



Der Zweck und Ihr Nutzen

Mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und dem gleichzeitigen Abschluss des Personalgewinnungsprozesses beginnt die Führung des neuen Mitarbeiters. Auch wenn der eigentliche Arbeitsbeginn erst in einigen Wochen erfolgt, müssen Sie den effizienten Personaleinsatz sorgfältig planen und vorbereiten. Damit Sie dem Ziel einer schnellen Einsatzfähigkeit und einer dauerhaften Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters gerecht werden, sollten Sie der Mitarbeiterintegration besonders große Aufmerksamkeit widmen.

Neue Mitarbeiter stehen unter erheblichem Einarbeitungsstress. Bei einem Arbeitsplatzwechsel verursachen i.d.R. die Faktoren Kündigung, neue Verantwortung und Umzug zusammen enormen negativen Stress.

Die Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen stellt für alle Verantwortlichen eine besondere Führungsaufgabe dar. Sie hat Eigenheiten und Zielsetzungen, aber auch Risiken, wie sie in der späteren Betriebszugehörigkeit nicht mehr vorkommen.

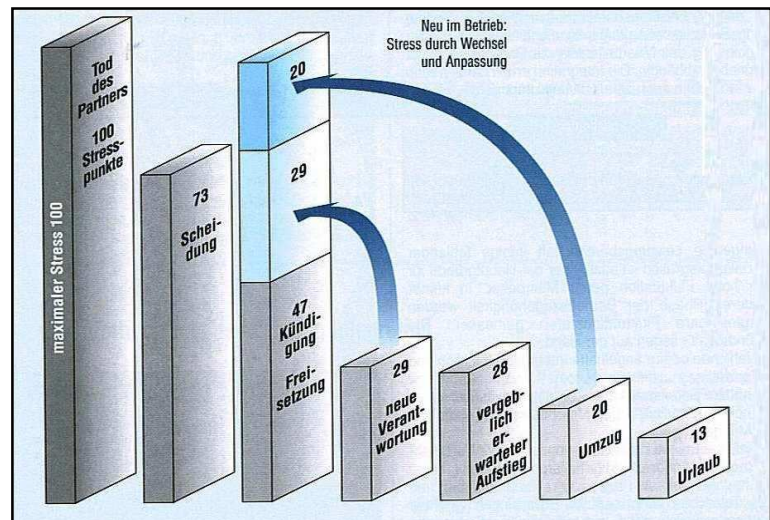


Abb.: Hoher Stress in der Integrationsphase (Dettmer/Hausmann)

Vor allem die Risiken und ihre Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens werden noch in vielen Unternehmen unterschätzt.

Gewinnt der neue Mitarbeiter bereits bei seinem Start den Eindruck, dass er eingestellt, vernachlässigt und nun „abgelegt“ wurde (d.h. das im Bewerbungsverfahren gezeigte große Interesse an ihm ist mit seiner Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag erloschen), verliert er das Vertrauen in seinen neuen Arbeitgeber. Damit ist der nächste Stellenwechsel schon programmiert. Als deutliches Alarmsignal ist zu werten, wenn 60 bis 70% der neuen Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz wieder kündigen, ihre Entscheidung im ersten Halbjahr fällen.

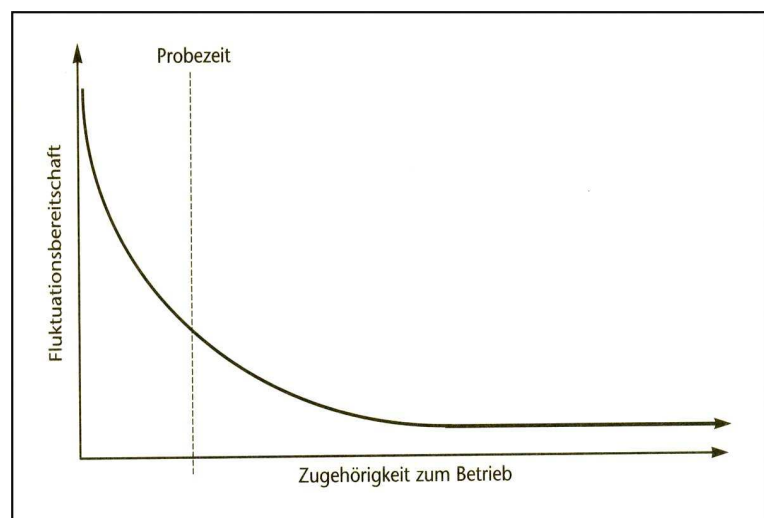


Abb.: Hohe Fluktuationsgefahr bei neuen Mitarbeitern (Kratz)



Besonders die psychische und z.T. auch physische Situation, in der sich der neue Mitarbeiter befindet, wird von vielen Führungskräften und Personalverantwortlichen falsch eingeschätzt. Unsicherheit, Angst und Stress sind dabei keine Zeichen von Schwäche, sondern eine normale menschliche Reaktion.

