

Die ersten hundert Tage Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Managementaufgabe

Mit Beispielen aus der Bibliothek der Universität Konstanz

Von Petra Hätscher

Vortrag, gehalten am 16.03.2005 auf dem 94. Deutschen Bibliothekartag in Düsseldorf

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter fängt schon mit der Auswahl an. Dafür wird in der Regel viel Zeit aufgewendet, sie wird meistens sehr sorgfältig durchgeführt. Bis hin zu Assessment Centers sind alle Instrumentarien der Personalauswahl im Bibliothekswesen vertreten.

Genauso wichtig wie die Auswahl ist die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Ihr wird aber in vielen Betrieben deutlich weniger Beachtung geschenkt, es werden häufig keine gezielten Maßnahmen ergriffen, um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten.

Am Beispiel der Bibliothek der Universität Konstanz werden zwei Modelle vorgestellt, die sich als Einarbeitungswege ergänzen – untermauert durch weitere Hinweise aus der Literatur.

Die Perspektive neuer Mitarbeiter

Sobald eine Bewerberin oder ein Bewerber den Zuschlag für eine Stelle erhält, werden sehr ambivalente Emotionen frei: Freude, Angst, Bestätigung, Selbstzweifel u. a. In der Regel startet ein neuer Mitarbeiter am ersten Arbeitstag hochmotiviert, wissbegierig, lern- und einsatzbereit, engagiert und bereit, sich für den neuen Betrieb einzusetzen und sein bestes zu geben.

Ein neuer Mitarbeiter / eine neue Mitarbeiterin möchte unter Beweis stellen, dass sie der Aufgabe gewachsen ist, dass die Bibliothek sich richtig entschieden hat. Sie möchte deshalb angemessene Aufgaben übertragen bekommen, um diesen Beweis führen zu können. Andererseits besteht z. T. eine gewisse Angst, den Anforderungen eventuell nicht gewachsen zu sein, nicht ausreichend Vorkenntnisse mitzubringen, um die Aufgaben erfüllen zu können.

Nicht zu unterschätzen ist die Sorge, ob die Probezeit bestanden wird, innerhalb derer vereinfachte Kündigungsmöglichkeiten von beiden Seiten bestehen. Diese Probezeit wird von den neuen Mitarbeitern meistens sehr ernst genommen, vor allem von solchen, die vorher in der Privatwirtschaft gearbeitet haben. Die neue Mitarbeiterin steht aus ihrer Sicht unter dem Zwang, innerhalb dieser Zeit ihre Eignung beweisen zu müssen.

Anforderungen der Bibliothek an neue Mitarbeiter

Im wesentlichen stellt die Bibliothek drei Anforderungen an neue Mitarbeiter / neue Mitarbeiterinnen:

1. Die Bibliothek erwartet Personen, die fachlich gut sind und die motiviert die Anforderungen erfüllen, die an sie gestellt werden.
2. Sie sollen sich schnell integrieren und kollegial mit dem vorhandenen Personal Hand in Hand arbeiten.
3. Es soll eine Identifikation mit den Zielen der Bibliothek hergestellt werden, unabhängig davon, ob diese formuliert sind oder als "Idee" existieren.

Bedeutung der Einarbeitung

Daraus ergibt sich, dass diese Anforderungen in der Einarbeitungsphase auch vermittelt werden müssen, sofern man nicht erwartet, dass bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse schon mitgebracht werden. Fachliche Kenntnisse allgemeiner Natur werden im allgemeinen vorausgesetzt, Kenntnisse der Organisationskultur und der speziellen Ausprägung von Zusammenarbeit in genau dieser Bibliothek müssen vermittelt werden. Selbstverständlich muss auch die fachliche Einarbeitung in Geschäftsabläufe usw. vermittelt werden.

Die Einarbeitungsphase wird von den Bibliotheken häufig unterschätzt. Es wird oft mehr Wert gelegt auf die Vermittlung von Fachwissen als auf die Vermittlung der Organisationskultur und Anforderungen der Teamarbeit.

Von folgenden Prämissen kann ausgegangen werden:

1. Die Mitarbeiter sind in der Anfangsphase sehr aufnahmefähig.
2. Sie lernen in kurzer Zeit wesentliche Grundlagen des Betriebes.
3. Die fachliche Qualifizierung und Einarbeitung ist nur ein Teil dieser Phase.
4. Die Vermittlung der Bibliotheksziele und der Arbeitskultur sind wesentlicher Bestandteil der Einarbeitung.

