

ERFOLGREICH NEUE MITARBEITENDE IN DEN BETRIEB INTEGRIEREN

Marc Höglinger,
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter der
Forschungsabteilung
der Kalaidos
Fachhochschule

Weshalb es wichtig es ist, neuen Mitarbeitenden den Betriebseinstieg zu erleichtern, schreibt Marc Höglinger, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kalaidos Fachhochschule Schweiz.

Entscheidende erste Wochen

Beim Eintritt von neuen Mitarbeitenden in einen Betrieb werden die Weichen für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit bereits sehr früh gestellt. Die ersten paar Wochen entscheiden oft darüber, ob eine Person am neuen Ort gut integriert wird, sich wohl fühlt und in der Folge produktiv arbeiten kann. In der Praxis wird dieser Phase allerdings oft nicht die nötige Bedeutung beigemessen. Das Ergebnis sind unzufriedene neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und – in manchen Fällen – ein frühzeitiger Firmenaustritt bereits nach

wenigen Monaten. Arbeitgeber sollten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der heiklen Phase des Betriebseinstiegs deshalb durch geeignete Massnahmen gezielt unterstützen.

Betriebliche Sozialisation

An einem neuen Arbeitsplatz müssen schnell neue Fähigkeiten erworben und bestehende Wissensbestände erweitert werden. Ebenso wichtig ist es, die Organisation und die Abläufe im Betrieb zu begreifen, Kontakte zu Mitarbeitenden zu knüpfen und die vielen ungeschriebenen Regeln im Betrieb und im Team erkennen und berücksichtigen zu lernen. Dieser intensive und vielschichtige Lern- und Anpassungsprozess kann als „betriebliche Sozialisation“ beschrieben werden. Ähnlich wie ein Kind die Sprache, das richtige Verhalten in verschiedenen Situationen sowie soziale Normen erlernt, eignen sich auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach und nach betriebsspezifische Verhaltens- und Denkweisen an und lernen, mit den verschiedenen Aspekten der „Unternehmenskultur“ umzugehen.

Erwartungen frühzeitig klären

Von grosser Bedeutung für einen späteren erfolgreichen Einstieg sind sicher die sorgfältige Auswahl der künftigen Mitarbeitenden und die klare und offene Information über die auszuübende Funktion und Rolle im Vorfeld. Die Erwartungen von neuen Mitarbeitenden an eine Stelle sind vor Beginn der Kontaktaufnahme mit einem zukünftigen Arbeitgeber in der Regel noch relativ offen, konkretisieren sich jedoch im Laufe des Bewerbungsprozesses und nach Vertragsabschluss zunehmend. Bei Stellenantritt verfügen die neuen Mitarbeitenden schon über relativ weit reichende Erwartungen an ihre neue Arbeitsstelle und bewerten die Situation vor deren Hintergrund. Werden viele Erwartungen enttäuscht und Annahmen über den Haufen geworfen, führt dies zu Verunsicherung und Unzufriedenheit bei den neuen Mitarbeitern: So hat man sich die neue Stelle nun wirklich nicht vorgestellt!

On-Boarding-Strategien: mehr als nur Fachkenntnisse vermitteln

Für die ersten Wochen und Monate nach Stellenantritt bieten sich Arbeitgebern verschiedenste Massnahmen an. Diese – im Fachjargon „On-Boarding-Strategien“ genannt – dienen dazu, die Integration neuer Mitarbeitender im Betrieb und im Team zu beschleunigen und zu verbessern. Die Neulinge sollen möglichst rasch gut und effizient arbeiten können und frühzeitige Abgänge sollen verhindert werden. Erst wenige Firmen verfügen über institutionalisierte On-Boarding-Programme, deren Wirksamkeit wissenschaftlich überprüft wurde. In vielen Fällen werden isolierte Massnahmen getroffen, welche vom Willen und vom Geschick der direkten Vorgesetzten oder der engsten Mitarbeitenden abhängig sind. Entsprechend sind sie oft nicht optimal gestaltet und aufeinander abgestimmt. Die Schlüsselübergabe, die obligate Vorstellungsrunde bei Einführungstagen, das ungezwungene Kennenlernen der anderen Mitarbeitenden am Kaffeautomaten sind zwar alles durchaus wichtige Schritte im On-Boarding-Prozess, reichen aber in vielen Fällen nicht aus.

Oft vernachlässigten Integrations-Massnahmen Aspekte der Unternehmenskultur und der sozialen Vernetzung. Viele essentielle Regeln, Etiketten und Normen sind selbst gestandenen Mitarbeitenden nicht explizit bewusst und können durch sie entsprechend – ohne vorhergehende Sensibilisierung – nur schwer vermittelt werden. An wen wendet man sich bei welchen Problemen, welche inoffiziellen Hierarchien gilt es zu berücksichtigen, welche Themen sind unter gewissen Umständen bei bestimmten Personen tabu? Fehlt dem Neuling dieses Wissen, läuft die Integration Gefahr zu scheitern. „Er oder sie passt einfach nicht richtig hinein“, lautet in diesem Fall das Fazit und es wird nicht erkannt, dass der Neuling möglicherweise kaum die Chance hatte, in der kurzen Zeit und auf sich allein gestellt ein Bewusstsein für die betriebsspezifischen Feinheiten zu entwickeln – unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren im Team.

Explizite On-Boarding-Strategien setzen hier an und sind bemüht, in Form eines ganzen Pakets an aufeinander abgestimmten Massnahmen sowohl die fachliche Dimension als auch soziale und kulturelle Aspekte zu berücksichtigen. Während sich z. B. spezielle Kurse eher dazu eignen, Fachwissen zu vermitteln, dient individuelles Mentoring den Neuen auch dazu, soziale Kontakte knüpfen zu können und ein Gefühl für die Firmenkultur zu entwickeln. Von grosser Bedeutung ist zudem ein

ritualisiertes Feedback-Prozedere. Aus Fehlern lernen kann man schliesslich nur, wenn einem jemand auch über ein Fehlverhalten aufklärt. Wie genau solche On-Boarding-Strategien ausgestaltet werden sollten, wie sie idealerweise kombiniert werden und welche Personen von welchen Angeboten am meisten profitieren – darüber herrscht heute kaum Gewissheit.

Forschungsbedarf

Die Kalaidos Fachhochschule Schweiz wird deshalb in einem Projekt zu „On-Boarding-Strategien“ die Bedeutung und die Wirksamkeit verschiedener Massnahmen zur Unterstützung von Neueinsteigern untersuchen und evaluieren. Auf dieser Grundlage soll ein Instrument entwickelt werden, welches Betrieben ermöglicht, den Einsatz verschiedener „On-Boarding-Strategien“ gezielt und passend zu planen. Ein im Rahmen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung oft stiefmütterlich behandelter Aspekt soll damit ausführlich untersucht und die Erkenntnisse in eine praxisrelevante Anleitung für Personalverantwortliche umgesetzt werden.

Marc Höglinger, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kalaidos Fachhochschule Schweiz.
[09.01.2007]