

## Personalführung:

### Gute Einarbeitung zahlt sich aus

Ursprungstext von Dipl.-Volkswirt Klaus Linke - leicht abgeändert auf FSJ-Beschäftigungsverhältnisse durch die Bayerische Sportjugend

*Nicht nur die richtige Auswahl beim Bewerbungsgespräch erfordert Fingerspitzengefühl und eine adäquate Vorgehensweise - auch die Einarbeitung des/der neuen Mitarbeiters/-in will vorbereitet sein. Ein neuer Mitarbeiter sollte gebührend betreut werden, so dass er bald seinen Platz im Team findet und zur Zufriedenheit des Chefs, der Kollegen und nicht zuletzt zur eigenen Zufriedenheit mitarbeiten kann. Zur angemessenen Einführung gehört eine freundliche Begrüßung und ein Orientierungsgespräch mit dem Chef, ein Einarbeitungsplan sowie regelmäßige Gespräche.*

---

## Inhalt

- Misserfolg bei der Einarbeitung: eine kostenträchtige Fehlleistung
- Der erste Tag: eine aufregende Situation für den Neuanwärter
- Die Begrüßung und das Orientierungsgespräch: wichtige Infos sollen vorab gegeben werden
- Die Einführung am Arbeitsplatz: der erste Eindruck prägt
- Weitergabe wichtiger Informationen am besten schriftlich
- Der Einarbeitungsplan: Fahrplan für die Einweisung in verschiedene Bereiche
- Regelmäßige Besprechungen: Teammitglied bekommt Feedback zu Leistungen
- Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen

---

## Misserfolg bei der Einarbeitung: eine kostenträchtige Fehlleistung

Manches Arbeits- bzw. FSJ-Verhältnis wird vorzeitig aufgelöst, weil beim Einarbeiten des neuen Mitarbeiters bzw. der neuen Mitarbeiterin Fehler gemacht wurden. Dadurch entstehen für die Arbeitgeber/Einsatzstellen enorme Folgekosten. Der Gekündigte hingegen hat eine unerfreuliche Erfahrung gemacht und steht vor dem Problem, sich einen neuen Arbeitsplatz suchen zu müssen. Dieses für beide Seiten negative Resultat lässt sich in vielen Fällen vermeiden, wenn die Einarbeitung einem Leitfaden folgt.

## Der erste Tag: eine aufregende Situation für den Neuanwärter

Mit einer neuen Arbeitsstelle beginnt für ein neues Praxismitglied ein neuer Lebensabschnitt. Daher erscheint der neue Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin am ersten Tag mit einer entsprechenden inneren Anspannung. Die Gründe der Unsicherheit sind dabei vielfältig. Zum einen erwartet den Neuanwärter ein festgefügtes Sozialsystem mit festen Regeln des Miteinanderumgehens, in dem ein jeder seine Rolle hat. Diese muss ein neuer Mitarbeiter jedoch erst einmal finden. Zum anderen muss ein neues Aufgabenfeld in Angriff genommen zu werden, das im Vorstellungsgespräch meist nur vage geschildert wurde. Auch die Vorgeschichte des übernommenen Bereichs ist zunächst unbekannt sowie die konkret daran geknüpften Erwartungen anderer. Aber auch für das Team ist dies keine Alltagssituation, da es z.B. nicht weiß, ob er oder sie sich harmonisch einfügen wird oder ob vieles "über den Haufen geworfen" wird, wenn es sich um eine Position handelt, die neu besetzt wurde.

## **Die Begrüßung und das Orientierungsgespräch: wichtige Infos sollen vorab gegeben werden**

Eine angemessene Begrüßung ist Chefsache. Der Vorsitzende oder Anleiter sollte sich am ersten Tag ausreichend Zeit für ein Orientierungsgespräch mit dem neuen Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin nehmen. Das Gespräch sollte sofort nach dem Eintreffen geführt werden - nicht nur um das Gefühl zu vermitteln "Du bist für uns wichtig", sondern auch um das neue Teammitglied über die Geschichte, Kultur und Struktur der Praxis bzw. des Labors, das künftige Arbeitsfeld und die allgemeinen Erwartungen zu informieren.

Sinnvoll ist es, sich auf das Orientierungsgespräch- für den Neuankömmling erkennbar . vorzubereiten, indem man sich stichwortartig die Punkte notiert, über die man reden möchte, und das nötige Info-Material für den neuen Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zusammenstellt. Hierzu zählt auch ein Organigramm, in dem Namen und Telefonnummern der wichtigsten Ansprechpartner aus den anderen Bereichen, mit denen das Teammitglied künftig zusammenarbeiten wird, stehen.