Die Folge ist, dass der Mitarbeiter während der Integrationsphase i.d.R. die erwartete volle Leistung nicht bringen kann.

Durch die Einführung neuer Mitarbeiter müssen Sie sicherstellen, dass die oben genannten Belastungen so schnell wie möglich abgebaut werden. Je früher der Mitarbeiter mit seinen neuen Aufgaben vertraut wird, umso eher kann er die von Ihnen erwartete Leistung bringen.

Dies ist aber nicht der einzige Aspekt, den Sie im Zusammenhang mit der Integration berücksichtigen müssen. Neben der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ist dessen Leistungsbereitschaft von großer

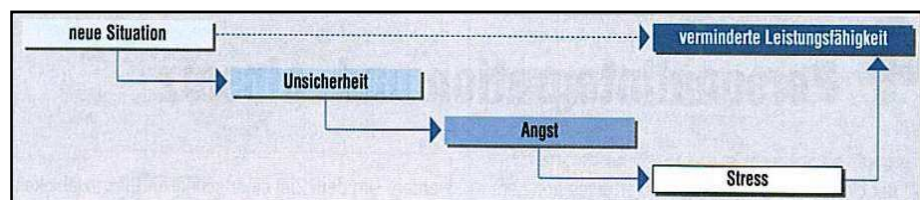


Abb.: Problem der verminderten Leistungsfähigkeit (Dettmer/Hausmann)

Bedeutung. Sie ist in der Anfangsphase entscheidend von der Einbindung des Mitarbeiters in die Sozialstruktur des Betriebes abhängig. Die Integration erhält damit neben der fachlichen auch eine soziale Komponente:

- **Fachliche Integration:** Der neue Mitarbeiter soll in seinem Aufgabenfeld möglichst rasch eine gute Kenntnis der zu erledigenden Aufgaben haben und somit voll einsatzfähig sein (Einarbeitung)
- **Soziale Integration:** Diese zielt auf die Eingliederung in die Abteilung bzw. in die Arbeitsgruppe und auf möglichst reibungs-freie soziale Beziehungen

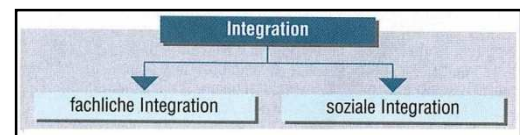


Abb.: Zwei Ziele der Mitarbeiterintegration (Dettmer/Hausmann)

Mangelnde Leistungsbereitschaft infolge fehlender sozialer Integration ist auch einer der Hauptgründe für die hohe Fluktuation neuer Mitarbeiter. In keiner anderen Phase der Betriebszugehörigkeit werden vergleichbare Fluktuationsraten gemessen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

- fehlende oder mangelhafte Integration (fachlich und sozial)
- höhere Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel
- höhere Sensibilität des Mitarbeiters für Fehler und Mängel
- falsche Erwartungshaltung vonseiten des Unternehmens und/oder des Mitarbeiters



Programm zur Integration neuer Mitarbeiter

Die Tatsache, dass unerfüllte Erwartungen zu Fluktuationen führen, zeigt, wie frühzeitig die Einbindung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen beginnen muss. Den Grundstein für eine erfolgreiche Integration legen Sie bereits während des Personalbeschaffungsprozesses. Durch Stellenanzeigen und Informationen während des Vorstellungsgesprächs werden bei den Bewerbern Erwartungen geweckt. Legt das Unternehmen dabei die Karten nicht offen auf den Tisch, sind die neuen Mitarbeiter sehr schnell enttäuscht und sehen keine andere Möglichkeit, als das Unternehmen wieder zu verlassen.

Die Methode

Die Ziele einer erfolgreichen Einführung in das Unternehmen lassen sich nur erreichen, wenn für jeden neuen Mitarbeiter die Integration personen-, situations- und aufgabenabhängig geplant, vorbereitet und durchgeführt wird. Inhalt, Aufbau und zeitlicher Rahmen der Einführung sind z. B. bei einem Mechatroniker völlig anders als bei einem Marketingassistenten. Gleich bleibt für alle Integrationsprozesse der folgende phasenweise Ablauf:

Phase 1: Vorbereiten auf den neuen Mitarbeiter
Phase 2: Begrüßen des neuen Mitarbeiters
Phase 3: Allgemeine Informationen geben
Phase 4: Einweisen in die Arbeitsaufgaben
Phase 5: Einarbeiten am Arbeitsplatz
Phase 6: Orientierungsgespräche und Probezeitbeurteilung

Abb.: Die sechs Phasen der Mitarbeiterintegration (Kratz)

So setzen Sie die Methode ein

Die einzelnen Phasen werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt. Die folgenden Punkte geben Ihnen einen schnellen Überblick.

