



LANDKREIS
WALDSHUT



Rahmenkonzept

Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen

Grundlagen:

Es ist erwiesen, dass die Art der Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen entscheidend sein kann für die Einstellung zur Arbeit, zu den Vorgesetzten, den Kolleginnen und Kollegen sowie für die Leistungs- und Einsatzbereitschaft. Eine gute und gezielte Einarbeitung trägt dazu bei, die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, Unsicherheiten abzubauen und die Integration zu fördern.

Mit der Umsetzung dieses Konzeptes wollen wir erreichen, dass sich neue Kolleginnen und Kollegen schnellstmöglich in ihr Tätigkeitsfeld einarbeiten können und die dafür notwendigen Informationen erhalten.

Das Rahmenkonzept mit der Checkliste bietet eine Orientierungshilfe für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es kann von den jeweiligen Ämtern/Abteilungen individuell angepasst und ergänzt werden, um möglichst viele der am Arbeitsplatz erforderlichen Rahmenbedingungen zu erfassen und abzubilden. Das Rahmenkonzept kann sowohl für neu eingestellte Mitarbeiter/innen als auch für Mitarbeiter/innen, die den Aufgabenbereich innerhalb des Landratsamtes wechseln, verwendet werden.

Die Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern findet in mehreren Schritten statt:

Ablauf des Einarbeitungsprozesses		
I Vorbereitung	II Der erste Arbeitstag	III Einarbeitungszeit
Kolleginnen/Kollegen informieren	Begrüßung durch das Haupt- und Personalamt mit Informationen über das Arbeitsumfeld; Aushändigung der Einführungsmappe mit dem Wegweiser A-Z	Vorstellung des neuen Mitarbeiters im erweiterten Umfeld des Aufgabenbereichs ("Schnittstellen")
Einarbeitungsplan erarbeiten	Einführungsgespräch mit dem/der Vorgesetzten	Umsetzung des Einarbeitungsplanes
Arbeitsplatz vorbereiten	Einweisung in den Aufgabenbereich	Durchführung von Feedback-Gesprächen
Termine planen und vereinbaren	Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen im jew. Aufgabenbereich (engeres Umfeld)	Beurteilungsgespräch vor Ablauf der Probezeit
	Evtl. erste Arbeitsaufträge	

Die Checkliste enthält eine Vielzahl von Punkten, von denen im Einzelfall diejenigen Punkte aufgegriffen, vertieft und ggf. ergänzt werden können, die in der speziellen Situation einer neuen Mitarbeiterin/eines neuen Mitarbeiters für einen gemessenen und sinnvoll gehalten werden.

Dieses Konzept ist bewusst kurz gehalten. Die eigentliche Einarbeitung soll dann anhand der (gegebenenfalls überarbeiteten und angepassten) Checkliste geplant und durchgeführt werden.

Das Rahmenkonzept dient als Basis für eine erfolgreiche Einarbeitung. Ein wichtiger Punkt der neuen Mitarbeiter/innen in das neue Umfeld am Arbeitsplatz. Von besonderer Bedeutung ist es daher, mit dem/der neuen Mitarbeiter/in im Gespräch zu bleiben und den Prozess der Einarbeitung zu begleiten. Hier sind neben betroffenen Vorgesetzten vor allem auch die Kolleginnen und Kollegen des jeweiligen Aufgabenbereiches gefragt. Dies erfordert mit Sicherheit, vor allem zu Beginn der Einarbeitungszeit, einen hohen zeitlichen Aufwand für die Planung und Strukturierung des Einarbeitungsprozesses, der sich dann aber auch durch ein gutes Arbeitsklima und gute Arbeitsleistungen am neuen Arbeitsplatz "rechnen" wird.

Die Rahmenvorgabe, die dazugehörige Checkliste sowie den "Wegweiser, A-Z" finden Sie im Laufwerk I/LRA_Allgemein/allgemein/"Einarbeitung_neuer_MA".

I Vorbereitung der Einarbeitung

Kolleginnen/Kollegen informieren:

Im Rahmen dieses Prozesses kann die Einarbeitungsphase in der Abteilung geplant und strukturiert werden. Dabei sollte festgelegt werden, wer die Einarbeitung übernimmt.

Auswahl eines "Patens"

Sofern hierzulande die Bereitschaft besteht und sich Paten für diese Aufgabe freiwillig zur Verfügung stellen, kann eine "Patenschaft" eingerichtet werden. Der Pate/die Patin sollte jederzeit als Ansprechpartner/in zur Verfügung stehen und den Eingliederungsprozess begleiten.

