

Aus dem Inhalt

- **Titel -**
Mitarbeiterintegration - Eine Herausforderung für die Führung im Unternehmen
- **In eigener Sache -**
Durchführung von Integrationsseminaren bei der Kühlanlagenbau Nord GmbH

Ein Wort vorweg



„Niemand ist wichtiger als der Andere.“ Diese Worte des Schauspielers Walter Sittler gelten nicht nur für sein soziales Engagement - sie gelten auch und besonders für neueingestellte Mitarbeiter im Unternehmen.

Gerade das Niveau der Professionalität in der „Fürsorge“ um eben diese Mitarbeiter in den ersten Tagen und Wochen ihrer Betriebszugehörigkeit erzeugt den häufig zitierten Wettbewerbsvorteil.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftslage ist dies also eine bedeutsame Führungsaufgabe mit enormen Potenzial für die eigene Zukunftssicherung. Unser aktuelles Praxisbeispiel soll eine Variante aufzeigen, wie es funktionieren kann.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen des aktuellen Newsletters. Rufen Sie uns bei Ihren Fragen an.

Herzliche Grüße aus Rostock
Michael und Herbert Fritze

Titel

Mitarbeiterintegration - Eine Herausforderung für die Führung im Unternehmen

Aller Anfang ist schwer! Diese Redewendung ging sicherlich jedem schon einmal durch den Kopf, nachdem man eine neue Aufgabe, Verantwortung oder Arbeitsstelle

aufgenommen hat. So wie es dem Arbeitnehmer ergeht, steht auch der Arbeitgeber vor der Herausforderung den richtigen Weg zur optimalen Mitarbeiterintegration zu finden. Unabhängig davon, ob Einführer oder Einführender steht fest, dass nur durch eine abgestimmte und systematische Mitarbeiterintegration die Leistungsfähigkeit bzw. die Erwartungen des Einzelnen und des Unternehmens in Zukunft abrufbar bzw. erfüllbar sind. Schließlich sind die Mitarbeiter von morgen der wichtigste Produktionsfaktor im Unternehmen.

Wer glaubt, neue Mitarbeiter ins berühmte kalte Wasser werfen zu müssen, liegt deshalb falsch. Im Gegenteil: Versäumnisse der ersten Arbeitstage, wie etwa mangelnde Erklärungen oder ein schlecht ausgestatteter Arbeitsplatz, sind nur schwer wieder gutzumachen. Es macht sich Enttäuschung, Unwissen und Unsicherheit breit, was wiederum zu Arbeitsunmut, Leistungsschwund führt.

Das ist auch die Ursache dafür, dass sich viele Neulinge bereits kurz nach ihrem Eintreffen zur inneren Kündigung entschließen. 60 bis 70% der neuen Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz wieder kündigen, - so die Ergebnisse dazu durchgeführter Untersuchungen - fällen ihre Entscheidung bereits im ersten Halbjahr.

Dass sich in der Probezeit Arbeitnehmer und Arbeitgeber trennen, ist kein Einzelphänomen. Ein Fünftel der Unternehmen gibt an, dass ihre Trennungsquote in der Probezeit zwischen 5% und 10% liegt. Insgesamt zeigt sich, dass bei fast jedem vierten Unternehmen mehr als 4% der Einstellungen in der Probezeit scheitern.

Diese Quote ist nicht unerheblich, auch angesichts der mit einer Einstellung verbundenen Kosten. Die Unternehmen beziffern die Kosten einer nicht erfolgreichen Stellenbesetzung mit 75.000 bis 100.000 Euro und mehr. Summiert man dazu noch die Produktivitätsverluste, die durch Einarbeitung und Trennung von neuen Mitarbeitern entstehen, können je nach Stelle rund 200.000 Euro pro fehlgeschlagene Besetzung veranschlagt werden (Quelle: open PR).

Dabei bringt ein gezieltes Vorgehen zur Mitarbeiterintegration und -bindung gleich mehrere Vorteile für ein Unternehmen:

- Schnelleres Erreichen des gewünschten Produktivitätsverlustes durch größere Motivation
- Längere Bindung der Mitarbeiter aus Unternehmen
- Höherer Wertbeitrag des Mitarbeiters

- Niedrigere Rekrutierungskosten durch gesenkte Fluktuation

Die am häufigsten genutzten Instrumente zur Mitarbeiterintegration in der Probezeit zeichnen sich dadurch aus, dass sie ohne besonderen Aufwand realisiert werden können (Feedback-Gespräche zu 93% | Training-on-the-job zu 89%).

