



ROGER PROTT

Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen

Das PatInnenkonzept

Ziele

- Die Einarbeitung einer neuen MitarbeiterIn konzeptbezogen planen
- Gemeinsam mit der neuen KollegIn ziel- und erfolgsorientiert arbeiten
- Die LeiterIn entlasten und gleichzeitig das Team und die neue KollegIn zu GewinnerInnen machen

Inhalt

1. Motive für eine qualifizierte Einarbeitung
2. Einarbeitung als Leitungsaufgabe
3. Das PatInnenkonzept in der Einarbeitung
4. Anmerkungen zur Auswahl der PatIn
5. Der Einarbeitungsplan
6. Mögliche Kritikpunkte am PatInnenkonzept und Lösungsvorschläge
7. Kriterien für die Auswahl der PatIn

Literaturhinweise

Anhang:

Beispiel Einarbeitungsplan

Checkliste: Formalitäten von A-Z

Dr. phil. Roger Prott, Diplom-Pädagoge, Diplom-Sozialpädagoge, Erzieher, ist tätig als Bildungsreferent, Organisationsberater und Fachautor.



Erfolgswahrscheinlichkeit vergrößern

1. Motive für eine qualifizierte Einarbeitung

Jeder Arbeitsplatz wird einmal frei, sei es durch Erreichen des Rentenalters der bisherigen InhaberIn, durch Umzug oder durch berufliche Neuorientierung. Darf die Stelle neu besetzt werden, wird überlegt, wie das vorhandene Team der MitarbeiterInnen möglichst schnell und gut komplettiert werden kann. So schwierig die Entscheidung für eine neue Person ist, mit der Auswahl allein ist nicht gesichert, dass „die Neue“ ihre Arbeit gut und im Sinne der Konzeption ausübt. Gesichert ist nicht, dass sie ihre Stärken anwenden und die Arbeit im Team bereichern kann. Gesichert ist nicht, dass sie als Person im Kreise der KollegInnen akzeptiert wird. Eine Erfolgsgarantie kann es nicht geben, wohl aber können in einen qualifizierten Einarbeitungsprozess wichtige „Sicherungen“ eingebaut werden, durch die die Erfolgswahrscheinlichkeit vergrößert wird, da der Prozess nicht allein dem Zufall überlassen bleibt.

Was könnte trotz optimal verlaufenem Auswahlverfahren in einer KiTa geschehen? LeiterIn, Team und Neue stellen vielleicht fest, dass die verbale Verständigung auf pädagogische Ziele zuvor nur scheinbar erfolgreich war, das heißt auf Missverständnissen beruhte. LeiterIn und neue KollegIn könnten herausfinden, dass die konkreten Anforderungen in der Einrichtung doch nicht zu den Kompetenzen oder Interessen der Neuen passen. Alle könnten merken, dass der frische Wind durch die Neue zu viel Zugluft für die Alten bedeutet, das heißt, mit zu vielen, zu schnellen oder zu starken Nebenwirkungen belastet ist. Eine Folge daraus dürften starke Spannungen sein, welche in intensiven Team- und Einzelgesprächen behoben werden sollten. Hilft alles nichts, finden sich alle Beteiligten entweder damit ab, dass die Neue eine AußenseiterIn ist und ein Fehlgriff war, oder sie arbeiten auf eine Trennung hin, die Neue muss („freiwillig“) gehen.

Personalauswahlverfahren sind teuer

In der sogenannten „freien Wirtschaft“ wurde festgestellt, dass jenseits aller menschlichen Aspekte die mangelhafte Einarbeitung einen gewichtigen Kostenfaktor darstellt. Das Personalauswahlverfahren ist so teuer, dass niemand das Geld für eine Stellenausschreibung und den übrigen Aufwand ein zweites Mal ausgeben will. Den wirtschaftlichen Verlust durch unzufriedene, schlecht eingearbeitete MitarbeiterInnen oder durch belastetes Stammpersonal kann und will sich auch niemand leisten. Zu bedenken ist, dass die Neue in solcher Situation in der Regel unter ihrem eigentlichen Leistungspotenzial arbeitet, dass Konflikte und Auseinandersetzungen die Arbeitsabläufe stören und dass vorzeitiger Stellenwechsel gleichfalls eine Zeit bedeutet, in der die Stelle nicht besetzt ist, mithin die Arbeitsbelastung für die vorhandenen MitarbeiterInnen steigt. Nicht von ungefähr wird daher der Begriff der personellen Fehlinvestition gebraucht, wobei zu betonen ist, dass der Prozess so bezeichnet wird, nicht die Person. Gehen MitarbeiterInnen vorzeitig, weil sie sich nicht gut behandelt fühlen, werden sie das nicht für sich behalten. So hat ein missglückter Einarbeitungsprozess zusätzlich noch Auswirkungen auf den Ruf des Unternehmens. Das alles gilt (vielleicht weniger dramatisch, aber vielleicht auch bislang zu wenig diskutiert) für alle Arbeitsplätze, also auch für Kindertageseinrichtungen.

