



**ONBOARDING**

**IM CVJM**

**Eine Information für Anstellungsträger  
und Personalverantwortliche im CVJM**

# WILLKOMMEN

## AN BORD

Es ist großartig, wenn neue (junge) Mitarbeitende motiviert an Bord kommen, euren CVJM und die angestammte Crew bereichern. Gemeinsam durchschippert ihr bekannte Fahrwasser und neue, spannende Routen.

„Willkommen an Bord – schön, dass du da bist!“

Beim Betreten eines Schiffes tun diese Worte gut. Schließlich verlässt man trotz aller Motivation und Vorfreude den gewohnten Boden, fühlt sich vielleicht unsicher und fragt sich: „Wie wird die Reise, wenn See-gang aufkommt ...?“ Dann hilft es, wenn man herzlich empfangen wird, alle notwendigen Informationen bekommt, Zeit genug hat, das Schiff zu erkunden und jederzeit eine vertrauensvolle Ansprechperson hat.

### Die Reise kann losgehen!

Kein Wunder, dass auch beim Eintritt in eine neue Anstellung im Berufsleben heute von „**Onboarding**“ und nicht mehr lediglich von Einarbeitung oder Eingewöhnung gesprochen wird. Die Schiffs- oder Reismetapher passt gut zu der heutigen Bezeichnung einer beruflichen Karriere in einer Organisation als Journey (Reise) oder auch Experience (Erlebnis). Jede schönste Reise, auch die berufliche im CVJM, geht irgendwann zu Ende – aber hoffentlich mit nachhaltig positiven und bereichernden Erlebnissen und nicht so schnell. Dafür braucht es ein Onboarding, das mehr ist als die Bereitstellung von Arbeitsplatz, Arbeitsmitteln und dem Schlüssel.

Im CVJM verstehen wir unter Onboarding alle Maßnahmen, die neuen Mitarbeitenden helfen, sich schneller zu **orientieren**, fachlich **einzuarbeiten** und zu **qualifizieren** und sich in Struktur, Netzwerke und Kultur im CVJM zu **integrieren**. Diese Broschüre gibt Anstellungsträgern und Personalverantwortlichen im CVJM Informationen und Hinweise zu weiterführenden Materialien und Kontakten für ein gelingendes Onboarding im CVJM.

Gut gerüstet  
für eine lange Reise.

**Warum ein ganzheitliches Onboarding im CVJM**  
**keine Kür, sondern eine notwendige und lohnenswerte**  
**Investition in euren CVJM ist**

Der Arbeitsmarkt ist im Wandel und pädagogisch-theologische Fachkräfte sind nicht leicht zu finden. Vielen offenen Stellen stehen vergleichsweise wenige (geeignete) Bewerber:innen gegenüber. Gleichzeitig hat sich, vor allem bei jungen Menschen, die Einstellung und Bedürfnislage mit Blick auf Arbeit verändert. Es muss nicht mehr die 100%-Stelle sein, Arbeit und Freizeit sollen in einem guten Verhältnis stehen und das Wohlbefinden sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in einer Arbeitsbeziehung haben einen enorm hohen Stellenwert bekommen. Insbesondere in Arbeitsfeldern mit hoher Aufgabenkomplexität, wechselnden Arbeitsbezügen, flexiblen Arbeitszeiten und auf den ersten Blick wenig attraktiven monetären Anreizen oder Karrierechancen gewinnen dieser Wohlbefindensfaktor und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten besonders im CVJM an Bedeutung.

Neue (junge) Mitarbeitende gehen in der Regel die neue Aufgabe hochmotiviert an. Das ist gerade zu Beginn einer Anstellung ein hohes Gut, welches es zu pflegen und zu bewahren gilt.

