

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 5

Artikel: Der erste Arbeitstag beginnt schon vorher : Neueintritt von Mitarbeitenden - Vorgesetzte und Team sind gefragt
Autor: Ritter, Adrian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804731>

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: 09.02.2026

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

Der erste Arbeitstag beginnt schon vorher

Neueintritt von Mitarbeitenden – Vorgesetzte und Team sind gefragt

Neue Mitarbeitende sollen sich im Unternehmen möglichst rasch wohlfühlen und produktiv sein können. Das setzt voraus, dass sie entsprechende Voraussetzungen vorfinden. Diese zu schaffen beginnt weit vor dem ersten Arbeitstag.

Die Nervosität des Bewerbungsgesprächs ist verflogen, die erste Freude über die Zusage der neuen Arbeitsstelle auch – und plötzlich tauchen Fragen und Unsicherheit auf: Genüge ich den Anforderungen tatsächlich? Werde ich mich mit den Kolleginnen und Kollegen verstehen?

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sorgfältig in ihre Aufgabe und das Unternehmen eingeführt werden. Das hilft nicht nur ihnen, sondern auch dem Unternehmen. Untersuchungen zeigen nämlich, dass gerade in der Einarbeitungszeit die Fluktuation hoch ist, was Unternehmen teuer zu stehen kommt.

Schlagartige Verpflanzung schafft Konflikte

Wo aber liegt eigentlich das Problem? Der deutsche Soziologe Sven Schneider sieht es in einer Art «Kulturschock»: «Die Einnahme einer neuen Arbeitsstelle ist kein allmählicher, gleitender Übergang, sondern in den meisten Fällen eine schlagartige Verpflanzung in eine neue Umwelt.»

Kein Wunder, dass dabei nicht immer alles rund laufe. Die typischen Konflikte, die daraus entstehen können, drehen sich gemäss Schneider um die neu zu übernehmende Rolle im Unternehmen.

Die Gefahr bestehe, dass eine Person in ihrer neuen Rolle quantitativ oder inhaltlich überfordert oder aber unterfordert ist. Andere Konfliktarten entstehen, wenn die Rolle überhaupt unklar bleibt oder der neue Mitarbeiter ein Kommunikationsproblem mit Vorgesetzten oder Mitarbeitenden hat. Was dann? Im Idealfall, so Schneider, wird die betreffende Person versuchen, den Konflikt aus eigenem Antrieb zu lösen. Im schlimmsten Fall aber reagiert sie mit innerer oder auch äusserer Kündigung.

Die innere Kündigung verhindern

Dieses Phänomen kennt auch Marc Lauener, stellvertretender Leiter des Personalwesens bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung in Bern. Er ist überzeugt: «Wenn es zu einer inneren Kündigung kommt, so geschieht sie in 90% der Fälle schon in

der ersten Woche.» Ziel müsse es deshalb sein, dass in der Steuerverwaltung für jeden und jede der jährlich rund 100 neu eintretenden Mitarbei-

tenden ein Einarbeitungsplan besteht.

Einen solchen Plan auszuarbeiten sei Aufgabe der direkten Vorgesetzten. Dieser Plan werde umso detaillierter ausfallen, je weniger vertraut die neue Person mit der Verwaltung und mit der neuen Aufgabe ist.

Lauener schätzt,

dass die Vorgesetzten in den meisten Fällen ihrer Planungsaufgabe auch nachkommen: «Das geschieht wohl dann einmal nicht, wenn eine vorgesetzte Person überlastet ist.»

Die vier Phasen der Einführung

Dass die Vorgesetzten sich oft zu wenig Zeit nehmen für die Einführung, darin sieht Robert Zaugg das Hauptproblem. Der Wirtschaftswissenschaftler und Dozent am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern betont nämlich ebenfalls: «Die Hauptverantwortung für den Einführungsprozess sollte immer der direkte Vorgesetzte tragen.»



Adrian Ritter ist Soziologe, phil. I und diplomierter Absolvent des Medien-Ausbildungszentrums Luzern. Er arbeitet als freier Journalist und bei www.swissup.com. swissup ist eine Homepage im Bereich Bildung/Arbeitswelt

Beginnen müsse dieser Prozess allerdings nicht am ersten Arbeitstag, sondern viel früher. Zaugg unterscheidet vier Phasen: Die Bewerbungsphase, die «Wartephase» zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsantritt, der erste Arbeitstag und schliesslich die Phase der Probezeit und Integration. «Jede dieser Phasen bietet Chancen und beinhaltet gewisse Gefahren», so Zaugg.

