

ExecBlueprints™

In Zusammenarbeit mit Aspatore Books

Aktionspunkte:

I. Welche Rolle kann die HR-Abteilung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter übernehmen?

Die Personalabteilung wählt die neuen Mitarbeiter zwar aus, aber in vielen Unternehmen ist das HR-Management vor allem dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter eine gute Integration erfahren. Das bedeutet nicht nur, Pläne und Veranstaltungen aufzustellen oder Richtungen vorzugeben. Es bedeutet auch, Präsenz zu zeigen, wenn Fragen auftauchen, Hilfe anzubieten und Konflikte zu lösen.

II. Das Endergebnis

Zahlen über den Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen können ein Maßstab dafür sein, ob Sie die richtigen Menschen eingestellt und sie effektiv an den neuen Arbeitsplatz herangeführt haben. Aber es ist nicht der einzige Maßstab. Im Rahmen der Erfolgsprüfung Ihres Einführungsprogrammes sollten Sie auch Ihre Mitarbeiter befragen: Was war hilfreich, was nicht? Welche Bedürfnisse existieren noch immer?

III. Unverzichtbare Initiativen für die Orientierung neuer Mitarbeiter

Auch wenn Ihr Unternehmen weit verzweigt ist, sollten Sie einige Standards einführen, mit denen Sie den neuen Mitarbeitern etwas über Ihre Firma, deren Kultur, Regeln und Anforderungen beibringen können. Idealerweise sollte das Programm als Präsenztraining entwickelt und von den Führungspersonlichkeiten des Unternehmens realisiert werden. Wenn das nicht praktikabel ist, sollten Sie Online-Informationen positionieren, die jeden erreichen.

IV. Die goldenen Regeln für Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen während des Einarbeitungsprozesses

Die HR- bzw. die Personalabteilung hat die Verantwortung für die Einstellung neuer Mitarbeiter. In der Regel verbreitet das HR-Management die Informationen, die für alle Mitarbeiter wichtig sind, während die einzelnen Abteilungen für spezielle, auf die jeweiligen Positionen zugeschnittene Themen zuständig sind. Falls den einzelnen Abteilungen die Kapazitäten fehlen, um die Informationsprozesse zu unterstützen, sollte das HR-Management Komplettprogramme aufstellen.

V. Unentbehrliche Tipps

Ein erfolgreicher Einarbeitungsprozess hilft den Mitarbeitern nicht nur dabei, sich an den ersten Tagen wohl zu fühlen. Er kann auch neue Fertigkeiten vermitteln, den Menschen zeigen, wie sie leistungsfähiger werden und darlegen, was von ihnen erwartet wird. Und indem man den Mitarbeitern einen Einblick vermittelt, wie andere im Unternehmen arbeiten, kann dies auch in Zukunft ihre Lernzeit reduzieren.

Die führenden Köpfe der Humanressourcen bei Washington Regional Medical Center, Green Bay Packers, Ovation Food Service und Insituform Technologies zum Thema:

Onboarding: HR-Strategien für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter

*Steve Percival, Vice President Human Resources,
Washington Regional Medical Center*

*Betsy Mitchell, Vice President für Unternehmens-/Mitarbeiterentwicklung,
Green Bay Packers*

*Kareem M. Muros, SPHR (Senior Professional in Human Resources),
Vice President Human Resources, Ovations Food Services, LP*

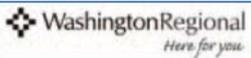
*Holly Shoener Sharp, Vice President Human Resources, Umwelt, Gesundheit
und Sicherheit, Insituform Technologies, Inc.*

Man bekommt niemals eine zweite Chance, den ersten Eindruck zu hinterlassen“, heißt es in einem Sprichwort. Ob geplant oder nicht, Ihre neuen Angestellten durchlaufen einen Einarbeitungsprozess, der ihnen den ersten Eindruck von Ihrem Unternehmen vermittelt. Zahlreiche Unternehmen haben die Wichtigkeit von Einführungsveranstaltungen und koordinierten, informativen Einarbeitungen schmerzlich erfahren müssen – nachdem sie mit Problemen wie schlecht informierten und wenig motivierten Mitarbeitern konfrontiert wurden. Dieses Blueprint beschäftigt sich mit der Schlüsselrolle der HR-Abteilung bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In vielen Unternehmen beginnt die Verantwortung der HR-Abteilung sobald entschieden wird, eine Position neu zu besetzen – und dauert während der gesamten Beschäftigungszeit des Mitarbeiters an. Dabei trägt das HR-Team nicht nur die erforderlichen Steuerformulare zusammen und erklärt den Mitarbeitern die Vorteile des neuen Arbeitsplatzes, sondern arbeitet eng mit der Personalbeschaffung zusammen, um Orientierungsschulungen zu entwickeln, die Arbeitsweise, Philosophie und Erwartungen des Unternehmens vermitteln. Es werden Führungen und Einführungsveranstaltungen durchgeführt. Außerdem gibt es Ressourcen und Arbeitsmaterialien, die die Mitarbeiter unterstützen, schnell produktiv zu werden. Und das Ziel dieser Maßnahmen? Das Ziel ist es, die neuen Mitarbeiter so an den Start zu bringen, dass sie selbst motiviert sind hervorragende Arbeit zu leisten. ■

Inhalt

Über die Autoren	S. 2
Steve Percival	S. 3
Betsy Mitchell	S. 6
Kareem M. Muros.....	S. 8
Holly Shoener Sharp	S. 11
Ideen und Anregungen	S. 13

Über die Autoren



Steve Percival

Vice President Human Resources, Washington Regional Medical Center

Steve Percival ist eine erfahrene Führungspersönlichkeit mit einem breiten Wissen- und Erfahrungsschatz bei der Ausbildung leitender Mitarbeiter, der Entwicklung von Humanressourcen-Strategien und operativer Funktionen. Dies hat er während seiner erfolgreichen Manager-Tätigkeit in verschiedenen Gesundheitssystemen sowie in unterschiedlichen Positionen in der Geschäftsführung bewiesen.

Zurzeit ist er Vice President für Human Resources beim Washington Regional Medical Center. In seinen Verantwortungsbereich

fallen eine Vielzahl an Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter wie Humanressourcen, Mitarbeiterausbildung, Fitness-Center, Seelsorge, Mitarbeitergesundheit und Betriebsmedizin. Washington Regional ist das größte Gesundheitsunternehmen in Nordwest-Arkansas mit über 2.200 Mitarbeitern, dem Fayetteville City Hospital, ein 300-Bett-Schwerpunkt-Krankenhaus, einem Schwesternheim mit 122 Betten, einer separaten Praxis für ambulante Operationen, einer Einrichtung mit betreutem Wohnen, einer Dialysestation und andere medizi-

nische Einrichtungen für die Menschen der Region.

Zusätzlich zu seinen Aufgaben beim Washington Regional sitzt er in verschiedenen Aufsichtsräten von gemeinnützigen und nicht-gemeinnützigen Organisationen, u.a. beim Fayetteville Ausbildungsrat, dem er von 1999 bis 2008 als Präsident vorstand. Zudem unterrichtet er als Professor an der Webster University.

☛ Lesen Sie Steve Percivals Einblicke ab Seite 3.



Betsy Mitchell

Vice President für Unternehmens-/Mitarbeiterentwicklung bei Green Bay Packers

Vom Präsidenten und geschäftsführenden Gesellschafter Mike Murphy 2008 für die neu geschaffene Stelle des Vice President für Unternehmens- und Mitarbeiterentwicklung bei Green Bay Packers berufen, ist Betsy Mitchell verantwortlich für alle Mitarbeiterangelegenheiten, für die professionelle Ausbildung sowie für strategische Planung und Entwicklung. Hinzu kommen die Bereiche Führungs- und Management-Entwicklung und Verantwortung für die HR-Abteilung.

Betsy Mitchell trat 1993 als Beraterin für Mitarbeiterentwicklung ins Unternehmen ein. Dabei sollte sie auf der Basis ihrer Erfahrung und ihrer Fähigkeiten das Unterneh-

men voranbringen, indem sie Spieler, Trainer, andere Mitarbeiter und deren Familien bei der Performance, den Lebensumständen und Führungsqualitäten beriet. Sie konnte so optimierte Beziehungen zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen als Ganzes entwickeln.

