

## Eine erfolgreiche Mitarbeiter-einarbeitung ist kein Hexenwerk – Wieso Ziel und Struktur so wichtig sind

Birgit Schulte, Hubertus Keimer, Julia Henning

Der Dessauer Zukunftskreis (DZK) hat sich in 4 Stufen mit dem Thema „Erfolgreiche Personalsuche und Personalentwicklung für die Tierarztpraxis“ auseinandergesetzt. In der nun vorliegenden 3. Veröffentlichung befasst sich der DZK mit der „Struktur einer erfolgreichen Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter in der Praxis“. Diese ist extrem wichtig für eine gute, erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit.

Nur zu oft bleibt in einem hektischen Praxisablauf wenig Zeit für die Einarbeitung. Der Mitarbeiter wird stattdessen ins kalte Wasser geworfen. Anleitung und Führung von Mitarbeitern sind zudem nicht Teil des veterinärmedizinischen Studiums gewesen. Aus diesem Grund fehlen den meisten Praxisinhabern und leitenden Angestellten die Kenntnisse für eine erfolgreiche Einarbeitung. Der DZK möchte hier Hilfestellungen geben.

### Was ist das Ziel der Einarbeitungsphase?

Neben einer erfolgreichen **fachlichen** Einarbeitung ist auch das Verständnis für die **Unternehmensziele** sowie eine Identifikation mit der **Praxisphilosophie** zu berücksichtigen, außerdem der Umgang mit den Patienten und mit der Klientel.

Helfen kann dabei ein **einfacher Plan**, um Mitarbeiter einzuarbeiten und strukturiert zu integrieren. Hierzu werden Anregungen und Möglichkeiten einer Struktur aufgeführt, die die Einarbeitung erleichtert, sodass der Mitarbeiter sich vom 1. Tag an wohlfühlt und erfolgreich wird. Dadurch wird vermieden, dass in dieser wichtigen Phase Unruhe aufkommt oder negative Eindrücke entstehen. Ein zufriedener und positiv gestimmter Mitarbeiter wird später auch erfolgreich für sich und die Praxis arbeiten. Eine mangelhafte oder zu oberflächliche Einarbeitung kann dagegen zu Schwierigkeiten in der späteren Zusammenarbeit bzw. zu einer hohen Personalfuktuation in der Praxis führen, da die Erwartungshaltungen beider Seiten nicht erfüllt werden.

Eine gründliche Einarbeitungsphase kann unter Berücksichtigung oben aufgeführter Ziele durch einfache Strukturen erleichtert werden. Natürlich kann und muss der Plan den **individuellen Praxisverhältnissen** angepasst werden.

### Wie sieht die Einarbeitungsstruktur aus?

In 6 Monaten sollte der neue Mitarbeiter:

1. die Strukturen und Abläufe in der Praxis kennen
2. den praxistypischen Umgang mit Patienten verinnerlichen
3. die zielführende Kommunikation mit Kollegen und Kunden umsetzen
4. die geforderte fachliche Kompetenz einbringen
5. das service- und umsatzorientierte Handeln im Praxisalltag lernen und leben

Darüber hinaus ist es erforderlich, dass der neue Mitarbeiter vom 1. Tag an und während des gesamten 1. Jahres einen **Buddy** hat, der ihm als **kollegialer Ansprechpartner** für die allgemeine Orientierung in der Praxis dient. Zusätzlich steht ihm optimalerweise ein **Mentor** (Vorgesetzter) als fachlicher Ansprechpartner zur Seite.

Ein wichtiger Ratschlag und aus unserer Sicht unumgänglich ist eine **Einarbeitung in verschiedenen Phasen**. Ziel ist es, dass es gar nicht erst zu negativen Erfahrungen, die eventuell in den ersten 6 Monaten aufgrund einer unzureichenden Einarbeitung gemacht werden, kommt. Denn negative Erfahrungen graben sich in das Langzeitgedächtnis ein! Zielführender ist es, für den neuen Mitarbeiter ein **positives Arbeitsklima** zu schaffen.

### Phasen und Ziele der Einarbeitung

Das Einarbeitungskonzept ist in 5 Phasen gegliedert, die ggf. anzupassen sind.