Paten sind im Idealfall erfahrene Mitarbeiter/innen aus dem Umfeld des neuen Arbeitsplatzes. Sie kennen das Unternehmen seit mehreren Jahren und arbeiten im gleichen oder ähnlichen Aufgabenfeld wie die/der "Neue". Sie verfügen somit über das notwendige fachliche und soziale Wissen und Können, dies an den neuen Mitarbeiter weiterzugeben. Sofern ein solches Patensystem praktiziert werden soll, sollte in Abstimmung zwischen den Vorgesetzten und Paten vorab die Aufgabenverteilung festgelegt werden.

Auswahlkriterien für Paten:

- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- freiwilliges Engagement; die Aufgabe sollte gern übernommen werden
- soziale Kompetenz und Einfühlungsvermögen
- Fähigkeit zur strukturierten und verständlichen Vermittlung der erforderlichen Informationen
- gleiches Arbeitsumfeld wie der neue Mitarbeiter, gleiche Hierarchieebene

Erarbeitung eines Einarbeitungsplanes

Schon in dieser Phase sollte ein Einarbeitungsplan erstellt werden. In diesem sollte festgelegt werden, wie die konkrete "fachliche Einarbeitung" erfolgt. Das Konzept für die fachliche Einarbeitung dient am Ende des Einarbeitungsprozesses zur Kontrolle und zum Zielvergleich.

Im Rahmen einer Durchsicht des "Wegweisers", den die neuen Mitarbeiter/innen an ihrem ersten Arbeitstag vom Haupt- und Personalamt erhalten, soll im Vorfeld der Einarbeitung geprüft werden, ob und ggf. welche zusätzlichen Informationen der/die neue Mitarbeiter/in erhalten muss. Zudem können in diesem Rahmen unnötige Doppel-Informationen vermieden werden.

Arbeitsplatzvorbereiten:

Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sollte die erforderlichen Arbeitsmittel und -unterlagen am jeweiligen Arbeitsplatz rechtzeitig beschafft werden, damit diese am ersten Arbeitstag zur Verfügung stehen. Auch der Arbeitsplatz sollte gut vorbereitet sein und ansprechend wirken.

Die Abteilung "Zentrale Verwaltung" und die EDV-Abteilung werden i. d. R. von der Abteilung "Personalservice" von der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen informiert. Sofern hier aus Sicht des Fachamtes zusätzliche Unterlagen oder Einrichtungen für den Arbeitsplatz neuer Mitarbeiter/innen erforderlich sind, sollten die zuständigen Abteilungen so frühzeitig unterrichtet werden, dass die erforderlichen Maßnahmen noch vor Dienstantritt veranlasst werden können (z. B. Beschaffung von Büromöbeln, Büromaschinen oder die Einrichtung neuer Benutzerkonten).

Termine planen und vereinbaren

Der Termin für das Einführungsgespräch und die Vorstellung sollte frühzeitig festgelegt, weitere Beteiligte informiert und genügend Zeit bei allen Beteiligten eingeplant werden, um unnötigen Stress am ersten Arbeitstag zu vermeiden.

II Der erste Arbeitstag

Begrüßung

Im Regelfall werden neue Mitarbeiter/innen an ihrem ersten Arbeitstag vom Haupt- und Personalamt empfangen. Dort erhalten sie eine allgemeine Einführung in das Landratsamt Waldshut und die Einführungsmappe mit dem Wegweiser, A-Z". Im Rahmen einer Hausführung, wird den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Orientierung im Hauserleichtert.

Einführungsgespräch/Vorstellung Vorgesetzte/r:

Der/die neue Mitarbeiter/in wird im Anschluss an die Begrüßung durch das Haupt- und Personalamt an seinen Arbeitsplatz begleitet.

Nach der Begrüßung im neuen Aufgabenbereich werden im Rahmen des Einführungsgesprächs der Arbeitsplatz und die Kolleginnen und Kollegen vorgestellt, mit denen eng zusammengearbeitet wird.

Hier sollte vor allem deutlich werden, dass Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen bereit sind, die/den "Neue/n" bei der Einarbeitung zu unterstützen und bei der Beantwortung von Fragen gerne zur Verfügung stehen.

Einweisung in den Aufgabenbereich

Der/die neue Mitarbeiter/in wird von der/dem Vorgesetzten in den neuen Aufgabenbereich eingewiesen und erhält die erforderlichen grundlegenden Informationen für die neue Tätigkeit.

Hierbei sollte der/die neue Mitarbeiter/in dazu aufgefordert werden, bei Fragen auch selbst aktiv zu werden und offene Fragen schnellstmöglich zu klären.

In diesem Rahmen sollte dann (ggf. unter Einbeziehung des Paten) das Konzept für die fachliche Einarbeitung und die weiteren Schritte gemeinsam besprochen werden.

