

Einarbeitung: Die ersten Tage sind entscheidend

Jetzt ist es so weit: Die neue Mitarbeiterin hat ihren ersten Arbeitstag. Immer wieder ist zu beobachten, dass zu diesem Zeitpunkt bereits das Bemühen um „die Neue“ spürbar nachlässt. Dabei sind gerade die ersten Arbeitstage so wichtig.



Dipl.- Psychologin
Veronika Elliger
Beratung für Personalmanagement
www.personalmanagement-muenchen.de

Am Anfang einer neuen Zusammenarbeit sind beide Seiten voller Erwartungen. Bei der neuen Mitarbeiterin* existieren oft große Unsicherheiten. Sie fühlt sich fremd und fragt sich, ob sie in der Lage ist, die Anforderungen, die an sie gestellt werden, zu erfüllen. Wird sie mit dem Chef und den neuen Kollegen zurechtkommen? Erste Enttäuschungen und negative Eindrücke sind in dieser sensiblen Phase besonders fatal. Folgende Zahlen sind alarmierend: Schon am ersten Arbeitstag sind zirka 15 Prozent der neuen Mitarbeiter so enttäuscht, dass sie an Kündigung denken. 80 Prozent der Mitar-

beiter, die in der Probezeit kündigen, fassen den Entschluss bereits zu diesem Zeitpunkt. Diese unerwünschte Fluktuation verursacht hohe Kosten und beeinträchtigt außerdem das Image der Praxis.

Neue Mitarbeiter nicht sich selbst überlassen

Neue Mitarbeiter, die sich selbst überlassen werden, finden sich schwer zurecht und können ihre Aufgaben nur unzureichend erledigen. Sie arbeiten nicht zielorientiert oder sie machen Fehler, die durch die Kollegen korrigiert werden müssen. Eine intensive Begleitung in der Einarbeitungsphase ist daher sehr wichtig. Ziele einer gelungenen Einarbeitung sind es, die neue Mitarbeiterin

- schnell zu einer leistungsfähigen Kollegin werden zu lassen,
- in das Praxisteam zu integrieren und so ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen,
- für eine gute Zusammenarbeit zu motivieren.

Eine gute Einarbeitung beginnt bereits in der Zeit vor dem ersten Arbeitstag! Die neue Mitarbeiterin kann durchaus schon im Vorfeld möglichst umfassend über ihren neuen Arbeitsplatz informiert werden. Diverse praktische Informationen wie Lage und Erreichbarkeit der Praxis, Informationen über das Team oder bevorstehende Termine können für sie interessant und hilfreich sein. Eventuell macht es Sinn, die neue Mitarbei-



Kümmern Sie sich auf jeden Fall bereits ab dem ersten Arbeitstag intensiv um die neue Kollegin.

**Stellvertretend für beide Geschlechter wird nur die weibliche Form verwendet*

terin bereits vor Antritt der Stelle einzuladen, damit sie sich ein Bild über ihren zukünftigen Arbeitsplatz und die Kollegen machen kann.

Unbedingt erforderlich ist es, das Team darüber zu informieren, wenn eine neue Mitarbeiterin erwartet wird: Name, Anlass für ihre Einstellung und der bisherige Arbeitgeber können interessant sein. Außerdem muss geklärt werden, wer die Einarbeitung übernimmt. Wer begrüßt sie am ersten Arbeitstag und stellt ihr die Kollegen vor? Diese Zusatzaufgabe sollte nach Möglichkeit von erfahrenen Mitarbeiterinnen übernommen werden. Leider sehen diese darin oft lediglich einen zusätzlichen Aufwand, der neben der eigenen täglichen Arbeit bewältigt werden muss. Aber möglicherweise bringt die neue Mitarbeiterin ja aufgrund ihrer Vorerfahrung

ganz neue Ideen und frische Motivation mit, von denen die einarbeitende Person profitieren kann? Vielleicht muss geprüft werden, inwieweit die „Patin“ der neuen Mitarbeiterin an anderer Stelle entlastet werden muss. In jedem Fall begleitet diese Kollegin die neue Mitarbeiterin in den ersten Wochen und ist Ansprechpartnerin bei allen Fragen und Problemen. So ist sichergestellt, dass „die Neue“ sich gut aufgehoben fühlt und sich möglichst schnell einarbeiten kann. Selbstverständlich sollte hierfür auch der Arbeitsplatz optimal vorbereitet sein.

