

Inhaltsverzeichnis

<u>1. Einleitung</u>	2
<u>2. Die Bedeutung einer gelungenen Personaleinführung</u>	2
<u>3. Aufgabe der Personalabteilung und des Fachvorgesetzten bei der Einführung von Mitarbeitern</u>	5
<u>4. Mögliche Einführungsmaßnahmen</u>	6
4.1. Vorbereitung	7
4.1.1. Vorbereitung der unmittelbaren Führungskraft bzw. eines Mitarbeiters der Personalabteilung	7
4.1.2. Vorbereitung des Teams	7
4.1.3. Vorbereitung des Paten	7
4.1.4. Vorbereitung des neuen Mitarbeiters	7
4.1.5. Vorbereitung des Arbeitsplatzes	8
4.2. Einführungsgespräch	8
4.3. Einführung in den Kollegenkreis	9
4.4. Einführung in die Ordnung und Umgebung des Betriebes	9
4.5. Einführung in den Aufgabenbereich	10
4.6. Feedbackgespräche und periodische Fortschrittskontrollen	11
<u>5. Hilfsmittel zur Einführung</u>	12
5.1. Zum Beispiel: Betriebsbesichtigung (u.U. in Verbindung mit einem Film oder einer PowerPoint-Präsentation)	12
5.2. Zum Beispiel: Einführungsseminare	12
5.3. Zum Beispiel: Der Betriebspate	15
5.4. Zum Beispiel: Eine Broschüre für Neueingestellte	16
<u>6. Auswertung der Einführungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter am Reemtsma Standort in Berlin</u>	17
<u>7. Bibliographie</u>	20

**Anlagen: Kopie der Einführungsbroschüre für neue Mitarbeiter der Firma Reemtsma
PowerPoint-Präsentation „Reemtsma für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“**

1. Einleitung

Das menschliche Kapital gilt heute nicht nur als tragender Bestandteil des Erfolges, sondern als Unternehmenskultur schlechthin. Das Personal wird als Investment betrachtet. Dabei zählen derzeit fachliche Qualifikationen ebenso wie die Loyalität dem Unternehmen gegenüber. Man hat erkannt, daß der Erfolg heute nicht mehr im schnellen Auswechseln oder in einem rigorosen Ausnützen der vorhandenen Leistungsreserven der Mitarbeiter besteht. Begriffe wie Unternehmenskultur und Firmenphilosophie sind von entscheidender Bedeutung.

„Unternehmenskultur zu schaffen, bedeutet ein Umfeld zu schaffen, in dem sich der Mitarbeiter wohl fühlt, in dem eine Atmosphäre herrscht, die auf gegenseitigem Respekt beruht, in dem Wünsche der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen im Einklang sind.“

Der richtige Umgang mit den Mitarbeiter, der passende Führungsstil im Hinblick auf die Entfaltung zu leistungsbereiten und leistungsfähigen Funktionsträgern ist sehr wichtig. Unternehmenskultur fängt schon bei der Einführung der Mitarbeiter in eine neue Position, in eine neue Abteilung, an ihrem neuen Arbeitsplatz an.

Die folgende Abschlußarbeit wird sich diesem oft in seiner Bedeutung unterschätzten Themengebiet widmen. Sie unterteilt sich in zwei große Abschnitte – in einen theoretischen Teil, der zunächst die Bedeutung und Ziele einer effizienten Mitarbeiterneueinstellung darstellt, um dann aufzuzeigen, welche Möglichkeiten es gibt, die Mitarbeiter in die neue Umgebung zu integrieren und sie am Arbeitsplatz einzuweisen; der zweite Teil wird sich auf Erfahrungen während meines Praktikums in der Cigarettenfirma „Reemtsma“ stützen und den Entwurf einer Informationsbroschüre für neue Mitarbeiter beinhalten, die exemplarisch als ein hilfreiches Instrument zur Information der Neueingestellten dienen kann.

2. Die Bedeutung einer gelungenen Personaleinführung

Nach einer sorgfältigen Bewerberauswahl für einen freigewordenen oder neu geschaffenen Arbeitsplatz und nachdem der Arbeitsvertrag mit der scheinbar am besten geeignetesten Bewerberin oder einem Bewerber unterzeichnet wurde, beginnt die in ihrer Bedeutung häufig unterschätzte Aufgabe – die Einführung des neuen Mitarbeiters.

Diese Aufgabe ist nicht weniger wichtig als die Personalauswahl. Die Personaleingliederung stellt das Bindeglied zwischen Einstellung und vorgesehener Tätigkeit am Arbeitsplatz dar.

Sie wird allerdings sehr unterschiedlich gehandhabt und reicht von einigen Erläuterungen des Arbeitsgebiets bis zu umfangreichen Einführungsprogrammen.

Dem ersten Arbeitstag kommt eine außerordentliche Bedeutung zu. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß neue Mitarbeiter häufiger Unfälle erleiden, öfter krank geschrieben werden und häufiger kündigen als solche, die dem Betrieb schon längere Zeit angehören. Zahlreiche Untersuchungen beweisen, daß neue Mitarbeiter bereits nach kurzer Zeit für sich entscheiden, ob sie für eine lange Zeit in dem Betrieb bleiben werden oder nicht. Angeblich neunzig Prozent aller Kündigungen, die in der Probezeit durch die Mitarbeiter erfolgen, werden in den ersten Tagen des neuen Arbeitsverhältnisses entschieden. Zu keinem Zeitpunkt spüren die Mitarbeiter mehr, welcher „Geist“ in dieser Firma weht - ein negativer Start bildet keine solide Grundlage für eine langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit. Wenn die Einführung schlecht beziehungsweise überhaupt nicht erfolgt ist, verlassen die am Anfang noch so motivierten und qualifizierten Arbeitnehmer häufig das Unternehmen noch im ersten halben Jahr – zum Nachteil für den Arbeitgeber.

