



Foto: peterschreiber.media - stock.adobe.com

Mitarbeitende an Bord holen

Fachkräfte sind rar. Hat man endlich Personal gefunden, sollte man sie gut integrieren, damit sie langfristig das Team unterstützen. So geht's!

MARION WEERDA, KATHRIN SIEMER

Erinnern Sie sich noch an Ihren ersten Job in einer Tierarztpraxis? Ich habe gute Erinnerung. Daran dürfte zuerst vier Wochen lang mit dem Chef mitfahren und während er sich mit dem Landwirt unterhielt, habe ich mit sie dann mit zittrigen Händen den Kaiserschnitt gemacht. Als ich dann das erste Mal allein losgefahren bin, gab es immer mindestens eine Tierärztin, die ich direkt auf dem Handy anrufen konnte und die mir half, die richtige Diagnose zu stellen oder im Notfall hinterherfuhr. Andere Einarbeitungs-Geschichten sind weniger positiv. Wann wurde direkt mit schwierigen Fällen allein gelassen? Da fehlt Rückhalt vom Team und vom Chef und in der Regel bleibt man nicht lange in so einer Praxis.

Hohe Fluktuation von Tiermedizinern

Inzwischen hat der Fachkräftemangel zu einer Konkurrenzsituation um Mitarbeitende geführt. Das heißt, hat man es erstmal geschafft, eine neue Tierärztin für das Team gewinnen, sollte man investieren, damit sie/er auch bleibt. Denn attraktive Jobangebote gibt es zuhauf. Auch sind Anrufe oder Kontaktaufnahme über Socialmedia von Headhuntern und Ablösesummen für den Jobwechsel in eine andere Praxis keine Seltenheit mehr. Das große Angebot an Arbeitsmöglichkeiten hat die Fluktua-



Kathrin Siemer,
Praxismanagement
und Coaching

Kontakt zur Autorin:
info@kathrin-siemer.de

tion der angestellten Tierärzte und Tierärztinnen in den Praxen noch verstärkt. Um neue Mitarbeiter gut in das Team zu integrieren und sie damit an die Praxis zu binden, lohnt sich eine Investition in den sogenannten Onboarding-Prozess. Die neuen Mitarbeiter sollen in der Praxis „an Bord geholt“ werden. Der Prozess gliedert sich in vier Teile:

1.) Vorbereitungsphase (Preboarding)

Das ist die Zeit von der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag. In dieser Phase ist das Kontakthalten mit dem neuen Mitarbeiter das A und O. Das kann in Form einer freundlichen E-Mail sein, ob Unterstützung bei der Wohnungssuche gebraucht wird oder eine Einladung zum ‚Tag der offenen Tür‘ in der Praxis sein.

2.) Orientierungsphase (Eintrittsphase)

Das sind die ersten Arbeitstage bis zum dritten Monat der Zusammenarbeit. Um Unsicherheiten und Nervosität bei Arbeitsantritt entgegenzuwirken, ist es wichtig, diesen ersten Arbeitstag gut vorzubereiten. Heißen Sie Ihren neuen Mitarbeiter herzlich willkommen. Der erste Arbeitstag sollte so positiv wie möglich gestaltet werden. Planen Sie den Tag und haben Sie alle wichtigen Infos (Handouts) zur Hand. Begrüßen Sie auf einem Praxisrund-

Foto: Privat

gang zusammen mit dem neuen Mitarbeitenden die v.a. wichtigsten Kollegen und Vorgesetzte. Erklären Sie in einer kleinen individuellen Informationsveranstaltung, wie die Zeiterfassung, Urlaubs- und Krankmeldung funktionieren. Sprechen Sie über Arbeitszeiten, Pausenzeiten, den Dienstplan. Übergeben Sie Arbeitskleidung mit Praxislogo und ggfs. Mobiltelefon und Praxiswagen in der Fahrpraxis. Beenden Sie den ersten Arbeitstag mit einem kurzen Feedback-Gespräch. Und dabei reicht häufig schon die Frage: „Wie war's heute bei dir? Wie fühlst du dich? Hast du dir deinen Start so vorgestellt?“ So zeigen Sie Aufmerksamkeit und können dies als Beziehungsaufbau nutzen.

Sinnvoll ist es auch, einen zentralen Ansprechpartner zu benennen, an die/der neue Mitarbeiterin mit möglichen Fragen jederzeit wenden kann. Dieser „Buddy“ sollte mit der neuen Mitarbeiterin im Alter und Verantwortungsbereich auf Augenhöhe rangieren, damit hier die Hemmschwelle besonders niedrig liegt, Fragen zu stellen.