Um Enttäuschungen und Frustrationen zu vermeiden, sollte von Anfang an eine positive emotionale Basis geschaffen werden. Dazu sollte am ersten Tag ein Gespräch zwischen Vorgesetztem und neuer Mitarbeiterin stattfinden, bei dem der Chef sie begrüßt und Wissens-

wertes über die Praxis und die Aufgaben mitteilt. Jetzt können auch die Erwartungen an die neue Mitarbeiterin kommuniziert werden und dass er als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Im Anschluss an das Gespräch findet ein Rundgang durch die Praxis statt, bei dem die Neue den Kolleginnen vorgestellt wird. Danach übernimmt die für die Einarbeitung zuständige „Patin“. Diese führt sie in ihren Arbeitsplatz ein. Bereits am ersten Arbeitstag sollte über allgemeine Abläufe wie Arbeitszeiten, Essenszeiten, Regelungen für die Zusammenarbeit und andere bestehende Richtlinien oder Checklisten informiert werden. Danach werden der Neuen die ersten konkreten Aufgaben übertragen. Nun steht einem erfolgreichen Start im neuen Team nichts mehr entgegen.

Detaillierte **Checkliste** siehe nächste Seite ►

ANZEIGE

Gibt es Vorsorgeuntersuchungen für Depots?

Antworten auf Ihre Fragen.
Das apoPur-Gespräch.

Jetzt Termin vereinbaren:
apobank.de/mein-depot

Weil uns mehr verbindet.

 deutsche apotheker-
und ärztebank

Dr. Özkan Demirbas,
Kunde der apoBank





Checkliste für den ersten Arbeitstag

Schritt 1: *Vorbereitung des Arbeitsplatzes*

- Einrichtung des Arbeitsplatzes
- Einrichtung der E-Mail-Adresse bzw. des Internetzugangs
- Einrichtung des Telefonanschlusses

Schritt 2: *Empfang und Begrüßung*

- Begrüßungsgespräch mit dem Vorgesetzten:
 - Begrüßung
 - Vorstellung der Praxis
 - Informationen zur Stelle
 - Klärung der Erwartungen
 - Rundgang durch die Praxis
 - Vorstellung der neuen Mitarbeiterin im Kollegenkreis
 - Vorstellung der für die Einarbeitung zuständigen Patin

Schritt 3: *Klärung der Einstellungsformalitäten*

Überprüfung der Einstellungsunterlagen auf Vollständigkeit

- Lohnsteuerkarte
- Sozialversicherungsausweis
- Sozialversicherungsnummer
- Krankenkasse
- Anmeldung bei Berufsgenossenschaft
- Bankverbindung
- Unterschriebener Arbeitsvertrag
- Zeugnisse komplett (Hochschulabschluss, weitere Abschlüsse, Arbeitszeugnisse)

Schritt 4: *Klärung weiterer organisatorischer Details, z. B.*

- Arbeitszeiterfassung und Pausenregelung
- Erstellung von Namensschildern

Schritt 5: *Einweisung durch die einarbeitende Patin*

- Vorstellung des Arbeitsplatzes
- Aushändigung von Informationsmaterial wie
 - Checklisten
 - Richtlinien
 - Dienstvorschriften
- Ggf. gemeinsames Mittagessen
- Einweisung in die Kommunikations-Technik (PC, Telefon, Arbeitsgeräte wie Fax und Kopierer)
- Zuweisung einer Aufgabe für den ersten Arbeitstag
- Einweisung in erste Arbeitsschritte

Für die Einarbeitung in der Folgezeit hat sich folgende Vier-Stufen-Methode bewährt:

Stufe 1: *Vorbereitung*

- Eigene Vorbereitung der Patin
- Einstimmung der Mitarbeiterin
- Feststellung der Vorkenntnisse
- Motivation der Mitarbeiterin

Stufe 2: *Erklären und Vormachen durch die Patin*

- Vormachen in geraffter Form
- Detailliertes Vormachen
- Einprägung des Vorgangs durch die Mitarbeiterin

Stufe 3: *Ausführen durch die Mitarbeiterin*

- Erster Ausführversuch der Mitarbeiterin durch Nachmachen
- Ggf. Korrektur durch die Patin und Beantwortung von Verständnisfragen
- Zweiter Ausführversuch der Mitarbeiterin durch Nachmachen

Stufe 4: *Abschluss und Übung*

- Selbständiges Üben durch die neue Mitarbeiterin
- Beobachtung der Übungsfortschritte
- Lob und Anerkennung

Nicht zu viele Aufgaben auf einmal

Es ist wichtig, immer nur eine Aufgabe nach der anderen zu übertragen. Erst wenn die erste Aufgabe bewältigt wird, sollte die zweite angegangen werden. Und nicht alles klappt beim ersten Mal. Manchmal ist daher Geduld, bei erfolgreicher Aufgabenerledigung jedoch immer Lob und Anerkennung erforderlich.

Nach einigen Wochen sollte der Vorgesetzte ein **Gespräch** mit der neuen Mitarbeiterin führen:

- Wie ist die Einarbeitung bislang verlaufen?
- Was läuft schon gut?
- Wo gibt es noch Nachholbedarf?
- Wie ist der Kontakt mit den Kolleginnen?

Dabei ist nicht nur die Sichtweise des Chefs wichtig. Auch die Mitarbeiterin sollte Gelegenheit haben, ein Feedback zur bislang erfolgten Einarbeitung zu geben. Vielleicht hat sie Verbesserungsvorschläge, die aufgenommen werden können.