Die Fluktuation kann u.a. auch in den betrieblichen Arbeitsbedingungen begründet sein, doch häufig verbirgt sich dahinter auch eine mangelnde Eingliederung in den Betrieb. Mitarbeiter, die in der Einarbeitungszeit keine Verbindung zu ihrer neuen Tätigkeit und ihren neuen Arbeitskollegen und -kolleginnen finden, sind besonders fluktuationsanfällig. Hier wird der enge Zusammenhang zwischen betrieblichen Einführungsmaßnahmen und menschlicher Leistungsmotivation deutlich.

Für den Betrieb bedeutet Fluktuation hohe Kosten. Das sind unter anderem Kosten für die Stellenausschreibungen, für das aufwendige und teure Auswahlverfahren zum Beispiel in Form eines mehrtägigen Assessment Centers, Kosten für die Einarbeitung und Schulung der neuen Mitarbeiter. Die dreijährige Ausbildung eines Auszubildenden kostet mehr als 35 000 Mark. Schon für die Kündigung eines durchschnittlichen Außendienstverkäufers betragen die finanziellen Einbußen für den Betrieb rund 80 000 Mark. Der Preis für die Anwerbung und Einarbeitung eines Hochschulabsolventen kann sich auf rund 140 000 Mark belaufen, ehe produktive Arbeit geleistet wird. Folglich ist es enttäuschend für das Unternehmen, wenn Kollegen es verlassen, um zum Beispiel ihre Arbeitskraft der Konkurrenz zur Verfügung zu

stellen, vor allem, wenn es sich um eine qualifizierte Fachkraft handelt, die auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt ist.

Die Fluktuation schadet außerdem der Gestaltung eines angenehmen Betriebsklimas. Das Team muß sich ständig auf neue Mitarbeiter einstellen, das Etablieren von stabilen Kontakten unter den Kollegen ist erschwert. Den Einweiser, der Zeit und Geduld in den neuen Mitarbeiter investiert hatte, frustriert, daß dieser geht und seine Mühe „vergeblich“ war. Den unmittelbaren Vorgesetzten verärgert, daß er nicht mit einem festen Personalstamm arbeiten kann, denn ein Mitarbeiter, der motiviert über längere Zeit im Betrieb aktiv ist, zahlt sich aus – er bringt Ideen und Verbesserungsvorschläge gewinnbringend für das Unternehmen ein, er zeigt gute Leistungen, bleibt nicht grundlos von der Arbeit fern, ist bereit Überstunden zu leisten, wenn die Konjunkturlage es erfordert – er identifiziert sich mit dem Unternehmen und arbeitet an seinem Erfolg mit. Ein Grundstein für eine stabile Bindung des Mitarbeiters an seine Firma könnte während der Einführungs- und Einarbeitungszeit gelegt werden.

Damit der neue Mitarbeiter gleich an seinem ersten Arbeitstag eine positive Einstellung zu seiner Aufgabe, zu seinen Kollegen und zu der Firma gewinnt, die eine Voraussetzung für Arbeitsfreude und Leistungsmotivation bildet, bieten viele Firmen gezielte Einführungsmaßnahmen an. Die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter kann als die „Visitenkarte“ des Betriebes angesehen werden. Diese sollen dem Arbeitnehmer dabei helfen, schnellstmöglich ein Höchstmaß an Zufriedenheit und damit auch an Leistung zu erreichen. Die Einführung hat zum Ziel:

- a) Die endgültige Entscheidung über die Mitgliedschaft in einem Betrieb erleichtern
- b) Zeitliche und finanzielle Fehlinvestitionen sowohl aus der Sicht des Betroffenen als auch aus der des Betriebes vermeiden
- c) Die fachliche Einarbeitung des Mitarbeiters in die betriebliche Aufgabe zu erleichtern
- d) Eine Orientierung in der neuen Umgebung geben
- c) Eine gute Zusammenarbeit im neuen Kollegenkreis fördern

3. Aufgabe der Personalabteilung und des Fachvorgesetzten bei der Einführung von Mitarbeitern

Eine gute Einführung und Einarbeitung von Mitarbeitern ist Ausdruck von Führungsfähigkeiten und gehört mit zu den wichtigen Führungsaufgaben. Im Vordergrund steht das Informationsbedürfnis des neuen Mitarbeiters. In mittleren und großen Betrieben

unterstützt die Personalabteilung die Vorgesetzten bei dieser Aufgabe, in kleinen Betrieben übernimmt der Unternehmer oder die Führungskraft die Personaleinführung.

Die Einführung durch die Personalabteilung ist eine **Informationsaufgabe**. Man informiert z.B. über:

- den Betrieb und dessen Organisation
- die Arbeit des Neueingestellten im betrieblichen Gesamtrahmen
- die Schwerpunkte des zukünftigen Arbeitsgebietes
- Unternehmens- und Führungsgrundsätze
- Arbeitsbedingungen – Verdienst, Arbeitszeit, Pausenregelung, Urlaub, wichtige Bestimmungen, Arbeitsordnung,
- betriebliche Sozialleistungen (betriebliche Altersversorgung)
- betriebsärztlichen Dienst
- Sicherheitsvorschriften
- Verhalten bei Unfällen und Krankheiten
- betriebliche Fortbildungsmöglichkeiten
- Betriebsrat
- Betriebssportgruppen, Betriebsbücherei und andere betriebliche Einrichtungen

Die Einführung durch die Führungskräfte ist eine **Integrationsaufgabe**. Der zuständige Vorgesetzte sorgt für die Einführung am Arbeitsplatz und ist für die Einarbeitung zuständig. Er ist die Schlüsselperson für die fachliche und persönliche Integration des Mitarbeiters. Schon in der ersten Woche wird die Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Neueingestellten gelegt. Wenn sich ein gutes Führungsverhältnis entwickeln soll, muß der Mitarbeiter von Anfang an spüren, daß sich der Vorgesetzte um ihn bemüht.