2. Einarbeitung als Leitungsaufgabe

Zu bedenken ist: Die Neuen kommen gern und freiwillig, sonst hätten sie sich in der Regel nicht beworben. Sie sind erfreut, ausgewählt worden zu sein. Bei allem Selbstwertgefühl, das ihnen diese Tatsache gibt, haben sie auch Bedenken. Aus der Sicht der neuen, grundsätzlich kompetenten MitarbeiterIn stellen sich vor der Arbeitsaufnahme wahrscheinlich Fragen, wie zum Beispiel:

- Werde ich die neue Aufgabe meistern und meine Arbeit (gut) erledigen?
- Werde ich im Team gut aufgenommen beziehungsweise mich gut einfügen?
- Kann ich mich zurechtfinden, woher kommt die Orientierung?

Damit sie sich als vollwertige Arbeitskraft bewähren kann, muss es gelingen, die Fragezeichen zu beseitigen. Das kann sie nicht allein. Im Gegenteil klingt aus der Formulierung der Fragen an, dass auch die vorhandenen KollegInnen von Beginn an eine entscheidende Rolle spielen, allen voran jedoch die Leitungskraft.



Fachliche und soziale Integration gewährleisten

Personalführung und -entwicklung sind Leitungsaufgaben. Der LeiterIn obliegt die Verantwortung für die fachliche und soziale Integration der neuen MitarbeiterIn, wozu wesentlich gehört, der Neuen die nötige Orientierung im Haus zu geben. Die Beseitigung der Fragezeichen kann im übertragenen Sinne als Ziel der Einarbeitungsphase verstanden werden.

Verantwortung für etwas zu tragen, heißt nicht, es selbst zu tun. Jede LeiterIn kann Aufgaben delegieren, sie teilt dann die Verantwortung mit einer oder mehreren anderen Personen. Schon allein die Tatsache, dass jede KollegIn/MitarbeiterIn ihren Teil dazu beitragen muss, dass eine Zusammenarbeit minimal funktioniert, zeigt, dass letztlich alle, welche in einem Haus, an einem Arbeitsauftrag, in einer Organisationseinheit zusammenarbeiten, Verantwortung für die Qualität des Arbeitsergebnisses und des Miteinanders auskommen tragen.

Aus Sicht der LeiterIn könnte dieser Zusammenhang reichen, alle „alten KollegInnen“ zu ermahnen, nett zu der Neuen zu sein, ihr zu helfen und ihre Fragen zu beantworten. In einem eingespielten Team wird dies klappen, in einem eher belasteten Team wird der Appell schnell gehört und schnell vergessen sein. Selbst in einem funktionierenden Team bleibt bei diesem Appell doch eines ungeklärt: Wer setzt ihn im Alltag um? Alle?

Überall, wo alle alles tun, laufen alle Gefahr, dass keiner etwas macht. Die Schwäche des Appells ist darum schnell erkannt: Es gibt zwar eine allgemein verantwortliche LeiterIn, doch keine benennbare verantwortliche MacherIn/UmsetzerIn.

Verantwortung für Arbeitsergebnisse

Qualität im Team stabilisieren

Ein zweiter Begründungszusammenhang kommt hinzu: Die LeiterIn ist nicht nur für die Einarbeitung der Neuen verantwortlich, sie muss auch die erreichte Qualität im bestehenden Team stabilisieren. Bisher bekannte Strukturen im Team können und werden sich verändern (betrifft: soziale Integration). Die bekannte Qualität wird sich mindestens kurzzeitig ändern, ob zum Guten oder zum Schlechten, hängt von der konkreten Situation ab (betrifft: fachliche Integration). Das gesamte Gefüge wird neu formiert mit zunächst unbekanntem Folgen, jedenfalls aber mit einer vorübergehenden Destabilisierung. Diesen Prozess muss die LeiterIn im Blick haben und ihm entgegenarbeiten.

