

# SOZIALwirtschaft

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen



## Governance und Corona

*Sozialpolitik*

*Führung*

*Personalentwicklung*

*Organisationsentwicklung*

*Sozialraumsteuerung*

*Finanzierungsmanagement*

*Controlling*

*Sozialmarketing*

*Sozialinformatik*

Pandemie-Lehren

**Zeit zum Handeln**

Kooperationen

**Die Chemie muss stimmen**

Kontrolle

**Balance of Power**

Onboarding

**Konzepte für das Ankommen**

Teamarbeit

**Effektivität lässt sich planen**

Qualitätsmanagement

**Mittel zum Zweck**

Podcasting

**Soziale Arbeit hörbar machen**

Jahresinhaltsverzeichnis 2021



**Nomos**



# Konzepte für das Ankommen



VON JULIAN LÖHE

Prof. Dr. Julian Löhe ist Professor für Organisation und Management in der Sozialen Arbeit und Leiter des Masterstudiengangs Sozialmanagement an der FH Münster. | Foto FH Münster Wilfried Gerharz  
www.fh-muenster.de

**Die systematische Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden (»Onboarding«) trägt zur Arbeitszufriedenheit und zu guten Arbeitsergebnissen bei. Sollte keine Passung vorhanden sein, ist zudem eine Trennung vor Ablauf der Probezeit bei vorhandenem Onboarding-Konzept gut begründbar.**

Die systematische Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden wird oftmals vernachlässigt. Dabei fühlen sich neue Mitarbeitende bei systematischer Einarbeitung, beispielsweise durch echte Probezeiten und Patensysteme, schnell in einer Organisation integriert. Damit einher geht die zügige und für das Team spürbare Mitarbeit der neuen Kollegen und Kolleginnen (vgl. Tramp/Klemme 2015, S. 60).

Gleichzeitig kann durch eine systematische Einarbeitung erkannt werden, wenn keine ausreichende Passung zwischen dem Team und neuen Mitarbeitenden vorhanden ist oder die Leistung von neuen Mitarbeitenden für das Aufgabengebiet nicht ausreicht. Dies früh zu erkennen spart Ressourcen und Personal(folge)kosten, insbesondere wenn andernfalls Personen mit unzureichender Eignung weiterhin beschäftigt blieben.

Etwa 70 bis 80 % der Gesamtkosten entfallen in sozialen Organisationen auf das Personal (vgl. Löhe/Aldendorff 2021). Insofern ist es konsequent und schlüssig, diesem Ausgabentitel besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Nicht zuletzt, weil die Tätigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit von gelingender Bindung von Mitarbeitenden zu Klientinnen und Klienten abhängt (vgl. Gahleitner 2017, S. 10 ff.).

Diese wichtigen Bindungen sind schwerlich aufzubauen, wenn eine hohe Personalfuktuation in einer Organisation zu verzeichnen ist. Gutes Onboarding setzt an der Problematik von Personal-

fluktuation und dem damit verbundenen Konsequenzen und Folgekosten für Organisationen an, indem eine fehlende Passung (vgl. von Au 2017, S. 3) zwischen Fachkraft und Aufgabengebiet frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden können. Folgende Schritte sind für ein erfolgreiches Onboarding als Prozess zu berücksichtigen:

## **Erster Schritt: Stellenbeschreibung**

Eine aussagekräftige und präzise Stellenbeschreibung ist der Beginn eines guten Onboardings, denn auf dieser Grundlage wird die Stellenausschreibung vorgenommen. Eine korrekte Stellenausschreibung stellt im Rahmen des Einstellungsprozesses den ersten Selektionsprozess dar, weil potenzielle Stellenkandidatinnen und Stellenkandidaten anhand der dort formulierten Aufgaben einen ersten Abgleich hinsichtlich der Anforderungen und der eigenen Kompetenzen vornehmen können.

## **Zweiter Schritt: Strukturierte Bewerbungsgespräche und Arbeitsproben**

In (teil-)strukturierten Bewerbungsgesprächen wird eine Auswahl an offenen Fragen vorbereitet, die von allen Bewerbenden frei zu beantworten sind. So wird eine Vergleichbarkeit hergestellt. Ergänzende Arbeitsproben können beispielsweise in Form von Fallanalysen durchgeführt werden: Bewerbende erhalten eine typische Situation aus der Organisation

(schriftlich, als Virtual-reality-Video, als Aufzeichnung etc.) und sollen die Situation nach ausgewählten Aspekten (z. B.: »Wie würden Sie als Führungskraft intervenieren?«) analysieren und bewerten. Eine weitere Möglichkeit sind Hospitationstage, bei denen Bewerber\*innen einen Einblick in die Organisation und Tätigkeit erhalten, in der Personalforschung wird hier auch von Realistic Job Preview gesprochen (vgl. Biemann/Weckmüller 2014, S. 49).

