Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 67 (1996)
Heft: 8

Artikel: Das Einführen neuer Mitarbeiter : "Jeder vierte Start ist ein Fehlstart"
Autor: Johner Bärtschi, Eva
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812479

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Das Einführen neuer Mitarbeiter

«JEDER VIERTE START IST EIN FEHLSTART»

Von Eva Johner Bärtschi

– und kann oft auf fehlende oder schlechte Einführung zurückgeführt werden. Dies gab Ursula Eberle-Schlup gleich zu Beginn des Weiterbildungskurses des Heimverbandes Schweiz «Einführen und Instruieren neuer Mitarbeiter» zu bedenken. 16 Teilnehmende, vier Männer und zwölf Frauen, sämtliche in Kaderpositionen der verschiedensten Heimtypen tätig, hatten sich an diesem 5. Juni im Alterswohnheim Sieberstrasse in Zürich eingefunden. Nebenbei: der Leitung des Alterswohnheimes, der Küche, den Mitarbeiterinnen und sonstigen guten Geistern möchte ich einmal für den immer herzlichen Empfang, die liebevolle Einrichtung des Seminarraumes und die erlesene Küche ein besonderes Kränzchen winden.

«Für den ersten Eindruck hat man keine zweite Chance»

Eigentlich ist allen klar, wie wichtig eine gelungene Einführung zu veranschlagen ist. Doch lassen sich wenig Anleitungen in Fachbüchern und Führungsmanualen finden, und auch in der Praxis hapert es nur allzuoft. Neue Impulse, konkrete Tips, mehr Systematik in der Anleitung neuer Mitarbeiter erhofften sich denn auch die Kursteilnehmerinnen, Antworten auf Fragen wie «Wann fängt denn eigentlich eine Einführung an, wann hört sie auf?»

Mit der Einführung, so Ursula Eberle-Schlup, soll dem Mitarbeiter ein guter Start ermöglicht werden; zugleich soll er fähig werden, seine Arbeit im Sinne des Hauses so gut als möglich zu erledigen. Dabei geht sie vom Grundsatz aus, dass die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit bereits vor dem eigentlichen Stellenantritt gelegt wird. Häufig sind es unklare Vorstellungen über Anforderungen und Gegebenheiten, die beidseits den Keim für zukünftige Missverständnisse legen und die Zusammenarbeit zu einem späteren Zeitpunkt beeinflussen. Deshalb ist es sehr wichtig, Vorstellungsgespräche gezielt vorzubereiten und auf folgendes zu achten:

- *Normalerweise werden Vorstellungsgespräche sehr einseitig geführt:* Häufig benutzt der zukünftige Arbeitgeber über 80 Prozent der Redezeit für seine Erläuterungen. Wichtig wäre es, den Stellenbewerber mehr zu Wort kommen zu lassen, etwas mehr über seine Wünsche, Vorstellungen und Haltungen zu erfahren!
- *Klarheit schaffen*: heikle Punkte, zum Beispiel Sonntagsarbeit, am Vorstellungsgespräch ganz deutlich machen.
- Ein *«Anforderungsprofil»* über die Fähigkeiten, die ein an der betreffenden Stelle interessierter Bewerber mitbringen muss, erleichtert konkretes Nachfragen, ebenso die Stellenbeschreibung oder ein Mind map.
- Den *ersten Eindruck*, den ein Bewerber macht, bewusst wahrnehmen – denn dieser Eindruck, bewusst oder unbewusst, wird auch die späteren Wahrnehmungen beeinflussen.
- *Wichtiges wird häufig in Nebensätzen gesagt*. Deshalb gilt: Bis zum Ende zuhören!
- *Im Gespräch konfrontiert man Mitarbeiter oft mit sehr vielen Selbstverständlichkeiten*. Die SHE-Technik (S = Situation, H = Handlung, E = Ergebnis) hilft dabei, Aussagen des Bewerbers zu konkretisieren, zu präzisieren und durch Klärung Missverständnisse zu vermeiden.
- Bei jedem ersten Zusammentreffen macht man sich *ein Bild vom Gegenüber* und verknüpft mit diesem Bild Erwartungen, respektive Befürchtungen. Die Auswirkungen dieser Erwartungen beschreibt den «Pygmalion-Effekt» genannte, sich selbst erfüllende Prophezeiung:
  - Positive Erwartungshaltung
    → Leistungsverstärkung
  - Negative Erwartungshaltung
    → negative Verstärkung

  Diesen Effekt gilt es im Bewusstsein zu bewahren; erst dann wird eine angepasstere und gerechtere Beurteilung der später erbrachten Leistung möglich.