In einem dritten Zusammenhang wird nochmals auf die Verantwortung der LeiterIn in Sachen Personalführung und -entwicklung verwiesen. Diese Aufgaben obliegen ihr kontinuierlich für alle MitarbeiterInnen. Folglich könnte oder sollte die LeiterIn alle drei Aspekte kombinieren und sich zum Thema Einarbeitung, wie bei allen anfallenden Einzelaufgaben, fragen:

- Kann ich mich entlasten?
- Kann ich (mindestens) eine weitere MitarbeiterIn fördern?

Wenn beides organisiert werden kann, haben alle gewonnen.

Gesamtgefüge wird neu formiert

3. Das PatInnenkonzept in der Einarbeitung

Eine Chance, zu den GewinnerInnen zu gehören, bietet das sogenannte PatInnenkonzept, bei dem eine erfahrene KollegIn für die praktische Einarbeitung der Neuen direkt verantwortlich ist, die Leitungsverantwortung jedoch nicht außer Kraft gesetzt ist.

Mit drei HauptakteurInnen – LeiterIn, neue KollegIn, eine erfahrene KollegIn aus dem Team (PatIn) – lässt sich gut spielen, wenn alle drei ihre Rollen und Aufgaben kennen. In der Reihe der Verantwortlichkeiten sollen sie vorgestellt werden:

LeiterIn

Ihr Ziel muss es sein, handlungskompetente und teamfähige MitarbeiterInnen zu haben. Daraus leitet sie für sich zielbezogene Aufgaben ab:

- die Gewährleistung der optimalen Einführung
- die Unterstützung und Kontrolle der PatIn
- die Gewährleistung eines individuellen Einarbeitungsplans

Die HauptakteurInnen



PatIn

Bezugspunkt für die Zielformulierung

Ihr Ziel ist schwieriger zu bestimmen. Es liegt nahe, die neue KollegIn als Bezugspunkt für die Zielformulierung zu nehmen, etwa: „optimale Einarbeitung“. Doch dies ist kein Ziel, sondern ein Prozess, im eigentlichen Sinne eine Aufgabe. Ein Ziel beschreibt den Endpunkt eines Prozesses oder einer Entwicklung. So könnte das Ziel beispielsweise „Abschluss der Einarbeitung“ genannt werden. Das ist wiederum sehr unkonkret und noch dazu banal, wiederholt es doch nur das Thema, um das es hier geht.

Weiter kommen wir, wenn wir das Ziel der PatIn aus dem Ziel der LeiterIn ableiten. Ziel der PatIn könnte es sein, eine handlungskompetente und teamfähige KollegIn zu erhalten. Dieses Ziel ist zwar ebenfalls abstrakt, doch kann es handlungsleitend wirken. Um zum Ziel zu gelangen, kann sich die PatIn fragen, was alles zur Handlungskompetenz oder zur Teamfähigkeit gehört und wie dies erreicht werden kann. Ein Nachteil besteht darin, dass es die neue KollegIn gedanklich zum Objekt des Handelns macht, denn die PatIn soll daran arbeiten, dass die Neue handlungskompetent und teamfähig wird. Die neue KollegIn kommt jedoch nicht als unbeschriebenes Blatt, sondern als ausgebildete Fachkraft und als die Beste des Auswahlverfahrens. Sie ist also bereits handlungskompetent, nur noch nicht am neuen Arbeitsplatz. Die PatIn muss sich ständig verdeutlichen, dass sie auf hohem Niveau aufbaut. Wer schon sprachlich die KollegIn zum Objekt macht, gelangt schnell in eine Falle. Die Neue muss unbedingt Subjekt des Handelns bleiben.

