

# PN PRAXISMANAGEMENT

Misstraust Du einem Menschen, so stelle ihn nicht ein. Stellst Du ihn aber ein, so misstraue ihm nicht (aus China)

## Die optimale Einarbeitung neuer Mitarbeiter in der Praxis

Bis zu 40 % aller neuen Mitarbeiter wechseln das Unternehmen bereits im ersten Jahr. Warum ist das so und welche Maßnahmen können bereits vor Beginn der Beschäftigung in der Praxis ergriffen werden, um neue Mitarbeiter stärker mit einzubeziehen und somit auf Dauer an das Unternehmen zu binden? Ein Beitrag von Diplom-Psychologe Thomas Eckardt.

Die ersten Lebensmonate prägen den Menschen zentral und bestimmen sein psychologisches Vertrauen oder Misstrauen der Welt gegenüber. In gleicher Weise prägen die ersten Wochen den Mitarbeiter am neuen Arbeitsplatz. Nichts ist wichtiger als ein guter Einstieg in ein Unternehmen. Während einige Praxen viel Zeit und Geld in eine sorgfältige Personalauswahl investieren, wird die Einführung neuer Mitarbeiter häufig noch vernachlässigt. Wie neue Mitarbeiter in Arbeitsgruppen eingeführt werden, wie sie über ihre Aufgaben informiert und mitmenschlich aufgenommen werden, wird ihre Einstellung zur Praxis, zum Behandlungsteam und speziell zum Vorgesetzten nachhaltig beeinflussen. Haben sich diese Einstellungen erst einmal verfestigt, sind sie nachträglich nur schwer zu korrigieren. Deshalb ist eine gute Einführung neuer Mitarbeiter so wichtig.

- Schrittweise an die Tätigkeit heranzuführen
- Enttäuschungen verhindern
- Gestaltung der Einarbeitungszeit
- Anerkennung, Ermutigung
- Unsicherheiten abbauen
- Mitarbeiter fördern und entwickeln.

### Praktische Umsetzung

Ein Patentrezept zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter, das für alle Betriebe – unabhängig von Branche, Produktion, Standort und Personalstruktur – gültig ist, gibt es nicht. Jeder Betrieb erfordert seine individuellen Einführungsmaßnahmen.

### Grundsätzliches

Aus Praxisperspektive erscheint es erstrebenswert, dass sich der neue Mitarbeiter in sein Aufgabengebiet möglichst schnell einarbeitet und es sicher beherrscht. Er soll es verstehen, sich in sozialer Hinsicht einzugliedern sowie eine

Kompetenzen verantwortlich übertragen. Die Auswirkung der richtigen oder falschen Einführung neuer Mitarbeiter betreffen folgende Bereiche:

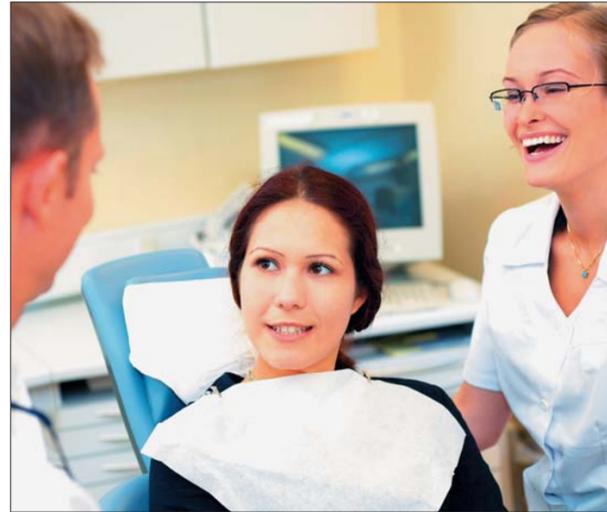
1. Allgemeine Einstellung des Neuen zum Betrieb
2. Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Arbeitskollegen
3. Arbeits- und Leistungsbereitschaft
4. Arbeitsmoral
5. Absentismus
6. Unfallhäufigkeit
7. Leistungsgüte
8. Diszipliniertes Verhalten
9. Bereitschaft zur Ableistung von Mehrarbeit
10. Persönliches Wohlbefinden
11. Fluktuation
12. Persönliche Identifikation mit dem Unternehmen.

### Checkliste zur Mitarbeiterintegration

Zunächst ist es wichtig, dass der Mitarbeiter erwartet

kann mit verhältnismäßig geringem Aufwand aus vorhandenen Prospekten, etwaigen

Anforderungen erfüllt. Gleichzeitig kann der neue Mitarbeiter dem Chef signalisie-



Zeitungsartikeln oder Dokumenten von Praxisveranstaltungen zusammengestellt werden. So kommt der neue Mitarbeiter gut gerüstet an seinen neuen Arbeitsplatz.

ren, inwieweit auch seine Erwartungen an das Team und die Arbeit erfüllt wurden. Dabei können Kleinigkeiten aus dem Weg geräumt werden, bevor sie zu größeren Problemen heranwachsen.