Der erste Tag

Die Ausgangslage bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters lässt sich folgendermassen zusammenfassen. Einerseits fühlt sich der «Neue» am Anfang in der Regel unsicher, andererseits stellt sich dem Betrieb die Aufgabe, einen neuen Mitarbeiter so rasch als möglich mit dem Betrieb, all seinen Gepflogenheiten und der einzunehmenden Stelle vertraut zu machen. Ein Scheitern hätte neben Kosten frustrierte Vorgesetzte, «Göttis» und Kollegen zur Folge, aber ebenso liegengebliebene Arbeiten und verärgerte Pensionäre, Gäste, Lieferanten usw.

Deshalb ist es wichtig, so Ursula Eberle-Schlup, systematisch vorzugehen: sie empfiehlt zwei Checklisten, eine davon für die anfallenden Arbeiten vor dem Stellenantritt, die andere für den ersten Tag und die Folgezeit.

Zum ersten Tag: Ein Einführungsplan regelt verbindlich, wer dem neuen Mitarbeiter was und mit welchem Ziel zeigt. Dabei werden Informationen über allgemeine betriebliche und abteilungsspezifische «Gepflogenheiten» ziemlich am Anfang stehen. Eine Selbstverständlichkeit und trotzdem nicht unnötig zu sagen: am ersten Tag muss der Arbeitsplatz vorbereitet sein, die notwendigen Hilfsmittel sollten bereit stehen!

Ebenso muss die Wahl eines «Götti» (einer Gotte) gut überlegt werden: Soll es eine Person aus demselben Arbeitsbereich sein? Der Vorgänger? Die Älteste? Der Götti, so Ursula Eberle-Schlup, sollte in erster Linie fähig sein, eine Arbeit vorzuzeigen und auch kommunikativ weiterzuvermitteln, zugleich sollte er über eine positive und loyale Grundeinstellung zum Betrieb verfügen.

Langsam! Nicht «heuen»!

In einer Gruppenarbeit hatten die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer einen Einführungsplan zu erstellen, was besonders zwei Punkte ins Bewusstsein rückte:

- *Langsam! Nicht zuviel aufs Mal! Morgen ist auch noch ein Tag!*
- *Strukturieren! Nicht «heuen»!*

Nicht so: alles hurtig gezeigt und nichts wirklich gut! Einführen heisst auch: sich einen Überblick verschaffen können! Ein Neuer darf nicht nur auf der eigenen Arbeitsstelle «angenagelt» werden, er sollte auch in die übrigen Bereiche hineinschauen dürfen. Um sich mit dem Betrieb identifizieren zu können, muss man mit ihm vertraut werden.

Im letzten Teil des Kurses übten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das korrekte Durchführen von Instruktionen. Dabei wies Ursula Eberle-Schlup auf die Vorbild- und Kontrollfunktion des Instruierenden hin: «Mitarbeiter arbeiten nie so exakt wie während einer guten Instruktion.

«Um erfolgreich Instruktionen durchzuführen, muss sich die betreffende Person vorbereiten, Lernziele setzen und methodische Grundsätze beachten. Auch dafür hatte die Kursleiterin ein Formular vorbereitet. Der Aufbau und Ablauf einer Instruktion erfolgt nach der Drei-Schritt-Methode:

1. Vormachen und erklären
2. Ausführen und nachmachen lassen
3. Wiederholen und alleine arbeiten lassen.

Die Gruppenarbeit am Ende des Tages zum Thema «Instruktion über das korrekte und konstruktive Instruieren neuer Mitarbeiter» erwies sich als echte Knacknuss und warf ein Licht auf die Schwierigkeit und oft auch wenig geübte Fähigkeit des methodischen Denkens. Der umfangreiche Anhang mit Checklisten, Vorbereitungsblättern, Einführungsplänen usw. wird für viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer wohl ein gutes Hilfsmittel im praktischen Umsetzen der Kursinhalte darstellen. ■