Fehler, die in dieser Zeit durch schlechte Planung oder falsche Informationen gemacht werden, sind schwer oder gar nicht wieder zu beheben. Ein neuer Mitarbeiter / eine neue Mitarbeiterin braucht daher klare Informationen über

- die Aufgaben,
- die Bedeutung der Aufgaben innerhalb der gesamten Bibliothek,
- die Unternehmenskultur, z. B.
 - Wie drückt sich Dienstleistungsorientierung aus?
 - Was hat Vorrang, der Kunde oder interne Arbeiten?
 - Was darf, muss, soll selber entschieden werden?
 - Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- die informelle Unternehmenskultur
 - Umgang der Kollegen miteinander (Begrüßung und Abschied, Pausenkontakte usw.)
 - "Feierkultur" (Geburtstage, Jubiläen usw.)
 - evtl. informelle Arbeitszeitregelungen
 - usw. usw.

Diese Liste ist nicht vollständig, sie verdeutlicht, dass Einarbeitung sehr viel mehr ist als die Einweisung in die Aufgaben. Ein neuer Mitarbeiter muss vom ersten Tag an merken, dass er gebraucht wird und erwünscht ist.

Die Einarbeitung muss Managementaufgabe sein, da die Vorgesetzten im Auge behalten müssen, ob die Ziele der Einarbeitung erreicht werden.

Teilbereiche können und sollen an die Kollegen übertragen werden, aber die Vorgesetzten müssen die Einarbeitung koordinieren und dem neuen Mitarbeiter Feedback über seine Leistungen und sein Verhalten geben.

Modell 1: Einarbeitungsplan für Verbuchung und Buchrückstellendienst

In der Bibliothek der Universität Konstanz wird bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter für den Verbuchungs- und Buchrückstellendienst nach einem Einarbeitungsplan vorgegangen.

Voraussetzungen:

- Die neuen Mitarbeiter haben meistens keine Vorkenntnisse im Bibliotheksbereich.
- Sie sind mit Universitäten nicht vertraut.
- Das Bildungsgefälle zwischen ihnen und der Nutzerschaft ist formal und inhaltlich häufig sehr groß.

1. Tag:

- Begrüßung durch die Direktion und Übergabe an einen Mitarbeiter der Benutzungsabteilung.
- Rundgang durch die Bibliothek, damit viele Beschäftigte den neuen Mitarbeiter gesehen haben.
- Gespräch mit dem Sachgebietsleiter des Arbeitsgebietes, Übergabe und Erläuterung des Einarbeitungsplanes der nächsten Wochen.
- Der Einarbeitungsplan enthält
 - die Stationen der nächsten Wochen,
 - Namen der jeweiligen Ansprechpartner, Raumangaben und Tel.Nr. und
 - Namen von Ansprechpartnern zu sonstigen Fragen.
 - Der Plan wird an alle verteilt, die mit der Einarbeitung befasst sind, so dass alle den gleichen Informationsstand haben.
- Übergabe an einen Paten, der die konkrete Einarbeitung übernimmt und auch alle "informellen" Fragen beantwortet.

Der erste Tag ist sehr wichtig für den Start, da an ihm ein Gefühl des Willkommenseins entsteht – oder eben nicht.

Kommende Wochen und Monate:

