



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## Einführung neuer MitarbeiterInnen in KMU

### 1. KURZBESCHREIBUNG

Überblick über die Bedeutung der systematischen Einführung neuer Mitarbeiter in Jungunternehmen und KMU.

Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung der Einführungsmaßnahmen.

Praxisbeispiele aus Jungunternehmen

### 2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Jungunternehmen und KMU verfügen nur über eine dünne Personaldecke. Es ist deshalb gerade für sie besonders bedeutsam, dass sie Personen rekrutieren, die auch von ihrer Einstellung her die Arbeit in kleineren Unternehmen bzw. den für eine „Pionierphase“ eines Unternehmens typischen Arbeitsstil bevorzugen, und dass Personen mit den „richtigen“ Kompetenzen eingestellt werden. Genauso wichtig ist es aber auch, dass die neu rekrutierten MitarbeiterInnen **möglichst bald** als vollwertige Arbeitskräfte **eingesetzt** werden können und auch **dauerhaft** im Unternehmen verbleiben.

Eine frühzeitige Fluktuation und hohe Fluktuationsraten stellen gerade für Jungunternehmen und KMU eine schwere Belastung dar: erneuter zeitlicher und personeller Aufwand für Mitarbeitersuche und –auswahl, zwischenzeitlich erhöhte Arbeitsbelastung der anderen MitarbeiterInnen, die zu Defiziten in Produktion, Verkauf oder Service führen kann, u.U. sogar Verzicht auf die Bearbeitung von Aufträgen wegen Personalmangels. Desto wichtiger ist es, trotz der damit verbundenen zeitlichen Belastung, der Einführung neuer MitarbeiterInnen besonderes Augenmerk zu schenken.

Eine **systematische Einführung** von MitarbeiterInnen, bei der ein realistisches Bild der Arbeitsanforderungen und des Umfeldes vermittelt wird, kann sowohl die Einarbeitungszeit verkürzen als auch betriebsbindend wirken.

Für die Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzten und für das Bild, das sich Neueintretende vom Unternehmen machen, ist **oft schon der erste Tag der entscheidende**. Diese prägenden Eindrücke der ersten Tage und Wochen nur dem Zufall zu überlassen, kann kostspielige Folgen haben:

- Eine fehlende Einführung erzeugt unnötige Anlaufschwierigkeiten und verlängert die Einarbeitungszeit, d.h. die volle Leistung wird erst später erbracht.
- Die Möglichkeit, von einem noch nicht „Betriebsblinden“ auch wertvolle Hinweise zu erhalten, wird nicht genutzt.
- Schließlich fällt auch oft die Entscheidung, ein Unternehmen wieder zu verlassen, oft schon am ersten Arbeitstag.
- Auch eine frühzeitige „innere Kündigung“, ohne das Unternehmen gleich wieder zu verlassen, hat gerade in KMU schwerwiegende Folgen.

### 3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Eine Einführung neuer Mitarbeiter erfordert **Vorbereitungsarbeiten** seitens der Unternehmensleitung:

- Information der KollegInnen über die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter und seinen Aufgabenbereich. Insbesondere ist es auch wichtig, abzuklären, ob und inwieweit dadurch Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten anderer MitarbeiterInnen berührt werden.
- Gerade bei Jungunternehmen ist es oft notwendig, dass gänzlich neue Funktionen geschaffen und besetzt werden. Daher sollten bereits im Vorfeld konkrete Anforderungsprofile erarbeitet werden (die letztlich wieder Basis für die Mitarbeitersuche und –auswahl sind).
- Bereitstellung des Arbeitsplatzes, von notwendigen Hilfsmitteln (z.B. Werkzeug, Arbeitskleidung, Büromaterial, Namensschild, Visitenkarten).
- Abklärung organisatorisch-rechtlicher Belange.
- Benennung einer „Patin“/eines „Paten“ als Ansprechpartner für die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter.
- Klärung eines Einarbeitungsplanes mit den direkten Vorgesetzten (Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, on-the-job-Einführung usw.).

