

Probezeit und Einarbeitung neuer Teammitglieder

Eine entscheidende Phase systematisch organisieren

von Grit Herrnberger

Wenn Sie eine vakante Stelle in Ihrer Einrichtung erfolgreich mit einer qualifizierten Fachkraft besetzen konnten, dann beginnt die neue Kollegin in der Regel mit einer mehrmonatigen Probezeit. Aus gutem Grund ist diese Zeit dazu gedacht, sich kennenzulernen und einzuschätzen, ob die Zusammenarbeit gelingen wird. In der Probezeit findet aber auch die Einarbeitung statt, die geplant und vorbereitet sein will.

Person für ein bestimmtes Aufgabenfeld feststellen zu können. Eignung festzustellen gilt aber für beide Seiten: die neue Mitarbeiterin auf der einen und die Teammitglieder mit ihrer Leitung auf der anderen Seite. In den ersten Monaten der Zusammenarbeit soll die neue Mitarbeiterin in ein bestehendes Team eingebunden und zugleich in ihre Aufgaben eingeführt werden. Dies ist eine wichtige Leistung aller

Praxisbeispiel

In der Kita haben die beiden Kolleginnen der grünen Gruppe mehrere Monate auf eine dritte Fachkraft gewartet. Es gab verschiedene Bewerbungen und hin und wieder sogar ein Probearbeiten. Doch immer wieder stellten sich entweder die Bewerberinnen als nicht geeignet heraus. Oder wenn das Team sich dann doch für eine entschieden hatte, war diese nicht mehr verfü-

Zeitleiste Probezeit

Personalauswahl getroffen, Arbeitsvertrag unterschrieben, Team vorbereitet – mit Zuordnung der Patin, Ablauf des ersten Arbeitstags geplant

Erster Arbeitstag mit persönlicher Begrüßung, Rundgang, Übergabe an Patin und Feedbackgespräch zum Dienstende

Für Arbeitsverhältnisse gibt es keine gesetzliche Vorschrift, die zu einer Probezeit verpflichten würde. Arbeitsvertraglich ist es jedoch seit geraumer Zeit gängige Praxis, sie mit einer Dauer von maximal sechs Monaten zu vereinbaren. Probezeit bezeichnet den Zeitraum, in dem sich die Vertragspartner zunächst nur vorläufig aneinander binden und das Arbeitsverhältnis beiderseitig jederzeit mit einer Frist von zwei Wochen wieder beenden können. Aus Sicht des Arbeitgebers dient die Probezeit dazu, die Eignung einer

Beteiligten, wobei der Leitungskraft eine spezielle Rolle in diesem sensiblen Prozess zukommt. Sie sollte daher jede einzelne Phase der Probezeit geplant und vorbereitet angehen: die Phase der Orientierung rundum, die Arbeitsphase mit ersten fachlichen Aktivitäten, die Phase der steigenden Verantwortungsübernahme bei Arbeitsaufgaben und schließlich die Endphase der Probezeit mit der Entscheidung über eine Weiterbeschäftigung.

bar, weil sie anderswo eine vermeintlich bessere Stelle gefunden hatte. Zwischendurch hatte der Träger versucht, Entlastung durch die Einstellung einer Zweitarbeitskraft zu schaffen. Doch dies war natürlich keine langfristige Lösung und kostete obendrein noch zusätzliche Energie wegen der kurzfristigen Einarbeitung. Die beiden Kolleginnen haben eine ziemlich genaue Vorstellung davon, was die neue Mitarbeiterin in ihre Abteilung mitbringen müsste: Neben den fachlichen Anforderungen ist ihnen

auch soziale Kompetenz im Umgang miteinander wichtig. Nach fünf Monaten ist nun endlich eine Person gefunden. Der Vertrag ist unterschrieben und am kommenden Montag soll es losgehen. Aus Sicht von Leitung und Team wurde die Auswahl professionell getroffen und alles ist gut vorbereitet, sogar eine Patin wurde bestimmt. Sie soll der neuen Kollegin in der ersten Zeit zur Seite stehen und ihr Hinweise und Informationen geben. Am ersten Arbeitstag der neuen Kollegin meldet sich ausgerechnet die Patin krank und fällt erst mal aus. Beste Voraussetzung für einen gelungenen Start der Probezeit?