Von der PatIn zur PartnerIn

Hilfestellung bietet dafür ein Perspektivenwechsel in der Zielformulierung. Nicht mehr auf die neue KollegIn wird es bezogen, sondern auf die PatIn. Sie soll sich in der Einarbeitungsphase von der PatIn zur PartnerIn entwickeln. Sie soll den vorübergehenden Zustand überwinden, dass jemand Orientierung braucht, über die sie verfügt; sie soll sich selbst und die KollegIn aus der gegenseitigen Abhängigkeit befreien. Wenn nämlich der Einarbeitungsprozess nicht gut verläuft, hat die PatIn viel länger die Neue (und wahrscheinlich auch Mehrarbeit und Ärger) am Hals, und umgekehrt gilt dies auch. PartnerInnen jedoch sollen gleichberechtigte Menschen sein, die eigenverantwortlich zum gegenseitigen Nutzen und zu gemeinsamer Entwicklung beitragen. Dieses Bild passt besser auf die Zusammenarbeit in einer KiTa, als das der gegenseitigen Behinderung durch Abhängigkeit. Das Ziel „von der PatIn zur PartnerIn“ schränkt niemanden ein, legt niemanden fest, ist klar und kann handlungsleitend wirken, denn die PatIn kann sich jederzeit fragen: „Was kann ich tun, um so zu werden?“ Es ist ein ideales Ziel.

Aufgaben der PatIn

Nach der Zielklärung werden die Aufgaben abgeleitet. Die PatIn soll:

- die neue KollegIn systematisch nach dem individuellen Einarbeitungsplan einarbeiten
- bei fachlichen und persönlichen Problemen beraten
- mit geschriebenen und ungeschriebenen „Gesetzen des Hauses“ vertraut machen
- Anerkennung und Kritik aussprechen
- wöchentliche Feedback-Gespräche führen

Um diese Aufgaben zu erfüllen, muss die PatIn:

- als Bezugsperson präsent sein
- auf Über- oder Unterforderung der Neuen achten und
- darauf, dass Arbeitsschritte aufeinander aufbauen



Neue KollegIn

Ihr Ziel ist es, möglichst rasch ihr Leistungspotenzial zu entfalten und zu einer vollwertigen, eigenverantwortlichen Arbeitskraft (ErzieherIn) zu werden, die die Arbeit mit der Kindergruppe, die Zusammenarbeit mit Eltern und im Team trägt und bereichert. Ihre Aufgaben bestehen vornehmlich darin,

- Kinder zu erziehen, mit allem, was dazu gehört, und
- sich Wissen und Zusammenhänge über die Hauskonzeption anzueignen.

Die Rollenbeschreibung der PatIn ist nicht von ungefähr ausführlicher und komplexer als die der beiden anderen Beteiligten. Die PatIn stellt zwar nur eine der drei AkteurInnen dar, die sich die Verantwortung teilen, doch laufen bei ihr die Fäden zusammen. Die LeiterIn agiert über sie oder mit ihr, und die Neue kann ihre Erwartungen ebenfalls an die PatIn richten.

4. Anmerkungen zur Auswahl der PatIn

Allgemein kann die LeiterIn zunächst an ihre Aufgabe der Personalentwicklung denken. Welche der MitarbeiterInnen interessiert sich für Leitungstätigkeiten? Welche hat ausdrücklich danach gefragt, und welche hält die LeiterIn für geeignet und förderungswürdig? Die Auswahl als PatIn kann der erste Schritt in Richtung „Übernahme von Leitungsverantwortung im Personalbereich“ sein. Für den Träger kann die Übernahme solcher Funktionen später ein Entscheidungskriterium bei einer Stellenbesetzung werden. Die PatIn hat Initiative gezeigt, Bereitschaft sich einzusetzen und hat Erfahrungen erworben, hoffentlich erfolgreich.

Ferner sollte die LeiterIn bei der Auswahl beachten, ob die PatIn sich in die ursprünglich auch bei ihr vorhandenen Anfangsschwierigkeiten zurückversetzen kann, ob sie, mit anderen Worten, Empathie mit- oder aufbringen kann für die Neue. Sonst würde sie vermutlich vorwiegend von ihrer momentanen Situation ausgehen und mit einer gewissen Routine behaftet versuchen, alles zu erklären, und dabei wahrscheinlich die wichtigsten, weil einfachsten Grundlagen übersehen.

WICHTIG: In der (Wirtschafts-)Fachliteratur wird die (erwachsenen-)pädagogische Eignung der PatIn besonders hervorgehoben und gefordert. Von der pädagogischen Eignung hängt das meiste ab. Obwohl ErzieherInnen eine pädagogische Ausbildung haben, liegt nicht jeder der Umgang mit Erwachsenen, dies sollte die auswählende LeiterIn berücksichtigen. Zum besseren Gebrauch sollte der Begriff „pädagogische Eignung“ operationalisiert, das heißt, so handhabbar gemacht werden, dass er überprüft werden kann. Die Checkliste unter „7. Kriterien für die Auswahl der PatIn“ kann als Beispiel dienen.