### Begrüßungsgespräch

Der neue Mitarbeiter muss am ersten Tag vom Praxisleiter in Empfang genommen und begrüßt werden. Das ist Chefsache und sollte nach Möglichkeit nicht delegiert werden. Dem Mitarbeiter gibt man somit das Gefühl, ernst und wichtig genommen zu werden. Hier findet eine wichtige Weichenstellung für die zukünftige emotionale Zugehörigkeit zum Team statt.

### Einarbeitungsplan

Der Vorgesetzte sollte vorab einen ausführlichen Einarbeitungsplan erstellt haben. Es ist das entscheidende Hilfsmittel, um eine systematische Einarbeitung zu gewährleisten.

### Feedback-Gespräche

Von Zeit zu Zeit sollten Feedback-Gespräche zwischen Praxisleiter und Mitarbeiter durchgeführt werden. Sie geben dem Chef die Gelegenheit, Rückmeldung zu bekommen, inwieweit der „Neue“ die an ihn gestellten

### Patensystem

Als ein bewährtes System, den neuen Mitarbeiter besser zu integrieren, hat sich die Zuteilung eines sogenannten Paten entwickelt. Ein „alteingesessener Mitarbeiter“ steht dem Neuen in den ersten Wochen bei der Einarbeitung zur Seite: Eventuell auftretende Fragen, wenn es einmal nicht weitergeht, können kurzfristig und informell beantwortet werden. Der neue Mitarbeiter fühlt sich im Team so besser aufgehoben und die Einarbeitung erfolgt effektiver. Der Betriebspate sollte den neuen Mitarbeiter z.B. mit Betriebsumgebung inklusive weiterem Umfeld bekannt machen, ihn bei der Kontaktaufnahme unterstützen, mit ungeschriebenen und geschriebenen Gesetzen der Praxis vertraut machen. Zudem sollte er ihn in seine Aufgaben einweisen und Sinn und Zweck erklären, ihn durch eine fachliche Anleitung qualifizieren und zu selbstständigem Denken und Handeln anleiten.

### Selbstcheck

Die Methoden und Maßnahmen, die zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter im Einzelnen eingesetzt werden müssen, sind in zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht sehr verschieden. Sie beziehen sich auf allgemeine personelle und sozialpolitische Aufgaben und betriebliche Richtlinien für Vorgesetzte – also hauptsächlich auf Maßnahmen der Unternehmensleitung, Anwerbung, Vorstellungsgespräch, Einstellungs schreiben, Arbeitsvertrag sowie die allgemeinen Einführungsmaßnahmen bei der Arbeitsaufnahme, zu denen das spezielle Einführungsgespräch und die Einführung am Arbeitsplatz sowie der Einsatz eines Paten hinzukommt. Im Folgenden zeigen wir Ihnen verschiedene Möglichkeiten, die eine Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen erleichtern können, vor Antritt der Stelle.

### Auswertung Selbstcheck

Maßnahmen vor dem Arbeitsbeginn:

- Nutzen Sie die Rekrutierungsphase, um realistische Informationen über Tätigkeit und Unternehmen zu geben.
- Bieten Sie die Möglichkeit der Besichtigung des Arbeitsplatzes und Gesprächen mit potenziellen Kollegen oder Vorgesetzten.
- Senden Sie Informationsmaterial, (Firmen-)Zeitschriften, Einladung zu Betriebsfeiern usw.
- Hängen Sie ein Foto an das „schwarze Brett“ (wir begrüßen folgenden neuen Kollegen...)
- Legen Sie die Paten und Betreuungsmaßnahmen fest.
- Definieren Sie die Einführungsphase. Wer ist wann und wo verantwortlich?
- Überprüfen Sie, dass der Arbeitsplatz des Neuen eingerichtet ist und die Aufgabenfelder festgelegt sind und ggf. abgegrenzt werden müssen.
- Geben Sie dem Neuen eine Checkliste mit diesen wichtigsten Punkten für die Einführungsphase am ersten Tag in die Hand.

