

## Einführungstag/Einführungsgespräch/Einarbeitung

### Grundsätzlich lassen sich drei Aufgaben bei der Einarbeitung unterscheiden:

- die **Einführung** des neuen Mitarbeiters, das Kennenlernen des Arbeitsplatzes, der Aufgaben, des Umfeldes, des Arbeitsteams
- die **Einfindung** in die Unternehmenskultur, die Gewohnheiten, die Umgangsweisen
- die eigentliche **Einarbeitung**, die Vermittlung des notwendigen Hintergrundwissens, der Arbeitsmethoden, der Arbeitsabläufe.

#### Kennenlernen des Arbeitsumfeldes

#### Kennenlernen der Arbeitsgruppe

#### Einbinden in die Unternehmenskultur

#### Einarbeiten in Aufgaben

Vielleicht hat Ihr Betrieb bereits ein Einarbeitungsprogramm für neue Mitarbeiter. Vielleicht hat die Personalabteilung bereits Vorschläge und Checklisten für die Einarbeitung. Fragen Sie nach.

Wie man Mitarbeiter richtig einführt, erfahren Sie auf den nächsten Seiten. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragen:

- Wie sorgt man für eine gute Vorinformation?
- Wie bereitet man die Einführung vor?
- Wie stellt man die weitere Betreuung sicher?
- Wie bleibt man mit dem Mitarbeiter im Gespräch?
- Wie macht man neue Mitarbeiter mit ihren Arbeitsaufgaben vertraut?

Im Werkzeugkasten der Personalentwicklung geht es um die Einführung eines Einarbeitungssystems.

Ich wünsche Ihnen schon jetzt viel Erfolg und viel Spaß.

### Für ein gute Vorinformation sorgen

Würden Sie ein Auto kaufen, ohne sich vorher genau zu informieren? Sicher nicht.

Viele Menschen aber verhalten sich ganz anders, wenn es um so etwas Wichtiges wie den zukünftigen Arbeitsplatz geht. Sie sind schlecht informiert. Wenig Informationen können auch stehen für viele Illusionen, viele Illusionen für viele Enttäuschungen.

Man kann es keinem Vorgesetzten verdenken, dass er im Bewerbungsgespräch den Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen attraktiv darstellt. Denn er will ja den besten Mann oder die beste Frau für sich gewinnen.

Und wer würde es dem Bewerber übel nehmen, wenn er sich ebenfalls von seiner Schokoladenseite zeigt?

Beschönigte Informationen über die Stelle und die Behörde führen aber fast zwangsläufig zu unangenehmen Überraschungen: Der Neue findet die Arbeit doch nicht so interessant, das Betriebsklima scheint auch nicht besonders. Andererseits hatte sich der Vorgesetzte vom Bewerber vielleicht auch mehr versprochen.

Die Situation eines neuen Mitarbeiters ist einerseits geprägt durch seine Erwartungen, Neues zu erfahren, sich selbst einbringen zu können, die Vorteile, die der neue Arbeitsplatz mit sich bringt, zu nutzen, andererseits durch Orientierungsprobleme und Unsicherheiten.

Verschiedene Sorgen bestimmen seine Situation. Erstens fachlich:

- Kann ich sachlich-fachlich entsprechen?
- Werde ich meinem neuen Aufgabenkreis gewachsen sein?

Und zweitens (zwischen-)menschlich:

- Komme ich bei den Kollegen an?
- Werde ich von meinen neuen Vorgesetzten, meinen neuen Kollegen, meinen neuen Mitarbeitern menschlich akzeptiert?

Psychologische Untersuchungen zeigen, dass ein Stellenwechsel im hohen Maß Stress für den Mitarbeiter bedeutet. Das ist nicht verwunderlich, denn der Neue muss nicht nur mit Verunsicherung und vielleicht auch Enttäuschungen fertig werden. Er muss sich auch in seiner neuen Umgebung zurechtfinden, sich bei Kollegen und seinem Chef ins rechte Licht setzen, sich bewähren, die Strukturen der Behörde durchschauen, die ungeschriebenen Gesetze lernen, ohne ins Fettnäpfchen zu treten.