In Ergänzung zu den Informationen der Personalabteilung kann er den Neueingestellte eingehend über seine Arbeitsaufgabe unterrichten, ihm bestehende Gruppenbeziehungen und Über- bzw. Unterstellungsverhältnisse aufzeigen und schließlich ihn bei den Kollegen einführen.

4. Mögliche Einführungsmaßnahmen

Ein Patentrezept zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter, das für alle Betriebe, unabhängig von Branche, Produktion, Fertigungstechnik und Belegschaftsstruktur Gültigkeit hat, gibt es nicht. Unterschiedliche Arbeitnehmer in unterschiedlichen Betrieben erfordern auch unterschiedliche Einführungsmaßnahmen. Konkrete Einführungsprogramme werden in der Regel auf spezifische Mitarbeitergruppen zugeschnitten, so daß auf die besonderen Informationsbedürfnisse Rücksicht genommen werden kann. Wichtige Kriterien für die Ausgestaltung der Programme sind das zukünftige Arbeitsgebiet, die hierarchische Einordnung, das Alter und die Nationalität bzw. die sprachlichen Voraussetzungen (z.B. bei Gastarbeitern). Je nach Position des neuen Mitarbeiters werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. So benötigen neue Auszubildende oder Hochschulabsolventen und Trainees andere Maßnahmen als erfahrene Arbeitnehmer, die lediglich den Betrieb oder die Abteilung wechseln, deren Tätigkeitsbereich aber unverändert bleibt.

Jedoch lassen sich einige Punkte der möglichen Einführungsmaßnahmen auf alle Kategorien von neuen Mitarbeitern anwenden. Die systematische Einführung umfaßt folgende Phasen:

- 1. Vorbereitung auf den Mitarbeiter**
- 2. Begrüßung des Mitarbeiters und Aushändigen wichtiger Unterlagen**
- 3. Einführung in den Kollegenkreis**
- 4. Einführung in die Ordnung und Umgebung des Betriebes**
- 5. Einführung in den Aufgabenbereich bzw. Anlernen des neuen Mitarbeiters am Arbeitsplatz**
- 6. Feedback und periodische Kontrolle des Fortschritts des neuen Mitarbeiters**

Es lohnt sich, im folgenden auf diese Punkte näher einzugehen.

4.1. Vorbereitung

6.1.1. Vorbereitung der unmittelbaren Führungskraft bzw. eines Mitarbeiters der Personalabteilung

Es gehört mit zur Aufgabe der zuständigen Führungskraft beziehungsweise eines Mitarbeiters der Personalabteilung, sich intensiv auf den neuen Mitarbeiter vorzubereiten, bevor dieser ins Unternehmen eintritt. Die Bewerbungsunterlagen werden gründlich studiert, um auf den Neuen persönlich eingehen zu können und ihm das Gefühl zu vermitteln, daß er nicht nur eine Nummer ist, sondern daß es auf seine Mitarbeit entscheidend ankommt. Die Führungskraft und / oder der Personalreferent sollte genügend Zeit für die Einführung in seinem Terminplan vormerken. Er sollte nicht gerade dann einen freien Tag oder den noch ausstehenden Urlaub

nehmen, wenn der neue Mitarbeiter kommt, sondern muß anwesend sein und ihm unterstützend zur Seite stehen.

6.1.2. Vorbereitung des Teams

Bereits vor dem Erscheinen des neuen Mitarbeiters sollte außerdem seine Eingliederung in die Arbeitsgruppe vorbereitet werden. Das Team wird rechtzeitig darüber informiert, daß ein Mitarbeiter eingestellt wurde; nützlich ist es außerdem, es über die Person des Neuen, über seine Ausbildung, seinen beruflichen Werdegang, seine zukünftigen Aufgaben innerhalb der Gruppe, seine Kompetenzen nach erfolgter Einarbeitung zu benachrichtigen. So können sich alle Mitarbeiter auf ihren Kollegen im Vorfeld einstellen und sind nicht überrascht, fühlen sich nicht in ihrer Position von dem Neuen als einem möglichen Konkurrenten bedroht. Denn ohne Informationen fühlt sich das Team übergangen, eine negative Einstellung dem Neuen gegenüber ist damit möglicherweise vorprogrammiert.

6.1.3. Vorbereitung des Paten

Sofern der Vorgesetzte nicht selbständig die gesamte Einarbeitung übernimmt, kann er diese Aufgabe an einen gleichrangigen Kollegen des Neueingestellten delegieren, einen sogenannten Paten auswählen, den er rechtzeitig über seine Aufgabe und über die Vorbildung und Berufserfahrung des Neuen unterrichten muß, damit auch dieser sich auf seine Aufgabe vorbereiten kann. Im nächsten Kapitel soll näher auf die Aufgaben des Paten eingegangen werden.