Vorher gehörte ihr Mitchell Management Consulting, das sich auf Themen wie Performance und Entwicklung, Programmdesign und Leistungssteigerung kleinerer Unternehmen spezialisiert hatte. Sie war zuvor Eigentümerin und Managerin einer Praxis für medizinische Verhaltensprogramme.

Während ihrer Tätigkeit bei Green Bay Packers und durch ihre vorherige berufliche

Erfahrung hatte Betsy Mitchell die Gelegenheit für die National Football League (NFL) zu arbeiten und diese in allen Bereichen der Spielereentwicklung, der Regelaufstellung und Führungsinitiativen zu beraten. Außerdem hielt Betsy Mitchell über 500 Vorträge und Seminare, vor Gruppen wie der American Medical Association, American Physical Association, Wisconsin Clerk of Circuit Court Judges Association, Wisconsin Bureau of Training and Standards, American Nurses Association, Wisconsin Nurses Association und Wisconsin County Police Association.

☛ Lesen Sie Betsy Mitchells Einblicke ab Seite 6



Kareen M. Muros

Expertin für Human Resources (Senior Professional in Human Resources) Vice President Human Resources, Ovations Food Services, LP

Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung auf dem Gebiet der Humanressourcen steht Kareen Muros, SPHR (Senior Professional in Human Resources) und National Vice President Human Resources zu ihrem Grundsatz: „Gute HR bedeutet gutes Management und gutes Management ist gute HR.“ Um ein guter strategischer Partner zu sein, muss die HR-Abteilung nicht nur administrative Aufgaben erledigen und einen Komplettüberblick haben. Die Top-Talente für sich zu gewinnen, effektive Beziehungen unter den Mitarbeitern zu fördern, auftretende Belastungen abzuschwächen und für beständiges Leistungsmanagement zu sorgen, sind entscheidend, um erfolgreiche Teams aufzubauen und Spitzenleistungen zu fördern.

Bevor sie nach Tampa, Florida zog, verbrachte Kareen Muros elf Jahre in der Rose

Garden Gegend / Rose Quartier, der Heimat des NBA-Teams Portland Trail Blazers in Portland, Oregon. 1996 wurde sie zur Abteilungsleiterin HR bei Cutting Edge Concepts (einem Teil der Portland Trail Blazers/Oregon Arena Unternehmensgruppe von Paul Allen). Ihr Zuständigkeitsbereich erstreckte sich vom Start-Up des Washington State Exposition Centers bis zum Seahawks Stadium in Seattle.

Im Januar 2005 wurde sie von Ovations als Director Human Resources eingestellt und einige Monate später wurde sie zum National Director für Human Resources befördert. Ihre Abteilung betreute ursprünglich 42 Sport- und Entertainment-Standorte und mehr als 6.000 Mitarbeiter – inzwischen sind daraus mehr als 100 Standorte und über 8.000 Mitarbeiter in den USA und Kanada geworden. 2007 wurde sie in ihre

jetzige Position als Vice President Human Resources bei Ovation befördert.

Kareen Muros hat über 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen HR, Weiterbildung und Entwicklung, Arbeitsrecht und Management in der Sport- und Entertainment-Branche sowie in produzierenden und technologisch-orientierten nationalen und internationalen Unternehmen gesammelt. Sie ist bekannt für ihre Beteiligung an Weiterbildungsinitiativen im Nordwesten (Oregon und Washington) sowie für ihr Engagement für professionelle Entwicklungs- und Zertifizierungsprogramme für HR-Experten, Anstellungsprogramme für Jugendliche aus Risikogruppen und innovative Lernprogramme.

☛ Lesen Sie Kareen M. Muros Einblicke ab Seite 8



Holly Shoener Sharp

Vice President Human Resources, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Insituform Technologies, Inc.

Holly Shoener Sharp trat im September 2004 bei Insituform als Director Human Resources für die Affholder Tunneling Abteilung ein. 2007 wurde sie zur Director Human Resources, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit befördert.

Bevor sie zu Insituform ging, war Holly Shoener Sharp verantwortlich für Arbeitnehmer-/Arbeitgeber-Beziehungen bei der Rental Service Corporation, einem Verleiher in der Baubranche.

Holly Shoener Sharp hat einen Bachelor

of Science der Penn State und einen Master of Human Resources der Keller Graduate School of Management.

☛ Lesen Sie Holly Shoener Sharps Einblicke auf Seite 11

Steve Percival

Vice President Human Resources, Washington Regional Medical Center

Der Gesamtprozess für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Die HR-Abteilung hat den Einarbeitungsprozess für alle Mitarbeiter von Washington Regional entwickelt und implementiert. Wir sind für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter verantwortlich bis zu dem Punkt, an dem sie anfangen, in ihren Abteilungen zu arbeiten. Dann geht die Verantwortung an die Abteilungsleiter und Manager über. Wir stellen in diesem Jahr etwa 400 neue Mitarbeiter ein und erwarten, dass diese Zahl auch im kommenden Jahr stabil bleibt. Wenn wir die Personalbeschaffung mit hinzuziehen, kann man sagen, dass der Löwenanteil des HR-Budgets in Einarbeitungs- und Einstellungsmaßnahmen fließt.

Für uns beginnt der Einarbeitungsprozess sobald eine Stelle zur Besetzung ansteht. Dieser Prozess besteht notwendigerweise aus zwei Phasen: einer vor und einer nach der Neueinstellung. Die Bestandteile der Vorlaufphase hängen stark von der zu besetzenden Position ab, während es in der Phase nach der Einstellung zwei grundlegende Komponenten gibt – eine „Kernkomponente“ und eine „variable“. Zum Kern gehören Dinge wie das Kommunizieren der Aufgabe, der Visionen und Werte des Unternehmens, Leistungsstandards, Kundenservice, usw. Variable Komponenten sind z.B. Infektionskontrollen

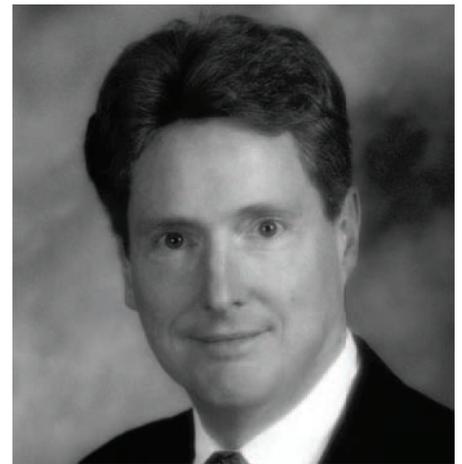
und Prävention, Sicherheit, Rechte und Pflichten, etc. Obwohl sich die variablen Themen im Laufe der Zeit typischerweise nicht ändern, kann der Inhalt sehr wohl angepasst werden, um neuen gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen.

Diese Einarbeitungsphase gibt es bei uns schon seit mehr als 20 Jahren und es gab auch immer schon einen vorangestellten Prozess. Diese Vorgehensweise war so erfolgreich, weil sie sich auf die Bedürfnisse der Akteure bezieht – die Personalmanager, die neuen Angestellten, die Experten für die Inhalte und das HR-Team. Wie in anderen Branchen auch, müssen in der Gesundheitsindustrie viele Punkte überprüft und verifiziert werden, bevor jemand eingestellt wird.

Details des Einarbeitungsprozesses

Bezieht man die eigentliche Einstellung mit in den Einarbeitungsprozess ein, kann sich die Vorlaufphase von einigen Tagen bis zu einem Jahr erstrecken. Einige Positionen sind nur sehr schwer zu besetzen. Hier ist Geduld der Schlüssel zum Erfolg. In der weitergehenden Phase kann sich der Einarbeitungsprozess zwischen zwei Tagen und einigen Wochen bewegen, je nachdem wann der neue Mitarbeiter eingestellt wurde.

Vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn werden alle neuen Mitarbeiter „vorplatziert“. Während dieser Zeit



„Das Formalisieren des Einarbeitungsprozesses sorgt dafür, dass alle relevanten Bereiche abgedeckt werden und die rechtlichen und kulturellen Vorgaben für Einstellungen bei Washington Regional eingehalten werden.“

Steve Percival,
Vice President Human Resources,
Washington Regional Medical
Center

- Verantwortlich für Humanressourcen bei den 2.200 Mitarbeitern in der medizinischen Einrichtung
- Aufsichtsratsmitglied bei JobScience Inc. (einem in Kalifornien ansässigen Spezialisten für webbasierte HR-Lösungen)
- Aufsichtsratsmitglied beim Region 1 Workforce Development Council
- Bachelor in Business, M.B.A., Wright State University

Steve Percival ist per Email zu erreichen über steve.percival@execblueprints.com

„Wir haben jüngst eine 30-Tage Umfrage eingeführt, mit der das HR-Management jeden neuen Mitarbeiter 30 Tage nach seiner Einstellung befragt, um herauszufinden, ob diese sich korrekt und effektiv eingearbeitet fühlen.“

Steve Percival,
Vice President Human Resources,
Washington Regional Medical Center

komplettieren sie ihre Personalgespräche, den normalen Papierkram, die Gesundheitsprogramme und Sicherheitsmodule. Keiner der neuen Mitarbeiter bekommt seine Arbeitsressourcen (wie Email-Account oder Telefonanschluss), bevor er nicht einen HR-Check bestanden hat. Das bedeutet, dass sein Hintergrund überprüft wurde, er einwandfreie Dokumente vorgelegt hat usw. Wir sammeln die erforderlichen Formulare wie W-4 oder 1-9 immer noch in Papierform. Aber wir nähern uns der

Steve Percival

Vice President Human Resources, Washington Regional Medical Center

Übertragung in elektronischer Form über unser bestehendes Tracking System an. Weil wir in der Lage sein werden, hier Dokumente als Teil unserer Einstellungsprozesse zu speichern, wird es in Zukunft weniger Möglichkeiten für Fehler geben.

Wenn die neuen Mitarbeiter die Tests bestanden haben, werden ihre Namen in die Anstellungsliste eingetragen und der jeweiligen Abteilung mitgeteilt. Weil jede Position unterschiedliche Ansprüche stellt, z.B. was den Zugang zu Computern, Email, Sicherheitsbereichen und so weiter angeht, wird nichts von diesen Dingen realisiert, bevor der jeweilige Mitarbeiter nicht offiziell eingestellt wurde. Zusätzlich wird der Zugang zu bestimmten Programmen nur dann gewährt, wenn ein entsprechendes Training und ein Kompetenztest erfolgreich absolviert wurden.

Die neuen Mitarbeiter beginnen ausschließlich jeden 2. Montag mit ihrer Arbeit, damit sie die notwendi-

Experten-Tipp: Die Aufgabe externer Berater

Der Einarbeitungsprozess von Führungskräften ist eine gemeinsame Aufgabe von externen Beratern und dem Humanressourcen-Management. Das Consulting-Unternehmen leistet das praktische Management, weil dieser Prozess mehr Analysearbeit enthält, wie die Führungskraft zu den Kernwerten von Washington Regional passt, als dies der Einarbeitungsprozess der normalen Mitarbeiter verlangt. Der Prozess umfasst zudem einige psychologische Analysen, Zielvorgaben und die Betreuung. Wir sind der Meinung, dass das Management dieses Prozesses durch ein externes Unternehmen der neuen Führungskraft vermittelt, dass sie persönliche Betreuung und Unterstützung in einem Maße erfährt, das sonst vielleicht nicht üblich wäre.

In der Praxis leisten Berater bei uns nur einen kleinen Teil der Einarbeitung. Denn von den über 2.200 Mitarbeitern, die wir beschäftigen, sind nur 46 im Führungsbereich tätig.

gen Orientierungsveranstaltungen besuchen können. Diese werden vom HR-Team durchgeführt und von der Geschäftsführung, Richtlinienbeauftragten, Sicherheitsmanagern, Infektionskontrolleuren usw. unterstützt. Jeder von ihnen gibt seine Erfahrungen weiter, so dass die neuen Mitarbeiter an ihrem ersten Tag soviel wie möglich darüber erfahren, wie die Arbeit bei Washington Regional abläuft. Weil

es eine vorgeschriebene Agenda gibt, fängt jeder neue Mitarbeiter in seiner Abteilung mit demselben fundamentalen Verständnis darüber an, wie im Washington Regional Medical Center gearbeitet wird. Dies macht die nachfolgende Einarbeitung in den einzelnen Abteilungen viel effizienter, weil sie sich dann auf die spezifischen Themen der jeweiligen Bereiche konzentrieren kann.

Die drei Hauptziele für den Einarbeitungsprozess bei Washington Regional

1.

Die neuen Mitarbeiter müssen die Aufgaben und Werte unseres Unternehmens verstehen.

2.

Die neuen Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.

3.

Das medizinische Versorgungszentrum stellt nur Mitarbeiter ein, deren Charakter und Kompetenz zur späteren Arbeit passt.

Die wichtigsten Ziele bei der Einarbeitung

Die drei wichtigsten Ziele bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind:

1. Die neuen Mitarbeiter müssen die Aufgaben und Werte unseres Unternehmens verstehen.
2. Die neuen Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.
3. Wir stellen nur Mitarbeiter ein, deren Charakter und Kompetenz zum Washington Regional passen.

Wir erreichen die ersten beiden dieser Ziele durch unseren umfangreichen Einarbeitungsprozess mit einer vorgelagerten und einer nachgestellten Phase. Dadurch, dass wir hier einen Schwerpunkt setzen, wird das Risiko für Überraschungen, die ansonsten später

auftreten könnten, sowohl für den Angestellten als auch für uns minimiert.

Bewerten und Verbessern des Einarbeitungsprozesses

Wir sind ständig auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten für unseren Einarbeitungsprozess. Wir haben jüngst eine 30-Tage Umfrage eingeführt, mit der das HR-Management jeden neuen Mitarbeiter 30 Tage nach seiner Einstellung befragt, um herauszufinden, ob sie sich korrekt und effektiv eingearbeitet fühlen. Wir geben den Mitarbeitern einen Fragebogen und bitten sie ihn ausgefüllt an uns zurückzugeben. Die Mitarbeiter haben hier gut mitgemacht. Da wir immer noch dabei sind, die ersten Informationsbün-

del zu sammeln, haben wir noch keine Berichte dazu erstellt und oder entsprechendes Feedback abgegeben. Wir werden dies in Zukunft nutzen, um HR-Prozesse zu verbessern und den Umgang mit den neuen Mitarbeitern zu optimieren, sobald sie in ihrer neuen Abteilung ankommen.

Bewerber und neue Mitarbeiter zu finden, die den Ansprüchen genügen, ist eine ständige Herausforderung. Wir erreichen dies mit stetiger Kommunikation sowie einem festen Bekenntnis, an alle Bewerber dieselben Anforderungen zu stellen. Seit wir wirklich streng sind, was die Papiere und die Compliance-Bereiche angeht, passen die Bewerber besser zu unseren Anforderungen. ■

Betsy Mitchell

Vice President für Unternehmens-/Mitarbeiterentwicklung bei den Green Bay Packers

Einarbeitungsprozess

Wir haben unseren Standort in einer kleinen Stadt im Mittleren Westen von Amerika, wo die Marke Green Bay Packers einen so bedeutenden Ruf hat, dass viele Menschen bei uns arbeiten möchten. Wir sind der größte Arbeitgeber der Stadt. Sobald die Menschen einmal bei uns angestellt sind, möchten sie auch hier bleiben. Es ist auch eine konservative Gegend, in der die Menschen wenig umziehen. Deshalb gibt es bei uns auch keine großartige Fluktuation, so dass wir etwa nur acht bis neun neue Mitarbeiter pro Jahr einstellen. Die geringe Fluktuation kann aber auch darauf zurückgeführt werden, dass wir uns so exzellent um unsere Mitarbeiter kümmern.