- Die neue Mitarbeiterin / der neuen Mitarbeiter wird im doppelten Sinne durch den Einarbeitungsplan geleitet: Er wird durch Paten und Vorgesetzte geleitet, gleichzeitig hat er durch den Plan einen Leitfaden, der ihm die Richtung zeigt.
- Der Plan wird eventuell modifiziert und bei Bedarf angepasst. Es kann z. B. vorkommen, dass bestimmte Stationen verlängert werden müssen, andere werden eventuell gekürzt.
- Ein Handbuch für (neue) Mitarbeiter wird übergeben, in dem alle relevanten Arbeitsaufgaben beschrieben sind. Dieses Handbuch kann sowohl gedruckt als auch als Netzversion vorliegen.
- Es finden regelmäßige Gespräche mit dem direkten Vorgesetzten statt, auch spontan ohne Planung. Sie dienen der Rückkoppelung für beide Seiten: Der Vorgesetzte, die Vorgesetzte können quasi en passant etwas über den Stand der Einarbeitung und die Befindlichkeit während der Einarbeitung erfahren. Der neue Mitarbeiter kann zwischen durch Fragen stellen, für die er vielleicht nicht explizit ein Gespräch erbeten hätte.
- Nach der Hälfte der Probezeit gibt es eine Zwischenbilanz seitens des direkten Vorgesetzten und der Abteilungsleitung, sowie eine Rückmeldung an die Direktion. Sollte sich zu diesem Zeitpunkt abzeichnen, dass es Schwierigkeiten mit dem neuen Mitarbeiter gibt, findet ein Gespräch mit der Direktion statt mit dem Ziel, dem Mitarbeiter Kurskorrekturen zu ermöglichen. Er muss die Beurteilung kennen, die man ihm zu diesem Zeitpunkt geben würde. Dies ist sehr wichtig, falls das Beschäftigungsverhältnis vor Ablauf der Probezeit aufgelöst werden soll.
- Einen Monat vor Ende der Probezeit findet ein Gespräch mit der Direktion statt, vorab gibt es natürlich eine Rückkoppelung mit der Abteilung.

Nicht alle diese Schritte sind zwingend notwendig, je nach Größe der Bibliothek sind unterschiedliche Hierarchieebenen zu beteiligen. Immer muss jedoch der direkte Vorgesetzte mit

der Einarbeitung befasst sein und sie kritisch und konstruktiv begleiten, um frühzeitig Fehlentwicklungen gegensteuern zu können.

Modell 2: Traineeprogramm für Diplom-Bibliothekare

Neu eingestellte Diplom-Bibliothekare durchlaufen in der Bibliothek der Universität Konstanz eine Art Trainee-Programm, das hausintern als Rotation bezeichnet wird. Es ist keine Job-Rotation im engeren Sinn, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die schon länger in der Bibliothek beschäftigt sind, nur punktuell einbezogen werden.

Rahmenbedingungen in der UB Konstanz:

- Für alle bibliothekarischen Tätigkeiten werden Diplom-Bibliothekare und Diplom-Bibliothekarinnen eingestellt.
- Sie haben häufig ihre Ausbildung *nicht* an der Bibliothek der Universität Konstanz absolviert.
- Die Bibliothekare sollen flexibel und vielfältig einsetzbar sein.
- Es werden selten Bibliothekarinnen für eine ganz bestimmte Aufgabe eingestellt, sondern die Ausschreibungen sind breit angelegt.

Traineeprogramm:

- Dauer: insgesamt 1 - 2 Jahre, aufgeteilt in 4 Stationen zu je 3 - 6 Monaten
- Inhaltlich werden alle Arbeitsbereiche mit bibliothekarischen Tätigkeiten abgedeckt. Das sind im einzelnen
 - die Monografienbearbeitung mit Formalkatalogisierung, Erwerbung und Lokaldatenbearbeitung,
 - die Zeitschriftenbearbeitung,
 - die Dokumentlieferdienste / Fernleihe,
 - der Auskunftsdienst.
- Die Ziele des Traineeprogramms sind:
 - Das Kennenlernen aller Tätigkeiten in dieser Bibliothek.
 - Das Kennenlernen der Stärken und Schwächen der neuen Mitarbeiterin durch die konkrete Mitarbeit in allen Bereichen.
 - Prävention gegen zu starke Aufgabenidentifikation in einem einzelnen Arbeitsbereich nach dem Motto "Die Gesamtaufgabe darf nicht aus dem Auge verloren werden".
 - Mitarbeiter/innen sollen danach flexibel einsetzbar sein.

Die Betreuung im Traineeprogramm erfolgt durch die Sachgebietsleiter/innen im jeweiligen Arbeitsgebiet, begleitet durch die Abteilungsleiter/innen. Die Gesamtkoordination des Ablaufs erfolgt durch die Direktion.

Es gibt regelmäßige Gespräche zwischen den Abteilungsleitern und der Mitarbeiterin, aber auch zwischen der Direktion und der Mitarbeiterin nach Rückkoppelung mit dem Abteilungsleiter.

