

Einführung neuer Mitarbeiter

5 Schritte zu einer besseren Einführungspraxis

- Für eine gute Vorinformation sorgen
- Einführung vorbereiten
- Einarbeitung vorbereiten
- Einarbeitung durchführen
- Mit dem neuen Mitarbeiter im Gespräch bleiben

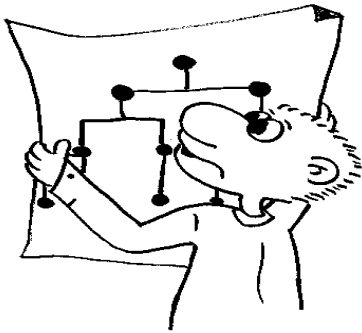
Sie haben individuelle Wünsche?

- ✓ Ihr Wunschlayout
- ✓ Ihr Logo
- ✓ Ihre Inhalte

Inhalt

Ein Wort zu Beginn.....	4
Einschätzungshilfe	6
Schritt 1: Für eine gute Vorinformation sorgen.....	8
Erwartungen berücksichtigen	8
Widerstände und Unruhe vermeiden.....	12
Schritt 2: Einführung vorbereiten	15
Willkommensmappe vorbereiten.....	16
Betreuung sicherstellen	16
Die ersten Arbeitstage vorbereiten	18
Schritt 3: Einarbeitung vorbereiten	22
Schulungsbedarf ermitteln	22
Einarbeitungsplan erarbeiten.....	24
Schritt 4: Einarbeitung durchführen	27
Vermittlungsmethoden auswählen	27
Unterweisen	28
Unterweisung vorbereiten.....	28
Vormachen und nachmachen	29
Üben und anwenden	32
Schritt 5: Mit dem neuen Mitarbeiter im Gespräch bleiben.....	35
Feedbackgespräche führen	36
Feedback in der richtigen Form geben	41
Eigeninitiative fördern	45
Innovationsgespräche führen.....	45
Die fünf Schritte zu einer professionellen Einführung neuer Mitarbeiter.....	47
Lernkontrolle.....	48
Fragen zum Verständnis	50
Umsetzungshilfe	52
Literatur	54
Stichwortverzeichnis.....	55
Glossar	57

Schritt 3: Einarbeitung vorbereiten



In den ersten Wochen und Monaten erfolgt auch die Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet.

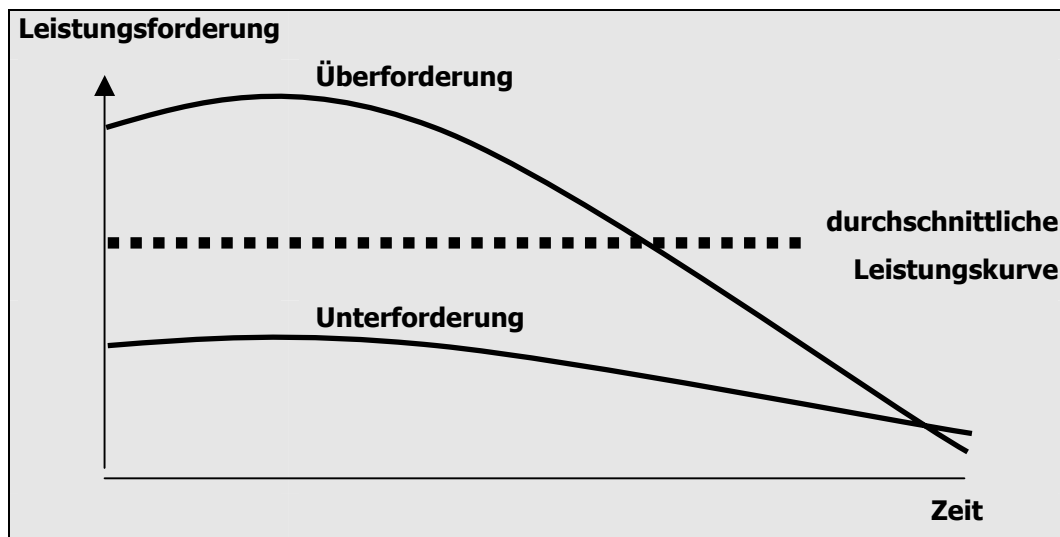
Besonders sollte darauf geachtet werden, dass der neue Mitarbeiter behutsam an seine neue Aufgabe herangeführt wird. Einführungsprogramme müssen auf die besondere Situation des neuen Mitarbeiters und auf seine neuen Aufgaben zugeschnitten sein.

