

# Motiviert von Anfang an



VON MATTHIAS HARTKAMP

Matthias Hartkamp leitet von 2012 bis 2014 das Projekt »beneficial place of work – gemeinsam den Wandel gestalten« der Benediktushof gGmbH. Das Projekt wurde im Rahmen des Programms »rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft« durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Das Programm war vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. entwickelt worden und wird auch in der neuen Förderperiode des Europäischen Sozialfonds weitergeführt ([www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)), [www.benediktushof.de](http://www.benediktushof.de)

**Nachdem die gesuchte Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter endlich gefunden und der Arbeitsvertrag von beiden Seiten unterschrieben ist, sollte sich das Unternehmen und die Vorgesetzten der neuen Kollegin oder des neuen Kollegen rasch Gedanken über eine qualifizierte Einarbeitung machen.**

Auch wenn der Einstieg eines neuen Mitarbeiters aus betrieblicher Sicht wie ein durchaus normaler Prozess erscheint, stellen die ersten Arbeitstage für den neuen Kollegen eine besondere Herausforderung dar. Er kommt in ein neues Umfeld, in dem er weder die offiziellen Regeln noch die inoffiziellen Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe kennt.

(Vor-) Freunde auf den neuen Job und die neue Herausforderung, verbunden mit einer hohen Motivation, stehen dem fehlenden Wissen um Prozesse und Gepflogenheiten entgegen. Gerade hierin liegt die Gefahr, frühzeitig und unbeabsichtigt den neuen Kollegen »auf die Füße zu treten«.

## Willkommensmappe am ersten Tag

Der Führungskraft kommt in dieser Situation eine besondere Rolle zu. Durch Maßnahmen wie eine persönliche Begrüßung am ersten Arbeitstag oder ein Einführungsgespräch sowie dem Vorstellen im Team und weiteren wichtigen Kollegen gibt die Führungskraft Orientierung. Mit Hilfe einer Willkommensmappe, in der wesentliche Informationen zum neuen Arbeitgeber, eine kleine Aufmerksamkeit sowie ein personalisierter Gruß der Geschäftsführung enthalten sind, kann die positive Grundstimmung am ersten Tag verstärkt werden. Kleine Tipps wie »Wen spreche ich bei EDV-Problemen an?« oder »Wie erreiche ich am einfachsten die Personalabteilung« sowie Informationen zu betrieblichen Angeboten wie dem betrieblichen Ge-

sundheitsmanagement oder der Personalentwicklung runden die Informationsmappe ab.

## In betriebliche Termine einbinden

Je nach Unternehmensgröße, Verfügbarkeit des neuen Kollegen und dem Zeitpunkt der Einstellung kann auch eine Einladung zu betrieblichen Anlässen, einem Messeauftritt oder dem Tag der offenen Tür eine Möglichkeit sein, die frühzeitige Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber aufzubauen. Diese aufgezeigten Maßnahmen stellen Interventionsmöglichkeiten dar, um dem neuen Kollegen vom ersten Tag wertschätzend zu begegnen und so gleichzeitig Missverständnissen und Enttäuschungen von Beginn an vorzubeugen.

## Drei Dimensionen der Einarbeitung

Damit eine Einarbeitung möglichst ideal verläuft, gilt es sich im Vorfeld die Dimensionen der Einarbeitung ins Bewusstsein zu rufen. Grundsätzlich findet eine Einarbeitung in drei unterschiedlichen Dimensionen statt. So wird unterschieden in

- die fachliche Einarbeitung
- die soziale Einarbeitung sowie in
- die kulturelle Einarbeitung

ins neue Unternehmen.

Zu den Aufgaben der fachlichen Integration ins neue Unternehmen gehören das Wissen um die Aufgaben, Kompetenzen und Prozesse im neuen

Tätigkeitsbereich. Aber auch Kenntnisse darüber, welche Informationen an welcher Stelle zu erhalten sind und welche Informationen an wen weitergeleitet werden müssen gehören in diese Phase.

Ein hilfreiches Instrument für den erfolgreichen Informationsfluss ist ein »Kommunigramm«, welches Kommunikationswege sowie Konferenzsystem aufzeigt. Ziel der fachlichen Integration ist, dass sich der neue Mitarbeiter schnell in die neuen Aufgabenstellungen als auch Arbeitsprozesse einarbeiten kann, seine Kenntnisse sowie Fähigkeit im Sinne der Unternehmensziele einbringen kann und somit zu einem wertvollen Mitglied der Abteilung wird.

Während die fachliche Einarbeitung durch Konzepte, definierte Prozesse und Absprachen gut geplant werden kann, gestaltet sich die soziale Einarbeitung aufwendiger. In dieser Phase liegt das Augenmerk auf der Integration des neuen Kollegen ins Team. Durch ein Patensystem kann ein fester Ansprechpartner benannt werden, der den Neuling beispielsweise zum Mittagessen mitnimmt und ihn mit weiteren Kollegen bekannt macht. Gleichzeitig ist der Pate während der gesamten Einarbeitungszeit fester Ansprechpartner für alle Fragen rund um den Tätigkeitsbereich und das Unternehmen im Allgemeinen.

Eine wesentliche Rolle kommt auch dem neuen Team als ganzes zu. Es gilt, eine sympathische Stimmung zu erzeugen, in welcher sich das neue Teammitglied wohlfühlt. Dies gilt im besonderen für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft, in welcher viele Mitarbeiter den Job aufgrund einer hohen intrinsischen Motivation verbunden mit einem Gemeinschaftsgefühl und nicht »einfach so« ausüben. Die Interventionsmöglichkeiten des Vorgesetzten liegen beispielsweise darin, den neuen Kollegen nicht zu bevorzugen (Vermeidung von Neid) oder auch in der Durchführung einer gemeinsamen Aktivität um den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl zu forcieren.

Die kulturelle Einarbeitung beschreibt die Phase, in welcher sich der neue Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur und den unternehmerischen Werten befasst und diese in seine Arbeitshaltung übernimmt. Von den drei Dimensionen der Einarbeitung ist dies die längste Phase und geht deutlich über

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	

	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		

Checklisten können sowohl Vorgesetzten (Tabelle oben) wie Paten (Tabelle unten) die Vorbereitung für die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr erleichtern.

Quelle: Eva Douma: Probezeit – Die Einarbeitung sichern. In: SOZIALwirtschaft 3/2012. www.sozialwirtschaft.nomos.de

die fachliche Einarbeitung hinaus. Verschriftliche Texte wie Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze oder Unternehmensziele geben eine erste Orientierung über das Selbstverständnis und die »Corporate identity«. Zu beachten ist, dass sich die publizierten Inhalte auch in der täglichen Arbeit wiederfinden und die beschriebenen Werte gelebt werden. Vor diesem Hintergrund sind sowohl Kollegen als auch Vorgesetzter in ihrer

täglichen Arbeit Vorbilder für das neue Teammitglied.

Werden diese unterschiedlichen Facetten bei der Planung und während der Einarbeitung von Anfang an berücksichtigt, kann aus dem neuen Kollegen schnell ein gut integriertes Teammitglied werden. Ebenfalls sinkt das Risiko einer frühzeitigen Fluktuation, was wiederum die Team-Atmosphäre positiv beeinflusst. ■