### Dritter Schritt: Vorbereitung der Führungskraft

Die direkte Führungskraft wählt eine Person für eine Patenschaft für den neuen Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin aus. Paten und Patinnen haben idealerweise eine ähnliche berufliche Qualifikation und befinden sich auf einer Hierarchiestufe mit der neu eingestellten Person. Hier sollen auch informelle Fragen, beispielsweise zur Organisationskultur, Platz finden können. Die Führungskraft bereitet darüber hinaus Aufgaben vor, die innerhalb der ersten Wochen und Monate von dem neuen Mitarbeiter oder der neuen Mitarbeiterin einmal durchlaufen oder erlernt sein sollen. Diese stellen u. a. die Grundlage für Einarbeitungs- und Feedbackgespräche im Rahmen der Probezeit (Punkt 5) dar und können beispielsweise als »Wissenslandkarten« modelliert werden (vgl. Ackermann u. a. 2018, S. 82).

### Vierter Schritt: Der erste Arbeitstag

Der erste Arbeitstag stellt ein wichtiges Schlüsselereignis dar. Der Empfang in der Einrichtung vermittelt der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen einen ersten Eindruck von Wertschätzung. In der Regel haben sich neue Mitarbeitende auf diesen Tag lange gedanklich vorbereitet. Einer inhaltlichen Informationsvermittlung kommt an diesem Tag eine eher untergeordnete Rolle zu. Vielmehr ist es von Bedeutung, dass sich neue Mitarbeitende am ersten Tag in der Organisation emotional gut aufgenommen fühlen. Wichtige Punkte sind hier: Die direkte Führungskraft nimmt sich Zeit, Arbeitsmaterial ist bereits vorhanden und ggf. ein Türschild angebracht. Ein kleines Begrüßungsgeschenk drückt zusätzliche Wertschätzung aus (vgl. Brenner 2020, S. 35).

### Fünfter Schritt: Echte Probezeit

Im Rahmen von Einarbeitungs- und Feedbackgesprächen (als Variante eines Mitarbeitendengesprächs) reflektiert die Führungskraft zusammen mit dem oder der neuen Mitarbeitenden sowohl die Erfüllung der Aufgaben (siehe Punkt 3), als auch das emotionale Ankommen in der Organisation. Folgende Fragen können dabei miteinander besprochen werden: Wie fühlt sich die neue Mitarbeiterin, der neue Mitarbeiter? Wird die Patenschaft als Anlaufstelle genutzt?

### Sechster Schritt: Ende der Probezeit

Am Ende der Probezeit steht ein Abschlussgespräch, das die Frage der Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis thematisiert. Das Abschlussgespräch ist rechtzeitig zu terminieren und gut vorzubereiten. Insbesondere wenn keine Übernahme erfolgt, ist es wichtig, diese Entscheidung nachvollziehbar zu begründen. Dies ist sowohl für die Innenwahrnehmung (andere Mitarbeitende) als auch für die Außenwahrnehmung der Organisation (Arbeitgebermarke und Image) von Bedeutung. Auch in sozialen Organisationen ist es kein Tabu, bei fehlender Leistung oder Passung zur Organisation ein Arbeitsverhältnis vor Ablauf der Probezeit aufzulösen. Das sollte von Beginn an offen kommuniziert werden.

### Siebter Schritt: Jahresgespräche mit Zielformulierung

Die erfolgreich absolvierte Probezeit ist nicht damit gleichzusetzen, dass neue Mitarbeitende »an Bord angekommen« sind. Vielmehr gehen Einarbeitungs- und Feedbackgespräche dann in Mitarbeitendengespräche über, in denen weiterhin Aspekte des »Ankommens« Platz haben können. ■

## Literatur



**Ackermann, B./Krancher, O./North, K./Schildknecht, K./Schorta, S. (2018):** Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele. Wiesbaden.

**Biemann, T./Weckmüller, H. (2014):** Onboarding – Mitarbeiter richtig integrieren. Durch systematische Integrationsprogramme erreichen Neueinsteiger im Unternehmen schneller die gewünschte Performance. In: Personalquartely 01/14, S. 46-49.

**Brenner, D. (2020):** Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden. 2. Auflage.

**Gahleitner, S. B. (2017):** Soziale Arbeit als Beziehungsprofession. Bindung, Beziehung und Einbettung professionell ermöglichen. Weinheim/Basel.

**Löhe, J./Aldendorff, P. (2021):** Soziale Organisationen managen. Grundlagen, Instrumente, Handlungsansätze. Göttingen.

**Tramp, P./Klemme, C. (2015):** Wer onboarded, sollte auch offboarden. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. 01.2015. S. 60-61.

**Von Au, C. (2017):** Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration. Wiesbaden.