Phase 1: Vorbereiten auf den neuen Mitarbeiter

Selbst wenn Ihr künftiger Mitarbeiter erst in einigen Tagen oder Wochen seine Arbeit in Ihrer Abteilung antritt, bereiten Sie rechtzeitig seinen »Einstieg« vor:

- Bewerbungsunterlagen und Informationen aus dem Vorstellungsgespräch hinsichtlich Ausbildung und Berufserfahrung auswerten



- Stellenbeschreibung oder entsprechende Unterlagen bereitlegen
- Prüfen, ob neben der Einführung auch eine Unterweisung vorzusehen ist
- Arbeitsplatz vorbereiten
- Paten auswählen und einweisen
- Arbeitsgruppe auf den neuen Mitarbeiter vorbereiten
- Einschalten weiterer Personen, die für die Einführung bedeutsam sind
- Informationsmaterial übersenden

Phase 2: Begrüßen des neuen Mitarbeiters

- Neuen Mitarbeiter in Empfang nehmen
- Begrüßungsgespräch führen
- Schriftliches Informationsmaterial aushändigen
- Paten vorstellen
- Rundgang durch den Betrieb/die Abteilung
- Über die Arbeitsgruppe informieren
- Arbeitsplatz übergeben

Phase 3: Allgemeine Informationen geben

- Informieren über Entlohnung
- Informieren über Sicherheitsvorschriften
- Informieren über soziale Einrichtungen und Leistungen
- Informieren über interne Regelungen
- Informieren über betriebliche Räumlichkeiten
- Informieren über die Verhältnisse am Ort des Betriebes

Phase 4: Einweisen in die Arbeitsaufgaben

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung durchsprechen
- Zur Aufgabenerledigung erforderliche Hilfsmittel vorstellen
- Mögliche Fehlerquellen und Anfangsschwierigkeiten aufzeigen
- Bedeutung des Arbeitsplatzes für den Betrieb herausstellen
- Mitarbeiter in die Organisationsstruktur des Betriebes und der Abteilung einführen
- Unternehmensphilosophie sowie betriebliche Ziele verdeutlichen
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen
- Teilnahme am Einführungsseminar



Phase 5: Einarbeitung am Arbeitsplatz

In den folgenden Tagen und Wochen legen Sie den Schwerpunkt immer mehr auf die fachliche Integration und Einarbeitung. Dabei steht die Umsetzung des Einarbeitungsplanes im Vordergrund.

Der Einarbeitungsplan sollte folgende Komponenten enthalten:

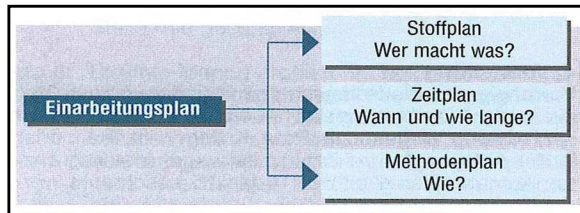


Abb.: Komponenten des Einarbeitungsplans (Dettmer/Hausmann)

Bei der Erstellung des Einarbeitungsplans sollten Sie die folgenden acht Faktoren zur Gestaltung der Einarbeitung bedenken:

- Der neue Mitarbeiter: Wer soll eingearbeitet werden?
- Lernziele: Welches Ziel hat die Einarbeitung?
- Inhalte: Was soll gelernt werden?
- Methoden: Wie soll eingearbeitet werden?
- Medien: Welche Medien sollen eingesetzt werden?
- Rahmen: Wo und wann soll eingearbeitet werden?
- Unterweiser: Welche Rolle übernimmt der Unterweisende?
- Lernergebnisse: Was wurde erreicht?

Phase 6: Fortschrittskontrolle und Probezeitbeurteilung

Trotz optimaler Vorbereitung und organisierter Durchführung ist der Erfolg einer Mitarbeiterintegration nicht immer sicher. Der neue Mitarbeiter braucht in der Anfangsphase den ständigen Kontakt zu seiner Führungskraft und muss permanent über Erfolg und Misserfolg seiner Handlungen informiert werden.

