

## FR-Karriere

## Internet



Um den Traumjob zu bekommen, müssen Sie Ihre Träume kennen. Maincoach Stefanie Bathe hilft. [www.fr-online.de/karriere](http://www.fr-online.de/karriere)

## Den Richtigen finden



Vulkanforscher erkennen sich anbahnende Eruptionen – und verhindern so Katastrophen. [www.fr-online.de/karriere](http://www.fr-online.de/karriere)

## Gefahrensucher

## Die nächsten Themen



Wie Zusammenarbeit funktioniert, wenn keiner sieht, zeigt das „Training im lichtlosen Raum“. **FR-Karriere am 30. September**

## Im Dunkeln



Wie unterscheidet sich ihr Selbstbild von dem, was andere in Ihnen sehen? Serie MainCoach. **FR-Karriere am 7. Oktober**

## Wer bin ich?



Den richtigen Job oder den richtigen Bewerber – beides finden Sie bei der FR auch online. [www.fr-online.de/stellenmarkt](http://www.fr-online.de/stellenmarkt)

## Hier geht's weiter!

## Begrüßung im Vorbeigehen ist zu wenig

Neue Mitarbeiter benötigen eine sorgfältige Einarbeitung und regelmäßige Rückmeldungen

VON URSULA WIDMANN-RAPP

Viele Arbeitsverhältnisse enden mit der Probezeit, weil beim Einarbeiten der neuen Mitarbeiter Fehler gemacht wurden. Dadurch entstehen den Betrieben hohe Kosten. Das kann vermieden werden, wenn sich der Chef genügend Zeit für den neuen Kollegen oder die neue Kollegin nimmt.

FRANKFURT A. M. Ein Mitarbeiter geht, ein neuer kommt. Für den Betrieb ist das oft Alltag, doch für den Neuen beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Aber auch für die Kollegen ist dies keine Alltagssituation. Sie fragen sich: „Passt der Neue zu uns oder bringt er Unruhe ins Team?“

Doch die Anspannung beim neuen Mitarbeiter ist am größten. Aus mehreren Gründen: Er kommt als Fremder in eine Gruppe mit festen Regeln, die er noch nicht kennt. Außerdem muss er sein Können den Kollegen und dem Chef erst noch beweisen. Zudem ist er mit den Arbeitsabläufen nicht vertraut. Entsprechend groß ist seine Unsicherheit, selbst wenn er diese oft überspielt. Deshalb ist eine angemessene Begrüßung wichtig. Sie ist Chefsache. Dieser sollte sich am ersten Tag ausreichend Zeit für ein Orientierungsgespräch nehmen. Nicht nur, um dem neuen Teammitglied das Gefühl zu vermitteln „Du bist für uns wichtig“, sondern auch, um ihn über die Gepflogenheiten des Betriebs, die an ihn gestellten Erwartungen und seine zentralen Ansprechpartner zu informieren.

Solche Orientierungsgespräche finden in vielen Klein- und Mittelbetrieben nicht statt. Vielmehr beschränken sich die Verantwortlichen darauf, den Neuen sozusagen im Vorübergehen per Handschlag zu begrüßen. Dann soll er oder sie loslegen. Oft steckt dahinter kein böser Wille. Vielmehr wird das Gespräch aus Zeitgründen stets verschoben. Und am Ende findet es nie statt. Folglich kann der oder die frisch Eingestellte nur raten, was dem Betrieb beispielsweise im Kontakt mit Kunden wichtig ist. Entsprechend lange dauert die Einarbeitung und entsprechend schnell entstehen Irritationen. Deshalb sollte das Orientierungsgespräch möglichst früh, wenn nötig auch nach Feierabend, geführt werden.

Auf dieses Gespräch sollte sich der Vorgesetzte vorbereiten. Nicht nur, indem er sich stichwortartig notiert, worüber er mit dem Neuen reden möchte, sondern auch indem er Info-Material zusammenstellt, das derjenige braucht. Eine gezielte Vorbereitung ist auch wichtig, weil sich der Mitarbeiter in den ersten Stunden und Tagen sein Bild darüber formt, was dem Betrieb besonders wichtig ist. Dies beeinflusst sein künftiges Verhalten. Deshalb sollten gerade in der Anfangszeit an ihn die richtigen Signale gesandt werden.

Generell gilt: Neue Mitarbeiter brauchen viel Information. Schließlich kennen sie weder die innerbetrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten, noch die Kunden und Lieferanten des Unternehmens. Also müssen sie ihnen genannt werden. Sonst sind sie orientierungslos und schnell formt sich bei Kollegen



BILD: PHOTOCASE

und Vorgesetzten das Bild: Auf den hätten wir verzichten können.

