Onboarding für neue Mitarbeitende

Autor(en): **Dvorak, Andreas**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **119 (2022)**

Heft 4

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-1029508

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

wiederum in der hohen Fluktuationsrate von erst seit wenigen Jahren angestellten Mitarbeitenden. Für die erfahrenen Mitarbeitenden führt dies zu einen erheblichen Mehraufwand aufgrund der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden.

Onboardingprozess für neue Sozialarbeitende

Aufgrund der hohen Früh-Fluktuation wurde das bestehende Einarbeitungs-Konzept und der bisherige Onboarding-Prozess analysiert und für zu theorielastig befunden. Der Einführungsprozess sollte daher verstärkt praxis- und anwendungsorientiert gestaltet werden. Das neue Einarbeitungsprogramm wurde konsequent auf das Ziel ausgerichtet, dass die neuen Sozialarbeitenden schnellstmöglich einen Beitrag an die Kernaufgabe – die Fallarbeit – leisten und operativ leistungsfähig werden. «Dies stärkt ein positives Gefühl, fördert die Motivation und die emotionale Integration», wie Martin Greter sagt. Bereits ab der ersten Woche ist die gezielte Einarbeitung in die Fallarbeit vorgesehen, indem in der Regel jeden Vormittag eine erfahrene Sozialarbeitende die Fallbearbeitung begleitet.

Neben dem Gruppencoaching in Form von Supervision mit externer Moderation muss eine intensivere Begleitung der Neuen sichergestellt werden. Damit die Einarbeitung von (oft unerfahrenen) neuen Mitarbeitenden zielführend umsetzbar ist, ist eine Falllast-Entlastung der erfahreneren Sozialarbeitenden notwendig, die neue Mitarbeitende betreuen. Entsprechend wurden mit dem Budgetantrag 2023 zusätzliche Stellen beantragt. Die vollständige Umsetzung des neuen Einführungsprogramms soll ab Januar 2023 erfolgen.

Jobsuche via Social Media

Neben dem Onboarding wurden laut Martin Greter 2022 eine Reihe von weiteren Massnahmen umgesetzt. Seit Ende April 2022 wurde unabhängig davon, ob aktuell eine Stelle zu besetzen ist, laufend ein Inserat für Sozialarbeitende in der wirtschaftlichen Hilfe auf dem Jobportal ausgeschrieben. Es wird via eine externe Firma beworben, welche auf die Social-Media-Kanäle spezialisiert ist … «Daraus entstehen jetzt laufend Kontakte durch Nachfragen von Interessierten.» Seit Ende April 2022 bis Anfang August 2022 gingen bei der Sozialberatung Winterthur 40 Spontanbewerbungen ein.

Mehr Praktikantinnen und Praktikanten

Angesichts des Fachkräftemangels sollen zukünftig auch wieder mehr Ausbildungsplätze angeboten werden. Insbesondere sollen Praktikantinnen und Praktikanten im zweiten Teil des Studiums angestellt werden, mit dem Ziel der direkten oder baldigen Überführung in eine Anstellung als Sozialarbeitende. Um Praxisausbildnerinnen oder -bildner für Praktika zu gewinnen müssen diese entlastet werden. Denn die Begleitung von Studierenden stellt für die Praxisausbildenden einen erheblichen Mehraufwand dar, welcher mit der Arbeitsleistung der Praktikantinnen und Praktikanten nicht ausgeglichen werden kann.