Gründe genug, für eine gute und schnelle Eingliederung des neuen Mitarbeiters zu sorgen. Denn auch das muss man bedenken: Ein neuer Mitarbeiter ist eine Investition. Schaut er sich schnell wieder nach einer neuen Aufgabe um, geht Zeit und Geld verloren. Und natürlich leidet auch das Betriebsklima.

## Erwartungen berücksichtigen

Der neue Mitarbeiter sollte sich schon vor dem ersten Arbeitstag ein Bild seiner Arbeit und den Arbeitsbedingungen machen können. Die meisten Neuen wissen vor dem ersten Arbeitstag viel zu wenig über ihre zukünftige Arbeitsstelle.

Viele kennen ihre Kollegen nicht, noch mehr haben ihren Arbeitsplatz noch nie gesehen.  
Baustein 05 Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen

## Berufsanfänger haben es besonders schwer

Alle diese Schwierigkeiten gelten natürlich auch für Berufsanfänger, doch kommt noch einiges hinzu:

- Berufsanfänger haben zum ersten Mal einen Arbeitstag von acht oder neun Stunden zu meistern.
  - Sie erleben einen völlig anderen Tagesablauf und Tagesrhythmus als gewohnt.
  - Sie müssen ihren Platz in einer Arbeitsgruppe finden, die ihnen fremd und deren Mitglieder ihm meist fachlich überlegen sind.
  - Sie erleben einen Umgang miteinander, den sie aus der Schule nicht kennen.
  - Sie müssen eine ganze Reihe ungewohnter Verhaltensregeln neu lernen.
- Gespräche mit Kollegen, Besuche am zukünftigen Arbeitsplatz sind gute Hilfen, eine realistische Einstellung zu finden.

Früh sollte in Gesprächen geklärt werden:

- Was erwartet der Vorgesetzte?
- Was erwartet die Behörde?
- Was hat der neue Mitarbeiter für Vorstellungen?

## Erwartungen

Überlegen Sie einmal selbst:

Was erwarten hauptsächlich Vorgesetzte von neuen Mitarbeitern?

Was erwarten neue Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten?

Solche Erwartungen von Vorgesetzten können sein:

### Erwartungen des Vorgesetzten an neue Mitarbeiter sind:

- fachliches Wissen
- Engagement, Arbeitsbereitschaft
- Einfühlungsvermögen, Flexibilität
- kurze Einarbeitungszeit
- Lern- und Fortbildungswille
- frischer Wind und neue Impulse
- Kontinuität
- Arbeitsbereitschaft und Belastbarkeit
- Lernbereitschaft
- Teamfähigkeit
- Offenheit, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit
- korrektes Auftreten
- Zuverlässigkeit

Auch der Mitarbeiter hat Erwartungen an seinen Vorgesetzten:

### Erwartungen des Mitarbeiters an den Vorgesetzten

- vollständige Informationsweitergabe
- Zeit für Fragen und Probleme
- Fähigkeit, erklären zu können
- Rückmeldung über seine Einschätzung
- sachgerechte Delegation, Profilierungsmöglichkeit
- Entscheidungsfreude
- Übernahme von Verantwortung
- deutliche Leitlinien/Vorgaben
- Raum für Entscheidungen / Einflussnahme
- gute Einarbeitung.

Der neue Mitarbeiter soll sich gut ins bestehende Team integrieren. Deshalb stehen bei den Kollegen Fragen im Mittelpunkt wie:

- Passt er zu uns (persönlich, sachlich, Arbeitsklima)?
- Hilft er uns (Belastung/Entlastung)?
- Kommt es zu Änderungen in der hierarchischen Struktur (Rollenverhalten)?

- Wird das Team gestärkt?
- Hat er „Verbindungen“?

Der neue Mitarbeiter stellt sich ähnliche Fragen, allerdings aus seiner Perspektive:

- Passen wir zueinander?
- Werde ich akzeptiert (menschlich, fachlich)?
- Kann ich die an mich gestellten Erwartungen erfüllen?
- Gefällt mir das Arbeitsklima?

Die **Kollegen** sollten früh und ausreichend über die Person des neuen Mitarbeiters und sein Kommen informiert sein:

- Warum ein neuer Mitarbeiter?
- Wie heißt der Mitarbeiter, woher kommt er?
- Was ist seine Aufgabe, wo ist sein Arbeitsplatz?
- Schließlich sollte feststehen:
- Wer begrüßt den neuen Mitarbeiter?
- Wer stellt ihm seine Kollegen vor?
- Wer führt ihn in seine Arbeit ein?