Doch auch ein zuviel an Information kann das reibungslose Eingliedern erschweren. Manche Betriebe decken neue Mitarbeiter in den ersten Tagen mit so viel Detailinformationen ein, dass diese sie unmöglich speichern können. Die Folge: Der Neue muss immer wieder nachfragen, obwohl es ihm „schon hundert Mal“ erklärt wurde. Dies erzeugt Frust und führt bei seinen Kollegen zum Gefühl: Der ist schwer von Begriff.

## Noch nicht betriebsblind

Um dies zu vermeiden, sollte für neue Mitarbeiter ein Einarbeitungsplan erstellt werden, in dem definiert ist, in welche Arbeitsfelder sie wann eingeführt werden, welche Infos sie dafür benötigen und wer ihnen diese Infos gibt.

In den ersten Monaten sollten auch regelmäßige Treffen mit dem Chef stattfinden. Diese können für die Firma sehr fruchtbar sein, denn neue Beschäftigte sind noch nicht betriebsblind und können viele Anregungen für Verbesserungen geben. Bei diesen Gesprächen sollte der Neue auch eine Rückmeldung über seine Leistung erhalten. Dann kann er, sofern nötig, sein Verhalten korrigieren, so dass Mängel nicht automatisch zu einem Auflösen des Arbeitsverhältnisses am Ende der Probezeit führen. Denn dieser Schritt ist für das Unternehmen die teuerste Lösung. Schließlich kostet jede Fehlbesetzung mehrere Monatsgehälter. Deshalb sollten Betriebe viel Zeit in das Auswählen und Einarbeiten neuer Mitarbeiter investieren.

Kommt ein neuer Kollege ins Team, fragen sich die alten Hasen unweigerlich, ob er oder sie sich gut einfügen, bald wirklich dazugehören wird.

Ursula Widmann-Rapp ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens uwr-Verkaufstraining in Olching.

## DER ERSTE TAG

Die richtige Begrüßung eines neuen Mitarbeiters stellt die Weichen für das Verhältnis zwischen Beschäftigtem und Firma. Hier eine Checkliste für Chefs:

- Führen Sie unmittelbar nach Ankunft des Neuen ein Begrüßungs- und Orientierungsgespräch.
- Bereiten Sie sich auf das Gespräch schriftlich vor.
- Übergeben Sie dem neuen Mitarbeiter die wichtigsten Infos schriftlich.

- Erläutern Sie ihm die Gepflogenheiten des Betriebs und die Erwartungen, die Sie an ihn haben.
- Bitten Sie ihn auch seine Fragen und Erwartungen zu äußern.
- Stellen Sie den Neuen seinen direkten Kollegen und Vorgesetzten vor.
- Führen Sie ihn durch den Betrieb und stellen Sie ihm allen Personen vor, mit denen er zusammenarbeiten wird.
- Weisen Sie ihm einen Kollegen als Ansprechpartner für Fragen zu.

## Schnelles Geld

Bei Arbeitgeber-Darlehen entfallen langwierige Bonitätsprüfungen, und die Zinsen sind meist niedrig

Die aktuelle Frage zum Arbeitsrecht kommt von Peter H.: „Welche Vorteile hat ein Arbeitgeber-Darlehen für mich?“

Die Antwort gibt Fachanwalt für Arbeitsrecht Harald Hotze: Trotz einer Vielzahl verlockender Angebote von professionellen Kreditinstituten gelingt es Menschen, die einen Kredit aufnehmen wollen, oft nicht, kurzfristig das dringende Geld zu erhalten. Dabei steigt insbesondere im Bereich der niedrigeren Lohngruppen die Pro-Kopf-Verschuldung ständig.

In derartigen Fällen hat sich seit Jahren eine gängige Alternative entwickelt: Der Arbeitgeber gewährt seinem Angestellten ein Darlehen. Bei den Kreditinstituten vorgeschrieben aufwendige Bonitätsprüfungen und Sicherheiten entfallen hier. Zudem sind dem Arbeitgeber die Einkommenssituation und etwaige Unterhaltspflichten des Arbeitnehmers bestens bekannt, so dass die nötige Vertrauensbasis im Normalfall bereits besteht.

Die Einigung zwischen den beiden Darlehensparteien, hier Arbeitnehmer und Arbeitgeber, erfolgt dann nach den allgemeinen Regeln des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB), wonach die Rückzahlungsmodalitäten grundsätzlich frei verhandelbar sind.

Neben dem Fälligkeitstag für die Rückzahlung des Gesamtbetrages wird in der Praxis meist eine ratenweise Rückzahlung vereinbart, wobei hier praktischer Weise ein monatlicher Einbehalt zu Gunsten des Arbeitgebers vom Nettoeinkommen die monatliche Rückzahlung garantiert.