6.1.4. Vorbereitung des neuen Mitarbeiters

Außerdem kann man auch den Neuen auf seinen ersten Arbeitstag im Vorfeld vorbereiten. Einige Firmen senden ungefähr eine Woche oder einige Tage vor dem Eintrittstermin Begrüßungsbriefe, in denen der neue Vorgesetzte darlegt, daß er sich auf die Zusammenarbeit freut und dem Neuen mitteilt, wann, wo und bei wem er sich am ersten Tag einzufinden hat, welche Papiere er mitbringen sollte und was ihn erwartet (zum Beispiel 8:00 Begrüßung und Vorstellung der Kollegen, 8:30 Betriebsbesichtigung, 9:15 Vorstellung des Betriebsrats etc.). Sehr nützlich ist außerdem eine eigens für diese Zwecke von der Personalabteilung herausgegebene Broschüre für neue Mitarbeiter, auf die später ausführlich eingegangen wird. Man könnte sie auch im Vorfeld an neue Mitarbeiter verschicken, um sie auf ihre Arbeit einzustimmen. Was dem neuen Mitarbeiter nach der Lektüre unklar geblieben ist, kann er dann bei dem Einführungsgespräch bzw. bei der Firmenpräsentation nachfragen.

6.1.5. Vorbereitung des Arbeitsplatzes

Der Vorgesetzte muß dafür sorgen, daß für den Mitarbeiter bereits vor seinem Eintritt in den Betrieb der Arbeitsplatz vorbereitet wird. Die nötigen Werkzeuge, Arbeitsmittel, Arbeitskleidung und der Hausausweis sollten für den Neuen bereitliegen. Der Arbeitsplatz darf nicht erst nach seinem Dienstantritt eingerichtet werden. Neue Mitarbeiter wollen sich meistens gleich nützlich machen und mit ihrer Arbeit beginnen. In fast allen Fällen werden sie mit großem Eifer die Stelle antreten, mit dem Ziel, dem Chef zu zeigen, zu welch großen Leistungen sie bereits nach kurzer Einarbeitungszeit fähig sind. Die Motivation könnte nachlassen, wenn sie keine Möglichkeit dazu bekommen.

4.2. Einführungsgespräch

Der erste Tag des neuen Mitarbeiters könnte zum Beispiel mit einem gut geplanten Einführungsgespräch anfangen. Dabei wird der Kontakt mit dem Neuen hergestellt und die ersten Informationen ausgetauscht. Der Neue soll den Sinn seiner Tätigkeit im Ganzen des Betriebes sehen und einen Überblick erhalten. Er wird zunächst persönlich begrüßt und willkommen geheißen, man bespricht zum Beispiel noch einmal den bisherigen Werdegang, Interessen und Ziele des Neueingestellten, verschafft ihm einen Überblick über das Unternehmen, den Organisationsablauf und die Abteilungen und händigt ihm Unterlagen aus, die er benötigt bzw. mit deren Hilfe er sich außerdem informieren kann – z.B.:

- die Stellenbeschreibung
- Betriebsordnung
- Firmenbroschüre
- Mitarbeiterzeitschrift
- Einführungsbroschüre
- Unfallverhütungsvorschriften
- Entgelt- und Manteltarifvertrag
- Betriebsausweis
- Essensmarken

Ein Teil der Einführungsmaßnahmen ist sogar nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§81) vorgeschrieben. Dort heißt es: „Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten. Er hat den Arbeitgeber vor Beginn der

Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren zu belehren. Über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich ist der Arbeitnehmer rechtzeitig zu informieren.“

4.3. Einführung in den Kollegenkreis

Der neue Mitarbeiter könnte als nächstes seinen zukünftigen Vorgesetzten, Kollegen, dem Betriebsrat und dem „Paten“ vorgestellt werden. Dabei können die Arbeitsaufgaben und Kompetenzen der einzelnen Personen kurz umrissen werden. Wichtig ist, daß er auch die Kollegen benachbarter Abteilungen, mit denen er u.U. zusammenarbeiten wird, kennenlernt. Weitere Ansprechpartner und Kollegen könnten ebenfalls dabei erwähnt werden.

4.4. Einführung in die Ordnung und Umgebung des Betriebes

Bald darauf könnte man dem Neuen seinen Arbeitsplatz zeigen, ihn zur Garderobe führen, ihm erklären, wo die Toiletten, Getränkeautomaten, der Parkplatz und die Betriebskantine ist. Unter Umständen gibt es noch weitere Einrichtungen und Räume, über die der Mitarbeiter informiert werden möchte – die Wäschekammer, wo er seine Arbeitskleidung reinigen lassen kann, die Material- und Werkzeugausgabe, die Räume des Betriebsgesundheitsdienstes etc.. Eine Betriebsbesichtigung in Form eines Rundgangs könnte sehr sinnvoll sein und dem Mitarbeiter die erste Orientierung geben. Gleichzeitig kann der Mitarbeiter über seine Arbeitszeit (Beginn und Ende der Arbeitszeit, Pausenregelung, Überstunden, Schichtarbeit, Gleitzeit) und die Urlaubsregelung informiert werden, man klärt ihn auf über das nötige Verhalten bei Krankheit und Unfällen und gibt ihm einen Überblick über soziale Einrichtungen und Leistungen, wenn es noch nicht geschehen ist.

4.5. Einführung in den Aufgabenbereich

Anhand der Stellenbeschreibung (wenn vorhanden) kann man die wesentlichen Aufgaben und den Zusammenhang der Tätigkeit mit der anderer Arbeitsplätze erörtern und mit dem neuen Mitarbeiter den Zeitraum für die Einarbeitung bzw. das Anlernen am Arbeitsplatz besprechen. Das Gesetz sieht keine Regelung für die Einarbeitungszeit vor. Meistens vereinbart man eine Probezeit von sechs Monaten, weil dann der allgemeine Kündigungsschutz greift, die inhaltliche Einarbeitung ist jedoch erst abgeschlossen, wenn der Mitarbeiter seine Aufgaben völlig selbständig erledigt.“