Eine PatIn muss nicht alle Kriterien erfüllen, aber je mehr, desto besser. Günstigerweise sollte eine LeiterIn vor den Gedanken an eine oder mehrere konkrete Personen eine Gewichtung der Kriterien vornehmen: Manche sind ihr besonders wichtig, andere weniger. Wer am besten zu den gewichteten Kriterien passt, kann PatIn werden.

5. Der Einarbeitungsplan

Welches Konzept auch immer gewählt wird: Ein Einarbeitungsplan muss erstellt werden. Er dient zur Unterstützung der Arbeit und Erfolgskontrolle. Einarbeitungspläne stellen, wie etwa PraktikantInnenanleitungspläne, Verpflichtungen der Einrichtungen beziehungsweise der Leitung oder des Trägers dar, eine bestimmte Qualität der Einarbeitung gewährleisten zu wollen. Das Vorhandensein eines solchen Planes ist somit ein Qualitätsindikator.

Verpflichtungen finden nicht ungeteilten Beifall. In so mancher KiTa wird eine Verpflichtung als enges Korsett angesehen, das nur einschränkt und festlegt. Diese Auffassung ist nachzuvollziehen, wenn es falsch geschnürt wird. Zu eng darf das Korsett nämlich nicht sein, aber ein wenig stützen sollte es doch. Verbindlichkeit hat selten geschadet. Wer sich nicht festlegen will, hat häufig nur die eigenen Interessen im Kopf.

Die Verpflichtung des einen bedeutet das Recht des anderen. Schauen wir auf die Seite der ErarbeiterIn des Planes, so müssen wir auch die Wirkungen bei den AdressatInnen an-

Wer interessiert sich für Leitungstätigkeiten?

Pädagogische Eignung

Verpflichtung zur Qualität



schauen. Mit Recht können qualifizierte und leistungsorientierte neue MitarbeiterInnen, die ihre volle Leistung bringen sollen, fordern, dass auch der Arbeitgeber beziehungsweise die KollegInnen sich anstrengen. Neue MitarbeiterInnen haben ein Recht zu erfahren, wer ihnen was zu welchem Zeitpunkt erklären wird.

Diesen Prozess im Voraus zu überdenken und in geplanten Schritten durchzuführen, dient die Erstellung des Einarbeitungsplanes. Zweckmäßigerweise sollte er allgemein als Teil der Einarbeitungskonzeption einer KiTa oder eines Trägers erstellt werden. Für jede neue MitarbeiterIn braucht er dann nur individuell ausgefüllt beziehungsweise abgewandelt zu werden, denn die unterschiedlichen Voraussetzungen und Aufgabenbereiche machen zum Beispiel schon erforderlich, dass die allgemein geplanten Zeitabstände im Einzelfall bestätigt oder verändert werden. Ein Beispiel für einen allgemeinen Einarbeitungsplan findet sich am Ende dieses Artikels. Aus diesem Beispiel sind die Aufgaben der Vorgesetzten und der PatIn aufgeteilt in verschiedene Phasen für die Dauer eines etwa halbjährigen Einarbeitungsprozesses ersichtlich, sie werden hier nicht gesondert erläutert.

Zeitraumen der Einarbeitung

Der halbjährige Zeitrahmen ist gewählt worden, weil Einarbeitungsphase und Probezeit zeitlich aufeinander abgestimmt sein sollten. Abweichungen können ebenso sinnvoll geplant werden. Sie hängen beispielsweise von der Vorqualifikation der neuen KollegIn ab oder von der Größe des Hauses und seiner Konzeption. Besonders wichtig für die Festlegung der Einarbeitungszeit ist die Wochenarbeitszeit der betreffenden KollegIn.

Komplettiert wird der Einarbeitungsplan durch eine Checkliste „Formalitäten von A–Z“ (Beispiel am Ende des Artikels). In ihr werden alle Stichpunkte aufgeführt, zu denen eine neue KollegIn früher oder später Informationen braucht. Bei der Erarbeitung der Liste kann man sich verzetteln. Es kann davon ausgegangen werden, dass einem KiTa-Team in einem Brainstorming alle wichtigen Informationspunkte sofort einfallen, die weniger wichtigen dauern etwas länger. Selbst wenn ein ganz wichtiger Punkt zunächst vergessen wird, ist das nicht tragisch, dann wird er eben später ergänzt. Wichtiger als die absolute Vollständigkeit ist eine Prioritätensetzung. Was von der Liste ist:

Prioritätensetzung

- wichtig und dringend? (= sofort zu vermitteln!)
- wichtig? (= in den ersten Tagen gezielt zu erklären!)
- weniger wichtig? (= nach Bedarf zu erklären!)

