



Dr. Petra Bernatzeder, Dipl.-Psychologin, ist Mitbegründerin der Unternehmensberatung tetralog, Institut für Verhaltens- und Organisationsentwicklung, München.



Uwe Krakau ist Leiter des Competence Centers CAD/CAM beim debis Systemhaus, International Business Sector Manufacturing Industry (IBS MI).



Susanne Krieger, Dipl.-Psychologin, betreut bei tetralog die Programme zur Integration neuer Mitarbeiter.

Wenn ein Unternehmen neue Mitarbeiter nicht nur gewinnen, sondern auch halten will, kommt es darauf an, den Einstieg erfolgreich zu organisieren. Die Einstiegsphase sollte auch deshalb besonders sorgsam organisiert werden, weil Untersuchungen belegen, dass rund 30 Prozent der Neuen ein Unternehmen schon in oder kurz nach der Probezeit wieder verlassen. Die Autoren stellen das Programm START vor, das den Einstieg systematisch organisiert und im debis Systemhaus Bereich IBS MI zusammen mit der Unternehmensberatung tetralog entwickelt und umgesetzt wurde.

START-Hilfe für die Integration neuer Mitarbeiter

Eine sorgsame Gestaltung der Einstiegsphase für neue Mitarbeiter trägt entscheidend dazu bei, gesuchte Fachkräfte an das Unternehmen zu binden

Obwohl es heutzutage in den meisten Bereichen schwierig ist, eine Anstellung zu finden, können sich Hochschulabsolventen im Bereich Informationstechnologie ihren Arbeitgeber aussuchen. Für die IT-Unternehmen, die händeringend nach qualifizierten Informatikern suchen, bedeutet dies, dass sie ihre Anstrengungen, diese Mitarbeiter zu bekommen – und vor allem zu halten – erhöhen müssen.

Dies trifft in mehrfacher Hinsicht zu: Das Unternehmen muss für die Neueinsteiger attraktiver sein als vergleichbare Mitbewerber, um zu vermeiden, dass die Neuen bei konkurrierenden Unternehmen anfangen. Zudem muss der Einstieg „glücken“, denn Untersuchungen belegen, dass 70 bis 80 Prozent der Mitarbeiter, die ein Unternehmen schon in oder bereits kurz nach der Probezeit wieder verlassen, diesen Entschluss bereits in den allerersten Arbeitstagen fassen. Außerdem müssen die Neuen schnell an das Unternehmen gebunden werden, um so gegen Angebote von Konkurrenten „immun“ zu sein.

All das gelingt nicht mit Geld allein. Anfang 1998 begann ein vormalig klei-

ner, stark expandierender Bereich des debis Systemhauses IBS MI, sich dieser Thematik anzunehmen. Im Rahmen des Programmes „Zusammen Immer Perfekter“ (ZIP-Programm) befasste sich ein Projekt mit der „Einführung neuer Mitarbeiter“. Der Leiter des Competence Centers CAD/CAM, Uwe Krakau, schrieb sich die Entwicklung eines Programms auf die Fahnen, mit dem die Neuen künftig empfangen und integriert werden sollten. Zusammen mit dem Beratungsunternehmen tetralog wurde ein Programm namens START konzipiert, das all den angestrebten Zielen genügen sollte.

Ziele von START

Mit dem START-Programm soll die Bildung von Netzwerken über die Abteilungsgrenzen hinaus gefördert werden. Zudem ist eine schnellstmögliche Einbindung ins operative Geschäft angestrebt. Das Kennenlernen von Führungskräften und Kollegen untereinander soll gefördert, das Sich-Zurechtfinden in der Komplexität und den Verknüpfungen des neuen Unternehmens unterstützt werden. Ein weiteres wichtiges Ziel besteht darin, das

Verständnis von Prozessen zu fördern und die Neuen zu ermutigen, Verbesserungen zu erarbeiten. Die Teambildung liefert einen Anstoß zur abteilungs- und projektübergreifenden Zusammenarbeit. Außerdem sollen die Neuen die Unternehmenskultur hautnah erleben und so eine schnelle Identifikation mit dem Unternehmen aufbauen können. Weitere Ziele sind die effektive Informationsvermittlung und die Vermeidung hoher Folgekosten durch missglückte Eingliederung oder frühzeitige Kündigung. Dies konnten Einführungsveranstaltungen im herkömmlichen Sinne – als bloße Informationsveranstaltungen – nicht leisten.

Lernen in Teams und Projekten

Der Einbau neuen Wissens in vorhandene mentale Strukturen erfolgt dann besonders effektiv, wenn das Lernen mit der optimalen physiologischen Aktivität (in der Lernpsychologie „Arousal“ genannt) einhergeht. Ein solches Arousal ist nur schwer in Form einer klassischen, frontalen Stoffvermittlung zu gewährleisten. Dies hat dazu geführt, dass die Vermittlung abstrakten Wissens mehr und mehr über Fallstudien transportiert wird, vor allem um die Stoffvermittlung ‚spannend‘ zu gestalten. Solche Fallstudien stellen allerdings nur eine Art Zwischenschritt auf dem Weg zum ‚echten‘ Lernen dar.