Wenn neben der obligatorischen Einführung auch eine Unterweisung vorzusehen ist, sollte ein gut durchdachtes Unterweisungsprogramm erarbeitet und realisiert werden. Ein Einarbeitungsplan könnte festlegen, was dem neuen Mitarbeiter vermittelt werden muß (Stoffplan), wann und welcher Zeit es geschehen soll (Zeitplan) und wie ihm am besten vermittelt wird (Methodenplan). Welche Leistungsentwicklung beim neuen Mitarbeiter eintritt, ist davon abhängig, ob und wie die Unterweisung durchgeführt wird. In Untersuchungen wurden hierzu aufschlußreiche Ergebnisse ermittelt: Während bei einer guten Unterweisung bereits nach acht Tagen eine Normalleistung erreicht wurde, war bei einer ungenügenden Unterweisung erst nach 13,5 Tagen das gleiche Ergebnis feststellbar. Bei einer unterbliebenen Unterweisung wurde die Normalleistung in der beobachteten Zeit von 24 Tagen nicht erreicht. Daraus läßt sich der Schluß ziehen, daß der Mitarbeiter beim Lernen keineswegs auf sich selbst gestellt bleiben darf. Material, Zeit und Geld würden dadurch vergeudet. Erkennbare Defizite sollten durch eine Unterweisung möglichst bald ausgeglichen werden.

Ziel der Unterweisung ist:

- „Richtige, selbständige, gewissenhafte, fehlerfreie, unfallsichere und schnelle Ausführung der am Arbeitsplatz zugeordneten Aufgaben bei
- Verbesserter Qualität, einheitlichen Arbeitsmethoden sowie vermindertem Energie-, Material- und Werkzeugeinsatz bei
- Innerer Anteilnahme des Neuen an der Arbeit und am Betriebsgeschehen.“

Für das Anlernen am Arbeitsplatz hat sich das Prinzip

„Erklären-Vormachen-Selbstmachenlassen unter beratender Aufsicht“ und evtl. nochmaliges Erklären und Vormachen als nützlich erwiesen.

4.6. Feedbackgespräche und periodische Fortschrittskontrollen

Auch nach den ersten Wochen ist es wünschenswert, im Kontakt mit dem neuen Mitarbeiter zu bleiben, sich nach seinen Fortschritten zu erkundigen, fragen, ob er zufrieden ist und alles so verläuft, wie er es sich vorgestellt hatte, was er sich noch wünschen würde, um besser bei seiner Arbeit voranzukommen. Hat er sich gut eingelebt und glaubt er, eine echte Chance zu haben, im Betrieb weiterzukommen? Entspricht die neue Tätigkeit seinen Neigungen, Erfahrungen und Fähigkeiten, beabsichtigt der Neue, im Betrieb zu bleiben? Ziel solcher Aussprachen ist, dem Neuen zusätzlich Hilfen für seine Einarbeitung und Eingliederung zu geben und rechtzeitig zu erkennen, ob er richtig eingesetzt ist. „Zu welchen Zeitpunkten und

wie oft Aussprachen mit neuen Mitarbeitern stattfinden sollen, läßt sich nicht allgemeingültig festlegen, sondern hängt von den Aufgaben und der Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters ab. Als grober Anhaltspunkt kann dienen: an einem der ersten Tage, nach vier Wochen, nach drei Monaten. Bei der letzten Aussprache sollte der Vorgesetzte dem „Neuen“ zu erkennen geben, daß es jetzt keiner besonderen Betreuung mehr bedarf. Häufig wird dieser Zeitpunkt auch mit dem Ende der vertraglich vereinbarten Probezeit zusammentreffen.“

Der Vorgesetzte sollte dabei bereits erbrachte Leistungen anerkennen und hervorheben; Fehlleistungen und noch vorhandene Mängel sollten wohlwollend und aufbauend kritisiert werden, in der Form, daß Lösungsmöglichkeiten und –wege aufgezeigt werden, daß darüber hinaus der Neue gebeten wird, seinerseits über neue Lösungen nachzudenken, um evtl. einen noch besseren Weg zu finden.

Es ist ferner sinnvoll, regelmäßige Fortschrittskontrollen durchzuführen, um den Mitarbeiter auch im Hinblick auf seine Übernahme nach der Probezeit beurteilen zu können. Die Erfolgskontrolle liegt in den Händen des unmittelbaren Vorgesetzten und beinhaltet neben der Klärung der Ziele und Aufgaben die Besprechung von Ergebnissen, die Anerkennung von Fortschritten, Ansprache der erkennbaren Probleme und regelmäßige Feedbackgespräche. Man könnte mit dem Mitarbeiter gemeinsam planen, welche Teilaufgaben er wann, mit Anleitung oder bereits selbständig, erledigen soll, und ihm darlegen, welche Ergebnisse von ihm erwartet werden. Dem Mitarbeiter hilft es, wenn er Rückkopplung darüber bekommt, wie man den Stand der Einarbeitung einschätzt, welche Schwierigkeiten sich möglicherweise ergeben haben und ob Bedarf an weiteren Schulungen besteht.

5. Hilfsmittel zur Einführung

5.1. Zum Beispiel: Betriebsbesichtigung (u.U. in Verbindung mit einem Film oder einer PowerPoint-Präsentation)

Betriebsbesichtigungen werden oft in Form einer Gemeinschaftsveranstaltung für alle zu einem bestimmten Termin Neueingestellten vorgenommen - „Das hat unter anderem den Vorteil, daß von Anfang an ein ‘Wir-Gefühl‘ entstehen kann.“ Im Rahmen einer Betriebsbesichtigung erhält der Mitarbeiter einen umfassenden Überblick über den Betrieb und kann seine Arbeit entsprechend einordnen.