Studienarbeit mit Befragung der Sozialarbeitenden

Um die Gründe der hohen Fluktuation zu erkennen und daraus weitere geeignete Massnahmen abzuleiten, wurde eine Studentin der Arbeitspsychologie beauftragt, im Rahmen ihrer Bachelorarbeit eine Befragung bei den Sozialarbeitenden der wirtschaftlichen Hilfe durchzuführen. Nach einer Präsentation im Führungsteam Ende September 2022 werden alle interessierten Sozialarbeitenden zur Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und zur Erörterung gezielter Massnahmen zu einem Workshop eingeladen. Es wird erwartet, dass sich daraus für die Organisation neue Lösungsansätze ergeben, die dann 2023 bearbeitet, umgesetzt und laufend evaluiert werden. ■

Ingrid Hess
Redaktionsleiterin

Onboarding für neue Mitarbeitende

Am Anfang des Projekts für neu angestellte Sozialarbeitende stand die Tatsache, dass der Sozialbereich mit einem Fachkräftemangel sowie einer erhöhten Fluktuation zu kämpfen hat. Somit soll mit einem gezielten Onboarding dieser Fluktuation entgegengewirkt werden. Sowohl seitens der Mitarbeitenden als auch seitens der Arbeitgebenden.

Onboarding-Prozesse wurden in der Vergangenheit meist im Bereich des höheren Managements eingesetzt. Dabei lautet das Ziel, neue Mitarbeitende oder Führungspersonen umfassend in das neue Unternehmen zu integrieren, damit sich diese schnell in ihrem Umfeld zurechtfinden und kurzfristig ihre volle Kraft im neuen Job entfalten können. Durch ein gezieltes Onboarding soll sich eine verstärkte Bindung zum Arbeitsfeld wie auch zur Arbeitgeberin entwickeln und die vertrauensvolle Zusammenarbeit gestärkt werden. Damit soll auch einem schnellen Stellenwechsel entgegengewirkt werden.

Diese Wirkungen von Onboardings sollten mit der erarbeiteten Idee ins Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit übertragen werden. Dabei wurde auf drei Ebenen fokussiert: der Fachebene, der sozialen Ebene sowie der kulturellen Ebene.

Im Rahmen der Vorbereitungen für die Entwicklung des Onboardings für den Fachbereich Soziale Arbeit führte die eigens für dieses Angebot gegründete Firma «anstellunghochzwei» Interviews mit Fachpersonen, die kurz nach ihrem Start eine Organisation wieder verlassen hatten. Daraus konnte man lernen, dass die Gründe für einen baldigen Austritt oft sehr vielfältig sein können. Jedoch geht es häufig um unterschiedliche fachliche Auffassungen und Haltungen. Ausserdem sind es vielfach auch unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche sowie der gegenseitige Umgang, die zum Wechsel bzw. zum Austritt aus einer Organisation führen. ↘

Ebenso war zu erkennen, dass es in verschiedenen Bereichen zu Missverständnissen oder unklaren Ansprüchen kommt, die kommunikativ nicht thematisiert oder ausgeräumt werden und schliesslich zum Entscheid des Austritts führen.

Mit einem begleiteten und fachorientierten Prozess soll der Entstehung von möglichen Enttäuschungen und Missverständnissen entgegengewirkt werden und sollen, wo notwendig, allfällige Übersetzungen und Klärungen geleistet werden. Dabei ist der Einsatz einer aussenstehenden Fachperson von Vorteil, da diese eine vermittelnde Position einnehmen kann.

In Absprache und gemeinsamer Entwicklung konnte das erarbeitete Vorgehen in Form eines Pilotversuchs mit den Sozialen Diensten Winterthur getestet werden. Dabei zeigten sich Themen, die sowohl auf Mitarbeitenden- als auch auf Leitungsebene zu beachten sind, insbesondere wenn verschiedene Teams bestehen und unterschiedliche Abteilungsleitende einbezogen werden. Hier ist vor allem eine hohe Transparenz aber ebenso eine starke Diskretion notwendig. Vor allem in der Rolle als Coach, wenn es den Austausch zwischen Arbeitnehmenden und Leitungsperson betrifft, aber auch was die Information an die Organisation angeht. Ohne verlässliche Kommunikationsregeln werden sich die am Prozess beteiligten Personen kaum auf diesen einlassen. Dies wurde besonders sichtbar, wenn im Vorgehen mit Gruppencoachings gearbeitet wurde.