Planerische und organisatorische Vorbereitung:

- Je nach Berufserfahrung der neuen Mitarbeiterin in der fachlichen Anleitung differenzieren
- Terminübersicht für das erste halbe Jahr anfertigen
- Dienstzeiten für die erste Woche planen
- Eigene Zeit am ersten Tag und Einarbeitungsgespräche einplanen
- Im Team eine Patin für die Einarbeitung der neuen Kollegin finden
- Eltern über den Arbeitsbeginn der neuen Mitarbeiterin informieren
- Checkliste vorbereiten
- Willkommensmappe anlegen

Erstes Einarbeitungsgespräch mit der neuen Kollegin nach vier Wochen

Zwei bis drei Probezeitgespräche zwischen Leitung und neuer Kollegin, ggf. mit schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen

Nach fünf Monaten Probezeitendgespräch mit Entscheidung über weitere Zusammenarbeit

Im Folgenden sollen nun die wichtigsten Aufgaben und Phasen der Probezeit und der Einarbeitung genannt werden:

Die Vorbereitung der Leitung umfasst sowohl die inhaltliche Planung als auch die Organisation. Schauen Sie zunächst, welche Person genau ins Team kommt. Wenn von neuen Mitarbeiterinnen die Rede ist, erweist sich folgende Unterscheidung als sinnvoll: Handelt es sich um eine Berufseinsteigerin

direkt aus der Ausbildung oder um eine neue Mitarbeiterin mit einschlägiger Berufserfahrung in einer Kindertageseinrichtung? Oder ist es eine neue Mitarbeiterin mit Berufserfahrung, aber nicht in einer Kindertageseinrichtung?

Die Vorbereitung im Team. Nichts ist für ein Team so leicht, wie jemanden außen vor zu lassen. Obwohl es sich Unterstützung von

der neuen Mitarbeiterin verspricht, können einzelne Kolleginnen durchaus auch Konkurrenzängste verspüren oder einen Ansehensverlust befürchten. Umso wichtiger ist es deshalb, dass Sie als Leitung Ihr Team auch innerlich auf die neue Kollegin vorbereiten. Neben vielen organisatorischen Klärungen empfehle ich in diesem Zusammenhang eine Übung, die sich optimal im Rahmen einer Teamsitzung durchführen lässt:

Neue oder ungewohnte Situationen

Stell Dir vor, Du bist zu einem Fest eingeladen und kennst dort nur die Gastgeber.
Oder Du trittst eine neue Arbeitsstelle an ...

Wenn Du am Vortag daran denkst, wie fühlst Du Dich? Wie bereitest Du Dich auf die Situation vor?

Wie verhältst Du Dich, wenn die Situation eintritt und Du das Haus bzw. den Raum betrittst?

Wie geht es Dir in dieser Situation? Was denkst und fühlst Du?
Wie reagiert Dein Körper?

Übung „Anfangssituationen“

Übung: Jede Mitarbeiterin erhält dieses Arbeitsblatt und bearbeitet es nach kurzer Einführung (Zeit: ca. 5 Minuten). Anschließend findet ein Austausch darüber statt – entweder in kleinen Gruppen oder direkt im Plenum. Als Leitung übernehmen Sie die Moderation und sammeln die Aussagen zu jeder Frage ein. Eine Visualisierung am Flipchart ist zusätzlich hilfreich. In einem nächsten Schritt erfolgen die Schlussfolgerungen aus den Aussagen: „Was heißt das für den Arbeitsbeginn unserer neuen Kollegin in der kommenden Woche?“