## **Die Einführung am Arbeitsplatz: der erste Eindruck prägt**

Chefsache ist es auch, den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin nach dem Orientierungsgespräch an dem neuen Arbeitsplatz einzuführen. Dieser sollte aufgeräumt und freundlich aussehen. Wer sogar einen Blumenstrauß zur Begrüßung vorfindet, bekommt sicherlich einen guten Eindruck von seinem künftigen beruflichen Umfeld. Der Chef sollte den neuen Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin auch ihrem Kollegenkreis vorstellen. Jeder sollte über den Neuzugang informiert sein, damit alle sofort aufzufinden sind und nicht unpassend oder überrascht reagieren.

## **Weitergabe wichtiger Informationen am besten schriftlich**

Neue Mitarbeiter brauchen viel Informationen, damit sie arbeitsfähig sind. Sie kennen weder die inneren Abläufe und Zuständigkeiten, noch die Kunden/Vereinsmitglieder. Auch manche Arbeitsmittel sind ihnen fremd, wie z.B. spezifische Computerprogramme oder komplizierte Telefonanlagen. Entsprechendes gilt für die Standards, die die Einsatzstelle z.B. für das Schreiben und Gestalten von Geschäftsbriefen definiert hat. Am besten werden alle diese Informationen schriftlich fixiert und dem neuen Teammitglied an die Hand gegeben. Es muss ihm ein Anleiter zur Seite gestellt werden, an den er sich mit Fragen wenden kann.

Auch zu viele Informationen auf ein Mal sind zu vermeiden. Denn alle neuen Informationen kann niemand sofort verarbeiten, so dass immer wieder nachgefragt werden muss, bis die Kollegen genervt sind und das neue Teammitglied frustriert ist. Auch vor diesem Fehler schützt die schriftliche Form der Information.

## **Der Einarbeitungsplan: Fahrplan für die Einweisung in verschiedene Bereiche**

Auch der Einarbeitungsplan lenkt die Vergabe aller nötigen Informationen sowie die Einarbeitung in allen Bereichen. Darin wird definiert, in welche Arbeitsfelder der neue Kollege bzw. die Kollegin wann eingeführt werden soll, welche Infos er oder sie dafür benötigt und wer diese Infos gibt. Er ermöglicht es dem neuen Teammitglied auch, schnell eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen, was die Arbeitszufriedenheit erhöht und den Respekt der Kollegen und Kolleginnen fördert.

## Regelmäßige Besprechungen: Teammitglied bekommt Feedback zu Leistungen

Um die Integration zu erleichtern, sollen zu Beginn des neuen Arbeitsverhältnisses auch regelmäßige Treffen zwischen dem neuen Teammitglied, dem Chef (Anleiter/evtl. Vorsitzender) vereinbart werden, bei denen ein Austausch über die bisherigen Erfahrungen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin stattfindet. Dabei soll herausgefunden werden, welche Arbeitsmittel oder Unterstützung sie benötigt, um noch erfolgreicher zu arbeiten.

Außerdem sollte dem neuen Teammitglied auch ein Feedback über seine Leistung gegeben werden. Dann kann der Mitarbeiter, sofern nötig, sein Verhalten korrigieren und es kommt nicht so schnell zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses. Weiterhin sind diese Gespräche aufschlussreich für die Praxis, da Neulinge noch nicht "betriebsblind" sind und daher einen unverstellten Blick auf die Stärken und Schwächen der Praxis haben. Somit können sie eine Quelle für Anregungen sein.

### Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen:

1. Begrüßung / Orientierung
  - Bereiten Sie sich auf das Begrüßungs-/Orientierungsgespräch schriftlich vor.
  - Führen Sie unmittelbar nach Ankunft des neuen Teammitglieds des Begrüßungs-/Orientierungsgespräch.
  - Erläutern Sie nochmals die Kultur und Struktur der Praxis sowie das Arbeitsfeld und die Erwartung, die Sie an den neuen Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin stellen.
  - Bitten Sie das neue Teammitglied seine Fragen und Erwartungen zu äußern.
  - Übergeben Sie dem neuen Teammitglied die wichtigsten Infos schriftlich.
  - Stellen Sie den Kollegenkreis vor.
  - Zeigen und erläutern Sie den neuen Arbeitsplatz, der aufgeräumt und freundlich aussehen sollte.
  - Führen Sie das neue Teammitglied durch die Organisation und stellen Sie es den Personen aus den anderen Bereichen vor, mit denen es künftig zusammenarbeiten wird.
  - Weisen Sie einen Anleiter zu, der in Fragen aller Art weiterhelfen kann.
2. Einarbeitung
  - Machen Sie das neue Teammitglied mit den innerbetrieblichen Kommunikationssystemen vertraut.
  - Übergeben Sie einen Leitfaden, in dem die wichtigsten praxisinternen Abläufe sowie die definierten Standards für Geschäftsbriefe usw. fixiert sind.
  - Erstellen Sie einen Einarbeitungsplan (siehe Anlage), in dem definiert ist, welche Themenfelder wann und durch wen erläutert werden sollen.
  - Vereinbaren Sie gleich zu Beginn der Zusammenarbeit mehrere Termine für Feedback-Gespräche.