Coaching bieten zwar 47% der Unternehmen an, wobei jedoch diese Aufgabe den Vorgesetzten oder der Personalabteilung zufällt - die in der Regel sowie nur über knappe Zeitressourcen verfügen

Dass diese Maßnahmen allein für eine erfolgreiche Integration nicht ausreichend sind, scheinen auch die Unternehmen zu sehen. Fragt man sie nach ihren Vorstellungen, wie sie die Probezeit optimieren würden, wünschen sie sich mehr Gelegenheit für Feedback-Gespräche zu haben.

Lediglich rund 17% der Unternehmen beauftragen für den neuen Mitarbeiter einen externen Coach. Dies lässt den Rückschluss zu, dass anders als in anderen Bereichen, in denen sich Coaching etabliert hat (z.B. im Sport), diese Maßnahme in der Probezeit noch nicht akzeptiert ist (Quelle: open PR).

Zumindest ein rudimentäres Einführungs- und Einarbeitungskonzept ist in nahezu allen Unternehmen vorhanden. Neben den offensichtlichen Punkten, wie die Einweisung in die Arbeitsaufgabe sowie Informationen zu Regelungen und Ansprechpartnern, werden jedoch die weniger offensichtlichen wie z.B. die soziologischen, pädagogischen und psychologischen Gesichtspunkte häufig außer Acht gelassen. Gerade der zwischenmenschliche Bereich wie Arbeitsklima, Verhaltenskodex usw. prägen wesentliche Eindrücke des neuen Mitarbeiters vom Unternehmen und beeinflussen wesentlich den Integrationsprozess.

Um ein Scheitern der Integration von neuen Mitarbeitern zu vermeiden und deren schnelle innere Kündigung zu reduzieren, sollte ein Einführungs- und Einarbeitungskonzept die soziologischen, pädagogischen und psychologischen Gesichtspunkte berücksichtigen. Dies ist umso wichtiger, wenn es um die Integration neuer Mitarbeiter in bestehende Teams geht, da ein Misslingen unweigerlich Auswirkungen auf das „Funktionieren“ in diesem Team nach sich zieht.

Als vorteilhaft hat sich dabei ein 6-stufiges Phasenmodell zur Integration neuer Mitarbeiter erweisen. Die 6 Phasen gliedern sich in die Schwerpunkte:



- Vorbereiten auf den neuen Mitarbeiter
- Begrüßen des neuen Mitarbeiters
- Allgemeine Informationen geben
- Einweisen in die Arbeitsaufgaben
- Unterweisung am Arbeitsplatz
- Fortschrittskontrolle

Jeder der Schwerpunkte beinhaltet eine To-Do-Liste in Form eines Leitfadens. Durch eine Checkliste werden den einzelnen Phasen Personen und Verantwortlichkeiten zugeordnet, um sicherzustellen, dass die Integration nicht einfach im Sande verläuft. Durch integrierte Feedbackschleifen wird gewährleistet, dass sich das Konzept an individuelle Bedürfnisse anpassen und verändern lässt.

Fazit:

Neues Personal braucht mehr Unterstützung! Die Einarbeitung stellt keinen routinemäßigen Vorgang dar. Im Vergleich zu anderen Aufgaben der Personalbetreuung und -entwicklung, verfügen weder Abteilungen noch einzelne Vorgesetzte über spezielle Einarbeitungsprogramme. Daher rückt eine wesentliche Phase der erfolgreichen Besetzung von wichtigen Funktionen in Unternehmen in den Hintergrund: Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und ihre Entwicklung in der Probezeit. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter sollte die Gestaltung der Probezeit jedoch an Gewicht gewinnen, da der Markt an qualifizierten, passenden Mitarbeitern begrenzt ist. Zudem sind die Kosten für eine fehlgeschlagene Besetzung nicht unerheblich. HF

In eigener Sache

Durchführung von Integrationsseminaren bei der Kühlanlagenbau Nord GmbH

Das Unternehmen

Die Kühlanlagenbau Nord GmbH (KABN) aus Rostock ist eine von sechs Töchtern der Dresdner Kühlanlagenbau GmbH mit Hauptsitz in Dresden. Mit ca. 160 Mitarbeitern (knapp 700 Mitarbeiter in der gesamten Gruppe) beraten, planen, liefern, montieren, warten und reparieren sie herstellerunabhängige Kälte- und klimatechnische Anlagen und Systeme. Die mittelständische Gruppe konnte dabei in den letzten Jahren einen steten Umsatz- und Mitarbeiterzuwachs verzeichnen. Auf Grund der am Markt fehlenden Fachkräfte und der damit verbundenen Notwendigkeit „Neulinge“ schnell ans Unternehmen zu binden,

kam der KABN auf die Idee, halbjährlich Integrationsseminare auszurichten. Das Integrationsseminar wird seitdem als ein elementarer Beitrag einer langfristigen Mitarbeiterbindung verstanden! Kein Wunder: Allein durch die Fluktuation von 15% verursachten Kosten liegen im Mittelstand (300 Mitarbeiter) bei knapp 1 Million Euro im Jahr! (Quelle: Gallup GmbH)

Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde der Contrade die anspruchsvolle Aufgabe anvertraut, für die KABN Integrationsseminare zu entwickeln und durchzuführen.

Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung

Um ein erfolgreiches Integrationsseminar ganzheitlich zu gestalten, galt es inhaltliche und organisatorische Aufgaben zu erledigen. Ein gelungenes Seminar umfasst mehr als eine geglückte Durchführung. Ebenso wichtig sind dabei eine intensive Vorbereitung und kritische Nachbereitung. Nur dann kann man von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen der Mitarbeiterintegration sprechen.

Zur inhaltlichen **Vorbereitung** wurden zunächst Themenschwerpunkte mit der Geschäftsführung erarbeitet und in einer lebhaften Präsentation aufbereitet. Darin galt es u.a. Informationen zum Unternehmen, dem Verständnis zu und von Mitarbeitern, Werte, aber auch Philosophie und Leitbilder näher zu bringen.

Das Versenden von Einladungen, die Bereitstellung des Seminarraumes, der Verpflegung, der Namensschilder, der Informationsmappen etc. bildeten quasi die organisatorische Verbindung.

Die eigentliche Herausforderung der **Durchführung** lag darin, dass Vermittelte glaubhaft zu machen. Unbestritten ist, dass das „Abholen der Mitarbeiter“ v.a. von menschlichem Geschick und einem Maß an Objektivität geprägt ist. Durch Natürlichkeit und Offenheit einerseits sowie einer abwechslungsreichen Vermittlung andererseits wurden so die Teilnehmer bereits beim Frühstück in rege Gespräche, später in interessante Diskussionen verwickelt. Gyros, Kaffee und Kuchen rundeten das leibliche Wohl, Belehrungen zum Arbeitsschutz und Qualitätsmanagement das Essentielle ab. Die Bedeutungstiefe dieser Veranstaltung für das Unternehmen, beweist die Teilnahme der gesamten Geschäftsführung von KABN bzw. der Konzernleitung. Der abschließende Spaziergang am Meer bot insbesondere den Teilnehmern aus dem Binnenland einen angenehmen Abschluss des Tages.



„Wir haben bewusst die CONTRADE als externen Dienstleister gewählt, um die Objektivität zu wahren. Die Resonanz der Teilnehmer zeigt uns, dass das die richtige Entscheidung war.“

Hr. Hieke | kaufmännischer Geschäftsführer

<http://www.dka-dresden.de/>

Im Rahmen der **Nachbereitung** wurden die am Seminartag ausgeteilten Bewertungsböden kritisch ausgewertet. Ziel dabei war es, die spontanen Gedanken, Emotionen und Kritiken am Ende aufzufangen. Die Eindrücke und Anmerkungen wurden anschließend aufgearbeitet. Die so entstandenen Verbesserungsansätze sind bereits Bestandteil für die kommenden Integrationsseminare geworden.

Zusätzlich wurde eine DVD mit Fotos und Videos vom Integrationsseminar entwickelt und allen Teilnehmern als Erinnerung zugesandt. Beide Aspekte sind Bestandteil nachhaltiger Integration.

Fazit

Die sich abzeichnenden Tendenzen am Arbeitsmarkt verlangen in Zukunft ein Umdenken der Mitarbeiterintegration. Mitarbeiterbindung setzt allerdings konsequent Integrationsmaßnahmen voraus, so dass die Integrationsseminare bei der KABN gesetzt sind und sich ein Roll-Out auf die gesamte Gruppe in Planung befindet. HF

Impressum

CONTRADE Consulting & Services GmbH

Geschäftsführer:
Michael Fritze | Herbert Fritze

Rungestrasse 17 | 18055 Rostock

Telefon: +49 (0) 381 / 37 58 749
Telefax: +49 (0) 381 / 37 58 750

michael.fritze@contrade-consulting.de
info@contrade-consulting.de