Die Verzinsung des Darlehens setzt eine ausdrückliche Vereinbarung voraus. Fehlt diese, so ist das Darlehen zinslos gewährt worden.

Der große Vorteil des Arbeitgeberdarlehens für den Arbeitnehmer besteht in der Regel darin, dass er also ohne größere Formalitäten kurzfristig einen Geldbetrag direkt vom Arbeitgeber erhält und meist auch die hierfür zu zahlenden Zinsen deutlich unter den üblichen Kapitalmarktzinsen liegen.

Bei Arbeitgeberdarlehen profitieren Arbeiter und Angestellte somit von günstigen Zinssätzen. Hier ist aber insofern Vorsicht geboten, da diese Zinsvorteile wiederum beim Finanzamt als geldwerter Vorteil des Arbeitnehmers lohnsteuerpflichtig sind. Der Bundesfinanzhof (BFH) hat allerdings jetzt entschieden, dass bei marktüblichen niedrigen Zinsen kein geldwerter Vorteil mehr entsteht. Lediglich bei zinslosen Darlehen läuft man in die Steuerfalle.

Für den Fall, dass der Arbeitnehmer aus dem Darlehen aussteigt, bevor sein Kredit getilgt ist, werden in der Darlehensvereinbarung meist besondere Rückzahlungs- oder Gesamtfälligkeitssklauseln vereinbart. Eine sofortige Fälligkeit des noch offenen Gesamtanzahlungsbetrages ist allerdings nur in einem Fall rechtswirksam: bei vom Arbeitnehmer verschuldeter, fristloser Kündigung aus wichtigem Grund.

Für den Arbeitnehmer sind demnach Darlehen des Arbeitgebers eine sinnvolle Fremdfinanzierungsmöglichkeit.

## ARBEITSRECHT

Haben Sie Fragen zum Arbeitsrecht? Mailen Sie an [fr-karriere@fr-online.de](mailto:fr-karriere@fr-online.de). Wir leiten Ihre Fragen an die Rechtsanwältin aus unserem Autorenpool weiter. Ausgewählte und exemplarische Antworten lesen Sie alle zwei Wochen in „FR-Karriere“. Sollten Sie konkretere Nachfragen zum Arbeitsrecht haben, finden Sie Rechtsbeistände und Fachanwälte, die Ihren Fall übernehmen können, in den Gelben Seiten oder im Internet.

Rechtsanwalt Harald Hotze beantwortet die arbeitsrechtlichen Fragen der FR-Leser



BILD: HOTZE RECHTSANWÄLTE

## Gelungener Start für vier neue Berufe

DIHK zufrieden / Call-Center-Branche schließt über 1000 Ausbildungsverträge ab

Durchweg positiv sieht die Bilanz aus, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) nach der Einführung von vier neuen Berufe zieht. Einen besonders guten Start hatten die neuen Ausbildungen für Dialogmarketing.

FRANKFURT A. M. Insgesamt 1043 Ausbildungsverträge hat die Call-Center-Branche laut DIHK bis zum Stichtag 31. August für Servicefachkräfte und für Kaufleute für Dialogmarketing abgeschlossen.

Erstere sind vorrangig im operativen Bereich tätig. Sie erwerben in ihrer zweijährigen Ausbildung ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten, die sie bei Kundenbetreuung, Kundenbindung und Kundengewinnung in Call Centern einsetzen. Die Profis

im Dialog, die den richtigen Draht zu Kunden haben, müssen zudem auch die unterschiedlichsten Informations- und Kommunikationssysteme beherrschen.

Bei den Kaufleuten für Dialogmarketing kommen zu den Qualifikationen der Servicefachkräfte noch Fertigkeiten und Kenntnisse der Personalwirtschaft, der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle, der Qualitätssicherung sowie des Marketing und Vertriebs hinzu. Ihre Ausbildung dauert drei Jahre.

Auch der Start des neuen Berufs Fachkraft für Möbel-, Küchen- und Umzugservice mit 214 Ausbildungsplätzen im laufenden Jahr macht deutlich, dass auf diesen Gebieten Fachkräfte benötigt werden. Der DIHK geht davon aus, dass auch in diesem

Bereich in den kommenden Jahren noch deutlich mehr Verträge abgeschlossen werden.