Sobald jemand bei uns neu anfängt, geben wir ihm oder ihr einen Überblick über unsere Programme und Zusatzleistungen. Wir arbeiten sie ein und gewöhnen sie an unsere Unternehmenskultur. Wir versorgen sie mit allen Informationen, die mit der Marke Green Bay Packers zusammenhängen. Außerdem durchlaufen sie eine Tour, bei der sie Mitarbeiter des gesamten Unternehmens persönlich kennen lernen. Um sie vorzustellen, publizieren wir eine Notiz mit ihrem Foto. Ihnen wird ein Fahrplan für die erste Woche gegeben, der eine Vielzahl von persönlichen Kontakten und Orientierungsterminen für die verschiedenen Unternehmensbereiche enthält. Ein Willkommens-

paket mit zahlreichen Informationen hilft ihnen zudem dabei, sich mit uns und der Marke verbunden zu fühlen.

Neue Mitarbeiter werden zunächst vom HR-Team und den Personalmanagern empfangen. Sie erfahren alles über das gesamte Unternehmen, seine 90-jährige Geschichte, unsere Werte und Kernziele sowie die Dinge, die mit ihrem späteren Arbeitsfeld zusammenhängen. Sie werden aufgefordert, sich mit dem Mitarbeiterhandbuch zu beschäftigen, das Erwartungen, Pflichten und Prozeduren zusammenfasst. Außerdem werden sie mit unseren Sozialleistungen, dem Sicherheitssystem und den Merkmalen vertraut gemacht sowie mit den Regeln für vertrauliche Informationen und Technologie-Nutzung (z. B. soziale Netzwerke, Email, Telefon).

Noch vor einigen Jahren war der Einarbeitungsprozess eher informell. Im Zuge unserer Expansion entschieden wir, dass wir einen formaleren Prozess benötigen, damit jeder versteht, wie man einen neuen Mitarbeiter einarbeitet. Zuvor hatten wir lediglich etwa 60 Angestellte. Plötzlich verdreifachten wir die Belegschaft und unsere Betriebsabläufe wurden komplexer. Wir vergrößerten uns auch, was die Quadratmeter angeht. Nachdem wir mit Platz und Mitarbeitern derart expandierten, wurde uns klar, dass wir den Einarbeitungsprozess standardisieren mussten.

„Der nützlichste, wichtigste Teil unseres Einarbeitungsprozesses ist die Zeit, in der die Mitarbeiter persönlich betreut werden, wenn sie durch unsere Büros gehen und erfahren, wie wir arbeiten.“

Betsy Mitchell,
Vice President für Unternehmens-/Mitarbeiterentwicklung
bei Green Bay Packers



„Neue Mitarbeiter bekommen sehr schnell einen Überblick über das gesamte Unternehmen und sie erfahren etwas über den Stolz, den wir für unser Unternehmen und das Stadion empfinden“

Betsy Mitchell,

Vice President für Unternehmens-/
Mitarbeiterentwicklung
bei Green Bay Packers

- bei den Packers seit 1993,
Vice President seit 2008
- Die Verantwortungsbereiche umfassen Mitarbeiterbelange, Expertenentwicklungen, strategische Planung und Personaleinsatz, Führungs- und Personalmanagement
- Lizensierter Mental-Coach mit mehr als 25 Jahren praktischer Erfahrung
- Ausgezeichnet als „Person, die man kennen muss“ vom Green Bay „Bay Business Journal“ 2010
- Master-Abschluss an der University of Wisconsin-Madison

Betsy Mitchell kann per Email kontaktiert werden unter
betsy.mitchell@execblueprints.com

Herausforderungen beim Einarbeitungsprozess

Eine interessante Herausforderung ist die Tatsache, dass neue Mitarbeiter bei uns oft so etwas wie Ehrfurcht oder Aufregung empfinden. Unser Stadion ist wirklich ein Weltklasse-Stadion. Wenn sich die erste Aufregung gelegt hat, müssen sie wissen, dass sie eine Arbeit zu erledigen haben und diese dann auch ausführen. Wir müssen ihnen deutlich machen, dass sie während

Betsy Mitchell

Vice President für Unternehmens-/Mitarbeiterentwicklung bei den Green Bay Packers

des anfänglichen Informationsprozesses auch Fragen stellen dürfen. Wir erwarten nicht von ihnen, dass sie alles auf Anhieb beherrschen. Leider ist das Tempo, mit dem wir sie auf das zu erreichende Niveau bringen müssen, heutzutage oft schneller als wir eigentlich möchten. Dieses Tempo kann eine gewisse Herausforderung darstellen, weil die neuen Mitarbeiter viele Informationen erhalten und von ihnen erwartet wird, schnell voll einsatzfähig zu werden. Während einige Unternehmen den neuen Mitarbeitern viele Wochen geben, um sich einzuarbeiten, gehen wir davon aus, dass unsere Leute innerhalb von 2–3 Wochen entsprechend arbeiten können.

Best Practice: Bewährte Methoden für Einarbeitungsprozesse

Der erfolgversprechendste und wichtigste Teil unseres Einarbeitungsprozesses ist die Zeit, in der die Mitarbeiter persönlich betreut werden, wenn sie durch unsere Büros gehen und erfahren, wie wir hier leben und arbeiten. So sind die

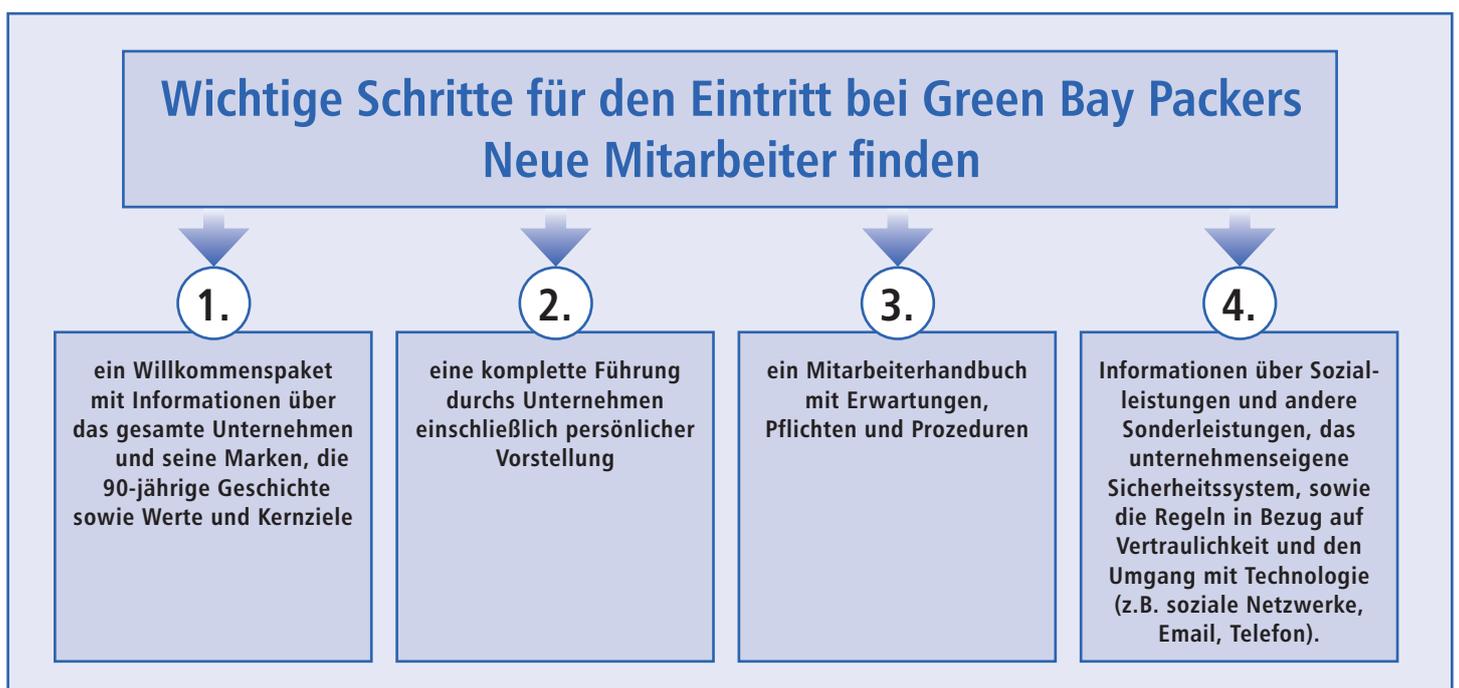
Experten-Tipp: Das Feedback der Mitarbeiter

Wie befragen unsere Mitarbeiter, wie sie den Einarbeitungsprozess empfunden haben. Nach einigen Monaten führt das HR-Team eine Umfrage unter den neuen Mitarbeitern durch, bei der es darum geht, was hilfreich war und was nicht und welche Bedürfnisse immer noch existieren. Zudem treffen sich die Vorgesetzten regelmäßig mit den Mitarbeitern. Unsere HR-Manager sammeln die Reaktionen und werten sie periodisch aus.

neuen Mitarbeiter schnell in der Lage einen Namen mit einem Gesicht zu verbinden. Das ist eine Praxis, die im gesamten Unternehmen positionsübergreifend realisiert wird.