„Ich erhoffe mir, bereits im ersten / nach dem ersten Jahr kleine ‚Früchte‘ der Arbeit zu sehen, und wenn diese lediglich in positivem Feedback und Bestärkungen liegen.“

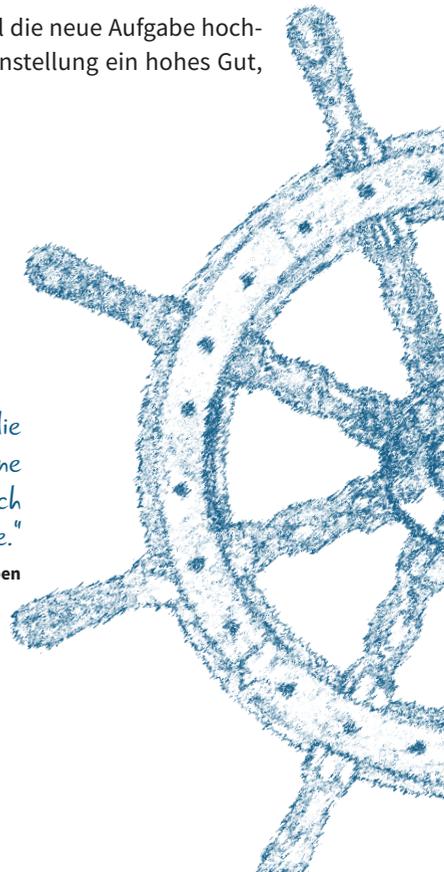
Lea

„Entscheidend sind für mich die erste, nein, die ersten zwei Wochen. Da wünsche ich mir eine ganz enge Begleitung und Einführung, damit ich schnell drin bin und schnell etwas bewirke.“

Torben

„Ich möchte Mentoring/Begleitung und Reflexion. Und mir sind Kolleg:innen im selben Feld wichtig, die mit mir im Team arbeiten und mit mir gemeinsam reflektieren.“

Anna



## Was ein ganzheitliches Onboarding bewirkt

Neue Mitarbeitende können schneller ihre volle Leistungsfähigkeit nutzen und die Auswirkungen ihrer Arbeit sehen. Diese erlebte Selbstwirksamkeit, eine sichere Orientierung und eine gute soziale Integration führen zu einem hohen Maß an Zufriedenheit und damit auch einer hohen Bindung an die Organisation.

Wenn es uns als CVJM gelingt, ein Onboarding von neuen Mitarbeitenden über den Ortsverein hinaus mit Blick auf die ganze CVJM-Bewegung zu denken und zu etablieren, dann lässt sich auch eine Fluktuation von guten Mitarbeitenden aus der Organisation deutlich reduzieren. Ein Ende einer Anstellung in einem CVJM-Verein bedeutet nicht automatisch ein Ende einer Anstellung im CVJM insgesamt. Mitarbeitende werden so zu positiven Markenbotschafter:innen für den CVJM als Arbeitgeber.

Eine gelungene soziale Integration bedeutet, dass neue Mitarbeitende nicht passiv integriert werden, sondern sich aktiv in die Organisation und deren Kultur integrieren und diese dadurch erlebbar mitentwickeln. Das schafft insbesondere zu Beginn der Anstellung Vertrauen, eine starke Verbundenheit und eine lang anhaltende Motivation.

### Wie ist es dir beim Einstieg in einen neuen Job selbst ergangen?

- ▶ Überlege kurz, was dir selbst geholfen hat, gut in eine neue berufliche Aufgabe zu starten.
- ▶ Was hat dir gefehlt?



## Reisevorbereitung

Zuallererst geht es darum, neuen Mitarbeitenden spätestens am ersten Arbeitstag eine adäquate Ausstattung zur Verfügung zu stellen. Eine gute Orientierung bietet hier der Blick in die Stellenbeschreibung. Noch besser ist es, neue Mitarbeitende direkt nach Vertragsabschluss aktiv in die Vorbereitungen einzubeziehen.

