

Einarbeitung neuer Beschäftigter

Eine Ihrer wichtigsten Führungs- und Leitungsaufgaben ist die strukturierte Einarbeitung und die Integration von neuen Mitarbeitenden. Durch eine systematische Einarbeitung gelingt es Ihnen, das neu gewonnene, kompetente und engagierte Personal dauerhaft zu motivieren, kontinuierlich zu qualifizieren und weiter zu entwickeln. Grundlagen für die Einarbeitung sind das Unternehmensleitbild, die Unternehmensphilosophie und das Anforderungsprofil sowie die spezifische Projektkonzeption Ihres ESF-Projektes. Einarbeitungspläne verfolgen den Zweck, schnellstmöglich engagiertes und leistungsfähiges Personal zu entwickeln und es als Träger der Unternehmensphilosophie und der Projektziele zu verstehen und zu integrieren. Dies ist gerade im Kontext von zeitlich befristeten und anspruchsvollen ESF-Projekten somit ein Schlüsselprozess für das Gelingen.

Der Einarbeitungsprozess verkörpert somit einen ersten und wichtigen Baustein der Personalentwicklung und Qualitätssicherung für Ihr Projekt. Deshalb ist eine sorgfältige Planung und Durchführung für den Erfolg entscheidend.

Einarbeitungspläne

Jeder neue Mitarbeiter bzw. jede neue Mitarbeiterin freut sich über eine gut geplante Einarbeitungszeit. Er oder sie erkennt, dass er bzw. sie „erwartet“ wurde: „Es hat sich jemand Gedanken darüber gemacht, wie es ist als Neue bzw. Neuer im Betrieb und für meine Einführung vorgesorgt.“ Dazu gehört die Begrüßung durch das Team und durch Vorgesetzte. Die ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz sind für die weitere berufliche Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft oft prägend. Sie sind für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, um eine möglichst hohe Identifikation mit dem Arbeitsplatz und den Zielen und Werten der Organisation zu erreichen. Ein schlechter Einstieg gefährdet die Integration in den Betrieb und langfristig die Verweildauer.

Bei Personal mit Fluchterfahrungen bieten sich spezielle betriebliche Unterstützungsmaßnahmen an. Hierzu gehören betriebliche oder außerbetriebliche berufliche Sprachförderung sowie Pat/innen für die Bewältigung von Alltagsfragen und zur Begleitung von Sprachkursen.

Einarbeitungspläne regeln den inhaltlichen und den organisatorischen Rahmen und legen den zeitlichen Ablauf fest. Die Planung der Einarbeitung erstreckt sich in der Regel bis zum Ende der Probezeit, kann aber je nach Inhalt und Umfang der Position bzw. Aufgabe auch davon abweichen. Nehmen Sie sich als inhaltliche Basis der Planung ein gültiges und aktuelles Anforderungsprofil bzw. eine Stellenbeschreibung zur Hand.

Ziele und Inhalte

Die Ziele der Einarbeitungspläne leiten sich inhaltlich wesentlich von der konkreten Tätigkeit, die die neuen Mitarbeitenden aufnehmen sollen, ab. Grundlage ist das Anforderungsprofil. Nachfolgend finden

Sie die vielfältigen Ziele nach Themen gruppiert. Sie sollen Ihnen für die konkrete Erstellung eines Einarbeitungsplans als Leitfaden und Anhaltspunkte dienen. Sie beziehen sich auf die konkrete Aufgabe, die zu qualifizierende Person und die zu setzenden Prioritäten.

Fachliche Integration

- Die Mitarbeitenden werden über die an sie gestellten Erwartungen und Anforderungen informiert und können sich entsprechend ihres Ausbildungs- und Berufsstands in ihre neuen Aufgabengebiete einarbeiten.
- Sie haben die Möglichkeit, sich noch zusätzlich das für ihr neues Aufgabengebiet benötigte Fachwissen anzueignen.
- Sie können durch konkretes Umsetzen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten in der Praxis zeigen.
- Die Mitarbeitenden lernen die Grenzen ihrer fachlichen Kompetenzen und der eigenen Verantwortungsbereiche (und die der anderen) kennen.

Soziale Integration

- Die Mitarbeitenden werden schnell mit dem neuen Team (dessen Persönlichkeiten) vertraut und darin integriert.
- Sie können sich mit den Kundinnen und Kunden und deren Besonderheiten vertraut machen.
- Sie lernen den Projektplan mit Zeitstruktur und ihren eigenen Aufgaben kennen.
- Sie lernen Kooperationspartner/innen kennen.
- Die Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen wird erleichtert.