Besonderen Wert auf gute Vorinformation der Kollegen sollte dann gelegt werden, wenn Teamarbeit sehr im Mittelpunkt der Arbeit steht. Dann kann sogar ein gemeinsames

**Vorabgespräch** oder ein Kennenlernen in ungezwungener Atmosphäre nützlich sein. Oft ist es wichtig, deutlich zu machen, warum gerade dieser neue Mitarbeiter kommt. Darauf sollte besonders dann Wert gelegt werden, wenn es für eine Position auch interne Bewerber gab, diese aber nicht zum Zuge gekommen sind. Eine gute Information, das Offenliegen der Erwartungen ist die Voraussetzung dafür, dass die natürliche Unsicherheit schnell verfliegt und sich der positive Eindruck bei allen Parteien festsetzt.

**Gelingt dies nicht, kann eine unglückliche Kettenreaktion die Folge sein:**

#### **Unwissenheit über**

Ziele  
Werte / Normen  
Entwicklungen  
Veränderungen  
Chancen / Risiken

#### **Unsicherheit, das heißt:**

irrationale Meinungsbildung  
Hervorheben negativer Aspekte  
selektive Wahrnehmung

**führt zu Unsicherheit führt zu Ängsten**

#### **Widerstände können sich zeigen in:**

Dienst nach Vorschrift  
Krankheit  
Schlechte Effizienz  
Fehlender Eigeninitiative  
sich absichern  
Negativpropaganda  
Innere Kündigung

#### **Ängste**

um den Arbeitsplatz  
um den eigenen Status  
um die eigene Qualifikation  
um die Belastung  
um den weiteren Berufsweg

#### **führen zu Widerständen**

Ungenügende Vorinformation und falsche Erwartungen können dazu führen, dass die Bindung des Neuen (zu) gering ausfällt. Eine ungenügende Bindung führt aber zu einer geringen Identifikation mit der Aufgabe und der Behörde.

Was wollen Sie von den Hinweisen in diesem Kapitel umsetzen? Schreiben Sie sich bitte alle wichtigen Punkte auf.

## Einführung vorbereiten

Neue Mitarbeiter sollten betreut werden und es sollte ein durchdachter Plan existieren, wie die ersten Tage der Einführung gestaltet werden.

Bitte überlegen Sie:

Wenn ein neuer Mitarbeiter bei Ihnen seine Tätigkeit beginnt, was müssen Sie alles beachten, woran müssen Sie vor dem ersten Tag in der Behörde denken?

Zu einer guten **Vorbereitung** gehört:

### Neuer Mitarbeiter

- Informationsmaterial (Behördenportrait, Mitarbeiterzeitung, Leitbild, Einführungsheft) neuem Mitarbeiter zusenden
- Informationsmaterial über örtliche Bedingungen (Stadtplan, Plan öffentlicher Verkehrsmittel, Wohnungsvermittlung, Stadtverwaltung) zusenden
- Willkommensmappe vorbereiten

### Kollegen, Ansprechpartner

- Ansprechpartner auswählen und einweisen
- Arbeitsgruppe auf den neuen Mitarbeiter vorbereiten
- Paten oder Mentor auswählen
- Einführungstag planen
- Ggf. Einführungsveranstaltung planen
- Ansprechpartner in der Behörde (Pfortner, Materialausgabe u.ä.) informieren

### Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld

- Arbeitsplatz einrichten
- Notwendige Arbeitsmittel (Computer, Gesetzes- und Vorschriftensammlungen u.ä.) bereitstellen
- Türschild, Schlüssel, Dienstausweis, Visitenkarten vorbereiten

Zu einer guten Einführung gehört auch die **Vorbereitung des**

### Arbeitsplatzes.

Eigentlich selbstverständlich: Dass der Arbeitsplatz eingerichtet ist und der neue Mitarbeiter nicht erst alte Unterlagen des Vorgängers aussortieren muss.

## Willkommensmappe vorbereiten

Neue Mitarbeiter erhalten in den ersten Tagen meist sehr viele Informationen, oft zu viele, um sie sich alle zu merken. Andererseits gibt es auch eine Reihe von Informationen, die wichtig sind, aber sich mündlich schlecht vermitteln lassen. Deshalb ist eine Willkommensmappe sinnvoll.