Aus lernpsychologischer Betrachtung ergibt sich eine Reihe von funktionalen Anforderungen an die Einführungszeit:

- Selbstinitiiertes Erwerb von praktischem Wissen,
- Einbezug der vorhandenen Struktur,
- Relevanz der zu bearbeitenden Fragestellungen mit Blick auf die Geschäftsprozesse,
- Berücksichtigung der Konkurrenzsituation, da diese die Marktsituation abbildet,
- Identifikation von Entwicklungspotenzialen durch Rückmeldung (Feedback).

Das Neue an START ist die Erfüllung dieser Anforderungen durch die Bildung von START-Teams und die Bearbeitung von START-Projekten. Die neuen Mitarbeiter bearbeiten in Projektteams, die aus vier bis sechs Neuen bestehen, jeweils eine für das Unternehmen relevante Fragestellung, für die im Alltag zu wenig Zeit

bleibt. Eine Woche lang haben die START-Teams dazu Zeit. Dabei sollen sie mit möglichst vielen ‚alten‘ Mitarbeitern reden, telefonieren, Interviews führen, möglichst viele Abläufe, geschriebene und ungeschriebene Gesetze kennenlernen und so die Unternehmenskultur verinnerlichen. So können sie von Anfang an Netzwerke aufbauen, die sie später nutzen können. Außerdem haben sie schon vom ersten Tag an die Möglichkeit, sich ins debis-Intranet einzuwählen und schnell an Informationen zu gelangen.

Teams selbst machen. Freiheitsgrade und Verantwortung können – und müssen – so von Anfang an genutzt werden, allerdings mit tatkräftiger Unterstützung von Führungskräften und Kollegen. Das sichert einen realistischen Einstieg.

Das START-Programm gibt den Neuen Gelegenheit, sich selbst zu präsentieren. Ganz nebenbei werden so auch Standards der Projektdurchführung und Präsentation vermittelt, die im Hause gelten.



Ablauf des START-Programmes

START-Tag 1:
Kennenlernen und
Informations-
vermittlung

START-Tag 2:
Einführung
in die
START-Projekte

START-Woche
Projektarbeit und
Betreuung durch
Sponsoren

START-Tag 3:
Präsentation
Gespräche mit
Geschäftsführung

Betreut werden die Teams dabei von einem Projektsponsor oder Mentor, einer Führungskraft aus einem anderen Bereich, die auch für das Thema verantwortlich ist. Sie spezifiziert das Thema, betreut ihre Gruppe, stellt Arbeitsmaterial zur Verfügung und hilft beispielsweise, Interviewpartner zu finden. Der Mentor stellt sich für eine Woche als Ansprechpartner zur Verfügung, die Arbeit müssen die

Die Ergebnisse werden am letzten START-Tag (nach der Projektwoche) im Plenum vor allen Teams, den Sponsoren, einigen Führungskräften und der Geschäftsführung präsentiert. Die Neuen können die Chance nutzen, sich selbst zu präsentieren. Ganz nebenbei werden so auch Standards der Projektdurchführung und Präsentation vermittelt, die im Hause gelten. Denn das beste Projektergebnis wird

anhand standardisierter Kriterien ausgewählt und prämiert. Das beste Projektteam aller Durchgänge des Jahres bekommt dann den „START-Award“, zum Beispiel eine Reise zum Sitz der debis AG nach Berlin.

Synergieeffekte

Viele der Neuen haben ihr Studium als Einzelkämpfer betrieben und erleben nun zum ersten Mal, was es heißt, im Team zu arbeiten. Dies ist eine wichtige Erfahrung, denn ihre zukünftige Arbeit wird fast ausschließlich aus Teamarbeit bestehen. Da sie zum Großteil in Projekten intern oder beim Kunden arbeiten werden, ist es wichtig, die Verbindung zum „Heimathafen“ herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie müssen wissen, wer hinter ihnen steht, oder anders gesagt, für wen sie auftreten. Durch die Arbeit in den START-Projektteams wird Teamarbeit und Teamentwicklung von Anfang an gefördert.

Feedback-Fragebögen zum Teamprozess und zum Projektverlauf führen in die Feedback-Kultur ein – dies ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. In einem abschließenden Feedback-Gespräch mit dem Projektsponsor bekommt auch die Gruppe Gelegenheit, ihrem Sponsor Feedback zu geben und erhält selbst relevante Verbesserungsvorschläge.

