

Leitfaden

Die Senatorin für Finanzen

Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



**Freie
Hansestadt
Bremen**



Impressum

Herausgeber:

Der Senator für Finanzen
Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement
Referat 33 - Personalentwicklung -
Doventorscontrescarpe 172 C, 28195 Bremen

Ansprechpartner:

Norbert Stenken ☎ 361- 59 991, Email: Norbert.Stenken@finanzen.bremen.de

Druck:

Hausdruckerei, Der Senator für Finanzen
Rudolf-Hilferding-Platz 1, 28195 Bremen

Stand: Dezember 2004

Inhaltsübersicht

1. Vorbemerkung	1
2. Die besondere Bedeutung von Anfangssituationen	1
3. Ziele des Einarbeitungsprozesses	2
4. Phasen der Einarbeitung	
4.1 Vor dem ersten Tag	3
4.2 Der erste Tag – Orientierung	4
4.3 Einarbeitung und Probezeit.....	5
5. Verantwortliche im Einarbeitungsprozess	5
5.1 Die direkten Vorgesetzten.....	5
5.2 Die Patinnen und Paten	6
5.3 Die Personalstelle	9
6. Umsetzung in den Beschäftigungsdienststellen	10
Anhang: Checklisten für die Praxis	11

1. Vorbemerkung

Personalentwicklung nach dem Strategischen Personalentwicklungskonzept für die bremische Verwaltung¹ umfaßt systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit der quantitativen und qualitativen Aufgabenentwicklung verwendungs- und zukunftsorientiert zu fördern. Personalentwicklung reicht somit über den Tageshorizont hinaus, indem sie dazu beiträgt, das Potential der Beschäftigten zu erhalten und diese auf die Aufgaben von morgen vorzubereiten.

Die **Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** im Rahmen systematischer Einarbeitungsprogramme ist ein zentrales Handlungsfeld der Personalentwicklung. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wird der Einarbeitung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genügend Beachtung geschenkt?
- Werden geplante Maßnahmen ergriffen, um den Integrations- und Einarbeitungsprozess erfolgreich zu gestalten?

Nach unseren Beobachtungen wird immer noch viel zu viel dem Zufall überlassen. Die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muß nicht immer viel Geld kosten. Als Führungsaufgabe der direkten Vorgesetzten verstanden, ist dies letztlich wirtschaftlicher als das nachträgliche Korrigieren von vermeidbaren Fehlern.

Mit diesem Leitfaden wollen wir praktikable Anregungen und Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung der ersten Wochen und Monate der Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz geben.² Ziel ist es, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch umfassende Information und Begleitung in der Startphase zu unterstützen, ihre Arbeitsaufnahme und Integration im Arbeitsbereich erfolgreich zu gestalten. Fragen nach der Organisation, nach Verfahrensabläufen, der Beteiligung an Entscheidungsprozessen, der Kompetenzverteilung, zur Personalentwicklung oder räumlichen Orientierung sollen künftig bereits zum frühestmöglichen Zeitpunkt geklärt werden. Wie dies gelingen kann und wie Sie durch Ihren persönlichen Einsatz dazu beitragen können, wird Ihnen im folgenden vorgestellt.

2. Die besondere Bedeutung von Anfangssituationen

Mit der Einstellung einer neuer Mitarbeiterin bzw. eines neuen Mitarbeiters ist es nicht getan! Die/der „Neue“ benötigt Unterstützung, um in der neuen und unbekanntem Arbeitsumwelt richtig starten zu können. Diese Integration in eine bestehende Organisation ist naturgemäß ein längerer Prozess. Ebenso wie das Abschiednehmen ist der Neubeginn eine Situation hoher psychischer Belastung. Jeder, der an der Gestaltung solcher „Grenzsituationen“ beteiligt ist, muß sich ihrer Bedeutung gegenwärtig sein. Das gilt mit Nachdruck auch für die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Untersuchungen haben ergeben, dass viele Beschäftigte ihr neues Unternehmen bereits während der Probezeit verlassen. Davon faßten 80 Prozent diesen Beschluß schon am ersten Tag.

¹ Senatsbeschluß vom 19.08.1997 zur Vorlage 402/97.

² Wesentliche Anregungen sind aus dem KGSt-Bericht 4/1982 „Einführung neuer Mitarbeiter“ (Köln 1982) sowie dem Konzept und Leitfaden „Startbegleitung und Einführung neuer Mitarbeiter/innen des Dienstleistungsbereichs der Universität Bremen“ (Bremen 1998) übernommen.

Mit dem Wechsel des Arbeitsplatzes ist eine existentiell wichtige Entscheidung getroffen worden und es wird versucht, die damit entstehende Unsicherheit zu vermindern. Der Start in einem neuen Arbeitsumfeld bedeutet für eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter ein hohes Maß an Konfrontation mit häufig völlig neuen Gegebenheiten wie z.B.: neue Vorgesetzte, neue Kolleginnen und Kollegen, neue Aufgaben, neue Verhaltensweisen und "Spielregeln" im Umgang miteinander. Gleichzeitig bedeutet es aber auch Trennung von "alten" Gewohnheiten und vertrauter Umgebung.