Eine Vorteil besteht zudem darin, dass man die Willkommensmappe gut vorbereiten kann und da sie auch viele allgemeine Informationen über die Behörde enthält, für das ganze Haus nutzbar ist.

### Willkommensmappe

Welche Informationen gehören Ihrer Meinung nach in solch eine Willkommensmappe?

In die Willkommensmappe gehören alle wichtigen Informationen über das Haus vom Geschäftsverteilungsplan über Hausmitteilungen bis zum Telefonverzeichnis, zusätzliche Informationen zur Arbeitsgruppe und zum Arbeitsplatz, Besprechungstermine, Ansprechpartner, aber auch Bedienungsanleitung des Telefons, Verzeichnis der Computerpasswörter, um nur Beispiele zu nennen. Schließlich gehören in solch eine Willkommensmappe auch Hinweise auf Bahn und Busse, auf gemeinsame Aktivitäten wie Sport oder vielleicht auch auf Kulturangebote. Denken Sie bitte auch an ein Begrüßungsschreiben als erstes Blatt in der Mappe. Fangen Sie an, Material für die Willkommensmappe nach und nach zu sammeln. Die aktuellen Informationen können Sie dann kurzzeitig ergänzen.

### Betreuung sicherstellen

Ein neuer Mitarbeiter braucht einen Ansprechpartner, der ihm hilft, ihn begleitet und jederzeit ein offenes Ohr für ihn hat.

Für die Betreuung gibt es verschiedene Modelle

Mentor Ein erfahrener Mitarbeiter aus dem Team übernimmt die Betreuung

Vorgesetzter Der Vorgesetzte selbst kümmert sich um den Neuen

Team Das gesamte Team unterstützt bei der Integration und Einarbeitung

Pate Eine Führungskraft aus einem anderen Referat berät und betreut den Neuen

## **Die ersten Arbeitstage vorbereiten**

Der erste Tag ist besonders wichtig. Deshalb sollte er genau geplant sein.  
Bitte überlegen Sie:

Was ist für den ersten Tag in der Behörde vorzubereiten

Ein Vorschlag:

### **1. Stunde:**

#### **Begrüßung und Erstgespräch**

- Der Vorgesetzte führt mit dem neuen Mitarbeiter ein Erstgespräch.
- Beispiele zum Gesprächsinhalt:
- bisheriger Arbeitsplatz und bisherige Arbeit des Mitarbeiters, Gelegenheit zur Selbstdarstellung
- Organisation und Aufgaben der neuen Arbeitsstelle, neues Arbeitsgebiet und neuer Arbeitsplatz
- Grunderwartungen an den Mitarbeiter
- besondere Interessen und Probleme des Mitarbeiters.

### **2. Stunde: Vorstellung**

Der Vorgesetzte stellt den neuen Mitarbeiter allen Personen vor, mit denen er (im wesentlichen) zu tun haben wird. Auf Vollständigkeit ist zu achten. Wer zur fraglichen Zeit gerade nicht anwesend ist, muss nachträglich einbezogen werden.

### **3. Stunde: Kennenlernen wichtiger Anlaufstellen**

Dazu gehören der Personalrat, Personalsachbearbeiter, Beihilfestelle, Reisekostenstelle, Pförtner.

Daran kann sich ein gemeinsames Mittagessen anschließen.

**Rest des Tages:** • Einweisung in die Besonderheiten des Arbeitsplatzes

- Dazu gehören folgende Informationen:
- allgemeine Hinweise z.B. auf Arbeitszeit, Pausen etc. (Merkblatt)
- auf Rechte und Pflichten hinweisen (Vorschuss, Trennungsgeld, ...)
- Behördenaufbau, Zuständigkeiten
- Aufgaben (Merkblatt)
- auf Kleiderordnung o.ä. hinweisen (falls vorhanden)
- Zeigen wichtiger Räumlichkeiten
- Arbeitsbereich zeigen und vorstellen
- mit Arbeitsmaterial ausstatten (Materialausgabe)
- und schließlich auf die Fragen des Neuen eingehen.

Die vielen Informationen und neuen Gesichter gleich am ersten Tag können verwirren. Deshalb Informationen dosieren.