Übertragung erster Aufgaben

Dem/der neuen Mitarbeiter/in können schon am ersten Arbeitstage einige Aufgaben zur Erledigung übertragen werden. Es sollte aber in jedem Fall genügend Zeit verbleiben, sich am neuen Arbeitsplatz einzurichten. Die für die Erledigung dieser Aufgaben erforderlichen Unterlagen sollten möglichst schon am Arbeitsplatz bereitgestellt werden.

Die eigentliche Einarbeitung erfolgt dann in Phase III (siehe unten).

Integration in das soziale Umfeld am Arbeitsplatz

Bereits zu Beginn der Einarbeitung sollte darauf geachtet werden, dass neue Mitarbeiter/innen auch in das soziale Umfeld am Arbeitsplatz integriert werden. Wenn z. B. die bisherigen Mitarbeiter/innen des Amtes/der Abteilung die Mittagspause / Kaffeepause gemeinsam besuchen, sollten auch neue Kolleginnen und Kollegen miteinbezogen werden ("Kommen Sie auch mit in die Kaffeepause?" ...).

III Einarbeitungsphase

Umsetzung des Einarbeitungsplanes

In der Einarbeitungsphase sollte der/die neue Mitarbeiter/innen der Plan an den künftigen Aufgabenbereich herangeführt werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass sie/er die in dieser Zeit erforderliche Unterstützung und Begleitung erhält. Im Rahmen der Umsetzung des für den neuen Arbeitsplatz individuell erstellten Einarbeitungskonzeptes ist im Laufe der Einarbeitungsphase zu prüfen, ob und inwieweit das Konzept angepasst werden sollte.

Vorstellung der neuen Mitarbeiterin / des neuen Mitarbeiters im weiteren Umfeld

In der Phase der Einarbeitung sollte die/der neue Mitarbeiter/innen nach und nach in den Bereich "Schnittstellen" bestehen.

Hospitation im eigenen Amt

Vor allem in größeren Ämtern sollte den neuen Mitarbeitern auch ein Überblick über die vom Amt wahrgenommenen Aufgaben geboten werden, damit dieser der Gesamtzusammenhang ihrer Tätigkeit deutlich wird. Dies kann z. B. im Rahmen einer Hospitation in anderen Abteilungen des Amtes erfolgen. Der Zeitraum für die Hospitation sollte dann in der Einarbeitungszeit entsprechend mitgeplant werden.

Rückmeldung (Feedback)

Zu einer optimalen Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen gehört auch die regelmäßige Rückmeldung der direkten Vorgesetzten. Nur mit dieser Rückmeldung ist eine Einschätzung möglich, wie die bisherige Tätigkeit bewertet wird und welche Arbeitserfolge bereits erbracht wurden. Nur wenn Fehler und Probleme schnellstmöglich angesprochen werden, können die Ursachen für die Fehler geklärt werden. Neue Mitarbeiter/innen sollen zu Beginn ihrer Tätigkeit beim Landratsamt darauf hingewiesen werden, dass sie regelmäßig in Feedbackgesprächen ihre Leistungen erhalten.

Spätestens nach der Hälfte der Probezeit empfehlen wir, ein Beurteilungsgespräch mit dem/der neuen Mitarbeiter/in zu führen. Nur so ist gewährleistet, dass gegebene

nenfalls noch vorhandene Leistungsmängel bis zum Ende der Probezeit behoben werden können.

In diesem Rahmen soll dann auch besprochen werden, ob Fortbildungsmaßnahmen möglich bzw. erforderlich sind.

Der/die Mitarbeiter/in sollte in diesen Gesprächen die Gelegenheit erhalten, der/dem Vorgesetzten eine Rückmeldung über die Einschätzung der bisherigen Einarbeitung sowie der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation am neuen Arbeitsplatz zu geben. Diese Feedback-Gespräche können auch dazu genutzt werden, den Einarbeitungsprozess weiter zu optimieren (z.B. durch individuelle Anpassung der Checkliste für den Einarbeitungsprozess).

Abschluss der Einarbeitung und Feststellung der Eignung

Zum Ablauf der Probezeit ist festzustellen, ob die der Einstellung und dem Einarbeitungskonzept zugrunde liegenden Ziele erreicht worden sind und sich der/die neue Mitarbeiter/in bewährt hat. Hierzu erhalten die jeweiligen Fachämter rd. 4 Wochen vor dem Ablauf der Probezeit eine Anfrage durch das Haupt- und Personalamt.

Eine sorgfältige Planung und Durchführung des Einarbeitungsprozesses vereinfacht die Einschätzung, ob der/die Mitarbeiter/in den Anforderungen entspricht. Hierdurch können Fehlentscheidungen im Personalbereich vermieden werden.