

# Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Ein Informationstext für Führungskräfte

**Regine Martin**

Hinweis: dies ist ein verkürzter Text zum Kennen lernen (3 von 10 Seiten).  
Wenn Sie den ganzen Text lesen wollen, können Sie ihn bei uns unter  
[info@move-and-balance.de](mailto:info@move-and-balance.de) anfordern.

## 1. Anfangssituationen

Es stimmt schon, dass „jedem Anfang auch ein Zauber innewohnt“ und natürlich all die Chancen und Möglichkeiten, die in jedem Neubeginn stecken. Anfangssituationen haben aber auch ihre Tücken und Fußangeln, in denen ein neuer Mitarbeiter sich ohne Unterstützung einer professionellen Führungskraft leicht verfangen kann.

Jeder Anfang ist geprägt durch einen **Mangel an Informationen und Orientierung**. Auf der Befindlichkeitsebene und auf der Verhaltensebene macht sich diese Orientierungslosigkeit bemerkbar. Gefühle von Unsicherheit (*Wer sind die Anderen? Wie sind die anderen? Was wird von mir erwartet? Wie wird sich das anfühlen, wenn ich mit denen zusammenarbeiten muss?...*) und Ängstlichkeit (*Werde ich es schaffen? Bin ich kompetent genug? Wird man mich akzeptieren? Werde ich den Anforderungen und Erwartungen gerecht werden können?....*) stehen meist am Anfang im Vordergrund.

### **Orientierungslosigkeit beherrscht meist alle Ebenen:**

- der Neue weiß nicht, wo er was finden kann
- er weiß nicht, wen er zu unterschiedlichen Anliegen ansprechen und befragen kann
- er weiß noch nicht genau, wer wofür zuständig ist
- er kennt die neuen Menschen nicht
  - die neue Führungskraft
  - das neue Arbeitsteam, die Kollegen auf gleicher hierarchischen Ebene
  - eventuell die neuen Mitarbeiter, deren Führungskraft er sein soll
  - die anderen Menschen, mit denen er Berührung hat
- er kennt die (Spiel-)Regeln des Unternehmens nicht
- er kennt die Spielregeln des Teams nicht
- er kennt die neue Aufgabe meist noch nicht gut genug
- er kennt meist die neue Rolle noch nicht gut genug und auch nicht alle Erwartungen, die an sie geknüpft sind
- er weiß nicht, ob seine Fähigkeiten, ob seine Kompetenzen ausreichen werden
- er weiß nicht, ob er die eventuell nötigen Lernschritte für die neue Aufgabe erfolgreich bewältigen kann u.s.w.

Bei dem Bedürfnis nach Orientierung, das den Anfang in einem hohen Maße bestimmt, geht es um mehr als um bloße Erkenntnis und um das Sammeln von Information. Orientierung richtet sich darauf, wie alles zueinander in Beziehung steht und wie man sich ein „Bild“ von einer Situation machen kann. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für Selbststeuerungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit und damit eine unersetzliche Voraussetzung für Arbeitsfähigkeit. **Der neue Mitarbeiter befindet sich als Teammitglied in der ersten Phase der Teamentwicklung, der „forming-“ oder „Orientierungsphase“**

## 2. Auf der Suche nach Orientierung

Wenn ein neuer Mitarbeiter beginnt, wird er meist Mitglied in einem Team von bereits integrierten anderen Mitarbeitern. Anders als in einer sich gemeinsam formierenden Gruppe, in der alle Mitglieder neu sind, wird die Anfangssituation hier aus den unterschiedlichen Perspektiven unterschiedlich erlebt.