1. Vorbereitungsphase
2. Kennenlernphase
3. Ausbildungsphase
4. Arbeitsphase
5. Fort- und Weiterbildungsphase

## Vorbereitungsphase

Die Phase 1 beginnt bereits bei der Bewerbung und dauert bis zum 1. Arbeitstag. Ziel ist es, dem Mitarbeiter schon nach der Bewerbung **Sicherheit** zu geben und ihm **Respekt** entgegenzubringen. Dazu gehört der frühzeitige Versand von Informationen zur Praxis und der örtlichen Infrastruktur sowie die Bereitstellung eines ausführlichen **Einarbeitungskonzeptes**. Dies alles erleichtert dem Mitarbeiter den Arbeitsantritt und sorgt dafür, dass nicht mehr alles Neuland ist.

## Kennenlernphase

Sie dauert 1–4 Tage und hat das Ziel, die **organisatorische Integration** zu erleichtern.

Welche Dinge gehören unbedingt dazu?

- **Der Arbeitsplatz ist gut vorbereitet:** Der Mitarbeiter erhält Arbeitskleidung, Namensschild, EDV-Zugänge, Praxiswagen etc. → Ein gut vorbereiteter Arbeitsplatz lässt ihn seine Wichtigkeit für die Praxis spüren.
- **Eine herzliche Begrüßung des Mitarbeiters:** Die Kollegen stellen sich und ihre Tagesabläufe vor. → So fühlt sich der Mitarbeiter gleich willkommen und als Teil seines zukünftigen Teams, das sich Zeit für ihn nimmt.
- **Ein Willkommenspaket steht bereit** → Dies trägt sehr zur Wertschätzung bei.
- Die **Ansprechpartner** (Buddy und Mentor) stellen sich vor und begleiten ihn durch den Arbeitsalltag. → Ein ganz wichtiger Punkt, damit sich der neue Mitarbeiter nicht allein fühlt und Vertrauen fassen kann.

Ein guter Empfang steigert das **Wohlgefühl** und die **positiven Erfahrungen**, wodurch sich der neue Mitarbeiter sofort integriert weiß.

## Ausbildungsphase

Diese dauert 1–6 Monate und kann bei Spezialisten bis zu 12 Monate mit dem Ziel betragen, eine **fachliche/betriebliche Integration** für selbstständiges Arbeiten zu schaffen. Die erstellten Schulungspläne können nun umgesetzt werden.

- **Praxispezifische Schulungspläne** und Anleitungen zur Nutzung technischer Geräte helfen in den Bereichen bildgebende Diagnostik, Labor, Chirurgie, Innere Medizin, Behandlungsprotokolle, Ernährungsberatung, Desinfektions- und Hygieneprotokolle, Arbeitssicherheit und Datenschutz.
- **Organisatorische Schulungspläne** zu EDV/IT, Patientenverwaltungssystemen, Kundenmanagement/-service, Telefon, Rezeption, Bestellwesen für eine deutliche Darstellung des Praxisablaufs.
- **Erläuterung betriebswirtschaftlicher Rahmenbedingungen** zur Darstellung des wirtschaftlichen Erfolgs der Praxis.

## Arbeitsphase

Sie beginnt bereits ab dem 2. Monat und dauert bis zur Routine. Jetzt ist der Mitarbeiter mehr oder minder auf sich selbst gestellt und kann das **Erlernte routiniert umsetzen** und bei Bedarf an andere **weitergeben**. Das wird erreicht durch regelmäßige Feedbackgespräche, Durchführung von Teambuildingmaßnahmen (z. B. gemeinsames Frühstück), Einbringen von neuen Ideen zur Unterstützung der Praxisweiterentwicklung, selbstständige Betreuung und/oder Präsentation von komplexen Fällen mit Hintergrund-Coaching zur Reflexion und Überprüfung des Gelernten sowie Einbinden in den Notdienst mit Feedbackgesprächen.

Nicht zu vergessen sind das Führen von **Probezeitgesprächen** (3. und 5. Monat) wie auch **Gehaltsgespräche**, damit der Mitarbeiter weiß, was er zu erwarten hat. Damit wird ihm die Möglichkeit gegeben, Anregungen zu erhalten und Fragen zu stellen.