Wir überprüfen diesen Prozess etwa zweimal im Jahr um zu sehen, ob etwas hinzugefügt werden muss. Im nächsten Jahr kommt zum Beispiel eine offizielle Führungstour durch das Gebäude hinzu. Wir bieten solche Touren bereits für die Öffentlichkeit an, und sind davon überzeugt, dass dies auch für die neuen Mitarbeiter eine gute Erfahrung ist. Auf diese Weise würden sie die Geschichte des Gebäudes und Unternehmens von einem überzeugenden Tourführer zu hören bekommen.

Einarbeitung ist ein kontinuierlicher Prozess. Wir sind der kontinuierlichen Verbesserung und Arbeit an solchen Dingen verpflichtet, die einen Einfluss auf unser gesamtes Geschäft haben. Wir agieren dabei vorausschauend, besonders beim Talentmanagement, dem Ressourcen- und Leistungsmanagement sowie der Besoldung. Wir warten nicht auf ein Problem bis wir reagieren. Wir setzen uns regelmäßig mit dem Team zusammen und arbeiten dabei mit einem Modell (plan-do-check-act) – also planen, realisieren, prüfen, anpassen. Das funktioniert sehr gut und gibt uns einen Rahmen für aktive Diskussionen und vernünftige Entscheidungsfindung. ■



Kareen M. Muros

Expertin für Human Resources (Senior Professional in Human Resources) Vice President Human Resources, Ovations Food Services, LP

Die Wichtigkeit des ersten Eindrucks

Für die Einarbeitung der fest angestellten Mitarbeiter oder des Eventpersonals starten wir mit einem umfangreichen, formalen Überblick. Bei den auf Stundenbasis arbeitenden Mitarbeitern ist es besonders wichtig, dass sie sich willkommen fühlen. Also beginnen wir mit der Orientierungsphase, die mit einiger Papierarbeit einhergeht und sich auf die verschiedenen Unternehmensbereiche ausdehnt. Um zu zeigen, wie wichtig uns der Einarbeitungsprozess ist, nehmen alle Manager, angefangen beim Geschäftsführer, an der Einführungsveranstaltung teil.

Als zweites sind wir darauf konzentriert, die jungen Menschen darauf vorzubereiten, gute Mitarbeiter zu werden. Ein großes Defizit besteht darin, wie die Schulen junge Leute auf die Arbeitswelt vorbereiten – und das systemübergreifend, egal ob es nun eine weiterführende Schule aus dem sozialen Brennpunkt, ein College oder eine Universität ist. Die meisten der jungen Menschen, die ihren ersten Job antreten, verstehen nicht, was ein Arbeitgeber unter einem „guten Mitarbeiter“ versteht. Einige von ihnen hatten noch nie ein gutes Vorbild. Also wissen sie beispielsweise nicht, wie man ein Anwesenheitsproblem vermeidet, wenn das Auto

eine Panne hat oder wenn sie keine Kinderbetreuung bekommen. Einige dieser jungen Menschen sind vorher nie in Kontakt mit erfolgreichen Mitarbeitern gekommen. Sie kennen keine Menschen mit einem guten Gehalt, die ihre Arbeit lieben, Menschen, die wissen wie man Probleme des Alltags löst, um Abwesenheiten zu vermeiden. Ähnlich verhält es sich mit einigen jungen Leuten, die nicht wissen, wie sie sich Vorgesetzten gegenüber verhalten sollen. Wenn der Vorgesetzte etwas sagt, das ihnen respektlos oder verletzend erscheint, gibt es junge Menschen, die einfach den Raum verlassen. Ihnen sind nie die Handwerkszeuge gegeben worden, mit denen man Konflikte am Arbeitsplatz löst. Sie wissen nicht, an wen sie sich wenden sollen oder wie sie mit einem Vorgesetzten über ein bestimmtes Anliegen sprechen sollen.

Deshalb müssen wir viele Mitarbeiter erst darauf vorbereiten, wie sie sich am Arbeitsplatz zu Recht finden und wie sie gute Mitarbeiter werden können. Dies muss noch vor dem eigentlichen Kompetenz- oder Technologietraining erfolgen. Das ist ein zentraler Baustein in vielen Bereichen unseres Einarbeitungsprozesses. Und hierfür bedarf es eines speziellen Managers, der diese Mitarbeiter auch erreicht und ihnen jede Möglichkeit zum Erfolg bereitstellt.

„Viele Mitarbeiter müssen wir erst darauf vorbereiten, wie sie sich am Arbeitsplatz zurecht finden und wie sie gute Mitarbeiter werden können. Dies muss noch vor dem eigentlichen Kompetenz- oder Technologietraining erfolgen.“

Kareen M. Muros,
Expertin für Human Resources (Senior Professional in Human Resources);
Vice President Human Resources, Ovations Food Services, LP



„Die Einführungsveranstaltung ist die erste und auch die einzige Möglichkeit, die Mitarbeiter von Anfang an zum richtigen Start zu bewegen.“

Kareen M. Muros,
Expertin für Human Resources (Senior Professional in Human Resources)

Vice President Human Resources,
Ovations Food Services, LP

- seit 2005 im Unternehmen, seit 2007 als Vice President
- vorher HR-Leiter der Rose Garden Arena / Rose Quarter (Portland, OR)
- Über 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Training, Entwicklung und Management
- B.A. an der University of California in Santa Barbara
- M.S. an der Georg-August-Universität in Göttingen und der Pepperdine University Law School

Kareen M. Muros ist per Email zu erreichen unter kareen.muros@execblueprints.com

Bewährte Praktiken (Best Practices) zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Die erste bewährte Methode ist eine gut geplante, durchstrukturierte und wirklich erstklassige Vorstellung des Unternehmens. Wir sorgen dafür, dass jeder, der sich an die neuen Mitarbeiter wendet, engagiert und interessant ist. Außerdem schenken wir den neuen Mitarbeitern etwas, z.B. ein T-Shirt oder eine Kaffeetasse. Aus



Sicherheitsgründen sind unsere Arbeitsplätze nicht die Orte, an die sie ihre Kinder mit hinnehmen oder Besuch von Angehörigen empfangen können. Also haben wir über bestimmte Bereiche CDs oder DVDs erstellt, die man mit nach Hause nehmen kann. So wird auch die Familie mit dem Unternehmen verbunden.

Als nächstes versuchen wir eine positive Einstellung zu erreichen. Unser Ziel ist es, dass die neuen Mitarbeiter jeden Teil des Einarbeitungsprozesses mit dem Gedanken verlassen: „Was ist das doch für ein tolles Team, für ein Spitzenunternehmen, mit dem ich arbeite.“ So werden sie motiviert selbst Spitzenleistungen zu erbringen und werden ihre Arbeit ganz großartig machen.

Nicht zuletzt gehört es zu den bewährten Methoden bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter sicherzustellen, dass sie alle Ressourcen und Tools erhalten, um zu verstehen,

was im Unternehmen läuft, was sie gut aussehen lässt aber auch, was dazu führen könnte, dass sie die Probezeit nicht bestehen. Sie müssen wissen, an wen sie sich bei Fragen oder Konflikten wenden können. Sie müssen wissen, wer sich um sie kümmert. Unser HR-Team hält dafür eine fast Rund-um-die-Uhr-Betreuung bereit.

Zudem geben wir den neuen Mitarbeitern ein einfaches Organigramm mit Namen und Telefonnummern an die Hand, so dass sie wissen, mit wem sie bei Problemen sprechen können. Wir haben wirklich hervorragende Erfolge erzielt, wenn es um Mitarbeiterprobleme, Ansprüche und Klagen geht. Einen solchen, fast makellosen Ruf gibt es bei Unternehmen unserer Größe kaum. Das liegt vor allem daran, dass wir den Menschen ganz klar sagen, was sie tun sollen und an wen sie sich wenden können, wenn etwas Unangenehmes am Arbeitsplatz passiert.