Mit Unwichtigem wird sich gar nicht erst befasst. Am Ende der Einarbeitungszeit soll alles abgehakt sein.

6. Mögliche Kritikpunkte am PatInnenkonzept und Lösungsvorschläge

Der Hauptkritikpunkt an diesem Konzept lautet: Die LeiterIn habe zu wenig Einblick und zu wenig Zugriff auf die neue KollegIn. Es wird befürchtet, dass die LeiterIn nicht mehr genügend Informationen über die neue MitarbeiterIn und ihr Leistungsvermögen erhalten würde.

Keine Notwendigkeit zur direkten Information

Meines Erachtens geht diese Kritik von einem zu hierarchischen und zentralistischen Führungsbild aus, in dem die Leitungskraft als Supermensch alles wissen, wahrnehmen und selbst ausführen soll. Doch Leitungskräfte sind nicht unfehlbar und schon gar nicht unersetzlich, es sei denn, sie legen es darauf an, indem sie zwanghaft verhindern, dass MitarbeiterInnen Kompetenzen erwerben. Das Argument von der Notwendigkeit direkter Informationen geht aus verschiedenen Gründen am Kern des PatInnenkonzepts vorbei:

- Erstens spricht die Notwendigkeit genügender Informationen nicht automatisch für direkte Informationen.



- Zweitens kann das PatInnenkonzept regelmäßige Gespräche zwischen LeiterIn und neuer MitarbeiterIn nicht ersetzen, wohl aber bereichern, indem die Sichtweise der PatIn die Diskussion erweitert. Solche Gespräche sind deshalb einzuplanen (siehe Einarbeitungsplan).
- Drittens werden PatIn und neue KollegIn Fragen und Probleme erörtern, die zwischen Vorgesetzter und MitarbeiterIn nie oder erst nach langer Zeit besprochen werden können. Es gibt daher keinesfalls ein Mehr an Informationen für die LeiterIn, höchstens andere als für die PatIn. Welche sind die wichtigeren? Zu beachten ist unbedingt, dass PatIn und KollegIn der gleichen formalen Hierarchiestufe angehören sollen, damit angstfrei (= sanktionsfrei) gesprochen werden kann.

*Gleiche
Hierarchiestufe*

Insgesamt wiegen meines Erachtens die Vorteile mögliche Nachteile auf. Mein wichtigstes Gegenargument wird wiederholt: Die LeiterIn wird entlastet, die PatIn qualifiziert.

Ein weiterer Kritikpunkt läuft auf das gleiche Ergebnis hinaus. Es wird die Gefahr hervorgehoben, dass die Vorgesetzte sich wenig bis gar nicht um die Neue kümmert, weil es die PatIn gibt. Sei es aus „Vergesslichkeit“ oder weil die Leitung versucht, sich auf Kosten der PatIn ihrer Verantwortung für die fachliche oder soziale Integration zu entziehen, um hinterher der PatIn das Nichtgelingen anzulasten. Für verantwortungsloses Leitungshandeln ist ein Konzept nicht haftbar zu machen. Eine solche Leitungskraft genügt vermutlich in vielerlei Hinsicht nicht den Anforderungen. Sie wird sich auf ein qualifiziertes Konzept erst gar nicht einlassen.

Rahmenbedingungen für die PatIn schaffen

Trotz aller Entlastung, hieß es zu Beginn des Artikels, behält die LeiterIn die Verantwortung für die neue KollegIn und die PatIn. Soll die PatIn darauf achten, dass „ihr PatInnenkind“ nicht über- oder unterfordert wird, muss die LeiterIn dies wiederum für sie sicherstellen. Regelmäßige Besprechungen beugen, wie beschrieben, vor.