Während die Perspektive des neuen Mitarbeiters eher durch Orientierungslosigkeit, Unsicherheit und Informationsmangel bei gleichzeitig hoher Motivation für die neue Aufgabe und hohem Engagement gekennzeichnet ist, ist das für das Team und die Führungskraft anders. **Das Team befindet sich gegenüber dem neuen Mitarbeiter und Teammitglied in der „storming-„ oder Konfliktphase. Es ist wichtig, diese unterschiedlichen Perspektiven genau zu betrachten.**

### 2.1 Die Perspektive der Führungskraft

- hat sich den neuen Mitarbeiter ausgesucht und ist von seinen Fähigkeiten überzeugt
- hofft, dass der Mitarbeiter die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt
- hofft, dass die Einarbeitungsphase kurz ist und der Mitarbeiter schnell voll arbeitsfähig ist
- hofft, dass der neue Mitarbeiter sich schnell und problemlos in das Team integriert und dass er das Team bereichert
- hat durch vorhergehende Kontakte bereits ein „Bild“ über den Mitarbeiter

### 2.2 Die Perspektive der anderen Mitarbeiter des Teams

- hoffen, dass der Neue nett ist und sich nahtlos und unkompliziert integriert
- hoffen, dass der Neue das Team mit seiner Kompetenz bereichert und dass er schnell Arbeitsentlastung bringt
- sind zwiespältig, denn sie empfinden die hohe Kompetenz des Neuen meist als Bedrohung und als Gewinn
- fürchten Konkurrenz durch den neuen Mitarbeiter
- erwarten, dass der Neue sich so verhält, wie es sich für einen „Anfänger“ gehört
- erwarten, dass der Neue akzeptiert, wie in der Gruppe miteinander umgegangen wird und sich den Spielregeln unterordnet
- haben sich eventuell durch Vorinformationen bereits ein Bild vom Neuen gemacht
- fühlen sich in der empfundenen Gemeinsamkeit („Wir-Gefühl“) durch den Neuen eher gestört
- erleben häufig die hohe Motivation und das Engagement als unangemessen und unangenehm
- sehen sich durch die Ankunft des Neuen dazu veranlasst die Positionen und Rollen im Team neu zu verhandeln (Neueintritt in die zweite Entwicklungsphase eines Teams, die Storming-Phase)
- kennen sich untereinander gut und können sich deshalb gut einschätzen

## 2.3 Die Perspektive des neuen Mitarbeiters

- Fühlt sich verunsichert und zweifelt eher an sich
- braucht Information, Rat und Unterstützung
- würde gerne erfolgreich und wirksam „loslegen“, wenn er könnte
- steht unter Spannung
- hofft, dass ihn die Anderen akzeptieren und annehmen
- hat Angst vor Ablehnung und Versagen
- befindet sich in der Orientierungsphase ( das entspricht gruppenspezifisch der Forming-Phase, der ersten Entwicklungsstufe einer Gruppe)
- Versteht das „Storming“-Bedürfnis der Gruppe nicht und kann auch nicht gut damit umgehen (fühlt sich eventuell sogar nicht wertgeschätzt oder bedroht)
- kennt die neuen Kollegen nicht und kann sie deshalb nur schwer einschätzen

## Interessiert? → Kontakt aufnehmen und anfordern!

Dies ist einer der Texte, die wir als Tool zur Unterstützung in Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte in Führungs- und Methodentrainings, in Supervisionen sowie im Führungscoaching einsetzen. Er umfasst 10 Seiten mit allen wichtigen Informationen zum Thema **Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter**, klar strukturiert aufbereitet und zusammengefasst

Wir nutzen für die gezielte Vor- und Nachbereitung so genannte „toolboxes“, die über unsere Website zugänglich sind und die unsere Kunden mit Hilfe eines spezifischen, individuellen Codes öffnen können. Dort finden Sie die speziell zusammengestellten Materialien, wie z.B. diesen Text, die Sie lesen und bei Bedarf herunterladen können.

**die wichtigsten (hier fehlenden) Inhalte dieses Textes:**

### 3. die Aufgaben als Führungskraft bei der Integration neuer Mitarbeiter

- Ziele, die mit der Einarbeitung verbunden sind
- Arbeitsplatz und Einarbeitung vorbereiten
- den ersten Arbeitstag positiv gestalten
- die Führungsverantwortung wahrnehmen
- die wichtigen Fragen zur Einarbeitung beantworten
- die Arbeitsbeziehung gestalten
- die Einarbeitung formell abschließen