In dieser Phase des *"Sich-trennen von Vertrautem"* und *"Sich-zurechtfinden in einem fremden Arbeitsumfeld"* hat die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter ein starkes Bedürfnis nach Orientierung und entsprechender Unterstützung. Diese Situation der Unsicherheit kann in körperlicher, psychischer, sozialer und emotionaler Hinsicht belastend wirken und zahlreiche Konflikte nach sich ziehen.

Den direkten Vorgesetzten kommt an dieser Stelle eine Schlüsselrolle zu: Sie müssen die Problematik der Anfangssituation kennen, denn nur so können sie durch sorgfältige Planung des Eintritts in die Dienststelle sowie durch ihr persönliches Verhalten die Strukturierungserwartungen der Beteiligten erfüllen. Sie sind dafür verantwortlich, der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter ein hohes Maß an Orientierung zur Verfügung zu stellen und Desorientierung zu reduzieren. Die Art und Weise der Einführung und Einarbeitung beeinflusst die Einstellung zur Arbeit, zu den Vorgesetzten und Kolleginnen bzw. Kollegen sowie die Einsatz- und Leistungsbereitschaft.

Wenn mit Hinweis auf die Kosten auf eine gezielte Einführung neuer, d.h. auch in der Verwaltung wechselnder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verzichtet wird, so wird in Kauf genommen, dass viele dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter monate-, oft jahrelang „neben-herlaufen“ und ihre Arbeitskraft nicht voll erbringen können.

3. Ziele des Einarbeitungsprozesses

Das wichtigste Ziel des Einarbeitungsprozesses ist die Entwicklung leistungsfähiger, engagierter, integrierter und sich mit der Dienststelle identifizierender Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter. Die systematische Einführung und Einarbeitung

- vermeidet frühzeitig Fluktuation oder gar „innere Kündigung“,
- verringert Fehlzeiten,
- erhöht die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit,
- trägt zum Abbau von Unsicherheiten bei,
- fördert die Integration in die Arbeitsgruppe und
- erhält bzw. erhöht die Arbeitszufriedenheit.

4. Phasen der Einarbeitung

Bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es hauptsächlich um zwei Aspekte: die soziale Eingliederung und die fachliche Einarbeitung in die Arbeitsaufgabe. Dabei spielen folgende Faktoren eine entscheidende Rolle:

Soziale Eingliederung:	Fachliche Eingliederung:
⇒ Identifikation mit der "Kultur" der Dienststelle	⇒ Arbeitsmethoden/Techniken
⇒ Inhalte/Methodik der Einführung	⇒ Fachwissen/Zusammenhänge des zukünftigen Arbeitsgebietes
⇒ Patensystem	⇒ "Training on the job"
⇒ Kontaktgespräche	⇒ Abteilung/Bereich
⇒ Einführungsseminare	⇒ Funktionalität

Da der Erfolg der Einarbeitung letztlich davon abhängt, wann und mit welcher Ernsthaftigkeit wirkungsvolle Maßnahmen einsetzen müssen, werden zunächst die einzelnen Phasen dargestellt, die hierbei eine entscheidende Rolle spielen.

Phasen der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Phase I	Phase II	Phase III
Vor dem ersten Tag →	Erster Tag - Orientierung →	Einarbeitung und Probezeit →
<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung des Arbeitsplatzes • Kontakt durch Zusendung aktueller Informationen • Einladung zu Informationsveranstaltungen, Mitarbeiterbesprechungen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen • Patensystem • Orientierungsveranstaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitungsplan • Feedback Gespräche • Beurteilung

Viele Punkte, die zur systematischen Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehören, sind im Prinzip bekannt. Sie wiederholen sich in der Praxis häufig. Allerdings gehen diese Anforderungen im Tagesgeschäft oft unter, d.h. sie werden vielfach nur intuitiv und unvollständig berücksichtigt. Deshalb sind im folgenden selbsterklärende Checklisten mit wichtigen Merkposten für die Verantwortlichen entwickelt worden, die die Planung und Steuerung des Prozesses erleichtern helfen. Sie können daraus zukünftig im Einzelfall diejenigen Punkte herausgreifen, vertiefen und ergänzen, die Sie in der speziellen Situation der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters für angemessen und sinnvoll halten.

4.1 Vor dem ersten Tag

Schon lange bevor neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren ersten Arbeitstag in einer Dienststelle antreten, sammeln sie Eindrücke über den neuen Arbeitsort und beginnen, sich eine Meinung zu bilden, die die Grundeinstellung zum neuen Arbeitsplatz wesentlich beeinflusst. *Deshalb beginnt die gezielte Einführung schon bei der Bewerberauswahl.* Spätestens ab hier befindet sich die Dienststelle in einem engen Kontakt mit Bewerberinnen und Bewerbern. Hier präsentiert sie sich als "Arbeitgeberin" und setzt damit erste Signale für die Mitarbeitereinführung. Lange vor dem Arbeitsantritt legen wir also schon die Basis für den erfolgreichen Start neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nach diesem Grundverständnis finden die Anstrengungen zur erfolgreichen Einführung mit dem Arbeitsantritt lediglich ihre Fortsetzung.