3.) Integrationsphase (Team-Bindung)

Dritter bis sechster Monat der Zusammenarbeit. Führen Sie mit Ihrem neuen Mitarbeiter regelmäßige Feedback-Gespräche. Ein Feedback ist geprägt vom wechselseitigen Vertrauen und in der sich die Mitarbeiter Hierarchie und Funktionsübergreifend regelmäßig eine Rückmeldung über ihre Leistung ihr Verhalten und ihre Wirkung auf Dritte geben. Feedback ist wichtig! Es gibt Orientierung und schafft Vertrauen, fördert die effektive Zusammenarbeit und sorgt für eine starke Teamleistung und sie ist die Grundlage für Veränderung und lernen. Zu häufig wird die hohe Emotionalität unterschätzt, die vor allem in den ersten Monaten der Zusammenarbeit bei der Mitarbeiterin vorherrschen. Nutzen Sie diese Zeit, um positive Emotionen zu fördern und Negativität zu neutralisieren. Bei einer guten zwischenmenschlichen Beziehung sollte dies auch bei noch jungen Kolleginnen sodann kein Problem sein.

Feedback muss sein

Feedback muss nicht immer positiv sein, es kann auch negativ sein. Gut ist, wenn der Feedbackgeber auf das Gespräch vorbereitet ist. Am besten funktioniert das mit der Sandwichmethode: Ein Lob, eine Kritik, ein Lob. Bleiben Sie im Gespräch immer in der Ich-Perspektive und holen sie die Rückmeldung Ihres Gegenübers ein. Und dabei muss so ein Feedback-Gespräch gar nicht immer einen ‚formellen Charakter‘ haben. Ein kurzes Treffen im Büro, ein gemeinsamer Kaffee oder ein kurzweiliges Date in ruhiger Atmosphäre, auf welches sich beide einlassen, hilft schon, um bei der Mitarbeiterin „am Ball zu bleiben“.

Feedback ist Basis für die Bindung der Mitarbeitenden an die Praxis.

Onboarding von TFAs

Bei TFAs ist es wichtig, dass ab Vertragsunterzeichnung (oft schon ein Jahr vor Arbeitsantritt) intensiv Kontakt gehalten wird, um ein vorschnelles Abbrechen der Ausbildung zu verhindern. Die Einladung zum Azubitreffen oder zum Sommerfest sind hier sicher eine gute Idee, Kontakt zu pflegen und Unsicherheiten zu begegnen. Sinnvoll ist es auch bei jungen TFAs die Eltern mit einzuladen, denn diese sind nicht selten wichtiger Unterstützer oder auch Meinungsmacher, mit erheblichem Einfluss auf die jungen Menschen.

Finden sie heraus, ob der Mitarbeiter gefordert der gefördert werden muss. Leistungsstarken Tiermedizinern kann man Projekte und Verantwortung übertragen. Sie brauchen weniger Kontrolle und Anleitung als leistungsschwächere oder Berufsanfängerinnen. An dieser Stelle hilft dann vielleicht eine passende Weiterbildung oder ein interner Workshop, um sich gut zu entwickeln und die Performance zu verbessern. Finden Sie heraus, welche Vorlieben und Stärken der Mitarbeitende hat, und berücksichtigen Sie Vorlieben bei der Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Kurzum: Lernen Sie Ihre Mitarbeiterin kennen!

Die Bindungsphase ist besonders wichtig, denn sie entscheidet darüber, ob der Mitarbeiter bleibt oder nicht. Dabei braucht man nicht auf moralisches Verpflichtungsgefühl zu hoffen, sondern eher auf den wichtigsten Bindungsfaktor: Die Zufriedenheit des Mitarbeiters. Bindungsfördernde Faktoren sind: Abwechslungsreiche, interessante Tätigkeiten, leistungsgerechte Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsprogramme, Work-Life-Balance, transparente Arbeitszeiten. Weiterhin ein guter Standort der Praxis, Mitbestimmung, Transparenz, Arbeitsklima, Feedbackkultur und Zufriedenheit im tierärztlichen Beruf.

Die Bindungsfaktoren sind für jeden Mitarbeitenden individuell unterschiedlich. Das herauszufinden, kann Ziel von regelmäßigen Feedback-Gesprächen sein. Wichtig für Arbeitgeber ist es auch, sich an Versprechungen zu halten, die einmal bei den Vertragsverhandlungen versprochen wurden. Wenn dem neuen Mitarbeitenden im Vorstellungsgespräch Chirurgie versprochen wurde und der Tierarzt findet sich dann auf der Station wieder, kommt es zu Unzufriedenheit.

Gut vorbereitetes und durchgeführtes Onboarding kann helfen, den Mitarbeiter besser an die Praxis zu binden und verhindert vorzeitige Kündigungen oder das Abbrechen der TFA-Ausbildung. ■

TPM Bundesverband
Tiermedizinisches
Praxismanagement