Nicht zuletzt soll die Bewertung der Projektarbeit auch für das eigene Entwicklungspotenzial sensibilisieren und damit zur Übernahme von Verantwortung für die eigene Weiterbildung ermutigen. Einige verfügen vielleicht schon über genügend Erfahrung in der Präsentation von Projektergebnissen, andere haben so et was noch nie gemacht. Die Selbstbewertung durch den Vergleich mit anderen – und mit dem Vorbild der Führungskräfte und Sponsoren – kann zur Selbsterkenntnis führen. So wird die Brücke geschlagen zu weiterführenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Synergieeffekte zu anderen mitarbeiterbezogenen Maßnahmen wie dem bedarfsorientierten Bildungskonzept „MOVE!“ (Motivation, Orientierung und Verantwortung für die professionelle Entwicklung) werden wirksam.

Für das Unternehmen bringen die neuen Mitarbeiter Impulse von außen in den Bereich. Das Potenzial der neu-

en Mitarbeiter, die noch nicht, betriebsblind“ sind, kann so zur Entwicklung neuer Ideen und innovativer Lösungen genutzt werden.

Ablauf von START

Der erste Tag steht ganz im Zeichen des Kennenlernens und der Informationsvermittlung. Organisator und Moderator der Rahmenveranstaltungen ist bei jeder START-Veranstaltung eine andere Führungskraft der obersten Riege. Möglichst viele weitere obere Führungskräfte treten im Laufe der verschiedenen Vorträge auf. So wird den Neuen vermittelt, dass sie ernst genommen werden und man sich für sie Zeit nimmt. Mit einem „Social Event“, einem geselligen Abendessen, klingt der erste Tag aus.

Der zweite Tag bringt den Einstieg in die Projektarbeit; die Themen werden von den Sponsoren vorgestellt, die Gruppen zugeteilt, erste Absprachen zum weiteren Vorgehen getroffen und deren Ergebnisse festgehalten.

Nach einer Woche trifft man sich zum dritten START-Tag wieder. Die Ergebnisse werden präsentiert, bewertet und in einer letzten Feedback-Runde resümiert. Eine Diskussionsrunde mit der Geschäftsführung bildet das Highlight und den Schlusspunkt für den Start der Neuen, die nun schon längst nicht mehr so neu sind.

Rückblick und Ausblick

Seit einem gelungenen Pilotdurchlauf im April 1998 wird START jeweils zum Quartalsbeginn durchgeführt. Alle Beteiligten, sowohl die neuen Mitarbeiter als auch die beteiligten Führungskräfte, waren durchweg zufrieden bis begeistert. Die Integration der Neuen ist geglückt. START ist inzwischen integraler Bestandteil des Einführungsprogrammes *arrive!*, das im gesamten debis Systemhaus zum Einsatz kommt. *arrive!* beginnt mit einer allgemeinen Informationsveranstaltung („*first day*“), in der Ziele, Strategie, Kultur und Organisation des debis Systemhauses vermittelt werden. START leistet dann die spezifische Einführung in den Bereich IBS Manufacturing Industry.

Prozessanalysen und Feedback der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte

ermöglichen die kontinuierliche Verbesserung des Programms. Durch permanente Qualitätssicherung und ein Benchmarking laufender Durchführungen setzt START für die Förderung der Humanressourcen des Unternehmens neue Impulse.

Summary

If companies want to both attract and hold on to new employees, it is important for them to successfully organise the induction/entrance process since research has shown that around 30 per cent of the newcomers depart after only a short period or during the trial period itself. The authors present the START program which systematically organises the start-up period. The program has been developed and implemented by debis Systemhaus and together with the tetralog firm of consultants. After the successful pilot launch in April 1998 START is meantime an integral part of the new arrive introduction program for debis.

BRZ-PAISY®

Personalmanagement unter WINDOWS vor Ort
Entgeltabrechnung im Service-Rechenzentrum

BRZ-PAISY®	Bearbeitung der Entgeltdaten
BRZ-INFO®	Personalmanagement
BRZ-ZEIT	Zeitwirtschaft
BRZ-BEWE	Beschäftigungswesen
BRZ-KOSTE	Kostenstellenauswertung
BRZ-PROFIL	Aus- und Weiterbildung
BRZ-STELLE	Stellenplanung
BRZ-BUDGET	Budgetplanung
BRZ-DGFP	Entgeltvergleiche
BRZ-TRAVEL	Reisekostenabrechnung
BRZ-ARCHIV®	Digitale Personalakte

BRZ MATHIESEN

Tel. 02 11/95 69 60 · Fax 9 56 96 66

BREMER RECHENZENTRUM

SYSTEMHAUS FÜR INFORMATIONSVERARBEITUNG

Tel. 04 21/20 15 20 · Fax 20 15 222

Internet: www.brzsystemhaus.de

PAISY ist eine Marke der ADP