Die Hauszeitung für die Wartephase

In der «Wartephase» beispielsweise können sich die eingangs erwähnten Unsicherheiten ergeben. Eine Umfrage des IOP 1995 hatte denn auch gezeigt, dass eine Mehrheit der Unternehmen in Kontakt bleiben, etwa durch den Versand von Broschüren, Hauszeitung oder eines Einführungshandbuchs.

Im Hinblick auf den ersten Arbeitstag stellen sich wieder andere Fragen: Die im Internet zu findende Checkliste «Einführung Mitarbeiter» für die Gastronomie beispielsweise will wissen: Ist der Arbeitsplatz eingerichtet? Liegen Arbeitsunterlagen bereit? Sind die Mitarbeitenden über den Eintritt informiert? Am ersten Arbeitstag gelte es dann vor allem, Kontakte herzustellen und zu informieren. Zudem wird empfohlen, eine einfache Aufgabe zu übergeben, die am selben Tag erledigt werden kann und zu einem Erfolgserlebnis führt.

Stafettenmodell: gute Idee, seltene Praxis

Zum Teil versuchen Arbeitgeber auch, eine zeitliche Überschneidung von bisherigen Stelleninhabern und neuen Mitarbeitenden zu erreichen. Dies dürfte dann unerlässlich sein, wenn es sich um eine spezialisierte Tätigkeit handelt, die im Betrieb nur durch wenige oder gar nur durch eine Person ausgeübt wird.

Alterswohnheim Bodenmatt in Entlebuch

Drei Wochen Zeit und detaillierte Checklisten

Rund zehn Personen beginnen jährlich eine Mitarbeit im Pflegebereich des Alterswohnheims Bodenmatt. Beim Vorstellungsgespräch erhalten sie jeweils schriftliche Unterlagen wie Leitbild und Pflegekonzept. Am ersten Arbeitstag wird ihnen die Bezugsperson vorgestellt, die sie in den nächsten Monaten begleiten wird.

Bezugsperson ist bei diplomierten Neueintretenden in der Regel die Gruppenleiterin oder der Gruppenleiter. Bei nicht-diplomierten Neueintretenden kann auch eine andere langjährige Mitarbeiterin Bezugsperson sein.

Die ersten zwei Tage: zuschauen

Die ersten zwei Tage läuft die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter gemäss «Merkblatt für die Einführung neuer Mitarbeiter» nur mit. Dabei sollte «nicht zu viel erklärt werden», da die neue Person mit Beobachten beschäftigt sei. Am dritten Tag beginnt die eigentliche Einarbeitung in die Grundpflege. Die Bezugsperson hat dabei eine Checkliste zur Verfügung, auf welcher für jede einzelne Tätigkeit stufenweise der Stand der Einführung notiert wird: Die Mitarbeiterin hat 1) dies noch nicht gesehen/gemacht, 2) schon einmal zugeschaut, 3) braucht noch Übung und Kontrolle und 4) kann diese Tätigkeit korrekt und selbstständig durchführen.

Eine Woche war zu wenig

Die Einführungszeit im engeren Sinne dauert rund drei Wochen, je nach pflegerischer Erfahrung auch länger. In dieser Zeit ist die neue Person zusätzlich zum normalen Stellenplan eingerechnet. Pflegedienstleiterin Gabriela Brechbühl: «Bis vor drei Jahren verlief die Einführung wesentlich unstrukturierter und dauerte nur eine Woche. Das war aber zu wenig, wie die Praxis zeigte.» So erhält das Heim denn von den Neueintretenden auch gutes Feedback auf die heutige Einführung.

Gut eingeführt – auch langfristig zufriedener

Auch für das Heim mache sich diese Investition bezahlt: «Die Mitarbeitenden sind langfristig zufriedener mit ihrer Arbeit. Zudem sehen wir in einer intensiven Einarbeitungszeit auch besser, ob sich jemand für die Tätigkeit wirklich eignet.»

Nach sechs Wochen findet ein erstes Qualifikationsgespräch statt: «Die Mitarbeiterin muss genau wissen, wo sie steht und was sie noch aufarbeiten muss.» Ein weiteres Gespräch findet kurz vor Ende der Probezeit nach drei Monaten statt. Dann gilt die Einführungszeit als abgeschlossen. (ar)

Für Wirtschaftswissenschaftler Zaugg kann in diesem Falle auch das «Stafettenmodell» eine Lösung sein: Der bisherige Stelleninhaber reduziert sein Arbeitspensum schrittweise, der Nachfolger steigt schrittweise ein.