Zusammenhang zwischen Stress am Arbeitsplatz und Blutwerten

JOB-ZUFRIEDENHEIT STÄRKT KREISLAUF

(asp) Wer an seinem Arbeitsplatz seine Zeit selbständig einteilen und Entscheidungen treffen kann, hat eine bessere Blutzirkulation. Arbeitsstress, eintönige Beschäftigung und Fremdbestimmung lassen dagegen das Blut gerinnungsfähiger werden. Das Risiko für Blutgerinnsel steigt, und ein späterer Herzinfarkt kann die Folge sein.

Eine britische Studie an über dreitausend Londoner Beamten deckte diesen Zusammenhang auf. Die Forscher befragten sowohl die Personen als auch ihre Personalchefs, analysierten Blutproben und verglichen die Ergebnisse. Der Anteil des Gerinnungsstoffes «Fibrinogen» war höher bei Personen in untergeordneten Tätigkeiten, mit geringerer Schulbildung, niedrigerem Einkommen und bei Rauchern.

Bei überdurchschnittlichen Fibrinogenwerten lässt sich bis zu fünfzehn Jahre später ein erhöhtes Risiko für Herzinfarkt nachweisen. Dies ist aus anderen Studien bekannt.

WAS KANN DAS INTERNATIONALE ROTKREUZ- UND ROTHALBMONDMUSEUM ZEIGEN?

Vor sieben Jahren wurde in Genf das Internationale Rotkreuz- und Rothalbmondmuseum eröffnet. Die Ausstellung vermittelt nicht nur einen Rückblick auf die Geschichte der Bewegung, die von Henry Dunant und seinem Werk «Eine Erinnerung an Solferino» ins Leben gerufen wurde, sondern zeigt auch die Einsätze von Helfern und Mitarbeitern, welche bei Krieg und Katastrophen sich in den Dienst des gefährdeten und leidenden Menschen gestellt haben und dies heute noch tun.

Von der Thematik her ist das Museum für junge Leute ganz besonders interessant. Die permanente Ausstellung ist chronologisch aufgebaut. Mit modernsten, audiovisuellen Techniken, Tonbildschauen und Videofilmen wird das humanitäre Denken und Handeln in weltweiter geschichtlicher Perspektive präsentiert. Vergangene und gegenwärtige Geschehnisse, Aktionen in Konflikt- und Katastrophensituationen sowie die Entwicklung der Rotkreuzbewegung und des humanitären Völkerrechts, werden umfassend dargestellt.

Die am Ausgang angebrachten Computer werden von Schülern und Lehrern gerne betätigt. Sie enthalten Fragen/Antworten über Rotkreuzaktualitäten, über historische, operationelle oder völkerrechtliche Themen sowie Rotkreuzspiele.

Die Sonderausstellung «Die humanitäre Welt im Wandel von Solferino (1859) bis Sarajevo (1995)», die bis Ende Mai im Museum zu sehen war, schildert anhand von Dokumenten, Briefmarken, als auch mit Fernseh- und Computerbildschirmen, was zwischen diesen beiden Tragödien im humanitären Bereich geschehen ist.

Es ist die verantwortungsvollste Rolle eines Museums, seine Besucher durch einen Blick auf die Vergangenheit zum Aufbau der Zukunft zu bewegen.

Warum nicht mit Schülern einen Ausflug nach Genf machen? Ein Besuch in diesem aussergewöhnlichen Museum ist ein Erlebnis besonderer Art.

Allgemeine Informationen und Anmeldungen:

Internationales Rotkreuz- und Rothalbmondmuseum
17, avenue de la Paix
1202 Genf
Tel. 022 734 52 48, Fax 022 734 57 23

Täglich geöffnet von 10 bis 17 Uhr ausser bis Dienstag

Auf Anfrage
Führungen für Gruppen in deutscher Sprache
Restaurant self-service

Fragebogen für Schüler, Lehrerseminare