl ohne klare Anbindung an einen übergreifenden zentralen Prozess erschwert im Alltag die reibungslose Suche und Integration neuer Mitarbeiter.

Nachfolgende Anregungen sollen zu einer effizienteren Lösung beitragen:

1. Grundlage der Personalsuche ist ein klares Anforderungsprofil
Für die zu besetzende Stelle wird eine checklistenartige Aufzählung der erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen erstellt. Neben der Fachkompetenz ist dabei auch die erwartete Sozialkompetenz- (z.B. Führungsverhalten) und Methodenkompetenz (z.B. Organisationsvermögen) zu konkretisieren. Ergänzend wird die zu besetzende Stelle in Ihrem Aufgabenprofil umfassend beschrieben.
2. Das Anforderungs- und Aufgabenprofil mündet in den Anzeigentext und liefert den potenziellen Bewerbern eine realitätsnahe Orientierung. Dabei sollte auch ein positives Bild der Organisation beschrieben werden, für die der neue Mitarbeiter gesucht wird
3. Eingehende Bewerbungen durchlaufen eine vorher definierte Adressatenreihenfolge und werden aufbereitet, so dass die Bewerber objektiv miteinander verglichen werden können. Nicht in eine engere Wahl kommende Bewerbungen werden mit einem wertschätzenden Anschreiben zeitnah zurückgeschickt.
4. Zum Vorstellungsgespräch eingeladene Bewerber werden von einer Auswahlgruppe systematisch und entscheidungsorientiert „aufgenommen“. Dabei ist es in bestimmten Situationen durchaus sinnvoll auch andere Entscheidungshilfen wie beispielsweise ein Assessmentcenter zu nutzen.
5. Der gewählte Bewerber wird auf Basis eines standardisierten Verfahrens in einen Vertrag geführt.
6. Die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters wird systematisch vorbereitet und durchgeführt. Neben den formellen Ansprechpartnern wie Abteilungsvorgesetzte und Personalabteilung unterstützen Kollegen des neuen Mitarbeiters als Paten die Implementierung von der ersten Stunde an. Die Einarbeitung erfolgt auf Basis eines möglichst prozessorientierten Konzeptes. Der neue Mitarbeiter erfährt konkret, welche Aufgaben er wahrnimmt, mit wem er kommuniziert, was er von der Organisation und der Abteilung wissen muss und welche Erwartungen andere an ihn richten. Eine vorbereitete Mappe mit relevanten Unterlagen leistet dabei wertvolle Unterstützung.
7. Während der Einarbeitungs- und Probezeit sind institutionalisierte Gespräche zwischen dem neuen Mitarbeiter und der verantwortlichen Führungskraft vorgesehen. In den Probezeitgesprächen sollen beide Partner über den Verlauf der Einarbeitung sprechen und notwendige Maßnahmen zu deren Optimierung einleiten. Die Probezeit soll Klarheit schaffen, ob eine Zusammenarbeit sinnvoll und möglich ist. Mit der ausgesprochenen Übernahmeentscheidung wird der neue Mitarbeiter dann endgültig in dem Unternehmen aufgenommen.
8. An den formalen Abschluss des Auswahl- und Integrationsprozesses schließen sich nahtlos die Aktivitäten der strategischen Personalentwicklung an. Nur ein kontinuierlicher und motivierender Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sichert eine dauerhaft gute Zusammenarbeit.

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter gehört zu den anspruchsvollsten und nachhaltigsten Prozessen im Krankenhaus.

Personelle Fehlentscheidungen führen zu materiellen und immateriellen Schäden in der Organisation. Grund genug, den Prozess der Mitarbeiterauswahl zu strukturieren und zu professionalisieren.



Der Autor, Ralf König, Diplom-Kaufmann, Vorstand der GUB – Gesellschaft für Unternehmensanalyse und Betriebsberatung AG ist Unternehmensberater und begleitet zahlreiche Krankenhausprojekte.

Die GUB AG führt auch Seminarveranstaltungen zu den oben angesprochenen Themen durch