

Die Einarbeitung sichern



VON EVA DOUMA

Dr. Eva Douma ist Sozial- und Verwaltungswissenschaftlerin. Sie arbeitet seit 15 Jahren als Business-Coach und Beraterin für die Sozialwirtschaft. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Personal- und Organisationsentwicklung. Internet www.douma.de

Das Spiel ist noch nicht gewonnen, wenn der Arbeitsvertrag mit der richtigen Fachkraft unterschrieben ist: Viele hoffnungsvoll begonnene Arbeitsverhältnisse scheitern schon in der Probezeit. Eine gründliche Einarbeitung spart deshalb Frust und Kosten. Es ist Aufgabe der Führung, dazu die richtigen Maßnahmen zu veranlassen.

Ob neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb erfolgreich werden und bleiben, hängt maßgeblich davon ab, wie die Zeit nach der Einstellung gestaltet wird.

Eine systematische Einführung findet selten statt. Stattdessen werden die Neuen entweder geschont – sie erhalten kaum anspruchsvolle Aufgaben und wenig Feedback. Die Probezeit gibt weder den Mitarbeitenden eine Orientierung noch dem Betrieb. Oder die Neuen werden zwar mit anspruchsvollen Aufgaben betraut, erhalten aber wenig Unterstützung. Manchmal wird ihnen eine objektiv kaum lösbare Aufgabe übertragen, die im Einzelfall noch mit hoher emotionaler Beanspruchung verknüpft ist. Das Scheitern ist vorprogrammiert. Die Frustration ist auf allen Seiten groß und die Abbruchquote hoch. Bis zu 40 Prozent der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheiden innerhalb eines Jahres wieder aus und 80 Prozent derjenigen, die selbst innerhalb der Probezeit kündigen, fassen diesen Beschluss am ersten Arbeitstag. Das meist aufwendige und kostenträchtige Rekrutierungsverfahren beginnt von vorn.

Werden die Neuen – und auch diejenigen, die aufgrund von Krankheit, Schwangerschaft, Sabbatical länger abwesend waren – systematisch eingearbeitet, so spart dies Ressourcen. Die schnelle soziale Integration der neuen Mitarbeitenden in das bestehende Team und die Arbeitsstrukturen ist besser gewährleistet. Motivation und Leistungsbereitschaft lassen sich erhöhen, die Erstbeurteilung wird realistischer und

eine Fluktuation der (mühsam) Rekrutierten kann besser verhindert werden.

Für das reibungslose Funktionieren ist also eine systematische Einarbeitung unerlässlich. Vieles, was für die alten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstverständlich ist, ist für Neueingestellte ein Rätsel. Jeder Betrieb ist anders organisiert und setzt unterschiedliche Prioritäten. Um keine Missverständnisse entstehen zu lassen und Ärger zu vermeiden, helfen frühzeitige und systematische Informationen.

Vorbereitung

Bevor die Neuen im Betrieb erscheinen, ist vorab zu klären, wer wie die Einarbeitung gestaltet. Personalressourcen müssen hierfür intern zur Verfügung gestellt werden. Unter Umständen entstehen zusätzliche Schulungskosten. Es hilft, in der Einarbeitungszeit die Gelegenheit zu haben, andere Arbeitsbereiche – über den eigenen hinaus – kennenzulernen. Die eigene Arbeit kann leichter in den Gesamtkontext eingeordnet werden.

Die verantwortlichen Führungskräfte sollten vorab eine aktuelle Stellenbeschreibung und einen Einarbeitungsplan erstellen – passend zur konkreten Aufgabe und aktuellen Betriebsituation. Vereinbaren Sie Vorstellungstermine mit den wichtigsten Stellen, mit denen der oder die neue Beschäftigte zukünftig kooperieren wird. Merken Sie sich einen Termin für ein Feedbackgespräch vor und teilen Sie diesen auch frühzeitig den neuen Mitarbeitenden mit.

Damit nichts vergessen wird, führen Vorgesetzte am besten eine Checkliste

zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Abb. 1).

Willkommensgruß

Um die Neuen gut aufzunehmen und deutlich zu signalisieren, dass sie willkommen sind, sollten Sie keinesfalls auf ein Begrüßungsritual verzichten. Der Arbeitsplatz (Schreibtisch, Räumlichkeiten, Dienstkleidung, notwendige Arbeitsmaterialien) sollte spätestens am ersten Arbeitstag gerichtet sein.

Stellen Sie die Neuen persönlich den künftigen Kolleginnen und Kollegen vor. Spätestens am ersten Arbeitstag sollten Sie neuen Mitarbeitenden schriftliche Informationen aushändigen, die über die Ziele und die Struktur der Organisation Auskunft geben (Geschäftsordnung, Leitbild, Organigramm, Telefonliste, inhaltliche Konzepte).