Der Vorteil für das Unternehmen liegt auf der Hand: Die Arbeitsübergabe kann weitgehend kostenneutral erfolgen. In der Praxis sei das Modell allerdings selten anzutreffen, was wohl eher an den Arbeitnehmenden liege,

die keine Einkommenseinbusse, sondern von Anfang an beziehungsweise bis zum Schluss den vollen Lohn wollen.

Nicht immer hat aber ein Unternehmen überhaupt ein Interesse an einer engen Zusammenarbeit von Vorgänger und neuem Mitarbeiter. Gerade wenn mit der Neubesetzung ein «frischer Wind» ins Unternehmen geholt werden soll, wird man die zeitliche Überschneidung wohl eher kurz halten», so Zaugg.

Schlüsselfunktion: Die Paten

Umso wichtiger sind dann die zukünftigen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. Oft erhalten diese auch ein offizielles Mandat als «Götti», Mentorin oder Pate. Sie sind dann speziell für die Betreuung einer neu eintretenden Person zuständig.

Ein System, das Robert Zaugg unbedingt empfehlen würde: «Gerade in der Phase der Probezeit und Integration sollten die Paten die wichtigsten Personen des Einarbeitungsprozesses sein. Für diese Zusatzaufgabe sollten sie allerdings auch angemessen freigestellt werden.»

Die Aufgabe des Paten stelle zudem hohe Anforderungen: langjährige Berufserfahrung sowie Fach- und Sozialkompetenz.

Einen Prozess der Einarbeitung zu begleiten, das will nämlich gelernt sein. Hier stellt Zaugg denn auch Handlungsbedarf fest:

«Eine Schulung der Patinnen und Paten wäre nötig, das machen aber meines Wissens nur wenig Unternehmen.»

Links

■ <http://pflege.klinikum-grosshadern.de/campus/>

Auf der Homepage des Pflegedienstes des Klinikums der Universität München finden sich mehrere Pflegefacharbeiten zum Thema «Einarbeitung neuer Mitarbeitenden».

■ www.gastrofacts.ch

Zwar für die Gastronomie entwickelt, aber trotzdem hilfreich: Unter der Rubrik «Personal» findet man eine Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeitenden.

■ www.now.ch

now Personalmanagement unterhält im Internet eine grosse Sammlung von Texten rund ums Personalwesen.

Mutationen 18.2.2003–3.4.2003

Eintritte	Institution	Sektion	Plätze	Grund
Bereich Alter	Humana Dignity-Center im Zedernpark AG, Kreuzlingerstr. 21, 8570 Weinfelden	TG	46	Umwandlung PM
Bereich Erwachsene	Stiftung St. Beatus Sozialtherapeutische Wohn- und Werkgemeinschaft Endorfstr. 910a, 3655 Sigriswil	BE	17	Umwandlung PM
	Wohnheim Sonneggarte, 4915 St. Urban	BE	45	Umwandlung PM

9. Jahreskonferenz der Luzerner Altersheimleiter und -leiterinnen LAK

Freie Betten und Stellen unter www.lak.ch

In Kriens führten die Luzerner Altersheimleiter und -leiterinnen ihre 9. Jahreskonferenz durch. Präsident Werner Steiger betonte dabei den bevorstehenden Beitritt zu CURAVIVA, die Unterstützung zur Kostenstellengrechnung KORE, die Verhandlungen mit santésuisse sowie die Arbeit im Zusammenhang mit kantonalen Vernehmlassungen.

Eine erfreuliche Meldung kam von Richard Kolly, Präsident des Ausbildungsverbundes Luzerner Pflegeheime LAP: Das Lehrstellenkontingent für die Ausbildung zur Gesundheitsfachangestellten FAGE für das Jahr 2003 wird um 12 Stellen erhöht, so dass mehr Alters- und Pflegeheime Lehrstellen anbieten können.

Die LAK-Homepage ist um ein weiteres Modul erweitert worden und bietet gleichzeitig eine Übersicht über freie Betten im Kanton Luzern sowie über freie Stellen bei den LAK-Institutionen. Einige Diskussion löste die Mitteilung von Beat Demarmels aus, die Stadt Luzern wolle den Einsatz des Bewohnereinstufungssystems RAI/RUG anstelle des bisherigen BESA evaluieren. Die Stimmung der LAK-Mitglieder ging jedoch klar in Richtung Beibehalten von BESA.