## Etablierung dauert einige Jahre

Das zeigen alle Erfahrungen mit neuen Berufen. Im ersten Jahr werden sie oft zögerlich angenommen. Eine Beurteilung, ob sich ein neuer Beruf bewährt, kann oft erst nach drei oder vier Jahren abgegeben werden. So entwickelte sich die Anzahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge zum Beispiel bei den Kaufleuten im Gesundheitswesen von 156 im Startjahr 2001 auf 1005 Neuverträge im Jahre 2005. Die Verkaufsfachkräfte begannen im ersten Jahr mit 361 Auszubildenden - 2005 waren es dann bereits 1500. Der vierte neue Beruf 2006 - Fach-

angestellte/-r für Markt- und Sozialforschung - startet mit 34 Auszubildenden. Das Besondere an diesem Beruf, der laut DIHK kein so genannter Massenberuf ist: Erstmals wird eine attraktive duale Ausbildung auch in den Bereichen von Forschung und Entwicklung angeboten. MS



BILD: DDP

## ZEIT IM GRIFF

## Step-by-Step zum Ziel

Große Aufgaben sind vergleichbar mit einem 1000-Meterlauf, der mit dem ersten Schritt beginnt und nicht mit dem Zieleinlauf. Viele Projekte sind zum Scheitern verurteilt, nicht weil es an Motivation und Kompetenz fehlt, sondern wegen mangelnder Methodik, eine komplexe Aufgabe zu planen und zu steuern.

Helga Ideler ist Coach und Trainerin für Soft-Skills, Zeit-, Selbst- und Stressmanagement und erfahrene Personalfachfrau



BILD: PRIVAT

Bei der Step-by-Step-Methode werden umfassende Aufgaben in kleine Schritte eingeteilt.

- 1. Schritt: Die Idee**  
Sammeln Sie Informationen und Ideen. Wie lautet die Aufgabe, welches Ziel wird verfolgt, welche Informationen liegen vor, welche müssen eingeholt werden. Notieren Sie wichtige Termine und Rahmenbedingungen. Leiten Sie erste Schritte ein, etwa Vereinbarung eines ersten Gesprächs.
- 2. Schritt: Konzeption**  
Unterteilen Sie die Aufgabe in kleine einzelne Arbeitspakete und setzen Sie fest, bis wann diese Teilaufgaben zu erledigen sind. Legen Sie die wichtigsten drei bis vier Meilensteine fest. Berechnen Sie den Zeitaufwand und Zeitpunkt für das Ende des Projekts. Erstellen Sie einen Aufgabenplan.
- 3. Schritt: Umsetzung**  
Überprüfen Sie regelmäßig, ob das Projekt im (Zeit-)Plan liegt und ob neue Aufgaben hinzugekommen sind. Stimmen Sie zusätzlichen Zeitbedarf mit Auftraggebern und Vorgesetzten ab. Dokumentieren Sie den Verlauf und informieren Sie Schnittstellen. Schließen Sie die Aufgabe pünktlich ab.
- 4. Schritt: Ziel erreicht**  
Ziehen Sie ein Fazit! Führen Sie ein Gespräch mit allen Beteiligten über Parameter des Projektes, die auch künftig nutzbringend eingesetzt werden können. Feiern Sie den Abschluss mit Kollegen in würdigen Rahmen.

Im Berufsleben werden Mitarbeiter daran gemessen, ob sie eine Aufgabe rechtzeitig fertig gestellt haben und ob der Auftraggeber zufrieden ist. Ebenso bedeutsam ist es, die Kosten im dafür vorgesehenen Rahmen zu halten.

Helga Ideler, Geschäftsführerin von Hiconsulting, beantwortet Ihre Fragen zum Selbstmanagement. Schreiben Sie an: [fr-karriere@fr-aktuell.de](mailto:fr-karriere@fr-aktuell.de). Seminarangebote und weitere Infos: [www.hiconsulting.de](http://www.hiconsulting.de), ☎ 06103/697610

## Personalwirtschafts-Preis

## AOK wird auf „Zukunft Personal“ ausgezeichnet

KÖLN · Einen Blick in die Zukunft wagen die Personal der AOK, seit sie ihr neues Personalprognosemodell einsetzen. Das computergestützte Tool berücksichtigt unter anderem Alter und Funktionsgruppe der Mitarbeiter, die prognostizierte Marktentwicklung und gesetzliche Änderungen und erstellt danach Personalszenarien.

Dafür gewann die AOK jetzt den 14. Deutschen Personalwirtschafts-Preis, der während der Fachmesse Zukunft Personal Mitte September in Köln vergeben wurde.

Auf dem zweiten und dritten Platz landeten E.ON Ruhrgas und Union Investment. Die Deutsche Bahn erhielt den Sonderpreis "Berufliche Fitness / Employability".

Mit dem Deutschen Personalwirtschafts-Preis zeichnen das Fachmagazin Personalwirtschaft und der Veranstalter der Zukunft Personal, Spring Messe Management, innovative Personalkonzepte aus, die sich in der Praxis bewährt haben.

Call-Center gibt es schon lange, neu sind die Ausbildungsberufe für Servicefachkräfte und Kaufleute für Dialogmarketing.