Es macht weder Sinn, wochenlang ein „Schonprogramm“ zu fahren unter dem Motto *Schauen Sie sich doch erst einmal in Ruhe um*

noch ihn gleich mit Bergen von Arbeit und schwierigen Aufgaben zu überfordern nach dem Motto

Da können Sie gleich mal zeigen, was Sie draufhaben.

Sowohl andauernde Unterforderung als auch Überforderung führt mittel- und langfristig zu einer deutlichen **Leistungsverschlechterung**.



Die Einarbeitung erfolgt in der Regel am Arbeitsplatz in Form von Unterweisungen nach dem Prinzip **Vormachen, Nachmachen, Üben**.

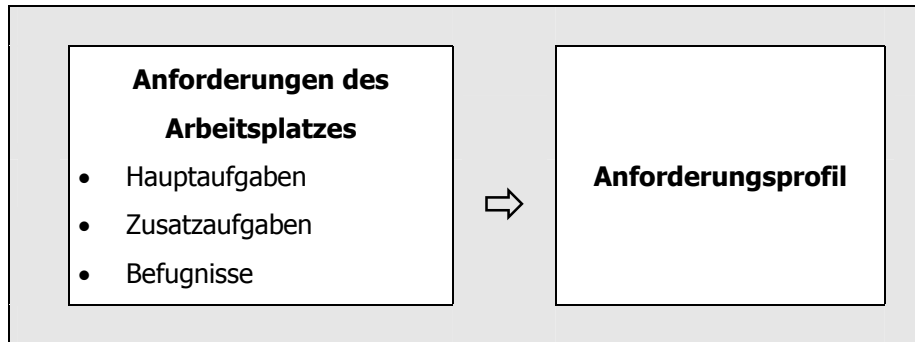
Bei großen Unternehmen haben sich mehrtägige Einführungsveranstaltungen etabliert, in denen der neue Mitarbeiter erste, wichtige Informationen über Ziele und Aufbau des Unternehmens, Arbeitsweise und interne Regularien erhält. Teilweise wird auch das notwendige Fachwissen im Training vermittelt.

Das Problem bei dieser sicherlich guten Einrichtung ist: Wenn nicht zu einem Stichtag gleich eine ganze Reihe neuer Mitarbeiter auf einen Schlag kommen, muss eine solche Einführungsveranstaltung im Extremfall für eine einzige Person durchgeführt werden. Oder man muss warten, bis über die Monate genügend Teilnehmer gefunden sind. Dann kann die Veranstaltung für einige Anfänger aber schon zu spät sein.

Schulungsbedarf ermitteln

Vielfach muss der neue Mitarbeiter geschult werden, um für den neuen Arbeitsplatz fit zu sein. Damit diese Schulung effektiv ist, sollten Sie erst einmal überlegen, welche Kenntnisse und Fertigkeiten der neue Mitarbeiter überhaupt benötigt. Ausgangspunkt für diese Überlegungen

ist der Arbeitsplatz, genauer gesagt die **Arbeitsplatzanforderungen**. Daraus ergeben sich bestimmte **Anforderungen** an den neuen Mitarbeiter.



Die Anforderungen beziehen sich auf die Bereiche

- fachliche Anforderungen
- Anforderungen an die Handhabung und Nutzung von Techniken der Arbeit
- Anforderungen an die Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, mit anderen richtig umzugehen.
- Anforderungen an persönliche Eigenschaften und an persönliches Verhalten.

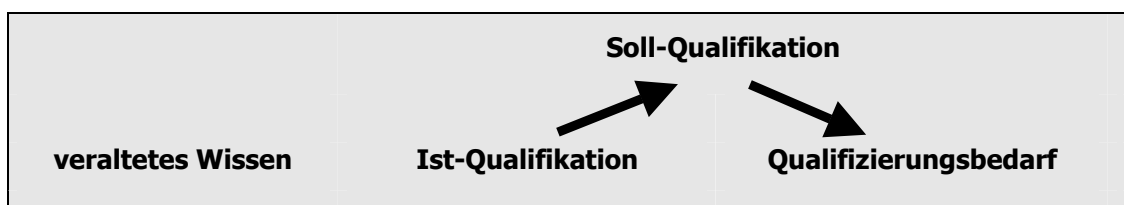
Mit diesen vier Anforderungskomplexen sind vier Kompetenzfelder angesprochen:

- **Fachkompetenz**
Beispiel: Kenntnisse in Statistik
- **Methodenkompetenz**
Beispiel: Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zeitmanagement
- **Sozialkompetenz**
Beispiel: Fähigkeiten und Fertigkeiten in Gesprächsführung
- **Persönliche Kompetenz**
Beispiel: Entscheidungsfähigkeit.