Während der Integrationsphase führen Sie mit dem neuen Mitarbeiter drei geplante und terminisierte Orientierungsgespräche. Und im Rahmen der begleitenden laufenden Fortschrittskontrolle geben Sie dem neuen Mitarbeiter durch Anerkennung, Kritik und Feedback die dringend benötigten Rückmeldungen.

Für die Probezeitbeurteilung klären Sie für sich, wie und mit welchen Kriterien Sie den neuen Mitarbeiter während der Probezeit beobachten, damit Sie mit der Probezeitbeurteilung die Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit treffen können.



Ein Beispiel zur Orientierung

Aufgrund der Fülle möglicher Beispiele wird an dieser Stelle auf die Darstellung eines Beispiels verzichtet. Sie finden zu jedem Thema passende Beispiele in den Kapiteln, in denen die jeweilige Methode ausführlich dargestellt wird.

Checkliste zur Mitarbeiterintegration:

Im Anhang finden Sie eine Checkliste zur schnellen Überprüfung Ihrer wichtigsten Aktivitäten zur Mitarbeiterintegration.

Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Schaffen Sie sich jetzt fundierte Grundlagen für die Integration neuer Mitarbeiter. Nutzen Sie dazu die in den folgenden Kapiteln dargestellten Methoden und Beispiele.



Anhang:

Checkliste zur Mitarbeiterintegration

Checkliste: Mitarbeiter-Integration	Erledigt
1. Vorbereitung:	
● Ist der Arbeitsplatz vorbereitet?	
● Haben Sie die Kollegen unterrichtet?	
● Haben Sie die Einarbeitung einem »Paten« übertragen?	
● Haben Sie sich Zeit für die Einarbeitung genommen?	
2. Begrüßung:	
● Haben Sie ein Gespräch über die künftige Zusammenarbeit geführt?	
● Haben Sie einen Überblick über die Firmenorganisation gegeben?	
● Haben Sie die Schwerpunkte der Stelle benannt?	
● Haben Sie die Firmenzeitschrift, das Leitbild und sonstige Unterlagen ausgehändigt?	
3. Vorstellung:	
● Haben Sie den nächsthöheren Vorgesetzten bekannt gemacht?	
● Haben Sie die Kollegen bekannt gemacht?	
4. Orientierung:	
● Haben Sie den Arbeitsplatz, die Garderobe, die Sanitärräume gezeigt?	
● Haben Sie auf Sanitärräume (Erste Hilfe) hingewiesen?	
● Haben Sie die Kantine gezeigt und Modalitäten (Essensmarken etc.) erläutert?	
● Haben Sie alle Schlüssel ausgehändigt?	
● Haben Sie die Karte für die Zeiterfassung ausgehändigt?	
● Haben Sie Visitenkarten bestellt?	
● Haben Sie den Mitarbeiter als neuen EDV-Benutzer angemeldet?	
● Haben Sie die Materialbestellung erklärt?	



5. Information:	
● Haben Sie die Sicherheitsvorschriften erläutert?	
● Haben Sie das Schwarze Brett gezeigt?	
● Haben Sie das Verhalten bei Unfall und Krankheit erläutert?	
● Haben Sie über Arbeitszeiten, Pausen und die Urlaubsregelung gesprochen?	
● Haben Sie das betriebliche Vorschlagswesen erläutert?	
● Haben Sie über Betriebsrat, weitere Vertretungen und Beauftragte informiert?	
● Haben Sie auf weitere betriebliche Einrichtungen (Bücherei, Sport etc.) hingewiesen?	
6. Einarbeitung:	
● Haben Sie die Stellenbeschreibung ausgehändigt?	
● Haben Sie die Arbeitsabläufe erklärt?	
● Haben Sie die Arbeitsergebnisse besprochen?	
● Haben Sie Ziele definiert?	
● Haben Sie Ihre Erwartungen deutlich gemacht?	
7. Kontrolle:	
● Haben Sie am Ende des ersten Arbeitstages ein Feedback-Gespräch geführt?	
● Haben Sie nach einer Woche ein Feedback-Gespräch geführt?	
● Haben Sie nach vier Wochen ein Feedback-Gespräch geführt?	
● Haben Sie nach drei Monaten ein Feedback-Gespräch geführt?	
8. Beurteilung:	
● Haben Sie die Eignung/Nichteignung innerhalb der Probezeit festgestellt?	
● Haben Sie eine Probezeitbeurteilung durchgeführt?	
● Haben Sie die Ergebnisse der Beurteilung besprochen?	
● Haben Sie Fortbildungsmaßnahmen geplant?	

Abb.: Checkliste zur Mitarbeiterintegration)