Genauso wichtig ist ein spürbares „Herzlich willkommen“ schon vor dem ersten Arbeitstag. Hier soll deutlich werden: „Wir freuen uns auf dich!“

Arbeitsplatzeinrichtung ✓

Schlüssel ✓

Sicherheits- und Präventionsinformationen bzw. Unterweisungen ✓

Frühzeitig Willkommensmails und Vorstellungen von Kolleg:innen ✓

Arbeitsmaterialien ✓

Kenntnisse über betriebliche Regelungen, Vorschriften und Abläufe ✓

IT-Systeme, Zugänge und Schulungen ✓

Kommunikationsmittel und Mobilität ✓

Ein Blumenstrauß und mindestens ein CVJM-Schlüsselanhänger ;-) ✓

Eine ausführliche Checkliste findest du unter:

[www.cvjm.de/onboarding-im-cvjm](http://www.cvjm.de/onboarding-im-cvjm)



Was zu einem ganzheitlichen Onboarding im Dreiklang von **Orientierung**, fachlicher **Einarbeitung** und sozialer **Integration** gehört, findet ihr auf den nächsten Seiten.



## Neu an Bord

Wie könnt ihr euren neuen Mitarbeitenden helfen, sich schnell an Bord eures CVJM-Schiffes zu orientieren, damit sie sich schnell „wie zu Hause“ fühlen? Besonders für Menschen von außerhalb des CVJM ist es wichtig, sie mit der Geschichte der Bewegung und Organisation auf allen Ebenen, den internen Regeln, der gelebten Kultur, der Organisationsprache, den ungeschriebenen Gesetzen und relevanten unterstützenden Netzwerken vertraut zu machen.

Das ist aber nicht nur wichtig für Menschen, die ganz neu im CVJM sind. Eine langjährige „CVJM-Karriere“ ist kein Garant dafür, dass man sich in jedem CVJM gut auskennt. Jeder einzelne CVJM-Ortsverein ist in diesen Aspekten einzigartig und muss erst einmal kennengelernt werden, unabhängig davon, wie gut die neuen Mitarbeitenden andere CVJM-Strukturen bereits kennen.

Als Instrumente eines Onboardings zur Förderung eines „Zuhausegefühls“ eignen sich besonders Startertage, überregionale Veranstaltungen, gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen, kollegiale Beratung oder auch vereinsübergreifende Mentoringprogramme im CVJM.

- ▶ Welche drei Dinge muss jemand unbedingt wissen, um sich in eurem CVJM schnell zu Hause fühlen zu können?
- ▶ Welche konkreten Netzwerke in der CVJM-Bewegung könnt ihr als Verein euren neuen Mitarbeitenden anbieten?
- ▶ Was ist euch für euer Miteinander wichtig?



## **Fachliche Einarbeitung und Entwicklungsperspektive**

Im CVJM suchen wir keine Superheld:innen und nicht nur Menschen aus den eigenen Verbandsstrukturen.

Zwar müssen bei der Einstellung wesentliche Kompetenzen vorhanden sein, die neue Umgebung, andere Arbeitsabläufe, die ungewohnte Organisationskultur und auch unbekannte Arbeitsbereiche erfordern jedoch immer wieder neue Kenntnisse und neue Fähigkeiten. Diese gilt es schon zu Anstellungsbeginn gemeinsam mit den neuen Mitarbeitenden zu identifizieren und beispielsweise durch konkrete Einarbeitungsmaßnahmen, gezielte Fort- und Weiterbildungen, Mentoring- und Coachingprogramme oder Hospitationen in anderen CVJM-Vereinen zu entwickeln. Wichtig sind außerdem regelmäßige Feedbackgespräche.

Gleichzeitig sollen durch erste überschaubare und konkrete Startprojekte vorhandene Kompetenzen und Fertigkeiten schnell sichtbar und spürbar werden, um eine hohe Selbstwirksamkeit und Selbstsicherheit zu erfahren.