Die genannten Anforderungsbereiche haben für unterschiedliche Arbeitsplätze und unterschiedliche Aufgaben auch eine unterschiedliche Bedeutung. So spielt bei unterstützenden Aufgaben die Fachkompetenz meist eine größere Rolle als die Sozialkompetenz. Bei Führungsaufgaben sollte dies genau andersherum sein.

Viele der zur Gruppe der Methodenkompetenz und der persönlichen Kompetenz gehörenden Anforderungen sind **Querschnittsqualifikationen**.

Jeder neue Mitarbeiter hat eine **Ist-Qualifikation**. Vom Arbeitsplatz und seinen Arbeitsaufgaben her besteht eine **Soll-Qualifikation**, das Wissen, das er zur Erfüllung seiner Aufgaben braucht. Ein Teil der Ist-Qualifikation ist veraltetes Wissen, das er (im Moment) nicht benötigt. Ein Beispiel sind Kenntnisse eines bestimmten Computerprogramms, das nicht mehr eingesetzt wird.



Der erste Schritt beim Soll-Ist-Vergleich ist die Definition der Anforderungen, die der Arbeitsplatz stellt. Dazu dienen **Anforderungsprofile**.

Sind Anforderungen und Qualifikationen deckungsgleich, sind eigentlich keine Qualifizierungsmaßnahmen notwendig, außer vielleicht Maßnahmen zum Erhalt des Qualitätsstandards.

Neben der Definition der Anforderungen ist eine **Analyse der Vorkenntnisse** und Vorerfahrungen Bedingung für eine gezielte Einarbeitung:

- Was kann der Neue schon?
- Was muss er noch lernen?
- Wer soll ihm das vermitteln?
- Welche Arbeitsabläufe soll er kennenlernen?

Aufgrund dieser Analyse erfolgt die **Auswahl der Themen** für die Einarbeitung. Dies ist immer verknüpft mit Überlegungen, welche Themen überhaupt wichtig sind:

- Welches sind die **Hauptaufgaben**?
- Welches Wissen benötigt der neue Kollege?
- Welche Abläufe muss er kennen?

Die Hauptaufgaben sollten Sie sich bei der Aufstellung des Einarbeitungsplans genauer ansehen und das eine oder andere auch wieder streichen, weil die entsprechenden Tätigkeiten nicht vermitteln werden müssen oder können. Die Fragen dazu lauten:

- Welche dieser Aufgaben sind dem neuen Kollegen bereits bekannt?
- Welche Aufgaben sind sich von der Struktur her so ähnlich, dass nur eine gründlich vermittelt werden muss, ansonsten Hinweise auf Unterschiede ausreichen?
- Welche Aufgaben werden künftig wegfallen?
- Welche Aufgaben sind vom Ablauf her so einfach, dass wenige Erläuterungen dazu reichen?

Die Einarbeitung kann sich nicht monatelang hinziehen. Deshalb die letzte Frage:

- Ist genügend Zeit vorhanden, alle Themen zu vermitteln?

Wenn nein, müssen alle Themen gestrichen werden, die vielleicht doch nicht so zentral sind, Aufgaben, die der neue Kollege sich notfalls selbst erarbeiten kann.

Auf keinen Fall gestrichen werden sollten folgende Aufgaben:

- die häufig vorkommen oder die beispielhaft für andere Aufgaben oder Abläufe sind
- die den neuen Kollegen dazu führen, selbstständig zu arbeiten, Hilfen zu nutzen, Informationen selbst einzuholen, Zusammenhänge und Strukturen zu erkennen.

Das sind für den Lernprozess besonders wichtige Inhalte, denn sie vermitteln **Schlüsselqualifikationen**.

Aus den Themen lässt sich dann eine **Qualifizierungsstrategie** ableiten.

Bsp

Qualifizierungsstrategie

Priorität	Thema	Schulungstiefe
1	Statistische Funktionen in EXCEL	Aktualisierung
2	Deskriptive Statistik	Grundkenntnisse
3	Datenbankabfragen	Aktualisierung
4	Kundenkontakt am Telefon	Aktualisierung

Einarbeitungsplan erarbeiten

Aus der Qualifizierungsstrategie mit den einzelnen Themen können Sie dann den **Einarbeitungsplan** ableiten, in dem zusätzlich zu den Themen noch die Ziele, Inhalte, Vermittlungsmethoden und die Dauer der Schulung festgehalten sind.