Für die konkrete **Einführungs- und Einarbeitungsphase** sind in der Praxis eine Reihe von (kombinierbaren) Möglichkeiten, die sehr unter-

schiedlichen Zeitaufwand hinsichtlich Vorbereitung und Durchführung benötigen, wie z.B.

- Vorkontakte, Vorab-Besuche und Vorab-Gespräche im Unternehmen, „Schnuppertag“
- Informationsbroschüren
- Betriebsführung/Rundgang
- Vorstellungsrunde bei Kollegen am Arbeitsplatz
- Einzel- oder Gruppengesprächsmöglichkeit mit den (zukünftigen) KollegInnen
- Einsetzung einer „Patin“/eines „Paten“
- Mitarbeit bei KollegInnen
- Feldbegleitung von KollegInnen (Außendienst)
- sofortige Übertragung eines eigenen Aufgabenbereiches (bei allmählicher Ausweitung der Agenden)
- job-rotation (Kennenlernen mehrerer Arbeitsplätze, Abteilungen, Filialen)
- Feedbackgespräche in kurzen Abständen
- usw.

Günstig erweisen sich **Vorkontakte** mit den KollegInnen noch vor Antritt des Arbeitsverhältnisses. Dies kann z.B. im Zuge von Auswahlgesprächen geschehen, wenn MitarbeiterInnen in das Auswahlverfahren miteinbezogen werden. Auch kurze, informelle „Besuche“ oder „Schnuppertage“ sofern sie auch eingeplant und vorbereitet worden sind, können diese Kontaktaufnahme unterstützen.

Auch wenn aktuell keine Stelle zu besetzen ist, können regelmäßige „Tage der offenen Tür“ oder die Möglichkeit für Schnuppertage, Kurzpraktika, Feriapraktika, (Matura)-Projekte, Diplomarbeiten o.ä. für relevante Schulen bzw. Hochschulinstitute langfristig gesehen sehr sinnvolle Aktivitäten sein, um dann bei Bedarf z.B. auf InteressentInnen zurückgreifen zu können. Es bewährt sich auch, sein Unternehmen bei Schulmessen oder Vorträgen in Schulen bzw. im Rahmen von Praktikervorträgen und –diskussionen z.B. in Hochschulveranstaltungen vorzustellen.

Verbreitet ist auch eine **kurze Ersteinführung**. Ziel ist es vorrangig, einen ersten Überblick über das Unternehmen zu gewinnen. Dies erfolgt z.B. durch ein Informationsgespräch mit Unternehmensleitung oder direkten Vorgesetzten, eine Betriebsbesichtigung oder einen Rundgang durch wichtige Teile des Unternehmens. Die Neuen sollten aber nicht mit zuviel Information überhäuft werden. Die Ersteinführung sollte auch als **„Information aus erster Hand“** durch die Gründungspersonen bzw. UnternehmensleiterInnen selbst erfolgen. Deren Persönlichkeit und Zielvorstellungen, ihr Kontaktnetzwerk und ihr Arbeits- und Führungsstil prägen die geschäftlichen Aktivitäten und damit auch die weitere Entwicklung des Unternehmens. Dies hängt mit einer Frage, die Neueintretende gerade in Start-Up-Unternehmen oft bewegt, zusammen: Ihre Arbeitsplatzsicherheit und Zukunftsaussichten im und mit dem Unternehmen.

Danach erfolgt eine **Einführung im engeren Arbeitsbereich**. Dies reicht von einem Vorstellen bei den KollegInnen im Arbeitsbereich über Einzelgespräche mit den zukünftigen KollegInnen bis zu einer Sitzung, in der die einzelnen Kollegen ihre Arbeitsplätze usw. vorstellen. In dieser Phase sollten auch bereits Ansprechpartner („Pattinnen oder Paten“) für Neueintretende bekannt sein.

Die Einführung i.e.S. umfasst einerseits das Bekanntmachen mit Richtlinien und Vorschriften, die Erläuterung organisatorischer Abläufe usw., andererseits auch ein Bekanntmachen mit informellen Normen, Verhaltenserwartungen an MitarbeiterInnen usw.