Wir unterhalten keinen formalisierten Feedback-Prozess zu unseren Einarbeitungsaktivitäten, weil die neuen Mitarbeiter unmittelbar nach dieser Phase gar nicht wissen können, ob wir einen guten Job gemacht haben oder nicht. Sie wissen nur, ob wir sie gelangweilt haben oder nicht. Stattdessen messen wir die Fluktuation und fragen während der Mitarbeiterbewertungen oder zu einem späteren Zeitpunkt, wie erfolgreich wir bei der Erklärung des Arbeitsplatzes während der Einführungsphase waren.

Erfahrung zu Innovationen nutzen

In unserer Branche dreht sich alles um Innovation. Bedenken Sie, wie sich öffentliche Veranstaltungsorte im Laufe der Zeit verändert haben. Sie sind glänzender, sexier und komplexer geworden. Nehmen wir zum Beispiel die Luxus-Logen in den Arenen. Früher waren dies Orte, wo man sein Hot

Kareen M. Muros

Expertin für Human Resources (Senior Professional in Human Resources) Vice President Human Resources, Ovations Food Services, LP

Dog oder sein Bier bekam. Heute finden unglaubliche, extravagante Events mit Catering in Hightech-Luxus-Logen statt, die mit großen TV-Screens und eigenen Toiletten ausgestattet sind. Deshalb müssen unsere Auszubildenden und Mitarbeiter offener und flexibler in ihren Bemühungen sein, unseren Gästen noch kreativere und innovativere Produkte anzubieten. Zweitens erwarten unsere Gäste immer mehr. Wenn sie viel Geld ausgeben, möchten sie auch eine Erfahrung machen, die wirklich in Erinnerung bleibt. Unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter müssen immer innovativer werden. Wir müssen die neue Idee bieten, die dann in aller Munde ist. Wir können nicht das kopieren, was andere tun. Wir müssen die ersten sein, die etwas anbieten und wir müssen es größer, besser und kreativer als andere Unternehmen machen, damit unser Service und unser Produkt wirklich Aufsehen erregt. Innovation hält uns am Leben und lässt uns wachsen. ■

Experten-Tipp:

Kreative und innovative Ideen kommen von Menschen, die ihren Job als Berufung verstehen. Diese Menschen sind engagiert und fühlen Verantwortung und Stolz für das, was sie tun, egal welche Stellung sie im Unternehmen innehaben. Um solche Mitarbeiter zu bekommen, die Verantwortung anstreben (weil Innovation und Kreativität natürliche Nebenprodukte von Engagement sind), suchen wir nach Menschen, die enthusiastisch sind und etwas erreichen wollen, und die bereits eine gute Erfolgsbilanz vorweisen können. Das hohe Niveau an Engagement, Leidenschaft und kreativem Erfolg, das unser Unternehmen ausmacht, kann nur durch ein wirklich talentiertes und vielseitiges Team aufrechterhalten werden.

Holly Shoener Sharp

Vice President Human Resources, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Insituform Technologies, Inc.

Orientierungsprogramm für neue Mitarbeiter: Online und Live

Wir bieten ein Orientierungsprogramm für neue Mitarbeiter an, das über unser LMS (Learner Management System) von jedem Arbeitsplatz abgerufen werden kann. Es richtet sich in erster Linie an Mitarbeiter in Nordamerika. Dieses Programm deckt Bereiche, die eine persönliche Einarbeitung erfordern (wie z.B. Sicherheitskomponenten) nicht ab, deshalb stellen wir separate Ressourcen für diese Dinge bereit. Weil die internationalen Niederlassungen in der Regel kleiner sind, wird dort der Einarbeitungsprozess vom lokalen Management oder einem HR-Repräsentanten vor Ort übernommen.

Wir haben unser elektronisches Orientierungsprogramm für neue Mitarbeiter vor etwa fünf Jahren eingeführt. Das war unser erster Schritt hin zur Entwicklung eines formalen Einarbeitungsprozesses. Vorher ließen unsere Bereichsleiter die neuen Mitarbeiter einfach bestimmte Formulare ausfüllen und der jeweilige Sicherheitsbeauftragte übernahm die Sicherheitseinführung. Das war meist schon das Höchstmaß an Orientierungserfahrung, die die neuen Mitarbeiter sammeln konnten.

Ungefähr vor drei Jahren haben wir das Orientierungsprogramm dann online gestellt, weil wir der Meinung waren, dass dies ein gu-

tes Medium ist, um die grundlegenden Details über die Firmengeschichte und die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Unternehmensbereiche zu transportieren. Wir haben diese Informationen mit Einführungsprogrammen über Sozialleistungen und Einsatzgebiete kombiniert. Unser LMS ist von jedem Computer aus zu erreichen, so dass die Mitarbeiter es auch von zu Hause aus aufrufen und gemeinsam mit den Angehörigen anschauen können. Wir haben festgestellt, dass viele Mitarbeiter ihren Familien zeigen möchten, wo und wie sie arbeiten.

Diese Veränderung der Einführungsverfahren war erfolgreich, weil die Mitarbeiter viel mehr Informationen über das Unternehmen bekommen, was im heutigen Arbeitsumfeld mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen besonders wichtig ist. Ich glaube, dass es einen gewaltigen Unterschied macht, wenn die Mitarbeiter verstehen, dass sie Teil eines viel größeren Unternehmens mit zahlreichen Möglichkeiten außerhalb ihres eigenen Büros und Teams sind.

Im Moment realisieren wir einen Pilotversuch in unserer nordamerikanischen Niederlassung. Die Außendienstmitarbeiter bekommen einen Einführungspräsenzkurs. Sie verbringen einige Tage in unserem Hauptsitz in Chesterfield, um sich mit dem Back-Office und den Supportfunktionen vertraut zu machen. Sie bekommen sowohl einen Ein-

„Mit unserem Einarbeitungsprozess möchten wir alle neuen Mitarbeiter erreichen.“

Holly Shoener Sharp,
Vice President Human Resources,
Umwelt, Gesundheit und Sicherheit,
Insituform Technologies, Inc.

- arbeitet seit 2004 im Unternehmen, seit 2007 in ihrer jetzigen Position.
- vorher verantwortlich für Arbeitsverhältnisse bei der Rental Service Corporation
- B.S. in Ingenieurwesen an der Penn State
- Master für Human Resources an der Keller Graduate School of Management

Holly Sharp ist per Email zu erreichen unter holly.sharp@execblueprints.com

blick in die IT- und Finanzprogramme als auch einen Überblick über Humanressourcen und Sozialleistungen. Hier erfahren die Mitarbeiter aus erster Hand, was unser Unternehmen ausmacht und welche Erwartungen an ihre neue Rolle gestellt werden. Je nachdem, wie erfolgreich dieses Pilotprojekt ist, könnte es etwas sein, das wir in Zukunft ausbauen werden.

Mit Ausnahme der Pilotgruppe sind die Bereichsleiter oder HR-Koordinatoren für Ablauf und Organisation der Elemente der Einarbeitung verantwortlich, die nicht über unser LMS oder die Sicherheitsprozesse abgedeckt werden. In unseren kleineren internationalen Büros übernimmt das lokale Management die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter.

Neue Mitarbeiter im System anlegen

In Nordamerika nutzen wir entsprechende Technologien um die Daten unserer neuen Mitarbeiter zu speichern. Mitarbeiterakten werden ins System gescannt, so dass Buchhaltung, HR usw. auf diese Dokumente zurückgreifen

„Eine niedrige Fluktuation ist sicherlich ein wichtiger Maßstab für die Beurteilung unserer Einarbeitungsstrategien: wenn Sie in der Lage sind, Mitarbeiter richtig starten zu lassen, macht dies definitiv einen großen Unterschied aus, wie diese ihre Arbeitsplätze bewerten.“

Holly Shoener Sharp, Vice President Human Resources, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Insituform Technologies, Inc.

können. In unseren internationalen Niederlassungen gibt es hier einige Einschränkungen aufgrund der unterschiedlichen Datenschutzbestimmungen. Wenn wir das elektronische Datenlager nutzen dürfen, tun wir das. Allerdings müssen wir an einigen Standorten leider noch auf Papierakten zurückgreifen.