Das Reemtsma Werk Berlin führt in regelmäßigen Zeitabständen Werkbesichtigungen für interessierte Gruppen, Universitätskurse oder Umschulungsteilnehmer des Arbeitsamtes

durch. Einige Neueingestellte können an diesen Führungen teilnehmen. Zu diesen Zwecken hat die Firma die oberste Etage im Hauptgebäude zu mehreren Präsentationsräumen ausgebaut. In einem Filmraum wird den Besuchern zunächst ein Film über die Firma, die einzelnen Abteilungen und die Produktion gezeigt, wonach die Teilnehmer Fragen stellen können. Dann werden sie durch das Werk geführt und kehren schließlich in die Präsentationsetage zurück, wo ihnen eine kleine Erfrischung serviert wird und man in jedem Raum eine andere Reemtsma-Marke im Einklang mit der laufenden Werbekampagne präsentiert bekommt – von West über Peter Stuyvesant und P&S bis Davidoff.

5.2. Zum Beispiel: Einführungsseminare

Besonders für neueingestellte Führungskräfte, Trainees und Auszubildende, aber auch für andere Arbeitnehmer bieten einige Unternehmen Einführungsseminare an. Es kann zum Beispiel ein eintägiges oder dreitägiges Seminar sein, das entweder vor dem Eintritt der Neuen oder gleich zu Beginn der Einarbeitungsphase stattfindet. Man informiert dabei den Neueingestellten über die Philosophie, die Ziele und die Organisation des Betriebes, er hat die Chance, andere Neueingestellte und die Vorgesetzten kennenzulernen und dabei bereits die ersten Kontakte zu knüpfen. Solche Seminare bieten sich vor allem an, wenn man mehrere neue Mitarbeiter gleichzeitig rekrutiert. Sinnvoll ist es auch, nach einiger Zeit erneut Seminare durchzuführen, um weitere Informationen zu vermitteln und einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Beispielhaft soll hier ein Einführungsseminar von Auszubildenden in der Cigarettenherstellungsfirma Reemtsma vorgestellt werden. Die Einführung von Auszubildenden in den Betrieb bedarf besonderer Sorgfalt, da der Übergang von der Schule in den Beruf ein wichtiges Ereignis in der persönlichen Entwicklung der jungen Menschen darstellt, das mit einer großen Umstellung verbunden ist. Die Unkenntnis vieler Gepflogenheiten und Verhaltensnormen führt zur Unsicherheit, die dadurch abgebaut werden kann, daß den Betroffenen Gelegenheit gegeben wird, sich mit der neuen Umwelt vertraut zu machen. Bei den Jugendlichen kommt es besonders darauf an, „durch geeignete betriebliche Hilfen das Einleben in die Arbeitswelt zu erleichtern. (...) Vom Gelingen der betrieblichen Einführung – gerade auch in diesen ersten Tagen und Wochen der Ausbildung hängt häufig die zukünftige Einstellung zum Beruf, zur Arbeit und zum Betrieb ab. Auch gesellschaftspolitische Haltungen werden dadurch geprägt.“

Daher sind betriebliche Einführungsmaßnahmen für Auszubildende in erster Linie darauf gerichtet, einen Kontakt zwischen den Jugendlichen untereinander und zwischen den Jugendlichen und Ausbildern zu schaffen und zu festigen und die neuen Auszubildenden

umfassend über die Inhalte und Anforderungen der Ausbildung, ihre Rechte und Pflichten, über die betriebliche Ordnung zu informieren.

Alle Reemtsma-Auszubildenden des Jahrgangs, die ihre Ausbildung in Deutschland absolvieren, werden für eine Woche zu einem Einführungsseminar nach Hamburg geschickt, wo die Hauptverwaltung von Reemtsma sich befindet. Der Ablauf sieht wie folgt aus:

1. Begrüßung und Kennenlernspiel

(Alle Teilnehmer werden miteinander bekannt und erfahren, wer welche Ausbildung und an welchem Standort von Reemtsma absolvieren wird. Es sind Industriemechaniker, Industrieelektroniker, Industriekaufleute und Betriebswirte vertreten, wobei die Betriebswirte eine Berufsakademie absolvieren und parallel bei Reemtsma ausgebildet werden.)

2. Vorstellung aller Ausbildungsberufe bei Reemtsma

(Ablauf und Ziele der einzelnen Ausbildungsprogramme werden vorgestellt.)

3. Präsentation des Konzerns Reemtsma

(Ein Geschichtsprofessor erklärt den Weg eines kleinen Familienunternehmens zu einem international erfolgreichen, immer weiter expandierenden Konzern.)

4. Film über die Produktion

(Der Film illustriert die einzelnen Fertigungsprozesse, den Weg vom Tabak zur Zigarette)

5. Workshop Zigarette

(Die Auszubildenden können sich darin üben, manuell Zigaretten herzustellen.)

6. Vertrieb

(Sie bekommen einen Überblick über den Vertrieb und die Arbeit von Außendienstmitarbeitern)

7. Marken-PR

(Sie erfahren Fakten über die Marken-PR, Marktanteile der einzelnen Reemtsma-Marken und der Konkurrenzmarken.)

8. Von der Arbeit des Betriebsrats und der Jugendauszubildendenvertretung

(Der Betriebsratsvorsitzende und ein Mitglied der Jugendauszubildendenvertretung erklären den jungen Leuten ihre Arbeit.)

9. Auszubildende treffen Ausbilder

(In einer Gruppenarbeit und Diskussion stellen die Auszubildenden ihre Erwartungen gegenüber den Ausbildern dar, woraufhin die Ausbilder ihre Erwartungen gegenüber den

Auszubildenden schildern. Die Auszubildenden erzählen, wie sie sich die Ausbildung wünschen, was sie zu lernen hoffen.)