Organisatorische Integration

- Die Mitarbeitenden lernen ihre Positionen im Team kennen und dessen Strukturen. Damit klären sich die Positionen, Verantwortungsbereiche und Erreichbarkeiten von anderen Personen und Team-Mitgliedern.
- Sie lernen durch die Einarbeitung die Struktur und den Aufbau des Unternehmens und die Position des Teams im Unternehmen kennen.
- Sie erhalten eine Einführung in die Administration des Unternehmens und des ESF-Projektes und kennen die für organisatorische Fragen wichtigen Ansprechpartner/innen.
- Sie erhalten wichtige Informationen zu zeitlichen und räumlichen Randbedingungen.

Werteorientierte Integration

In Projekten zur beruflichen und sozialen Integration von Menschen, ist neben der fachlichen und sozialen Eingliederung auch die wertorientierte Integration von Neubeschäftigten wichtig.

Informieren Sie neue Mitarbeitende über die Werte und Zielsetzungen des Betriebs, wie z.B. spezielle sozialpolitische Konzepte, ideelle Hintergründe oder die Philosophie der Einrichtung. Machen Sie die

Neubeschäftigten mit den Faktoren bekannt, die die Außendarstellung und Außenwirkung der Einrichtung beeinflussen (die „Corporate Identity“) und vermitteln Sie ihnen, wie diese selbst Teil dieser Außenwirkung sind (bspw. dadurch, wie sie privat und öffentlich über den Betrieb sprechen).

Neue Mitarbeitende müssen über die gelebten Führungsgrundsätze der Einrichtung informiert sein. Dies gibt ihnen die Gelegenheit, um sich mit ihnen auseinander zu setzen und ihr eigenes Verhalten ggf. darauf abzustimmen. Ein autoritärer Führungsstil verlangt bspw. völlig andere Handlungsweisen wie etwa ein kooperativer Führungsstil.

Zielgruppe

Zur Zielgruppe für Einarbeitungspläne sind zu zählen:

- neue Mitarbeitende,
- Mitarbeitende, die innerhalb des Unternehmens wechseln,
- befristete Beschäftigte, auch aus anderen Unternehmen,
- Zivildienstleistende, Praktikanten und Praktikantinnen, Auszubildende.

Verantwortlichkeiten

Nicht nur Sie als Führungskraft sind für den Erfolg der Einarbeitung zuständig. Jede Person, die an einem Einarbeitungsplan beteiligt ist, trägt für ihren jeweiligen Bereich Verantwortung, bspw. auch die Kolleginnen und Kollegen. Der Kreis der Personen kann je nach Stellung des/der Neubeschäftigten unterschiedlich groß sein. Die Verantwortung sollte dabei nicht nur auf den unmittelbaren Team-Mitgliedern liegen (vgl. „Einarbeitungsplan_Vorlage.doc“).

Methoden der Einarbeitung

Wie bereits erwähnt ist es sehr wichtig, dass Sie die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden strukturiert und planmäßig durchführen. Dieser Prozess sollte effektiv gestaltet werden. Deshalb macht es Sinn, dass Sie bereits in der Planungsphase die geeigneten Mittel und Methoden für die einzelnen Teilaufgaben auswählen. Je nach Aufgabenstellung und Zielperson kann die Wahl der Mittel sehr unterschiedlich sein.

Nachfolgend werden Sie zwei Beispiele, Patenschaften und die Hospitanz, kennen lernen, die wir Ihnen für die Einarbeitung empfehlen.

Patenschaften

Für Patenschaften wird ein Pate bzw. eine Patin (Betreuer/in) bestimmt, der bzw. die für die Dauer der Einarbeitungszeit als unmittelbare/r Ansprechpartner/in für den neuen Mitarbeiter bzw. die neue Mitarbeiterin fungiert. Pat/innen sind erfahrene Mitarbeitende des Unternehmens, die umfassende Kenntnisse fachlicher wie organisatorischer Art besitzen und nicht zuletzt die Unternehmensphilosophie transportieren können. Pat/innen sollten sich durch gute fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen

auszeichnen. Gerade am Anfang strömen auf neue Mitarbeitende viele Eindrücke und Informationen ein, auch wenn sie bereits Arbeitserfahrung mitbringen. Das Patensystem dient dazu, den Einstieg zu erleichtern. Die Pat/innen sollten nicht in einem Vorgesetztenverhältnis zu den neuen Mitarbeitenden stehen. Pat/innen sind Vertrauenspersonen, die bei Fragen, Sorgen und Nöten ansprechbar sind. Der Einsatz von Patinnen bzw. Paten eignet sich bei folgenden Aufgaben- bzw. Zielstellungen:

- zur Begleitung während des gesamten Einarbeitungsprozesses der neuen Mitarbeitenden,
- zur Integration der neuen Mitarbeitenden in das Team,
- zur schrittweisen Erweiterung der Kompetenzen und Förderung der Eigenverantwortung,
- als Ansprechpartner/in bei beruflichen und persönlichen Fragen,
- zur Integration des Erfahrungsschatzes der neuen Arbeitskraft in das neue Tätigkeitsfeld,
- zur Vermittlung von Sicherheit und Orientierung.

Hospitanz

Hospitationen finden in der Regel in einer anderen Einrichtung oder Abteilung statt. Ziel ist die Aneignung von Fachwissen und Abläufen, die Verbesserung und die Reflexion der eigenen Arbeit und die Förderung des gegenseitigen Verständnisses und Respekts. Sie ist geeignet, um andere Organisationen und Organisationsformen, Arbeitsstile und Arbeitsweisen kennen zu lernen und sich so auf neue Funktionen vorzubereiten. Mitarbeitende, die hospitieren, nehmen ganz oder teilweise am Berufsalltag ihrer Hospitationspartner/innen teil. Dies sind in der Regel andere Betriebe, Geschäftsbereiche oder Abteilungen, von denen sie für ihren Bereich lernen möchten. Wichtig ist, dass sie dort feste Ansprechpartner/innen haben.

Der Einsatz von Hospitanz eignet sich bei folgenden Aufgaben- bzw. Zielstellungen:

- als Vorbereitung für bereichsübergreifende Tätigkeiten,
- als Vorbereitung für einen Wechsel in einen neuen Bereich,
- als Vorbereitung für eine geplante administrative und organisatorische Tätigkeit im Betrieb.

Probezeitgespräch als Abschluss der Einarbeitungsphase

Eine gute Einarbeitung von neuem Personal schließt mit einem Mitarbeiter/innengespräch zum Ende der Probezeit ab. Es ist sinnvoll, zu diesem Zeitpunkt auf die Einarbeitung zurückzublicken, diese auszuwerten und die dabei wahrgenommenen Leistungen der Mitarbeitenden zu evaluieren.

Empfehlungen für die Gesprächsphasen sind:

1. Gespräch eröffnen

- Veranlassung, Gesprächsziel und voraussichtliche Dauer des Gesprächs nennen.

2. Gesamtbeurteilung bekannt geben

- mit positiven Rückmeldungen beginnen,
- gute Leistungen hervorheben und begründen,
- Schwächen bzw. Entwicklungsfelder durch einen Soll-Ist-Abgleich mit dem Anforderungsprofil begründen,
- dem bzw. der Mitarbeitenden Gelegenheit zur Nachfrage geben.

3. Entwicklungsfelder erörtern

- um Stellungnahme zu den festgestellten Entwicklungsfeldern bitten,
- gemeinsam die Ursachen dafür aufdecken,
- unterschiedliche Auffassungen erörtern,
- ggf. erklären, welches von Ihnen bzw. Kolleginnen und Kollegen beobachtete Verhalten zur Feststellung der Entwicklungsfelder geführt hat,
- ggf. die Aussagen der bzw. des Mitarbeitenden in die Beurteilung mit einbeziehen.

4. Entwicklungsmaßnahmen planen

- Vorstellungen über Entwicklungsmöglichkeiten erfragen,
- eigene Erwartungen nennen,
- Vorschläge für (interne oder externe) Qualifizierungsmaßnahmen unterbreiten,
- Ziele hinsichtlich der Entwicklung Ihres Gegenübers formulieren,
- Maßnahmeplan zur Zielerreichung entwickeln und zu deren Überprüfung.

5. Ergebnis zusammenfassen

- wesentliche Gesichtspunkte, Maßnahmen, und Vereinbarungen wiederholen,
- Gespräch beenden,
- Erfolg für die geplanten Vorhaben wünschen,
- mit positivem Ausblick auseinander gehen.

Vorlagen zu dieser Arbeitshilfe:

- *Vorlage Einarbeitungsplan (Word)*

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Anforderungsprofil
- Mitarbeiter/innengespräch
- Stellenbeschreibung