Am ersten Arbeitstag sind alle Formalitäten zum Arbeitsverhältnis so weit wie möglich geklärt, und alle Beteiligten konzentrieren sich nun auf die erfolgreiche Einarbeitung und Integration der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters unabhängig von ihrem Status als Beamte, Angestellte oder Arbeiter. Die folgende Übersicht enthält - wie die korrespondierenden Checklisten, die im Anhang für die individuelle Planung als „Vordruck“ abgedruckt sind - die wichtigsten Vorbereitungsaufgaben:

Was tun?	Wann?	Wer?	Mit wem?
• Kolleginnen/Kollegen informieren	sofort nach Erhalt/Unterzeichnung des Arbeitsvertrages	Vorgesetzte/r	
• Informationen über den Arbeitsplatz	3 Wochen vor Dienstantritt	Vorgesetzte/r	Kolleginnen/ Kollegen
• Arbeitsplatz vorbereiten	Unmittelbar nach Erhalt des Arbeitsvertrages	Vorgesetzte/r	Kolleginnen/ Kollegen
• Termine vorplanen und vereinbaren	nach Bedarf	Vorgesetzte/r	
• Patin/Paten finden	3 Wochen vor Dienstantritt	Vorgesetzte/r	
• Einladung zu einer Hospitation/Stippvisite	3-4 Wochen vor Dienstantritt	Vorgesetzte/r	evtl. gemeinsam mit Patin/Paten
• Einarbeitungsplan erstellen	1-2 Wochen vor Dienstantritt	Vorgesetzte/r	evtl. gemeinsam mit Patin/Paten
• Informationen zusammenstellen	1 Woche vor Dienstantritt	Personalstelle	Patin/Pate

Im Anhang finden Sie eine Zusammenstellung grundlegender Informationen, die zur Orientierung beim Start in einer neuen Dienststelle notwendig sind. Dabei wird unterschieden zwischen „Neueinstellungen“ und Beschäftigten, die innerhalb der bremischen Verwaltung wechseln. Auch diese Übersicht soll Ihnen die Vorbereitung auf jeden Neuzugang einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters erleichtern. Sie können hier die Ihrer Meinung nach notwendigen Informationen individuell zusammenstellen.

4.2 Der erste Tag - Orientierung

Noch immer ist es kein Ausnahmefall, dass dieser wichtige Tag für die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter weder vorbereitet (siehe Abschnitt 4.1) noch entsprechend gestaltet wird. Dazu wiederum einige tabellarische Vorschläge, die mit der Checkliste im Anhang korrespondieren:

Was tun?	Wer?	Mit wem?
• Begrüßung	Vorgesetzte/r	Patin/Pate
• Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen	Patin/Pate	
• Rundgang durch wichtige Abteilungen	Patin/Pate	
• Wichtige Informationen über das Arbeitsumfeld	Patin/Pate	
• Einarbeitung/Einweisung in die Arbeitsaufgabe	Vorgesetzte/r	Patin/Pate
• ggf. Gespräch mit der Personalabteilung	Personalstelle	

4.3 Einarbeitung

Die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter muß nicht nur am ersten Arbeitstag, sondern auch danach kontinuierlich beraten und unterstützt werden. Auch hierfür schlagen wir eine systematische Auseinandersetzung mit folgenden Kernpunkten vor (vgl. Checkliste im Anhang).

Was tun?	Wann?	Wer?	Mit wem?
• Erörterung und Ergänzung des Einarbeitungsplanes	in der ersten Woche	Vorgesetzte/r	Patin/Pate
• Analyse des Qualifikationsbedarfs und Absprachen über die erforderliche Qualifizierung	in der dritten Woche	Vorgesetzte/r	
• Kurz-Feedback-Gespräche	in 14-tägigen Abständen oder nach Bedarf öfter	Patin/Pate	
• Ausführliche Feedback-Gespräche	in 4-wöchigen Abständen	Vorgesetzte/r	
• Beurteilung	nach der Probezeit	Vorgesetzte/r	

5. Verantwortliche im Einarbeitungsprozess

5.1 Die direkten Vorgesetzten

Da gezielte Personalentwicklung in erster Linie Führungsaufgabe ist, haben insbesondere die direkten Vorgesetzten bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine besonders wichtige Rolle. Bei ihnen liegt die Verantwortung für die richtige Auswahl, die erfolgreiche Integra-

tion und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in abgestufter Form. Von ihnen hängt das Gelingen des Integrationsprozesses ab, der dann erfolgreich ist, wenn neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlauf der Einarbeitung eine Bindung an die jeweilige Dienststelle entwickeln, die zentralen Aufgaben verstehen und beherrschen lernen, Motivation in sie einbringen, an der Verbesserung verwaltungsspezifischer Abläufe interessiert bleiben und erste Erfolge verzeichnen können. **Diese Verantwortung ist nicht delegierbar.**

Die zu bewältigenden Aufgaben sind im Einzelfall jedoch so umfangreich und zeitintensiv, dass die Vorgesetzten sie oft nicht allein bewältigen können. Deshalb sollte neben der Entlastung von Führungskräften vor allem erreicht werden, dass in jedem Fall mindestens die *Steuerung und Kontrolle des Einarbeitungsprogramms in der Zuständigkeit der Führungskräfte* verbleibt. Bei der arbeitsteilig angelegten Mitarbeiterneueinführung werden die Vorgesetzten durch **Checklisten** für die wichtigsten Phasen (vgl. Kapitel 4) und Patinnen/Paten (vgl. Abschnitt 5.2) entlastet.