Verhaltensregeln für die PatIn

Generell sind folgende Verhaltensregeln zu empfehlen:

- Wenn möglich, sollte die Neue eine Woche lang nicht alleinverantwortlich im Gruppeneinsatz sein, sondern Zeit bekommen, alles kennenzulernen.
- Eine eventuelle Mehrbelastung der PatIn soll durch Entlastung bei anderen Aufgaben aufgefangen werden.
- Die Besprechungszeiten sind im Dienstplan zu berücksichtigen.
- Für einen unvorhersehbaren längeren Ausfall der PatIn sollte eine Ersatzperson bereitstehen.
- Die PatIn darf nie Einarbeitung und Anleitung (etwa einer PraktikantIn) verwechseln.
- Die PatIn soll persönliche Schwierigkeiten der KollegIn ansprechen oder ansprechbar machen. (Gemeint sind nicht private Probleme!)
- Erfolgskontrollen einplanen und einfordern! Das Problem der Kontrolle ist allgemein schwierig in sozialen Berufen und deshalb besonders wichtig. Es beginnt schon im Kleinen, zum Beispiel darf die PatIn nicht nur fragen: „Haben Sie alles verstanden?“. Wer will da „nein“ sagen und als begriffsstützig gelten? Die PatIn sollte vielmehr die Absprache überprüfen und nicht rügen, wenn sie nicht verstanden wurde. Es kann genauso gut an ihrer schwer verständlichen Erklärung gelegen haben.



7. Kriterien für die Auswahl der PatIn

Checkliste: Kriterien für die Auswahl der PatIn

Allgemeine Prinzipien:

- PatIn und neue KollegIn sollen auf gleicher Hierarchiestufe arbeiten
- ein möglichst direkter Draht/Kontakt zwischen PatIn und neuer MitarbeiterIn muss herstellbar sein (gleiche Etage, gleiche Abteilung in großen Häusern)
- PatIn muss kontinuierlich anwesend sein (z.B. kein längerer Urlaub in der Anfangsphase)
- Zusammenarbeit soll mit möglichst wenig organisatorischem Aufwand erfolgen können
- Organisation und Auswahl sollen möglichst wenig Konfliktpotenzial beinhalten

Spezielle Gesichtspunkte:

- eigenes Zutrauen und Bereitschaft, die Aufgabe zu übernehmen
- fachliches Wissen und Können (Berufserfahrung)
- Offenheit für neue Impulse der Arbeit
- Hauskonzeption kennen und vertreten (Entwicklung)
- Kenntnis der Unterschiede zwischen Anleitung und Einarbeitung
- Kenntnis des allgemeinen Einarbeitungsplans
- eventuell Erfahrung in der PraktikantInnenanleitung
- Loyalität gegenüber der Leitung und dem Team
- Anerkennung im Team/Akzeptanz
- positive Arbeitshaltung, Vorbild
 - ausgeglichen
 - kontaktfähig
 - teamfähig
 - kritikfähig
 - flexibel
 - organisationsfähig
 - kommunikationsfähig
 - tolerant
 - zuverlässig/diskret
 - pünktlich
 - belastbar
 - fähig mit der Leitung zusammenzuarbeiten
 - fähig zur Abgrenzung zwischen fachlichem und privatem Bereich

Literaturhinweise

dtv-Lexikon des Personalmanagements. München 1994.

Leischer, R.: Paten gesucht. In: socialmanagement Nr. 6/95

Rischer, K./Brendt, D.: Einführung neuer Mitarbeiter. Moderne Verlagsgesellschaft. München 1994



Anhang Beispiel Einarbeitungsplan

Aufgaben der Vorgesetzten:		Aufgaben der PatIn:	
Vorbereitungsphase			
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> → Anündigung der „Neuen“ → Auswahl der PatIn <ol style="list-style-type: none"> 1. gleiche Abteilung 2. gleiche Hierarchie 3. persönliche Eignung → Besprechung des Einarbeitungskonzepts mit der PatIn 		<ul style="list-style-type: none"> → Vorbereitung des Arbeitsplatzes
Hauptphase			
Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> → Begrüßung → Bekanntmachung mit der PatIn → Rundgang 	1. Arbeitstag	<ul style="list-style-type: none"> → Vorstellung in der Abteilung → Vertrautmachen mit der Arbeitsumgebung → Bekanntschaften mit Eltern und anderen wichtigen Kontaktpersonen → Bekanntschaften mit Formalitäten
Orientierungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> → Aufgaben am neuen Arbeitsplatz → Anforderungen/Hauskonzeption → Einschätzung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen der neuen MitarbeiterIn 	innerhalb der 1. Woche	<ul style="list-style-type: none"> → Besprechen der Abteilungskonzeption
Individueller Einarbeitungsplan	<ul style="list-style-type: none"> → Erstellung eines individuellen Einarbeitungsplans 	innerhalb des 1. Monats	<ul style="list-style-type: none"> → Mitarbeit an der Erstellung des individuellen Einarbeitungsplans → systematische Einarbeitung nach dem (individuellen) Einarbeitungsplan
Auswertungsphase			
Feedback-Gespräche	<ul style="list-style-type: none"> → PatIn und „Neue“ zum ersten Rückmeldungsgespräch einladen → Stärken- und Schwächen-Analyse-Gespräche mit der „Neuen“ führen ggf. PatIn hinzuziehen → evtl. Qualifizierungsmaßnahmen überlegen → Entscheidung über Verbleib und/oder Qualifizierungsmaßnahmen 	<p>nach 4 Wochen</p> <p>ca. alle 4 Wochen</p> <p>Ende der Einarbeitungszeit nach 6 Monaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> → wöchentliche Feedback-Gespräche mit neuer KollegIn