10. Gesundheit und Arbeitsschutz

11. Marketing bei Reemtsma

(Nach einem Vortrag übers Marketing entwickeln die Auszubildenden in Gruppen neue Cigarettenmarken für bestimmte Zielgruppen und gestalten dafür ein Marketingkonzept und einen Entwurf für ein Werbeplakat.)

12. Rechte und Pflichten der Auszubildenden

(In Gruppenarbeit werden bestimmte Rechtsfälle besprochen.)

13. Besichtigung des Tabakmuseums

(Das hauseigene Museum, das wertvolle Exponate wie antike Schnupftabakdosen, die ersten Cigarettenverpackungen, mit Diamanten besetzte Pfeifen etc. - aus der Geschichte des Tabaks beinhaltet, wird bei einer Führung präsentiert.)

14. Besichtigung des Werks Hannover/Langenhagen

(Die Teilnehmer reisen gemeinsam zu diesem Produktionsstandort und werden durch die Cigarettenfabrik geführt.)

15. Besichtigung der Lehrwerkstatt

(Die Teilnehmer sehen ihren zukünftigen Arbeitsplatz)

Diese Einführungsseminare werden von Auszubildenden als sehr gut eingeschätzt – in einem abschließenden Bericht fassen sie schriftlich (in Gruppenarbeit) ihre Eindrücke zusammen und resümieren ein Reemtsma-Thema, das sie besonders beeindruckt hat. Das impliziert eine Teambuilding-Übung. Einige Punkte, die in diesen Auszubildenden-Seminaren behandelt werden, könnten auch generell Bestandteil des Einführungsprogramms für alle neuen Mitarbeiter sein, so zum Beispiel die Vorstellung verschiedener Arbeitsgebiete bei Reemtsma (Marken-PR, Vertrieb, Cigarettenfertigung...), Präsentation des Konzerns (Tradition), Vorstellung einzelner Fertigungsschritte (vom Tabak zur Cigarette).

5.3. Zum Beispiel: Der Betriebspate

Die meisten Probleme während der Einarbeitung „entstehen nicht im fachlichen, sondern im sozial-psychologischen Bereich: Meist tritt der neue Mitarbeiter in eine Arbeitsgruppe ein, deren informelle Struktur sich dadurch verändert.“ Um die menschliche Integration des

Neueingestellten zu erleichtern, könnte man ihm zum Beispiel einen erfahrenen und freundlichen Kollege für einige Zeit hilfreich zur Seite stellen wie das in vielen großen Firmen bereits üblich ist. Bei der Siemens AG zum Beispiel bekommt jeder Neue einen Paten.

Dieser sollte seinen neuen Kollegen sozial unterstützen, ihn über ungeschriebene Gesetze und Gepflogenheiten in der Firma informieren und bei der Lösung auftretender Probleme beraten. Dabei ist zu beachten, daß er nicht die Aufgabe des betreffenden Vorgesetzten übernehmen soll, sondern diesen beim Einarbeitungsprogramm nur unterstützen und ein bißchen entlasten soll. Er agiert als ein Pate, Mentor oder Starthelfer und übernimmt die Funktion des informellen Ansprechpartners, der dem Neuen die „Spielregeln“ des Miteinanders im Betrieb (Rauchen, Feiern, Duzen oder Siezen, etc.) vermittelt. Das kann ein Mitarbeiter aus der Fachabteilung oder auch der bisherige Stelleninhaber sein. Wichtig ist, daß dieser Mensch Einfühlungsvermögen als seine natürliche Charaktereigenschaft mitbringt und freiwillig bereit ist, die Aufgabe des Mentors neben dem üblichen Arbeitspensum zu bewältigen.

Dieser „Firmenpate“ sollte eine positive Grundeinstellung zum Unternehmen, seiner Arbeitsgruppe und seiner eigenen Aufgabe besitzen, kontaktfähig sein, also auf den neuen Mitarbeiter von sich aus zugehen, ihn ausreden lassen, aufnehmen was dieser sagt, und sich ernsthaft damit befassen, Vertrauen erwecken durch Zuverlässigkeit und Diskretion, ein fundiertes fachliches Wissen und Können aufweisen, das für den Neuen Vorbildcharakter besitzt, genau über alle Arbeitsabläufe Bescheid wissen und wichtige Hintergrundinformationen besitzen.

5.4. Zum Beispiel: Eine Broschüre für Neueingestellte

Eine eigens für die Neueingestellten entwickelte Broschüre könnte ihre Einführung unterstützen und ihnen den Einstieg erleichtern. Sie sollte aber das persönliche Einführungsgespräch nicht ersetzen. Am ersten Tag ist das Gedächtnis des neuen Kollegen mit einer Fülle an Informationen überfordert. In der Broschüre kann er noch einmal in Ruhe alle für ihn wissenswerten betrieblichen Fakten nachlesen und sich über wichtige Themengebiete informieren.

Die Personalabteilung der Firma Reemtsma hat eine Broschüre in Form eines Ringbuchordners konzipiert, der die Mitarbeiter während ihrer Zeit bei der Firma begleiten soll. Sie können dort alle wichtigen Reemtsma-Unterlagen und neue Informationen einheften, die einzelnen Seiten durch aktualisierte Fassungen ersetzen. Der Mantel- und der

Entgelttarifvertrag sowie die Broschüre zur Arbeitssicherheit und die Arbeitsordnung werden in einer Seitentasche des Ordners beigelegt.