Dieses Traineeprogramm ist Teil der Personalentwicklung der Bibliothek und damit zwingend Managementaufgabe der Direktion.

Zwischenbilanz

Gleichgültig, für welche Form der Einarbeitung eine Bibliothek sich entscheidet, wichtig ist, dass sie eine oder mehrere feste Formen der Einarbeitung auswählt. Dadurch wird die Einarbeitung systematisch und zielgerichtet. Eine Reflexion über die jeweiligen Modelle und eventuelle Richtungsveränderungen sind selbstverständlich erforderlich. So haben wir in Konstanz aus verschiedenen Gründen in den letzten Jahren das Traineeprogramm von zwei Jahren auf ein bis anderthalb Jahre verkürzt.

Gleichermaßen wichtig in allen Einarbeitungsmodellen ist das regelmäßige Feedback für die neue Mitarbeiterin / für den neuen Mitarbeiter. Dadurch besteht frühzeitig die Möglichkeit, positive Entwicklungslinien zu verstärken und negative Ausprägungen zu korrigieren. Auch unangenehme Themen gehören frühzeitig auf den Tisch, z. B. unangemessenes Verhalten im Benutzungsbetrieb, unangemessene Kleidung, Unhöflichkeiten wie Nicht-Grüßen und vieles andere mehr. Frühzeitig angesprochen, können solche Verhaltensweisen korrigiert werden, wenn sie sich festgesetzt haben, gelten sie als Gewohnheitsrecht.

Das Feedback ist auch wichtig, um – wie oben schon erwähnt – eventuell zu einer Kündigung innerhalb der Probezeit zu kommen. Ich möchte nochmals betonen: Das Ziel der strukturierten Einarbeitung ist die gute und zielgerichtet Integration in den Betrieb. Sollte sich jedoch herausstellen, dass das nicht gelingt, entsteht der kleinere Schaden für die Bibliothek, wenn sie sich rechtzeitig wieder von einem nicht-passenden Mitarbeiter / einer Mitarbeiterin trennt.

Checkliste Einarbeitung

nach KGSt-Bericht (2000) und Becker (2002)

Die folgende Einarbeitungscheckliste beinhaltet Punkte, die nicht in jedem Fall und für jede Bibliothek sinnvoll einsetzbar sind. Sie dient als Anregung, um sich gezielt Einarbeitungsinstrumente herauszusuchen zu können, die zum jeweiligen neuen Mitarbeiter und Aufgabenfeld und zum jeweiligen Bibliothekstyp passen.

- Gezieltes Einarbeitungsprogramm: Ein Beispiel wurde in Modell 1 vorgestellt.
- Paten-/Mentoren-System: Neue Mitarbeiter erhalten eine konkrete Ansprechpartnerin, in der Regel eine erfahrene ältere Mitarbeiterin, die Vorbildfunktion haben soll. Die Bibliothek sollte eine Person wählen, die sowohl fachlich gut ist als auch eine hohe Identifikation mit den Zielen der Bibliothek mitbringt.
- Festlegung von Zwischenzielen (erster Tag, erste Woche, erster Monat ...) mit Gesprächsterminen.
- Regelmäßige Gespräche zwischen neuem Mitarbeiter und Vorgesetztem, sowohl geplant als auch spontan.
- Handbuch für neue Mitarbeiter: Ein derartiger Leitfaden kann für Neue sehr hilfreich sein, weil sie hier selbständig Lücken füllen können und tatsächlich schwarz auf weiß nacharbeiten können, was sie täglich erfahren.
- "Exkurstage/-wochen": Kennenlernen fachfremder Abteilungen der Bibliothek, evtl. der Verwaltung.
- Vorbereitete Probezeitgespräche führen.

Literaturhinweise

Becker (2002), Manfred: Personalentwicklung. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Siehe v. a. "Methoden zur Einführung neuer Mitarbeiter", S. 290-307

KGSt-Bericht (2000): Personalentwicklung im Veränderungsprozess. Köln: KGSt. (KGSt-Bericht 3/2000) Siehe v. a. Checkliste "Eingliederung neuer (externer und interner) Mitarbeiter/innen", S. 74

Kieser (1999), Alfred: Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Führung von Mitarbeitern. Hrsg. von Lutz von Rosenstiel ... 4., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 161-172