**Checkliste: Formalitäten von A-Z**

	wichtig & dringend	wichtig	weniger wichtig
Abrechnung Essen- und Telefongeld			
Alarmanlage			
Alkohol; kein!			
An- und Abmelden der MitarbeiterInnen (Begrüßung & Verabschiedung)			
Anwesenheitszeit und Arbeitszeit			
Anwesenheitslisten der Kinder			
Arbeitsgruppen			
Aufgaben der ErzieherIn im:			
– Frühdienst			
– Spätdienst			
– Garten			
Aufgaben des Wirtschaftspersonals			
Ausflüge und Dienstfahrtscheine			
Ausgangslisten			
Besprechungssystem			
Bedienung:			
– des Aufzuges			
– der Telefonanlage			
Brandschutz und Feuerlöscher			
Besonderheiten von Kindern:			
– Allergien			
– Diät			
– Medikamente			
– Sorgerecht			
Dienstbesprechung (Zeiten und Regeln)			
Dienstbucheintragungen			
Dienstfahrtscheine			
Dienstplangestaltung			
Einbruch			
Eingewöhnungsmodus			
Elternvertreter			
Erste Hilfe			
Essen der MitarbeiterInnen/Abrechnung			
Essenzahlen der Küche melden			



	wichtig & dringend	wichtig	weniger wichtig
Feueralarm			
Feuerlöscher			
Feuerwehr			
Fluchtwege (der Kinder)			
Formulare, und wo sie zu finden sind			
Fortbildungen			
Geburtstage			
Gepflogenheiten			
Gesprächsformen und -anlässe			
Hauptwasserhahn			
Hauschlüssel			
Hausregeln und -ämter			
Info-Bücher bzw. Info-Ordner			
Informationsweitergabe			
Karteikarten			
Kinderstatistik			
Kontaktpersonen im Rathaus			
Krank- und Gesundheitsmeldungen (bis wann? bei wem?)			
Lichtschalter/Sicherungskasten			
Lüftungklappen			
Mehrarbeitszeiten			
Mitteilungsbuch			
Nachnamen der KollegInnen			
Nichtabholung eines Kindes			
Notausgänge			
Notarzt			
Nutzung des privaten Pkws			
Pausenregelung			
Pausenraum			
PC-Anlage			
Persönliches Schließfach			
Personalrat			
Polizei			



1.10

	wichtig & dringend	wichtig	weniger wichtig
Raucherregelungen und -räume Räumlichkeiten überblicken <ul style="list-style-type: none"> - Gruppenräume und Nebenräume - Küche - Toiletten - Heizung/Technik - Material 			
Schließungszeit (Ferien, Weihnachten) Schließanlage Schlüssel Schweigepflicht Sicherheitsbestimmungen Sicherungskasten			
Tagesablauf Telefonanlage und -bedienung Telefonbuch/-verzeichnis Termine (wichtige)			
Überstundenregelung Umgang mit Eltern/Besuchern/Handwerkern Unfallarzt Unfallmeldungen Urlaubsregelung und -planung			
Verhalten bei Einbruch Verhalten bei Unfall, Störungen Vertretungssituation Vorbereitungszeit			
Wer hilft mir bei welchen Problemen? Wie kommt man am schnellsten in die KiTa?			
Zielorientierte Zusammenarbeit Zusammenarbeit mit anderen Institutionen Zuständigkeiten im Amt/im Haus			