Hinsichtlich der **fachlichen Einführung** ist es erforderlich, dass der/die neue Mitarbeiter/in Besonderheiten des neuen Aufgabenbereiches kennenlernt. Sie erfolgt häufig in Form von **Mitarbeit** bei Kollegen. In weiterer Folge werden Teilaufgaben zur Erledigung übertragen, wobei die Möglichkeit zu Rückfragen sowie zu einer Kontrolle durch Kollegen besteht. So wird z.B. zuerst mit Routinetätigkeiten begonnen und dann allmählich zu ständig schwierigeren Aufgabenstellungen weitergegangen. Im Außendienst kann z.B. auch eine **Feldbegleitung** durchgeführt werden (erfahrene und neue AußendienstmitarbeiterInnen treten gemeinsam auf). Es ist besonders darauf zu achten, dass nicht nur „lästige“ Routinetätigkeiten abgegeben werden, weil dadurch schnell ein Demotivierungseffekt entsteht. Die Einführung bedeutet auch für die PatInnen eine Mehrbelastung, die in deren Arbeitsbelastung, bei der Ziel- und Terminvorplanung mitberücksichtigt werden muss. Speziell in Start-Up-Unternehmen ist wegen allgemein hoher Arbeitsbelastung oft auch ein **„Ins Kalte Wasser-Werfen“** verbreitet, d.h. Neueintretende übernehmen sofort verantwortlich (u.U. neue) Aufgaben. Diese Herausforderung kann motivierend wirken, birgt aber ein hohes Risikopotenzial für beide Seiten.

Bei mittleren und größeren Unternehmen oder bei örtlich getrennten Unternehmensbereichen (Filialen, Auslandsniederlassungen) wird zur Verbesserung der Gesamtübersicht auch oft ein **job-rotation-** oder **Trainee-Programm** eingesetzt, das planmäßige Versetzungen zwischen verschiedenen Positionen mit Einführungsmaßnahmen, erste praktische Arbeitserfahrungen in diesen Positionen und u.U. Seminarbesuche verbindet. Auch in kleineren Unternehmen ist eine job-rotation in begrenzterem Umfang sinnvoll, um z.B. mehrere Arbeitsaufgaben kennenzulernen und ggf. Vertretungen übernehmen zu können.

Von zentraler Bedeutung sind in der Einführungsphase jedoch **regelmäßige Feedbackgespräche**. In diesen Gesprächen mit Vorgesetzten bzw. mit der Unternehmensleitung erhalten die neuen MitarbeiterInnen Feedback hinsichtlich Arbeitsleistung und Verhalten. Es können hier auch offene Fragen geklärt werden – damit gekoppelt besteht für die Unternehmensleitung auch die Chance, von noch **nicht „betriebsblinden“ Personen** wertvolles Feedback hinsichtlich der Wahrnehmung des Unternehmens und nicht optimaler Abläufe und Strukturen zu erhalten.

ten. In diesen Gesprächen werden oft auch erst Erwartungen an den Arbeitsplatz, an KollegInnen und Vorgesetzte zur Sprache gebracht oder bei der Einstellung gemachte Zusagen mit der Arbeitsrealität verglichen. Gerade in Jungunternehmen ist es ein wichtiges Thema, welche zusätzlichen Stärken durch den Neuzugang ins Team eingebracht werden bzw. wie Fachwissen und Praxiserfahrungen der Neuen zusätzlich genutzt werden können (z.B. Branchenkenntnisse, Erfahrungen von einem früheren Arbeitgeber).

In diesen als Fördergespräch angelegten Feedbackgesprächen wird auch das Ziel verfolgt, eventuelle Kompetenzdefizite – bezogen auf die jeweilige Stelle! - zu ermitteln und einen **individuellen Weiterbildungsplan** zu erstellen. Dies bedeutet nicht nur die Festlegung von Seminaren, sondern es wird vereinbart, welche Kompetenzdefizite bezogen auf die Position bestehen und wie diese abgedeckt werden können z.B. auch durch Selbststudium von Fachliteratur, Gebrauchsanleitungen, Lernen mit Videokassetten, Erfahrungsaustausch mit Kollegen im Unternehmen, zeitweise Mitarbeit bei erfahrenen Kollegen, Coaching etc.