Wir unterhalten einen IT-Abfrage-Prozess für die Einrichtung der Mitarbeitercomputer wie etwa für Email-Accounts oder Telefone. Entweder komplettiert das HR-Management oder der direkte Vorgesetzte die Abfragen, die anschließend an unsere Verrechnungsstelle in Chesterfield weitergeleitet werden. Die komplette IT-Einrichtung für unsere internationalen Mitarbeiter wird so über eine elektronische Abfrage von einer unserer internationalen Niederlassungen geleitet. In der Regel laufen diese IT-Abfragen etwa zwei Wochen vorher, um der IT-Abteilung die Zeit zu geben, die Computer zu konfigurieren.

Die für Einarbeitung neuer Mitarbeiter verantwortlichen Abteilungen

Obwohl das HR-Team schon immer für die Entwicklung der Einarbeitungsprozesse verantwortlich war und die entsprechenden Werkzeuge bereitstellte, kooperieren wir nun noch enger mit den betrieblichen Abteilungen, um das

Programm zu betreiben. Bei der Pilotgruppe hat einer unser Topmanager das Programm als Sponsor gemeinsam mit der HR-Gruppe betrieben. Im Moment gibt es unter den Bereichsleitern ein großes Interesse an der Art der Einarbeitung wie sie im Pilotprogramm stattfindet. Wenn wir die Außendienstler durch eine solche intensive Einarbeitungsphase schleusen, bringen wir sie direkt auf den richtigen Weg; sie lernen nicht nur mit der System-Software umzugehen, sondern bekommen gleich einen Einblick in die Erwartungen, die mit dem neuen Arbeitsplatz verknüpft werden.

Die IT-Abteilung ist sehr eng in den Einführungsprozess eingebunden, weil sie die PCs konfiguriert und einen Großteil der Orientierungsprogramme durchführt. Zudem nimmt die IT-Abteilung eine wichtige Rolle bei der Entwicklung verschiedener Softwareanwendungen und Reporte ein, die wir für unsere Projektmanagement-Prozesse benötigen.

Herausforderungen

Es liegt in der Natur der Sache, dass unsere Teams sich verpflichtet fühlen, genügend Zeit für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter aufzubringen. Für eine einzelne Person kann es schwierig sein, die tägliche Arbeit zu unterbrechen, um mit einem neuen Mitarbeiter ein Programm zu durchlaufen. Trotzdem

glaube ich, dass der vorhersehbare Erfolg unseres Pilotprojektes „Mitarbeiter auf den Weg zu bringen“, für sich spricht. Hoffentlich können sie nach Absolvieren des Programmes gleich vom Start weg mehr leisten.

Das Bewerten von Einarbeitungsstrategien

Eine niedrige Fluktuation ist sicherlich ein wichtiger Maßstab für die Beurteilung unserer Einarbeitungsstrategien: wenn Sie in der Lage sind, Mitarbeiter richtig starten zu lassen, macht dies definitiv einen großen Unterschied aus, wie diese ihre Arbeitsplätze bewerten. Nach einer erfolgreichen Orientierungsphase wissen sie, wen sie ansprechen können, falls es Fragen oder Probleme gibt. Dieses Wissen macht einen gewaltigen Unterschied aus – nicht nur bei der Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit sondern auch bei der Fähigkeit die Arbeit erfolgreich zu bewältigen.

Auch wenn es in manchen Fällen nur ein einfaches Programm ist, das lediglich die Unternehmensgeschichte oder die einzelnen Niederlassungen beschreibt, meine ich, dass alle Mitarbeiter mit einer solchen Art von Orientierung in Berührung kommen sollten.

Persönliche Einarbeitung sollte man, falls möglich, vorziehen, weil hierdurch auch Beziehungen aufgebaut werden können. Obwohl wir im Internetzeitalter sind, meinen wir, dass die Menschen die Abteilungsleiter treffen und einen persönlichen Eindruck von deren Aufgaben bekommen sollten. Sofern dies nicht geschieht, wissen sie nicht unbedingt, wen oder wie sie jemanden erreichen können, falls es Probleme gibt. Letztendlich muss ein Arbeitsprozess aber auch dem Unternehmen nutzen, indem er die Teilnehmer auf den richtigen Weg bringt und die Einarbeitungszeit verkürzt. ■

Experten-Tipp: Das Feedback der neuen Mitarbeiter

Wir fordern unsere Mitarbeiter auf, uns ein Feedback über den Einarbeitungsprozess zu geben. Die Außendienstmitarbeiter haben die Idee, sich in der Zentrale zu treffen und gemeinsam zu lernen außerordentlich gelobt. Dies hat, so denke ich, zu einem ziemlich starken Beziehungsgeflecht in unserem Unternehmen geführt. Wenn zum Beispiel einer unserer Außendienstmitarbeiter Fragen zum Thema Forschung und Entwicklung hat, weiß er gleich, an wen er sich wenden muss. Das Bilden neuer Partnerschaften und Beziehungen ist und wird auch weiterhin positiv sein. Das ist einer der Schlüsselfaktoren, den die Teilnehmer bereits ausdrücklich begrüßt haben.

I. Welche Rolle kann die HR-Abteilung bei Einarbeitungsprozessen spielen?

Wenn Unternehmen wachsen, merkt man meistens sehr schnell, dass sie ein formalisiertes System entwickeln müssen, um neue Mitarbeiter auszuwählen, einzustellen und einzuarbeiten. Trotzdem ist es oft so, dass die zuständigen Abteilungen zu beschäftigt oder nicht darauf vorbereitet sind, die zahlreichen Pflichten zu erfüllen, die mit der Einstellung und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters einhergehen. Der Einarbeitungsprozess ist konsequenterweise ein Bereich, für den das HR-Management die Verantwortung übernehmen kann – und sollte. Die speziellen Aufgaben umfassen:

- Die Entwicklung von Einstellungs- und Einarbeitungsprozeduren
- Das Sammeln von Bewerbungen und Führen von Interviews
- Papiere zu den Themen Gehalt, Pflichten und Sozialleistungen entwickeln
- Koordination der IT bei der Konfigurierung des Arbeitsplatzes für die neuen Mitarbeiter (z.B. Computer, Email, Telefon)
- Durchführen von Präsentationen über Themen, die jeder Mitarbeiter kennen sollte, wie etwa Sicherheit, Pflichten, Firmengeschichte, Werte und Versicherungen
- Eine Kontaktperson zur Unterstützung der neuen Mitarbeiter abstellen, die diese begrüßt, sich um sie kümmert und für Fragen zur Verfügung steht.

II. Das Endergebnis

Ein Maßstab für die Effizienz ihrer Einarbeitungsprozesse ist Verweildauer bzw. die Fluktuation. Wenn Sie es schaffen, die Mitarbeiter direkt auf den richtigen Weg zu bringen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie ihren Arbeitsplatz in einem positiven Licht sehen – und als Ergebnis auch länger bei Ihrem Unternehmen bleiben. Trotzdem ist das noch keine genaue Bewertung Ihrer Maßnahmen, weil die Menschen ihren Arbeitsplatz aus vielerlei Gründen – abgesehen von der Einarbeitungserfahrung – wechseln. Weitere Möglichkeiten, mit denen sie ihre Aktivitäten bewerten können, sind:

- Initiieren Sie ein unmittelbares Feedback über den Einarbeitungsprozess von neuen Mitarbeitern
- Führen Sie 30 Tage nach Arbeitsantritt Mitarbeiterbefragungen zur Orientierung im Unternehmen und zum neuen Arbeitsplatz durch
- Sorgen Sie nach zwei Monaten für formale Interviews, um zu klären, was hilfreich war und was nicht
- Veranlassen Sie die Abteilungsleiter sich regelmäßig mit den neuen Mitarbeitern zusammenzusetzen und regelmäßig ihre Meinung kundzutun (z.B. nach der Methode planen-handeln-überprüfen-überarbeiten)