- ▶ **Welche Tätigkeiten erfordern bei uns im CVJM eine besonders gründliche Einarbeitung?**
- ▶ **Welches konkrete Startprojekt bietet sich in eurem CVJM an, damit neue Mitarbeitende ein schnelles Erfolgserlebnis feiern können?**



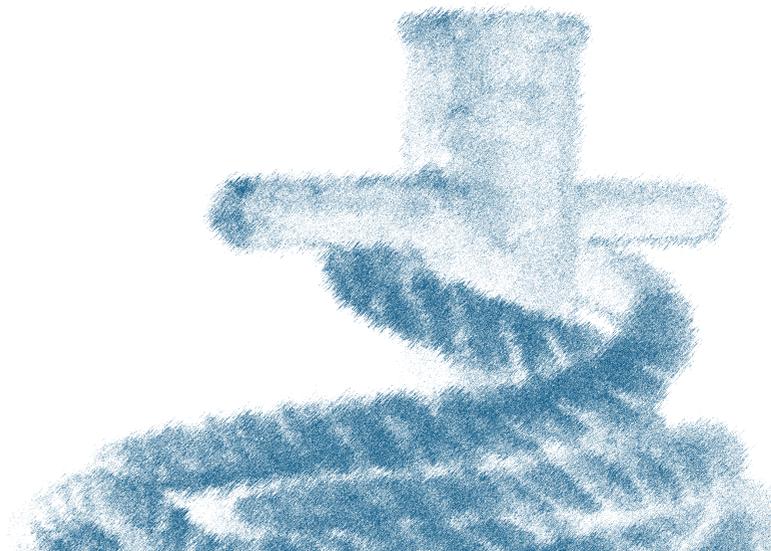
## **Rollen- und Aufgabenklarheit**

Ein entscheidender Schlüssel für eine gute Arbeitsbeziehung ist eine frühzeitige Rollen- und Aufgabenklarheit.

Konkrete Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, transparente Erwartungen und Zuständigkeiten und das regelmäßige Gespräch in den ersten Monaten helfen dabei, einen persönlichen Orientierungs- und Entwicklungsplan zu erstellen. Hier ist ein beidseitiges Feedback unerlässlich.

Hilfreich sind hier regelmäßige Mitarbeitendengespräche im ersten Jahr sowie Mentoring- oder Supervisionsangebote.

- ▶ **Welche Rahmenbedingungen in unserem CVJM könnten für neue Mitarbeitende eine Rollenfindung erleichtern oder erschweren?**
- ▶ **Sind Zuordnungen und Rollen von Dienst- und Fachaufsicht klar und nachvollziehbar geregelt?**
- ▶ **In welchen Teams ist der/die Mitarbeitende in welchen Rollen unterwegs?**



## Aller Anfang ist ...

Die erste Zeit auf der neuen Stelle ist immer geprägt von Vorfreude und positiver Spannung. Sie kann aber auch anstrengend sein. Neue Eindrücke und neue Erfahrungen, gerade in den ersten Tagen und Wochen der Anstellung, beinhalten immer auch Unsicherheiten und zahlreiche Stressoren. Als Neuling steht man häufig zwischen „Welpenschutz“ und dem Erfüllungsdruck durch Erwartungen von Vorgesetzten und Kolleg:innen. Gefahren sind hier Enttäuschungen, Überforderung oder Überlastungen bis hin zum Burnout in einer frühen Phase der Anstellung.

Andererseits kann der reflektierte Umgang mit solchen Situationen die Resilienz der neuen Mitarbeitenden erhöhen. Das stärkt direkt zu Beginn der Anstellung das Selbstbewusstsein, erhält die positive Spannung und macht aus der anfänglichen Vorfreude eine langanhaltende Motivation.

Hilfreich zur konstruktiven Bewältigung von solchen besonderen Situationen und Emotionen sind hier vor allem eine realistische und gut geplante Tätigkeitsvorschau der ersten Wochen, die Integration durch Kolleg:innen, Patensysteme oder individuelles Coaching.