5.2 Die Patinnen und Paten

Eine wesentliche Stütze ist die flexibel gestaltbare *Startbegleitung* neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter *durch Kolleginnen und Kollegen vor Ort*. Dabei geht es um den besonderen *Informations-, Frage- und Erklärungsbedarf, den fast jede neue Mitarbeiterin bzw. jeder neue Mitarbeiter hat*.

Häufig ist es für die "Neuen" schwierig, richtig einzuschätzen, wer zu welcher Zeit für die Fragen aus der Anfangsphase zur Verfügung steht. Deshalb soll eine Person aus dem näheren Arbeitsumkreis benannt werden, die prinzipiell jederzeit ansprechbar ist und - ohne ein schlechtes Gewissen dabei zu haben - in der Arbeit "gestört" werden darf, um diese Fragen zu beantworten. **Dies ist die Patin bzw. der Pate.**

Sie geben den "Neuen" eine wichtige Hilfestellung bei der sozialen und fachlichen Integration im neuen Arbeitsbereich und Arbeitsumfeld. Die besondere Qualität der Startbegleitung basiert auf sozialer und fachlicher Kompetenz sowie der grundsätzlichen Bereitschaft, sich um "Neue" zu kümmern. Prinzipiell sollte jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter diese Aufgabe gelegentlich einmal übernehmen, um einer/einem „Neuen“ den Einstieg zu erleichtern.

Bei der Realisierung dieses Konzepts wird auf die *Bereitschaft von Führungskräften und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzt, eigenverantwortlich und selbständig zu handeln*. Jeder Bereich soll letztlich selbst dafür verantwortlich und daran interessiert sein, dass die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen erfolgreich verläuft.

Aufgaben von Patinnen und Paten

Die meisten Aufgaben, die mit der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenhängen, sind Sache der Vorgesetzten. Die Verantwortung für eine erfolgreiche Einführung kann demnach auch nicht an die Patin oder den Paten abgegeben werden. Andererseits können sich viele Vorgesetzte meist aus zeitlichen Gründen kaum umfassend persönlich um die "Neuen" kümmern. Deshalb sollen sie generell eine Patin oder einen Paten bitten und beauftragen, bestimmte Aufgaben selbständig wahrzunehmen und damit einen Beitrag zu ihrer Entlastung zu leisten. Hierfür sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet, die das uneingeschränkte Vertrauen ihrer Vorge-

setzen genießen und selber Interesse an der Übernahme dieser verantwortungsvollen Aufgabe haben. Damit Patinnen und Paten ihre Aufgabe erfolgreich wahrnehmen können, ist es unbedingt nötig, dass sie alle *Informationen*, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind, von den Vorgesetzten erhalten.

- ***Den ersten Arbeitstag mit vorbereiten***

Kurz vor der Arbeitsaufnahme sollen Patinnen bzw. Paten mit den Vorgesetzten besprechen, ob alle notwendigen Vorkehrungen für den ersten Arbeitstag der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters getroffen wurden. Dies sind zum Beispiel Fragen wie:

- ◆ Ist der Arbeitsplatz vollständig eingerichtet?
- ◆ Ist für einen freundlichen Empfang bzw. eine Aufmerksamkeit gesorgt?
- ◆ Wann wird die Patin bzw. der Pate vorgestellt? etc.

- ***Räumliche Orientierung fördern***

Gleich nach der Arbeitsaufnahme sind neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Entwicklung einer guten räumlichen Orientierung im eigenen Arbeitsbereich und in der gesamten Dienststelle angewiesen. Die Patin bzw. der Pate sollen ihnen deshalb zeigen, wo zum Beispiel Materialausgabe, Auskunftsstellen oder Sanitär- und Sozialbereiche zu finden sind, die erfahrungsgemäß von den Beschäftigten des Arbeitsbereiches häufig in Anspruch genommen werden.

- ***Betreuung und Einarbeitung mit den Vorgesetzten abstimmen***

Vorgesetzte sollen in einem Vorgespräch klären, welche Aufgaben der Einführung sie selbst wahrnehmen möchten und welche Aufgaben von der Patin bzw. dem Paten übernommen werden sollen. Hierbei können die Checklisten (vgl. Kapitel 4) herangezogen werden. Dabei muß aber beachtet werden, dass Aufgaben, die unmittelbar mit der Führungsfunktion verbunden sind (zum Beispiel die Beurteilung der Arbeitsleistung), nicht delegiert werden können. Neben den allgemeinen Informationen, die neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen, um sich im neuen Arbeitsumfeld zurechtzufinden, muß in vielen Fällen eine fachliche Einarbeitung erfolgen. Patinnen bzw. Paten sollen deshalb mit den Vorgesetzten z.B. besprechen, wie die Einarbeitung organisiert werden soll, welche Teile der Einarbeitung die Patin bzw. der Pate übernimmt und ob Fortbildungsmaßnahmen Bestandteil der Einarbeitung sind.