### PN Checkliste Einführung neuer Mitarbeiter

	Erledigt	Informiert	Veranlasst
Vorbereitung vor Antritt der Stelle			
Zusendung von Informationsmaterial			
Einladung zu Veranstaltungen			
Information von Belegschaft und Vorgesetzten über den neuen Mitarbeiter			
Vorbereitung des Arbeitsplatzes			

### Probleme beim Einstieg in das Unternehmen

Häufig werden Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht informiert. Für die Begrüßung hat niemand Zeit, ein Kennenlernen des Praxisbetriebs findet nicht statt. Im schlimmsten Fall wurde nicht einmal der Arbeitsplatz vorbereitet und es unterbleibt eine systematische Einarbeitung. Auf eine laufende Betreuung des neuen Mitarbeiters wird keinen Wert gelegt. Das Scheitern dieser nicht zustande gekommenen Beziehung zwischen Praxis und Mitarbeiter ist somit vorprogrammiert. Dies ist unentschuldig und auch wirtschaftlich kaum zu erklären, denn Mitarbeiter sind immerhin eine teure Investition. Wenn man bedenkt, mit welcher Sorgfalt der Einsatz eines größeren Investitionsguts – etwa eines teuren Praxisgeräts – vorbereitet wird, verwundert es sehr, dass so wenig für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter getan wird. Was ist zu tun?

### Mitarbeiter richtig einführen und einsetzen

Hierfür ist es ratsam, sich eine Checkliste zu erstellen, um den neuen Praxismitarbeiter optimal zu integrieren:

- Sich Zeit nehmen

Bindung an die Praxis zu entwickeln, sodass er sich mit dem Betrieb identifizieren kann. Eine sowohl an der Effizienz der Arbeitsweise als auch an den Interessen der Mitarbeiter orientierte Führung beginnt mit richtiger Auswahl und Einsatz neuer Mitarbeiter. Nach dem Grundsatz „Der richtige Mann an der richtigen Stelle“ sollten nur Mitarbeiter ausgewählt werden, die für den jeweiligen Arbeitsplatz menschlich und fachlich gut geeignet sind. Grundsätzlich sollen die Kenntnisse, Neigungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter den Anforderungen des Arbeitsplatzes voll entsprechen. Jeder Vorgesetzte muss aber ein Augenmerk darauf richten, dass im angemessenen Verhältnis höher qualifizierte Mitarbeiter für den innerbetrieblichen Aufstieg zur Verfügung stehen. Fehlentscheidungen bei der Mitarbeiterauswahl können in vielen Fällen nur unter Verärgerung, sozialen Härten und mit zusätzlichen Kosten korrigiert werden. Daher muss der Praxisleiter der Auswahl fachlich und führungsmäßig geeigneter Mitarbeiter besondere Sorgfalt widmen. Erst nach Abschluss der Einarbeitungszeit kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter die Stelle mit allen zugehörigen Aufgaben und

wird. Vermeiden Sie eine allzu organisatorische/technische Einführung. Im Vordergrund müssen Wertvorstellungen, Ecken und Kanten des Unternehmens stehen. Binden Sie neue Mitarbeiter an Vertrauenspersonen und Leistungsträger an. Bestimmen Sie, welches „Puzzle“ Ihr neuer Mitarbeiter zusammensetzt. Verfolgen Sie die Strategie der behutsamen, aber bestimmten Einführung. Fordern Sie von Anfang an die mögliche Leistung und nutzen Sie das Innovationspotenzial.

### Instrumente zur Integration neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter integrieren – vor dieser Aufgabe stehen Chefs jeden Tag aufs Neue. Um Irrtümer und Irritationen zu vermeiden, geht man am besten gezielt nach folgenden Schritten vor:

### Schriftliche Vorab-Informationen über die Praxis

Bereits vor seinem ersten Arbeitstag erhält der neue Mitarbeiter eine schriftliche Vorab-Information. Sie gibt ihm eine erste Orientierung zur Praxis. Gleichzeitig schafft sie eine wichtige Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Sie

### PN Info

#### Bekommen Sie die Unterstützung, die Sie brauchen?

Eckardt – Ihr Spezialist für Einzelcoaching: Seit über 15 Jahren coachen wir Führungskräfte und leitende Angestellte in persönlichen Vieraugengesprächen. Statt allgemeiner Ratschläge bieten wir Ihnen konkrete Hilfe in folgenden beruflichen und persönlichen Krisensituationen an: In-Frage-Stellen der sozialen oder emotionalen Kompetenz, permanente Konflikte zwischen den Führungskräften oder mit dem Team, Fehlen persönlicher Visionen für das Privat- und Berufsleben, Burning-out-Syndrom, scheinbar ausweglose Konfliktsituationen, Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Entwicklung der richtigen Karrierestrategie und des persönlichen Führungsstils sowie Konflikte innerhalb des Teams.

Lernen Sie unseren Coach persönlich kennen und geben Sie sich oder Ihrem Führungsteam die Unterstützung, die es verdient.



### Der erste Arbeitstag

Sollten mehrere Mitarbeiter gleichzeitig ihre Stelle antreten, bietet sich eine Orientierungs- oder Einführungsveranstaltung an. Sie können diese Veranstaltung auch einmal im Quartal oder Halbjahr durchführen und so die zuletzt eingestellten Kollegen dazu einladen. Nutzen Sie Bilder oder Praxispräsentationen zur multimedialen Unterstützung.