Nicht selten kommt es bei dieser Übung zu Aussagen wie: „Ein Glück, dass ich nicht neu bin!“ oder: „So ein Neubeginn ist ja richtiger Stress!“ oder: „Da möchte ich nicht tauschen!“ Durch diese Reflexion erreichen Sie in kurzer Zeit eine Sensibilisierung für die Situation der neuen Kollegin. Mit dem Mittel des Perspektivwechsels gewinnen Sie die Kolleginnen dafür, sich für die neue Mitarbeiterin zu öffnen und professionell auf diese besondere Situation zu schauen. Oft folgt danach

auch die Erkenntnis: „Ach, das ist ja eigentlich wie bei einer Eingewöhnung.“ Im Mittelpunkt der ersten Phase steht in der Einarbeitung also der Aufbau neuer Beziehungen zu den Menschen im Arbeitsfeld. Daran anschließend können Sie mit dem Team die weiteren Eckpunkte dieser „Eingewöhnung“ besprechen. Doch nutzen Sie lieber den Begriff „Einarbeitung“ oder „Probezeit“. Betonen Sie dabei den beiderseitigen Anteil am Gelingen, nämlich sowohl den Anteil der neuen Fachkraft als auch der Fachkräfte im bestehenden Team.

Der erste Arbeitstag. Wenn Sie mögen, können Sie Ihre neue Mitarbeiterin mit einer kleinen Aufmerksamkeit begrüßen, die aber beispielsweise auch symbolisch für etwas stehen kann. Danach gilt es, die vielen Informationen für die neue Kollegin ruhig und systematisch anzugehen. Wichtige Orientierung bei der Einarbeitung bietet die **Willkommensmappe**, die ebenfalls am ersten Arbeitstag überreicht werden sollte. Sie enthält Grundinformationen über die Einrichtung und ihren Träger, über übliche Standards, Ansprechpartner und wichtige Telefonnummern und vielleicht noch eine kurze Historie der neuen Arbeitsstätte. Als Wegweiser informiert die

Willkommensmappe rund um das Geschehen im Haus mit allen Akteuren.

Nach einem ersten **Rundgang durch die Einrichtung** können Sie die neue Mitarbeiterin an die Ansprechpartnerin im Team – die Patin – übergeben. Vergessen Sie dabei jedoch nicht, sich für das Dienstende noch einmal mit der neuen Kollegin zu einem kurzen Reflexionsgespräch zu verabreden. Zehn Minuten müssten dafür erfahrungsgemäß ausreichen, um sich ein Bild von ihren ersten Eindrücken zu machen. Bei der Gelegenheit können Sie sie auch darum bitten, schriftlich eine **kurze Selbstvorstellung** zu verfassen, die dann an der Infowand für die Eltern ausgehängt wird. Zu diesem **Reflexionsgespräch am Ende des ersten Tages** könnte die Patin dazukommen, um noch einmal kurz deren Rolle und Funktion darzulegen, die auch Teil der Konzeption ist. Dienstzeiten, anstehende Termine, Verabredungen zu weiteren Gesprächen etc. können ebenfalls Thema sein.

Aufgaben der Patin. Patin, Begleiterin, Mentorin: Diese verschiedenen Begriffe zielen letztlich alle auf das Gleiche, nämlich Ansprechpartnerin in der Phase der Probezeit und dadurch Entlastung für die Leitung zu sein. Mit den Aufgaben der Patin übernimmt die zuständige Kollegin auch Verantwortung. Deshalb sollten Sie folgende Kriterien berücksichtigen:

- Die Patin verfügt als Mitarbeiterin möglichst über mehrjährige Erfahrung in der Einrichtung.
- Sie weiß gut über ihre Aufgaben während der Probezeit Bescheid.
- Sie bietet Orientierung durch Informationen über Gegebenheiten, Strukturen, Abläufe, Rituale etc.

- Sie bietet fachliche und persönliche Reflexion an.
- Sie arbeitet (zumindest anfangs) möglichst zu denselben Dienstzeiten wie die neuen Kollegin.
- Ihr „Amt“ endet spätestens mit Ablauf der Probezeit.

Zeiten für gemeinsame Reflexion und weitere Planung werden am besten in der ersten Woche für den gesamten Zeitraum verabredet.