- ***Soziale Integration fördern***

„Neue“ haben den Wunsch, sich - neben der fachlichen Integration - auch möglichst schnell und reibungslos menschlich in das neue Arbeitsumfeld einzufügen und akzeptiert zu werden. Die Patinnen bzw. Paten sollten hier als *Bindeglied zwischen den „Neuen“ und Arbeitsteams bzw. Arbeitsbereichen* auftreten. Sie sollen darauf achten, dass die Integration bei allen "Neuen" unterstützt wird. Gegebenenfalls sollten Patinnen und Paten auch auf Fehlentwicklungen hinweisen und Korrekturen herbeiführen. Die Besonderheiten des Arbeitsumfeldes sind für neue Kolleginnen und Kollegen oft nur schwer durchschaubar und werden meist erst nach einiger Zeit deutlich erkannt. Die Patinnen und Paten sollen die "Neuen" durch rechtzeitige Information vor vermeidbaren Fehlern und Konflikten schützen. Diese können beispielsweise durch die Unkenntnis von Verfahrensvorschriften oder im persönlichen Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften entstehen.

Anforderungen an Patinnen und Paten und ihre Auswahl

Entsprechend diesen Aufgaben müssen Patinnen und Paten über Kompetenzen im beruflich-fachlichen und im sozialen bzw. zwischenmenschlichen Bereich verfügen. Von Fall zu Fall werden diese Anforderungen, je nach Art der Stelle, der Person der/des "Neuen" und der Arbeitsumgebung variieren. Hier sind die Vorgesetzten gefordert, diese Anforderungen jeweils richtig zu erkennen und die Startbegleitung geeigneten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu übertragen.

- **Verantwortung übernehmen**

Die primäre Anforderung an die Startbegleitung durch Patinnen und Paten ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Damit ist vor allem gemeint, sich mit persönlichem Engagement und Interesse um eine neue Kollegin bzw. einen neuen Kollegen zu kümmern, ihr/ihm den Arbeitsbeginn zu erleichtern und damit einen wesentlichen Beitrag zu ihrer/seiner Integration und Einarbeitung zu leisten.

- **Ziele kennen und vermitteln**

Generell sollten die Patinnen und Paten in der Lage sein, über den "Tellerrand" des eigenen Arbeitsbereiches hinausschauen zu können. Damit ist vor allem die Fähigkeit gemeint, die Ziele des eigenen Arbeitsbereiches mit den Zielen der Dienststelle zu verbinden. Dies kann nur gelingen, wenn sie in ihrem Auftreten offen und kommunikativ sind, ohne dabei aufdringlich zu sein. Informationen müssen klar und gut verständlich vermittelt werden.

- **Grenzen erkennen und respektieren**

Die Grenzen der Unterstützung durch die Patinnen und Paten werden einerseits durch diese selbst bestimmt. Andererseits liegen sie dort, wo die/der „Neue“ eine Beratung oder Unterstützung, die nicht verpflichtend zur beruflich-fachlichen Einarbeitung gehört, nicht wünscht. Die Respektierung der Meinung der/des "Neuen" und der Verzicht auf eine Einflußnahme sind in diesem Zusammenhang durch die Patinnen und Paten zu beachten.

Die **Auswahl geeigneter Patinnen und Paten** liegt in der Verantwortung und im Ermessen der Führungskräfte, in deren Bereich eine neue Mitarbeiterin bzw. ein neuer Mitarbeiter anfängt. Rechtzeitig vor dem Arbeitsantritt sollte deshalb geklärt werden, welche Mitarbeiterin bzw. welcher Mitarbeiter gegebenenfalls diese Funktion übernimmt. Dabei muß der *Grundsatz der Freiwilligkeit* eingehalten werden.

Kompetenzen und Befugnisse der Patin bzw. des Paten

- **Zeitliche Begrenzung der Funktion**

Die Startbegleitung durch Patinnen und Paten sollte, soweit nicht anders vereinbart, auf die ersten drei Monate der Probezeit begrenzt sein. Informelle Beziehungen, die sich durch die Startbegleitung ergeben können, sind von dieser Vorgabe unabhängig.

- **Zeit für die "Neuen"**

Die Zeit, die Patinnen und Paten für die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen aufzubringen haben, ist von fallspezifischen Faktoren abhängig und deshalb nicht genau berechenbar. Deshalb muß es den Beteiligten überlassen werden, in verantwortungsvoller Weise mit den vorhandenen Zeitressourcen umzugehen. Dabei sollen die Patin bzw. der Pate die Möglichkeit haben, dieser Funktion eine *Priorität* gegenüber anderen Aufgaben einzuräumen, wenn dies erforderlich ist. Hierüber sollte eine Absprache mit der/dem Vorgesetzten getroffen werden.