## Fort- und Weiterbildungsphase

Diese setzt im Allgemeinen ab dem 6. Monat ein bzw. bei Spezialisten ab dem 12. Monat. Die **fachliche Vertiefung** und/oder **Spezialisierung** beginnt und eigenes Wissen kann weitergegeben werden. Dies ist weitgehend von Bedarf und Neigung abhängig. Beispiele sind die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, Erlangen von Zusatzqualifikationen, Anbieten von Führungsseminaren, Einbinden in den Einkauf und Gespräche mit Geschäftspartnern wie Veterinärfirmen sowie auch halbjährliche Besprechungen von Geschäftsergebnissen in einer spezifischen Gruppe.

Ein generelles Praxisziel ist es, den Mitarbeiter langfristig zu binden und zu halten. Dafür muss sich dieser wohlfühlen sowie **Spaß, Zufriedenheit und Erfolg im Arbeitsalltag** erfahren. Um dies zu erreichen, sollte sich der Praxisinhaber regelmäßig Zeit für einen **wöchentlichen Austausch** mit dem Mitarbeiter nehmen. Weiterhin muss ausreichend Zeit für **Teammeetings/Journalclubs** zur Verfügung stehen.

Ganz besonders wichtig und aufgrund der Hektik im Praxisalltag leider häufig vernachlässigt sind **Zielvereinbarungsgespräche**, die 1–2-mal im Jahr im Rahmen der Mitarbeitergespräche geführt werden sollten. Klare und transparente Ziele erleichtern das Führen des Mitarbeiters sowie des ganzen Praxisteam. Leistungsspezifische Parameter wie Boni und Prämien können Inhalt der Zielvereinbarungen sein. Dieses Belohnungssystem unterstützt ein positives Denken des Mitarbeiters für die Praxis.

Ein absolutes **Muss** für beide Seiten ist ein **respektvolles und kollegiales Miteinander**. Der Praxisinhaber hat hier eine Vorbildfunktion bei Sprache und Verhalten. Das gilt natürlich nicht nur für den neuen Mitarbeiter, sondern

auch für das gesamte Team und wird gestärkt durch individuelle Teamevents.

## Fazit

Durch einen gut geplanten und an die Praxisverhältnisse angepassten Einarbeitungsplan wird ein neuer Mitarbeiter frühzeitig in den Praxisalltag integriert und auf selbstständiges Arbeiten vorbereitet, ohne dass er sich allein und auf sich selbst gestellt fühlt bzw. Praxisvorgänge an ihm vorbeigehen. Das sind positive Erfahrungen, die ihm helfen, schnell ein Teil der Praxis zu werden und für den Erfolg mitverantwortlich zu sein. Auch wenn es scheint und manchmal unbestritten auch so ist, dass diese wichtige Einarbeitungsphase für die Praxisinhaber und -mitarbeiter aufwendig und zeitintensiv ist, so schafft sie doch die Basis für eine gute zukünftige Zusammenarbeit und den Erfolg der Praxis.

## ZUSATZINFO

Die Autorin Dr. Birgit Schulte ist, ebenso wie Hubertus Keimer und Dr. Julia Henning, Mitglied des Dessauer Zukunftskreises (DZK), der eine unabhängige interdisziplinäre Interessen- und Arbeitsgruppe ist, die vornehmlich aus Veterinärmedizinerinnen besteht. Das Ansinnen des DZK ist es, Chancen und Risiken der Tiermedizin zu analysieren sowie Perspektiven und Lösungen für die Zukunft zu erarbeiten. Beim letzten Treffen im Oktober 2018 standen die Themen Ziele und Strukturen einer erfolgreichen Einarbeitung im Fokus. Nach jedem Treffen wird eine Unterlage zur Veröffentlichung erarbeitet, die auf den Kongressen an den Ständen der Partner und auf der Website [www.dessauer-zukunftskreis.de](http://www.dessauer-zukunftskreis.de) erhältlich sind.

## Korrespondenzadresse

**Dr. Birgit Schulte**  
Aschendorferstr. 5  
30539 Hannover

## Bibliografie

DOI <https://doi.org/10.1055/a-0858-5995>  
Kleintier konkret 2019; 22: 39–41  
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York  
ISSN 1434-9132

Anzeige