In der Einführungsphase können auch Kompetenzen und **besondere Stärken** sichtbar werden. Dies kann dazu führen, dass sich das vorge-sehene Aufgabenprofil gegenüber der ursprünglichen Vorstellung ändert.

Es ist auch zu berücksichtigen, dass gerade bei einem Neueintritt in eine Arbeitsgruppe die **Möglichkeit einer Neuverteilung von Aufga-ben** entsprechend den Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen besteht. Konkurrenzangst, die Befürchtung, vertraute und bevor-zugte Aufgaben abgeben zu müssen, oder auch der Wunsch, ungeliebte Tätigkeiten abzugeben, können dabei zu tiefgreifenden Konflikten führen. Dies ist insbesondere beim Eintritt von Fachspezialisten zu berücksichtigen.

Auch wenn in Kleinbetrieben die Unternehmensstrukturen und Arbeitsabläufe leichter nachvollziehbar sind als in Großbetrieben, bedeutet dies keineswegs, dass auf eine systematische Einführung verzichtet werden kann. Als wichtiger Grundsatz ist dabei zu beachten, dass es weniger auf die Vollständigkeit und Detailgenauigkeit bei den Informationen ankommt, die der neuen Mitarbeiterin/dem neuen Mitarbeiter gegeben werden - sondern vielmehr darauf, dieser/diesem zuzuhören und ihr/ihm ausreichend Gelegenheit zu geben, Fragen zu stellen, sowie ihr/ihm in weiterer Folge laufend Rückmeldung über ihr/sein Arbeitsverhalten zu geben.

Speziell Jungunternehmen unterliegen einer Dynamik, die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern generell sowie bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere Unsicherheiten und Ängste auslösen können. Es erweist sich daher nützlich, Aufgaben und Funktionen eher grob vorzugeben, um ein gewisses Maß an Sicherheit zu gewährleisten und sich nicht zugleich der notwendigen Flexibilität zu berauben.

[Checkliste: Einführung neuer MitarbeiterInnen](#)

#### 4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Als wichtige Kriterien für erfolgreiche Einschulung wird von KMU-LeiterInnen hervorgehoben:

- Vorbereitung auf den Eintritt der neuen MitarbeiterInnen und der Einschulungsmaßnahmen
- Zentrale Aufgabe der Leitungsebene selbst
- Information und Einbindung der anderen MitarbeiterInnen
- Keine einmalige Kurzaktion, sondern regelmäßige Feedbackgespräche
- Bereitstellen von Ansprechpersonen

#### 5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Die Einführung neuer MitarbeiterInnen erfolgt je nach Unternehmen und Position sehr unterschiedlich.

Beispiel für eine intensive Einführung durch die Unternehmensleitung:

*„Für alle neuen Mitarbeiter mache ich selbst eine eintägige Einschulung. Dabei erkläre ich zuerst grob unser Firmenkonzept. Dann wird geklärt, was der Mitarbeiter zu tun hat. Ich beobachte dabei auch, welche Interessen bezüglich seines Tätigkeitsfeldes der Mitarbeiter hat. Zuerst macht er seine Aufgaben schrittweise, in die schwierigeren Aufgaben wird er erst am Schluss der Einführungszeit eingeweiht. Bei Unsicherheit soll er jederzeit die Geschäftsführung konsultieren. Dieses Vorgehen ist zwar sehr zeitintensiv auch für mich, aber es ist sinnvoll und sehr effektiv.“ (Gründer eines IT-High-Tech-Unternehmens in OÖ mit dzt. 10 MitarbeiterInnen).*

Hohe Bedeutung kommt der Unterstützung neuer MitarbeiterInnen durch Coaching und Mentoring i.w.S. zu:

*„Einzelcoaching ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Ausbildungssystems. Besonders bei neuen Mitarbeitern setzen wir verstärkt Einzelcoaching ein, da wir die Erfahrung gemacht haben, dass diese Intensivschulungen am erfolgreichsten und effizientesten Neue in den Arbeitsprozess integrieren. Zusätzlich bekommen neue MitarbeiterInnen Mentoren zur Seite gestellt, die ihnen in der Startphase als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.“ (Inhaber eines EDV-Unternehmens in OÖ mit dzt. 45 MitarbeiterInnen).*

Speziell in jungen Start-Up-Unternehmen wird die Bedeutung einer Einführung durch die GründerInnen selbst betont:

„Als Jungunternehmer muss ich mit viel Risiko und Unsicherheiten umgehen können. Für mich ist das selbstverständlich. Bei den neuen MitarbeiterInnen trifft dies nicht gleichermaßen zu. Sie sind anfangs aus verschiedensten Gründen verunsichert. Ein Jobwechsel ist immerhin eine entscheidende Sache – und dann noch in ein Jungunternehmen, wo man nicht weiß, wie sich alles entwickelt...Die besten Erfahrungen habe ich damit gemacht, bei der Einführung nicht um die Unsicherheiten herumzutänzeln, sondern klar bekannt zu geben, was Eckpfeiler sind, und wo ich einfach nicht weiß, wie es im Detail funktioniert oder funktionieren wird.“ (Gründer eines Unternehmens der Freizeitbranche, dzt. 8 MitarbeiterInnen)

Besonders intensiv wird Einschulung bei Schlüsselpersonen und Nachwuchs(führungs)kräften betrieben: Nach einer Betriebsbefragung (Kailer 2000) stehen dabei neben internen und externen Seminaren vor allem der Einsatz als StellvertreterIn, AssistentIn sowie Projektarbeiten und Coaching an erster Stelle der Unterstützungsmaßnahmen.

Einschulung ist jedoch auch in Unternehmen mit saisonal schwankender Beschäftigung wichtig. Beispiel: [Der „Funtasia® Kick-Off“ \(Workshop zum Saisonstart für Saisonbetriebe\)](#)


## 6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

Das Thema der Einführung neuer MitarbeiterInnen ist in den meisten Lehr- und Handbüchern zur Personalwirtschaft und Personalplanung mehr oder weniger ausführlich mit enthalten. Allerdings sind diese Hinweise meist auf größere Unternehmen abgestellt. Als Beispiele seien genannt:

- Wagner, D./Zander, E./Hauke, C. (Hrsg.): Handbuch der Personalleitung. Becksche Verlagsbuchhandlung. München 1992.
- Neuberger O.: Personalentwicklung. Enke Verlag. Stuttgart 1994 (2. Aufl.).
- Liebel, H./Oechsler W.: Handbuch Human Resource Management. Gabler Verlag. Wiesbaden 2002.
- Becker, M.: Personalentwicklung, Schaffer Poeschel Verlag. Stuttgart 2002 (3. Aufl.).
- Stiefel, R.: Förderungsprogramme. Rosenberger Fachverlag. Leonberg 2002.
- Strutz, H.: Handbuch Personalmarketing. Gabler Verlag. Wiesbaden 2001 (2. Aufl.).

Speziell darauf bezogene Praxisleitfäden sind jedoch eher selten (siehe z.B. [www.amazon.at](http://www.amazon.at)).

## 7. AUTOR

Kontakt	Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität		
Standort	Freistädter Strasse 315/I, 4040 Linz		
Email / Internet	<a href="http://www.iug.jku.at">www.iug.jku.at</a>		
Telefon-Nr.	0732-2468-1721	Fax-Nr.	0732-2468-1725

Norbert Kailer, Univ.-Prof. Dr.rer.soc.oec. 1980 – 1994 Produktmanager in der Führungskräfteweiterbildung, Betriebspädagoge, Berufsbildungsforscher, unternehmensinterne und –externe Trainingstätigkeit. 1994 - 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, seit 2003 Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz. Dzt. Arbeitsschwerpunkte: Entrepreneurship, Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, betriebliche Kompetenzentwicklung und -bilanzierung. Praxishandbücher und Studien zum Thema PE in KMU siehe [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

**Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.**

V1