- **Patinnen und Paten als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner**

Dem Konzept der Startbegleitung liegt das *Prinzip des gleichberechtigten partnerschaftlichen Umgangs* zugrunde. Das bedeutet, dass das Verhältnis von Patin bzw. Paten und neuer Mitarbeiterin bzw. neuem Mitarbeiter auf Konsensbildung basieren soll. Die Funktion der Startbegleitung beinhaltet dementsprechend *keinerlei Weisungsbefugnis* gegenüber den "Neuen".

- **Fürsorge- und Aufsichtspflicht von Führungskräften**

Im Rahmen der allgemeinen Fürsorge- und Aufsichtspflicht sollen die Vorgesetzten sich regelmäßig bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. bei Patinnen und Paten über den Stand der Einführung bzw. der Einarbeitung erkundigen. Sollten bei diesen Gesprächen größere Differenzen in der Einschätzung festgestellt werden, sind die Vorgesetzten aufgefordert, die Ursache hierfür in einem gemeinsamen Gespräch mit Startbegleitung und neuer Mitarbeiterin bzw. neuem Mitarbeiter herauszufinden.

5.3 Die Personalstelle

Vor der Einstellung...

Die zuständige Personalstelle hat im Einarbeitungsprozess eine besondere Verantwortung als Ansprechpartner für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Vorgesetzte. Sie stellt die ersten Kontakte her, ist für die Durchführung von Einstellungsgesprächen verantwortlich und weist die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter durch die Einstellungs- oder Umsetzungsverfügung ihrer Beschäftigungsdienststelle zu. Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist sie zunächst diejenige, die ihnen einen ersten Eindruck über die Kultur der Dienststelle vermittelt.

Mit der Einstellungszusage sollte bereits zu einem Gespräch in der Personalabteilung eingeladen werden, das die zuständige Personalsachbearbeiterin oder der zuständige Personalsachbearbeiter in der ersten Woche mit der neuen Kollegin bzw. dem neuen Kollegen führen sollte. Bei dieser Gelegenheit sollte die Personalabteilung der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter alle Unterlagen übergeben, die zur Information über ihre Dienststelle, ihr Beschäftigungsverhältnis, ihre Rechte und Pflichten erforderlich sind und die Einarbeitung erleichtern.

Während der Einarbeitung und Probezeit...

Während der Einarbeitung sind z.B. folgende Aufgaben seitens der Personalstelle zu erledigen:

- persönliche Betreuung der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters,
- Ausgabe der Informationsmaterialien und ggf. der Hausbroschüre,
- enger Kontakt und Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten,
- Information des Fortbildungsbereiches über die Neueinstellung.

Nach Ablauf der ersten vier Wochen sollte die Personalsachbearbeiterin bzw. der Personalsachbearbeiter ein telefonisches Gespräch über die Arbeitszufriedenheit mit der neuen Kollegin bzw. dem neuen Kollegen und bei Bedarf weitere Gespräche in den ersten sechs Monaten führen.

Damit rechtzeitig Weichen gestellt und der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter Gelegenheit gegeben werden kann, die erzielten Arbeitsergebnisse gegebenenfalls zu verbessern, bittet die Personalstelle die Vorgesetzte nach drei Monaten der Probezeit darum, ein ausführliches Feedback-Gespräch zu führen, in dem die bisherigen Arbeitsergebnisse und die Zusammenarbeit ausgewertet und reflektiert werden.

Vor Ablauf der Probezeit wird ggf. seitens der Vorgesetzten eine Beurteilung durchgeführt; die Personalstelle überwacht den Eingang der Beurteilung.

6. Umsetzung in den Beschäftigungsdienststellen

Initiativen zur Umsetzung dieser Empfehlungen in die örtliche Praxis sollten von der Personalstelle oder - sofern bereits bestellt - von der Personalentwicklerin bzw. dem Personalentwickler - ausgehen. Es bietet sich an, die konkrete Umsetzung in der Arbeitsgruppe Personalentwicklung gem. Ziffer 6 des Strategischen Personalentwicklungskonzeptes als ein Handlungsfeld zu bestimmen.

Dies gewährleistet, dass der für eine erfolgreiche Umsetzung notwendige Verantwortungsverbund von betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften, Interessenvertretungen sowie Personal- und Organisationsfachleuten die Anpassung der Empfehlungen an die örtlichen Gegebenheiten vornehmen und für die Konkretisierung und Verbindlichkeit sorgen kann.

Der Senator für Finanzen wird bereichsspezifische Aktivitäten mit Rat und Tat unterstützen. Insbesondere werden dazu in den jährlichen Fortbildungsprogrammen gezielt Fortbildungsveranstaltungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu solchen Themen ausgewiesen, die nicht durch bereichsspezifische Einführungsveranstaltungen abgedeckt werden können (z.B. Einführungen in den Aufbau der bremischen Verwaltung, in grundlegende Rechtsgebiete für die öffentliche Verwaltung o.ä.).