- ▶ **Mit welchen Erwartungen werden der/die neue Mitarbeitende konfrontiert? Wie werden sie transparent gemacht?**
- ▶ **Wie können neue Mitarbeitende vor unrealistischen Erwartungen geschützt werden?**
- ▶ **Welchen geschützten Raum gibt es, um über Enttäuschungen zu sprechen?**



## **Gut machen bedeutet nicht, alles zu machen**

Nicht alle Aspekte und Dimensionen dieser Onboarding-Broschüre sind für jedes Anstellungsprofil und jede Person im Anstellungsbeginn gleichermaßen wichtig und relevant. Hier gilt es im Vorfeld und auch bei Anstellungsbeginn miteinander die spezifischen Gegebenheiten zu analysieren und das passende Onboarding-Paket für euren Verein bzw. die anzustellende Person zu schnüren.

## **Gut machen bedeutet nicht, alles gleichzeitig zu machen**

Ein gutes Onboarding fängt schon vor dem ersten Arbeitstag an und endet noch nicht mit Ablauf der Probezeit. Das Onboarding ist ein Prozess, der nach ungefähr einem Jahr seinen Abschluss finden sollte. So dauert eine erste Orientierung nicht so lang wie die soziale Integration in die Organisation(skultur). Auch in der Einarbeitung gibt es verschiedene Phasen. Einen groben Fahrplan für das erste Jahr im CVJM findest du unter: [www.cvjm.de/onboarding-im-cvjm](http://www.cvjm.de/onboarding-im-cvjm)

## **Gut machen bedeutet nicht, alles alleine zu machen**

Viele der hier und auf der Webseite vorgestellten Instrumente sind für kleine Vereine unter Umständen schwieriger zu realisieren? Dennoch sind sie wichtig und hilfreich für den Start in eine nachhaltige Berufslaufbahn im CVJM und damit auch für die Zukunftsfähigkeit von CVJM insgesamt. Deshalb gibt es im CVJM bereits zahlreiche Angebote und kompetente Ansprechpersonen, die euch beim Onboarding von neuen Mitarbeitenden unterstützen.



## Literaturempfehlungen

### ► Für einen ersten Überblick

„30 Minuten Onboarding“  
Hans-Jürgen Kratz  
Verlag: GABAL  
ISBN 978-3-96739-019-3



### ► Hilfreich für den praktischen Einstieg mit Arbeitshilfen

„Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding“  
Catrin Birmele, Janika Bömers, Veit Lemke,  
Anja Merklin-Wendle, Felix Pohl  
Verlag: Haufe  
ISBN 978-3-648-13969-1



### ► Für die Tiefenbohrung mit sehr guten Checklisten und Arbeitsmaterialien

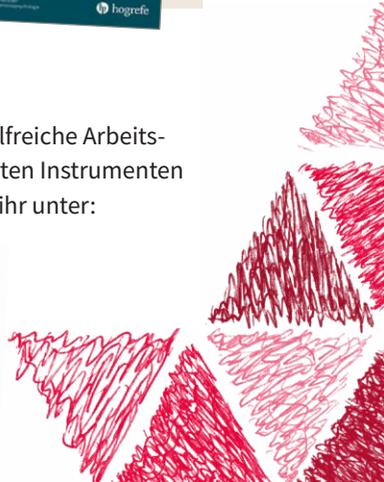
„Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren“  
Klaus Moser, Roman Souček, Nathalie Galais,  
Colin Roth  
Verlag: Hogrefe  
ISBN 978-3-8017-2849-6



## Weitere Infos

Erläuterungen, Beispiele, Veranstaltungshinweise, hilfreiche Arbeitsmaterialien und Ansprechpersonen zu den aufgeführten Instrumenten sowie weiterführende Literaturempfehlungen findet ihr unter:

[www.cvjm.de/onboarding-im-cvjm](http://www.cvjm.de/onboarding-im-cvjm)





CVJM-Gesamtverband in Deutschland e. V.  
(CVJM Deutschland)

Im Druseltal 8, 34131 Kassel  
Telefon: 0561 3087-0, E-Mail: [info@cvjm.de](mailto:info@cvjm.de)  
[www.cvjm.de](http://www.cvjm.de)

V.i.S.d.P.: Hansjörg Kopp  
Redaktion: Carsten Korinth, Matthias Kaden, Susanne Klein;  
Layout: Gerd Casper  
1. Auflage, August 2023