Die Angebote der Firma anstellunghochzwei, die durch die socialdesign ag und die CM Integra GmbH getragen wird, liegen in den folgenden Bereichen:

- Unterstützung bei der Personalrekrutierung
- Unterstützung im Matching, inkl. Einsatz eines Matching-Tools
- gezieltes Onboarding, einzeln oder mit Gruppen
- Wissenstransfer, damit die Organisationen über mögliche erkannte Themen informiert sind

Rekrutierung, Matching, Onboarding, Wissenstransfer

In allen Bereichen geht es darum, zwischen beiden Partnern von Beginn an eine offene Kommunikation entstehen zu lassen und transparent darzulegen, welche Haltung die Organisation gegenüber ihren Mitarbeitenden einnimmt. So wird klar, worauf sich die Organisation ausrichtet und dass die umfassende Einmündung und die Entstehung einer starken gegenseitigen Bindung eine sehr hohe Zielsetzung bedeuten. Darauf wird bereits bei der Personalrekrutierung hingewiesen. So kann beispielsweise der externe Coach bereits in diesem Schritt miteinbezogen werden, damit im Anstellungsgespräch auf die Zielsetzungen des Onboardings hingewiesen werden kann.

Mit der externen Unterstützung im Bereich des Matchings soll eine externe Unterstützung bei der Abklärung von bestehenden Haltungen und der gegenseitigen Erwartungen vorhanden sein. Eine diesbezügliche Übereinstimmung ist entscheidend für ein erfolgreiches Arbeitsverhältnis. Mit dem Einsatz eines Matching-Tools können die Ausrichtungen und gegenseitigen Erwartungen und entsprechende Überschneidungen oder Differenzen sichtbar gemacht werden.

Das Onboarding selbst unterstützt die Einmündung in den Betrieb und in die bestehenden Aufgaben. Dabei wird phasenentsprechend von Coachee und Coach reflektiert, wie der Prozess der Einarbeitung verläuft, welche Themen anstehen und welche Fragen sich dabei stellen. Bei weiter reichenden Fragestellungen steht der Coach in Absprache mit dem Coachee und der Leitung für Klärungsfragen und vermittelnde Gespräche zur Verfügung. Dies aber nur in Absprache mit beiden Seiten und unter Einhaltung des Datenschutzes, auch gegenüber der Organisation. Die Coachings erfolgen über einen Zeitraum von sieben bis neun Monaten. Die Coachinginhalte betreffen reflexive Themen, können fachlicher Natur oder haltungsbezogen ausgerichtet sein.

Mit einem begleiteten und fachorientierten Prozess soll der Entstehung von möglichen Enttäuschungen und Missverständnissen entgegengewirkt werden. FOTO: SHUTTERSTOCK

Mit dem Wissenstransfer, dem vierten Angebot, werden die Organisationen auf Wunsch über festgestellte Themen und allfälliges Verbesserungspotenzial informiert, worauf bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden zukünftig verstärkt geachtet werden könnte.

Gewonnene Erkenntnisse

Mit dem vorgestellten Verfahren ist es gelungen, Fachpersonen der Sozialen Arbeit auf dem Weg in ihre Anstellung bei den Sozialen Diensten Winterthur zu begleiten, sowohl berufseinsteigende als auch erfahrene Sozialarbeitende. Insgesamt entsprachen die durchgeführten Coachings einem Bedarf der Mitarbeitenden, wie diese im Rahmen der Rückmeldungen bestätigten. Auch konnte ein guter Nutzen für den Einstieg in die Organisation und für die Übernahme der Arbeiten erkannt werden. Auch die Leitenden sahen einen grossen Nutzen darin, mit den neuen Mitarbeitenden und den Abteilungsleitenden über den Bedarf sowie das Einführungsvorgehen und die dabei gemachten Erfahrungen zu reflektieren und zu sprechen. Dabei konnten anstehende Fragen geklärt oder konnte zu deren Klärung beigetragen werden, was die Sicherheit im Job und das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden stärkt und damit zur gegenseitigen Vertrauensbildung beiträgt. ■

Andreas Dvorak
anstellunghochzwei