Einführungsgespräch

Am Anfang der Einarbeitung sollte ein Einführungsgespräch stehen. Worum geht es, was wird von den Neuen erwartet, wie werden die nächsten Arbeitsmonate gestaltet? Anhand des Einarbeitungsplans erläutern Sie, was der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin am Ende der Probezeit können soll. Wie kann er oder sie das lernen? Gibt es ein Pilotprojekt zur Einarbeitung und Übung? Planen Sie die Einarbeitungsschritte – gegebenenfalls gemeinsam mit den Neuen. Wer ist für was zuständig? Wer leistet fachliche, wer die soziale Unterstützung? Welche Ressourcen sind notwendig? Benennen Sie konkrete Maßnahmen. Wie soll die Erfolgskontrolle stattfinden?

Paten

In jedem Fall sollten Sie den Neuen einen Paten oder eine Patin zur Einführung in die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze des Betriebes zur Seite stellen. Wie handhaben Sie beispielsweise Geburtstage? Wer verwaltet die Kaffeekasse? Gibt es überhaupt eine? Ist es üblich, einen Einstand zu geben? Damit nichts vergessen wird, hilft auch hier eine Checkliste (vgl. Abb. 2).

Feedbackgespräche

Die Einarbeitungszeit ist zugleich die Probezeit der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters. Diese Zeit sollten Sie nicht ungenutzt verstreichen lassen. Überprüfen Sie anhand des zu

| Aufgabe | AnsprechpartnerIn |
|---|-------------------|
| Arbeitsbeginn vormerken | |
| Fachliche Einarbeitung sichern – personell und materiell | |
| Arbeitsplatz einrichten und sichern | |
| Fachliche Unterlagen bereitstellen | |
| Ggf. Namensschild mit neuem Namen anfertigen | |
| Ggf. Dienstkleidung und Schlüssel beschaffen | |
| Ggf. Kontakt zum Vorgänger/zur Vorgängerin herstellen | |
| Ankündigung der neuen Mitarbeitenden an Kollegen, Kunden, Kooperationspartner | |
| Bestellung der (fachlichen/sozialen) Patinnen oder Paten | |
| Einarbeitungsplan erstellen | |
| Aktuelle Stellenbeschreibung bereitstellen, ggf. aktualisieren | |
| Vorstellungstermine mit den wichtigsten Stellen vereinbaren, mit denen die neue Mitarbeiterin/der neue Mitarbeiter zukünftig kooperieren wird | |
| Arbeitsbeginn der Personalabteilung melden | |
| Telefonverzeichnis / Adressliste / Website ergänzen | |
| Termine für ein Feedback-Gespräch vormerken | |
| Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit dem Einarbeitungsplan abgleichen | |
| Personalabteilung/Betriebsrat bei Problemen frühzeitig einbeziehen | |
| Beurteilung schreiben und besprechen | |

Abb. 1: Eine Checkliste erleichtert Vorgesetzten die Vorbereitung für die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Beginn erstellten Einarbeitungsplans die Fortschritte. Führen Sie über den Verlauf der Einarbeitung in regelmäßigen Abständen mit den Neuen und ihren (Fach-) Paten ein Feedbackgespräch. Wie entwickelt sich der oder die Neue? Wo gibt es unter Umständen Schwierigkeiten? Wie lassen sich diese beheben? Dokumentieren Sie den aktuellen Stand

der Einarbeitung am besten schriftlich. Je nachdem, wie sich die Einarbeitung gestaltet, modifizieren Sie Ihren Einarbeitungsplan und entwickeln bei Bedarf neue Maßnahmen.

Spätestens am Ende der Probezeit treffen Sie eine begründete Entscheidung, ob und wie der neue Mitarbeitende künftig tätig wird. ■

| | Ggf. notwendige Unterlagen | Informiert am |
|---|----------------------------|---------------|
| Arbeitsbeginn vormerken | | |
| Räumliche Gegebenheiten zeigen | | |
| Kantine, Teeküche, Toilette, Kopierer, Postfächer etc. | | |
| Kommunikationsmöglichkeiten erklären | | |
| Telefonanlage, Fax, E-Mail erklären | | |
| Ansprechpartner/in des Betriebsrats | | |
| Ansprechpartner/in der Hausverwaltung | | |
| Ansprechpartner/in für PC/Internet | | |
| Ansprechpartner/in der Materialverwaltung | | |
| Arbeitsplatz zeigen | | |
| Regelmäßige Teamsitzungen erläutern | | |
| Interne Verabredungen zu Gleitzeitmöglichkeiten erläutern | | |
| Ablauf und Gepflogenheiten von Betriebsausflügen, Geburtstagen, Weihnachtsfeiern etc. erläutern | | |
| Urlaubs-/Vertretungsregelungen erklären | | |
| Verhalten bei Krankheit erläutern | | |
| Handakten/Musterfälle/Qualitätshandbuch zeigen | | |
| Formen der Bildungsdokumentationen erläutern | | |
| Schlüsselverwaltung | | |

Abb. 2: Eine Checkliste zeigt Patinnen und Paten, was sie bei der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen beachten sollten.