Anhang: Checklisten für die Praxis

	Seite
1. Zu Phase I: Vor dem ersten Tag	12
2. Muster eines Begrüßungsschreibens	14
3. Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	15
4. Zu Phase II: Der erste Tag - Orientierung	16
5. Zu Phase III: Einarbeitung und Probezeit	18

Hinweis:

Die Checklisten enthalten ein Maximum an Aktivitäten, von denen im Einzelfall diejenigen Punkte aufgegriffen, vertieft und ggf. ergänzt werden müssen, die in der speziellen Situation einer neuen Mitarbeiterin/eines neuen Mitarbeiters für angemessen und sinnvoll gehalten werden.

Checkliste zu Phase I: Vor dem ersten Tag			
I			
Name der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:			
Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt
1. Allgemeines			
Kolleginnen/Kollegen informieren			
Informationen zusammenstellen (siehe besondere Checkliste)			
Termine vorplanen und vereinbaren			
Patin/Paten finden			
Einladung zu einer Hospitation/Stippvisite, dabei Vorstellung der/des Neuen			
Einarbeitungsplan erstellen			
2. Organisatorisches			
Wo soll die/der „Neue“ sitzen?			
Genügt die Raumausstattung, müssen weitere Möbel beschafft werden?			
Namensschild an der Tür angebracht?			
Ist ein Telefon/-anschluß vorhanden?			
Ist der/die "Neue" bei der Telefonzentrale und im Telefonverzeichnis registriert?			
Welche Schlüssel soll der/die "Neue" be- kommen (Rückgabe sichern)?			
Welche PC-Hard- + Software benötigt der/die "Neue" und wer kümmert sich um die Beschaffung?			
Grundausrüstung an Arbeitsmitteln zu- sammengestellt? z.B.: • Schreibmaterial • Rechtsvorschriften für den Arbeitsplatz			
Aufnahme in • Verteiler • Umläufe			
Ist für eine freundliche Begrüßung gesorgt (z.B. Blumenstrauß als kleine Aufmerk- samkeit)?			

Checkliste zu Phase I: Vor dem ersten Tag		II	
Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt
3. Ersten Arbeitstag und Einarbeitung vorbereiten			
Genügend Zeit für die Begrüßung reserviert?			
Wem muß der/die "Neue" am ersten Tag vorgestellt werden (Plan)?			
Unterlagen zur selbständigen Einarbeitung zusammengestellt?			
Inhalte und Stationen der Einarbeitungszeit festgelegt?			
Betreuungsaufgaben mit Patin/Pate abgestimmt?			
Konkreten Arbeitseinsatz für alle Beteiligten klar formuliert?			
Begrüßungsschreiben der Dienststellenleitung vorbereiten (Muster im Anhang)			
4. Anschreiben zum Dienstbeginn (mit Personalstelle abstimmen)			
Einladungsschreiben versenden			
Wann soll der/die "Neue" beginnen (Uhrzeit)?			
Wo soll er/sie sich melden?			
Bei wem soll er/sie sich melden?			
Benötigt er/sie einen Wege- und Gebäudeplan zur Orientierung?			
5. Mitarbeiter/innen informieren			
Aufgaben und Funktion der/des "Neuen" bekanntgegeben?			
Wie heißt der/die "Neue"?			
Wann fängt die/der "Neue" an?			
Wer wird Patin/Pate sein?			
6. Sonstiges			

Muster eines Begrüßungsschreibens der Dienststellenleitung

Frau
Renate Mustermann
im Hause

Ihre Arbeitsaufnahme im XX-Amt

Sehr geehrte Frau Mustermann,
wir freuen uns, Sie als neue Mitarbeiterin in unserem Hause begrüßen zu können. Die Dienststellenleitung, in deren Namen ich Ihnen hier schreibe, wünscht Ihnen einen guten Start und eine erfolgreiche Einarbeitungszeit in Ihrem neuen Arbeitsbereich.

Die Probe- und Einarbeitungszeit ist eine wichtige Zeit für Sie persönlich, aber auch für diejenigen, von denen Sie ausgewählt wurden und natürlich für alle Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, mit denen Sie künftig zusammenarbeiten werden. Wir sind sicher, dass Sie von allen Seiten die Unterstützung erhalten werden, die Sie benötigen, um sich erfolgreich in Ihr neues Aufgabengebiet einarbeiten zu können.

Um Ihnen den Einstieg in die neue Tätigkeit bei uns zu erleichtern, haben wir eine Reihe von Maßnahmen ergriffen. Besonders zu erwähnen sind dabei Ihre Startbegleitung durch Ihre Patin/Ihren Paten Frau/Herrn N.N. Das bedeutet: Innerhalb Ihres Bereiches wird Ihnen in den ersten drei Monaten eine Kollegin bzw. ein Kollege als Patin/Pate zur Seite gestellt. Sie/er soll Ihre Einarbeitung unterstützen und als Ansprechpartner/-in für Ihre Fragen in der Anfangsphase zur Verfügung stehen. Fragen Sie Ihre/n Vorgesetzte/n, wer Ihre Patin/Ihr Pate ist, sofern sie/er Ihnen nicht schon gleich zu Beginn vorgestellt wird.

Ggf.: Ferner werden wir Sie während Ihrer sechsmonatigen Probe- und Einarbeitungszeit zu einer Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen einladen. Auf dieser Veranstaltung möchten wir Sie gerne persönlich kennenlernen und Sie werden zusätzliche Informationen über unser Haus erhalten.