Wesentliche Inhalte, die eine Einführungsbroschüre enthalten könnte:

- Das Unternehmen in Stichworten (Entwicklung, Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm, Tradition, Konzernverbindungen)
- Organigramm
- Einzelne Abteilungen und ihre Funktionen
- Die Mitarbeiter (Größe und Struktur der Belegschaft)
- Betriebliche Sozialleistungen
- Betriebliche Fortbildungsmöglichkeiten
- Entgeltregelungen
- Arbeitszeitregelungen
- Arbeitssicherheitsdienst
- Betriebsgesundheitsdienst
- Betriebliche Verbesserungsvorschläge
- Namen, Funktionen und Telefonnummern und Sprechstunden wichtiger Ansprechpartner wie Personalabteilung, Betriebsrat, Sozialbeauftragte, Vertrauensperson für Schwerbehinderte

(siehe z. B. das Inhaltsverzeichnis der beigelegte Broschüre)

6. Auswertung der Einführungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter am Reemtsma Standort in Berlin

Viele Firmen haben inzwischen die Notwendigkeit eines Einführungsprogramms für neue Mitarbeiter erkannt, doch leider wird dieses Programm (soweit vorhanden) nicht immer systematisch durchgeführt.

So lassen sich auch am Beispiel der Firma Reemtsma einige Schwachpunkte bei der Integration der neuen Mitarbeiter feststellen.

Es ist sicherlich richtig, daß je nach Position und Bildungsstand des „Neuen“ unterschiedliche Schwerpunkte bei der Einführung gesetzt werden sollten. Auszubildende und Trainees bekommen eine Unterweisung bzw. ein Einführungsseminar in der Reemtsma-Zentrale, was sehr gut funktioniert und einen hohen Informationsgehalt hat, doch andere neue

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Maschinenführer, Produktionshelfer, technisches Personal) werden sofort am ersten Arbeitstag ins kalte Wasser geworfen. Ihren Vertrag und die Broschüre zur Arbeitssicherheit, den Entgelt- und den Manteltarifvertrag bekommen die meisten erst, wenn sie schon ein paar Tage gearbeitet haben. Dieses sollte meiner Meinung nach vor dem ersten Arbeitstag geschehen und gehört mit zum Punkt „Vorbereitung des neuen Mitarbeiters“.

Es findet kein persönliches Einführungsgespräch mit dem Personalreferenten statt, es werden keine Begrüßungsbriefe verschickt. Den Vertrag unterschreibt der Neue bei der Sekretärin, die nicht auf seine Fragen rund um den neuen Arbeitsplatz eingehen kann. Man nimmt sich nicht genug Zeit für ihn und die notwendigen Informationen. In den sechziger Jahren, als viele Menschen gleichzeitig eingestellt wurden, pflegte die Firma für die Neuen eine Betriebsbesichtigung durchzuführen. Heute ist diese Regelung nicht mehr üblich.

An dem ersten Arbeitstag begrüßt der Vorgesetzte den Neuen und zeigt ihm die Umkleidekabinen, die Kantine und noch einige Dinge, die er wissen sollte. Dann wird er einer beliebigen Kollegin oder einem Kollegen zugeordnet, die bzw. der von ihren / seinen sonstigen Pflichten nicht entlastet wird und deswegen nicht wirklich die Rolle des Paten übernimmt.

Die neuen Mitarbeiter bekommen nicht die Möglichkeit, einer richtigen, für sie allein durchgeführten Firmenpräsentation wie sie für Externe in der Präsentationsetage gemacht wird, beizuwohnen. Einige wenige (nicht das Maschinenpersonal) können mitlaufen, wenn das Werk externen Besuchern vorgestellt wird. Wünschenswert wäre eine eigens für die neuen eingerichtete Führung.

Wie schon weiter oben ausgeführt, kann es natürlich kein Patentrezept zur richtigen Einführung neuer Mitarbeiter, das für alle Betriebe, unabhängig von Branche, Produktion, Fertigungstechnik und Belegschaftsstruktur Gültigkeit hat, geben. Doch kann die Personalabteilung durchaus dazu beitragen, daß der Mitarbeiter sich in seiner neuen Rolle wohl fühlt, indem sie ihn ausführlich informiert und nicht sofort an die Maschine stellt, mit dem Argument, daß man ihn am Arbeitsplatz brauche und daß keine Zeit sei.

Zusammenfassend läßt sich nochmals feststellen, daß eine Einführung, die sich auf alle Kategorien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezieht, folgende Punkte umfassen sollte:

- Vorbereitung auf den Mitarbeiter
- Begrüßung des Mitarbeiters und Aushändigen wichtiger Unterlagen
- Einführung in den Kollegenkreis
- Einführung in die Ordnung und Umgebung des Betriebes
- Einführung in den Aufgabenbereich bzw. Anlernen des neuen Mitarbeiters am Arbeitsplatz
- Feedback und periodische Kontrolle des Fortschritts des neuen Mitarbeiters

7. Bibliographie

Altmann, Hans Christian: Motivation der Mitarbeiter: Methoden, Konzepte, Erfolgsbeispiele; Reihe: Blick durch die Wissenschaft, Hrg. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main, 1989

Ausschuß Betriebliche Personalpolitik der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (Hrg.): „Arbeitsberichte 10. Einführung von Mitarbeitern“; Joh. Heider Verlag, Bergisch Gladbach, 1997

Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung. Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit; 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1995

Golas, Heinz G.: Der Mitarbeiter: Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht, 7. Auflage; Cornelsen, Düsseldorf, 1990

Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung. Ein Grundriß mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens; expert-Verlag, Ehningen bei Böblingen, 1988

Maess, Kerstin und Maess, Thomas (Hg.): Das Personaljahrbuch 1999. Wegweiser für zeitgemäße Mitarbeiterführung; Luchterhand, Neuwied, 1999

Stopp, Udo: Betriebliche Personalwirtschaft, 11. Auflage, expert-Verlag, Sindelfingen, 1985

Rischar, Klaus und Brendt, Dieter: Einführung neuer Mitarbeiter; mvg-Verlag, München, 1994

Weber, Wolfgang: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre; Gabler, Wiesbaden, 1991