Das Einarbeitungsgespräch sollte ungefähr nach den ersten vier Wochen stattfinden. Der Charakter dieses Gesprächs ist eindeutig: Es handelt sich um ein Beurteilungsgespräch. Da es zu Beginn der Probezeit um den Aufbau von Vertrauen geht, sollte das Gespräch von einer wohlwollenden und wertschätzenden Grundstimmung getragen sein. Mithilfe einer Potenzialanalyse können Sie sich ein genaueres Bild von den Entwicklungs- und Leistungspotenzialen der neuen Mitarbeiterin machen. Eine Anregung, nach welchen Gesichtspunkten Sie eine solche Potenzialanalyse vornehmen können, finden Sie als kostenlosen Download unter www.leitungsheft.de

Zeitleiste Probezeit. Das Ende der maximal sechsmonatigen Probezeit bedeutet nicht automatisch auch das Ende der Einarbeitung. Doch auch wenn diese noch nicht abgeschlossen ist, wird i.d.R. im Laufe des fünften Arbeitsmonats die Entscheidung über die Weiterbeschäftigung der neuen Mitarbeiterin getroffen. Die Zeitleiste soll es Ihnen ermöglichen, wichtige Eckpunkte der Einarbeitung ab der abgeschlossenen Bewerberauswahl zu terminieren.

Probezeit bestanden – was nun?

Zu einer Veranstaltung beispielsweise mit dem Namen „Neu beim Träger“ könnten alle neuen Mitarbeiterinnen eines zurückliegenden Jahres nach bestandener Probezeit in die Geschäftsstelle eingeladen werden. Ziel könnte sein, sich eingehender mit den Leitlinien und Schwerpunkten des Trägers auseinanderzusetzen. Ein Rundgang durch die Geschäftsstelle ließe sich optimal mit einem Kennenlernen z.B. der zuständigen Mitarbeiter in der Personalabteilung verknüpfen, um sich mit den Gesichtern in der Anlaufstelle für künftige Arbeitsvertragsfragen vertraut zu machen. Die vielfältige Zusammensetzung von „Neu beim Träger“, die sich von der Hauswirtschaftskraft über die Erzieherin bis hin zur Projektleitung eines anderen Arbeitsbereichs erstrecken kann, weitet den Blick über das eigene Tätigkeitsfeld hinaus. Für die Veranstaltung reicht erfahrungsgemäß ein halber Tag aus. Zeit genug, auch noch einmal auf die Einarbeitung zurückzublicken: Was ist gut gelaufen, was weniger? Was hat evtl. gefehlt? Auf diese Weise erhält der Träger wichtige Rückmeldungen und kann ggf. die Ausgestaltung der Probezeit optimieren.



Grit Herrnberger, Qualitäts- und Personalentwicklerin in früher Bildung und Erziehung, ist als Dozentin mit den Schwerpunkten Leitungsqualifizierung und -coaching tätig. Sie leitet den Bereich Fortbildung und Beratung im Fortbildungsinstitut für die pädagogische Praxis Berlin (www.fippev.de).

Fazit. Das Gelingen der Zusammenarbeit zwischen neuer Kollegin, Team und Leitung ist nicht automatisch garantiert. Die Arbeit geht nach erfolgreicher Personalsuche und Abschluss des Arbeitsvertrages weiter. Das Praxisbeispiel machte eingangs deutlich, dass die Ankunft einer neuen Kollegin auch für diejenigen Teammitglieder eine echte Herausforderung sein kann, die die Besetzung der freien Stelle schon lange herbeigesehnt hatten. Wohlfinden und Engagiertheit aller Mitarbeitenden hängen eng zusammen. Der aufmerksame Beziehungsaufbau und die fachliche Weichenstellung in der Probezeit sichern beides. Mit einer kompetent gestalteten Probezeit und deren Gelingen legen Sie den Grundstein für eine langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit.



Anmerkung

¹ Über welche Bereiche sollte die neue Kollegin idealerweise von der Patin informiert werden, wovon von der Leitung? Eine

Checkliste zum Abhaken finden Sie unter www.leitungsheft.de