Mit freundlichen Grüßen

Checkliste: Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter		
Bitte kreuzen Sie die Informationsmaterialien an, die zur erfolgreichen Orientierung der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters in Ihrer Dienststelle notwendig sind.		
Name der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:		
Neueinstellung	Informationen	Wechsel
	Geschäftsordnung/Dienstanweisungen	
	Merkblatt über allgemeine Rechte und Pflichten	
	Wichtige Dienstvereinbarungen	
	Arbeitszeitregelungen	
	Zeichnungsrecht	
	Informationen über den Personalrat	
	Zuständige Frauenbeauftragte	
	Zuständige Suchtkrankenhelfer/-in	
	Zuständige Schwerbehindertenvertreter/-in	
	Regelungen über Alkoholverbot im Dienst	
	Hinweise auf vermögenswirksame Leistungen	
	Merkblatt über Beihilfen	
	Merkblatt über: Kindergeld, Erziehungsgeld und Erziehungsurlaub	
	Spezielle Informationen für Schwerbehinderte	
	Informationen zum Landesgleichstellungsgesetz	
	Fort- und Weiterbildungsprogramm	
	Hinweise auf Einführungsseminare für neue Mitarbeiter/-innen	
	Betriebliches Vorschlagwesen	
	Regelungen zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	
	Regelungen über die Annahme von Belohnungen und Geschenken	
	Interne Strukturen wie: Betriebskantine, Betriebssportgruppe, regelmäßige Treffs der Beschäftigten	
	Informelle, externe Strukturen (z.B. naheliegende Restaurants; Infos über Kindergärten, Kulturtips etc.)	
	Anderes, und zwar:	

Checkliste zu Phase II: Der erste Tag - Orientierung			
Name der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:			
Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt
1. Begrüßung			
Begrüßungsschreiben der Dienststellenleitung übergeben			
Persönliches Gespräch über Werdegang und berufliche Ziele führen			
Über Einführungshilfen für neue Mitarbeiter/-innen informieren			
Einordnung in die Betriebsorganisation erläutern; Organigramm			
Erklärung von Arbeitsthematik/-aufgaben:			
<ul style="list-style-type: none"> • im betrieblichen Gesamtrahmen 			
<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkte des Arbeitsgebietes 			
<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung und ggf. Anleitung 			
Regeln über die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten			
<ul style="list-style-type: none"> • ggf. Informationen und Unterlagen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch geben 			
<ul style="list-style-type: none"> • besondere Regeln des Arbeitsbereiches besprechen 			
2. Vorstellung von Kollegen/ Ansprechpartnern			
direkte/r Vorgesetzte/r			
Bereichsvorgesetzte/r			
Kollegen/Kolleginnen aus dem eigenen Arbeitsbereich			
andere Mitarbeiter, mit denen er/sie zu tun hat			
Patin/Pate			
3. Orientierung			
Arbeitsplatz zeigen			
Telefonanlage: Funktion u. Bedienung erklären			
Gebäuderundgang			

Checkliste zu Phase II: Der erste Tag - Orientierung		II	
Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt
Kantine und andere Versorgungsmöglichkeiten			
Postfach			
Sammelbehälter f. Wertstoffsammlung zeigen			
ggf. Sonderabfallstelle zeigen			
Umkleidemöglichkeit zeigen			
Sanitärräume zeigen			
Schwarzes Brett			
Parkplatz bzw. Verbindungen durch öffentliche Verkehrsmittel erklären			

Checkliste zu Phase III: Einarbeitung und Probezeit			
I			
Name der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters:			
Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt
1. Fortsetzung der Orientierung			
Faxgerät und -funktion			
E-mail: Funktion u. Bedienung			
Materialausgabe			
Kopierer/Druckdienste			
Posteingang, -ausgang, -verteilung			
Wiedervorlage und Ablagesystem			
Umläufe			
Dienstzeitregelungen (Pausen, Vertretungen, Urlaub usw.)			
2. Einarbeitung			
Erörterung und Ergänzung des Einarbeitungsplanes			
Arbeitsaufgaben, Kompetenzen, Verantwortung erläutern			
Arbeitsunterlagen und -abläufe erklären			
Wichtige Formulare erläutern			
Arbeitsausführung begleiten und prüfen			
Arbeitsergebnisse besprechen			
Fortschritte anerkennen			

Checkliste zu Phase III: Einarbeitung und Probezeit		II	
Was ist zu tun?	Wann?	Wer?	Erledigt
Ggf. Hilfestellung geben			
3. Begleiten und prüfen			
Systematisch um den/die "Neue/n" kümmern			
Ggf. unmittelbaren Vorgesetzten nach Erfahrungen fragen:			
nach 1 Woche			
nach 4 Wochen			
Gespräch nach 4 Wochen führen			
Analyse des Qualifikationsbedarfs und Absprachen über erforderliche Qualifizierungen			
Beurteilungsgespräch spätestens nach drei Monaten führen			
4. Beurteilung			
Ggf. Eignung oder Nichteignung in der Probezeit feststellen			
Ggf. Entscheidung über Übernahme nach der Probezeit			