III. Unentbehrliche Initiativen für die Orientierung neuer Mitarbeiter

In vielen Unternehmen beginnt die Verantwortung des HR-Teams für die Einarbeitung mit der Einstellung des neuen Mitarbeiters und erstreckt sich bis zu dem Zeitpunkt, wo er oder sie in ihrer neuen Abteilung anfängt. Die wichtigste Versicherung, dass Mitarbeiter erfolgreich eingearbeitet werden ist, dass sie – unabhängig von der Position – einen Orientierungsprozess durchlaufen, in dem sie die Rechte und Pflichten als Mitarbeiter in ihrem Unternehmen kennen lernen. Der komplette Zyklus, der sogar ein Jahr und länger dauern kann, sollte folgende Prozeduren und Aktivitäten in der Phase nach der Einstellung enthalten:

- Ein standardisierter Prozess für den Aufbau der Computerarbeitsplätze sobald die neuen Mitarbeiter einen Check durchlaufen haben
- Einführungsveranstaltungen mit Rednern aus der Geschäftsführungsebene und den einzelnen Abteilungen, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen in einer positiven und peppigen Art weitergeben
- Führungen durch das Unternehmen und persönliche Vorstellung von Mitarbeitern
- Geschenke, die die Mitarbeiter mit nach Hause nehmen können wie T-Shirts oder Tassen des Unternehmens oder CDs/DVDs, die einen Überblick über das Unternehmen geben
- Ein Mitarbeiterhandbuch oder eine Online-Publikationen, die die Vorteile des Unternehmens, Versicherungen, Aufgaben, Visionen, Werte, Leistungsstandards, Organisationsstruktur, etc. beschreiben (Informationen, die jeder Mitarbeiter dann jederzeit abrufen kann)
- Weiterbildungsangebote, die speziellen arbeitsbezogenen Inhalt aufweisen (z.B. Infektionskontrollen, Sicherheit, Regeltreue, usw.)
- Einarbeitung der neuen Mitarbeiter in Führungspositionen durch externe Consulting-Unternehmen

IV. Die goldenen Regeln für die Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen während der Einarbeitungsphase

Theoretisch geht die erste Verantwortung für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter vom HR-Team an die einzelnen Abteilungen über, sobald diese ihren Arbeitsplatz antreten. Trotzdem ist es für die besten Ergebnisse wichtig, dass das HR-Management und die Abteilungen realisieren, dass der Einarbeitungsprozess ein andauernder Prozess ist. Konsequenterweise sollten sie deshalb eine Zusammenarbeit vor und nach dem Arbeitsantritt des neuen Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz

planen. Das HR-Management benötigt die Unterstützung der Abteilung während der Einstellungs- und Auswahlphase. Die Abteilung und die neuen Mitarbeiter benötigen die Unterstützung des HR-Managements, besonders wenn Konflikte auftauchen. Bei der Zusammenarbeit sind folgende Punkte wichtig:

- Das HR-Team sollte Informationen bereithalten, die für alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen abrufbar sind. So können sich die Abteilungsleiter auf die Vorstellung der spezifischen Themen konzentrieren.
- Die Abteilungen müssen das HR-Team informieren, wie die Mitarbeiter bewertet werden, wenn sie vor Arbeitsantritt mit speziellen Fertigkeiten ausgestattet sein sollen.
- Für Unternehmen mit mehreren Niederlassungen sollte das HR-Management anstreben gemeinsam mit den Abteilungsleitern eine Einführungsphase in der Zentrale durchzuführen.
- Um neue Mitarbeiter in kleinen, weiter entfernten Niederlassungen einzuarbeiten, sollte das HR-Team schon im Vorhinein mit den lokalen Managern (und der IT) zusammenarbeiten um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die notwendigen Arbeitsmittel erhalten.

V. Unentbehrliche Tipps

Wenn Sie es schaffen, dass Ihre Mitarbeiter gleich richtig beginnen, werden sie ihren Job sehr schnell positiv bewerten; was sich im Laufe der Zeit in mehr Produktivität und geringerer Fluktuation niederschlagen kann. Der Einarbeitungsprozess repräsentiert die ersten Schritte der Mitarbeiter in einer hoffentlich langen Zeit in Ihrem Unternehmen. Wichtig ist

- bei der Auswahl der Mitarbeiter eine möglichst große Übereinstimmung mit den Zielen des Unternehmens bei Engagement, Charakter, Kompetenzen und Erfahrung zu erreichen,
- die neuen Mitarbeiter so vorzubereiten, dass sie den Erwartungen der Abteilung (und des Unternehmens) entsprechen,
- die Mitarbeiter zu befähigen, Beziehungen im gesamten Unternehmen aufzubauen
- ein Verständnis für das Unternehmen als Ganzes bereitzustellen (seine Produkte, Aufgabengebiete, Werte) und dabei die Lernzeit reduzieren, die innerhalb der einzelnen Abteilungen auftritt,
- offen für die Bedürfnisse aller Beteiligten sein – die für die Einstellungen verantwortlichen Manager, die neuen Mitarbeiter, Inhaltsexperten, das HR-Team und das übergreifende Unternehmen.



10 Schlüsselfragen und Diskussionspunkte

- 1** Wie arbeiten Sie zurzeit die neuen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein? Welche Rolle spielt das HR-Team bei der Entwicklung und Betreuung dieses Prozesses? Hat sich der Prozess in den vergangenen drei Jahren geändert?
- 2** Betreiben Sie einen formalen Prozess zur Einrichtung des Arbeitsplatzes (Einrichten von Email-Accounts, Telefon etc.)? Was wird vor dem ersten Arbeitstag der Mitarbeiter getan? Wie wirkt sich der Prozess auf die Effektivität des Unternehmens aus?
- 3** Betreiben Sie einen formalen Orientierungsprozess für die neuen Mitarbeiter? Was enthält die Orientierungsphase? Einen Überblick über das Unternehmen? Die Unternehmenskultur? Produkte / Service? Persönliche Verantwortungsbereiche?
- 4** Wie viele neue Mitarbeiter arbeiten Sie im Schnitt pro Jahr ein? Wird diese Zahl Ihren Erwartungen nach in den nächsten zwölf Monaten steigen oder sinken?
- 5** Wann hat Ihr Unternehmen den Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeiter eingeführt? Wie ist es dazu gekommen? Wie oft untersuchen Sie den Prozess um herauszufinden, ob eine Veränderung notwendig ist?
- 6** Wie viel Prozent Ihres Budgets fließt in den Einarbeitungsprozess? Wie bestimmen Sie den ROI für das investierte Geld? Wie können Sie den ROI verbessern?
- 7** Wo liegen die Vorteile, was ist der Nutzen eines formalen Einarbeitungsprozesses? Längere Verweildauer der Mitarbeiter? Erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter? Höhere Produktivität? Niedrigere Kosten?
- 8** Welchen Herausforderungen stellen sich bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter? Wie können diese überwunden werden? Wie sind Sie in der Vergangenheit mit den Herausforderungen umgegangen?
- 9** Holen Sie sich von den neuen Mitarbeitern ein Feedback zum Einarbeitungsprozess ein? Wie sorgen Sie dafür, dass Sie das Feedback bekommen? Wie wird es verwertet?
- 10** Was sind Ihrer Meinung nach die drei besten Praktiken zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter? Wie haben Sie diese Methoden in Ihrem Unternehmen integriert? Können Sie die Auswirkungen beschreiben?

Books24x7 ist ein Tochterunternehmen von SkillSoft.

Weitere Informationen:

SkillSoft NETg GmbH

Niederkasseler Lohweg 189
40547 Düsseldorf
T 0800 400 41 40 (kostenlos in D)
T 0211 16 43-3
F 0211 16 43-411
E info@skillssoft.de

Bäckerstr. 24
21244 Buchholz
T 0800 400 41 41 (kostenlos in D)
E info@skillssoft.de
www.SkillSoft.de

SkillSoft NETg GmbH
Österreich

Auhofstr. 129/Top 10
1130 Wien
T +43 1 94 25 79 0
F +43 1 94 25 79 7
E info@skillssoft.at
www.SkillSoft.at

SkillSoft NETg GmbH
Schweiz

In der Luberzen 40
8902 Urdorf
T +41 44 744 47 47
F +41 44 744 47 48
E info@skillssoft.ch
www.SkillSoft.ch