

Tipp

Integration ins bestehende Team

Die Rolle des neuen Mitarbeiters eindeutig klären

Jeder Projektleiter wünscht sich, dass sein Team von Projektbeginn bis zum Schluss zusammenbleibt und so die gleichen Personen kontinuierlich zusammenarbeiten. Die Realität jedoch sieht oft anders aus:

- Eine neue Mitarbeiterin soll das bereits laufende Projekt unterstützen, damit die vorhandene Arbeit im vorgegebenen Zeitrahmen bewältigt werden kann.
- Ein Mitarbeiter wird wieder für Aufgaben in der Linie benötigt und durch einen Kollegen ersetzt.
- Für eine besondere Aufgabe muss temporär eine Spezialistin ins Team geholt werden.

All dies sind Fälle, bei denen Sie als Projektleiter ein neues Mitglied in das bereits gebildete Projektteam integrieren sollen. Diese Integration beginnt damit, dass Sie die neue Mitarbeiterin schon vor ihrem Einsatz im Projekt auf das Projektteam und ihre Aufgaben vorbereiten. Dafür starten Sie mit einem sog. "Integrationsinterview", dem ersten Gespräch, das Sie mit Ihrer neuen Mitarbeiterin führen.

Einladung und Dauer

Laden Sie die neue Mitarbeiterin schriftlich zu diesem Gespräch ein. Versenden Sie dazu eine Besprechungsanfrage mit einem kurzen Begleittext, der z.B. so lauten könnte:

"Guten Tag Frau Müller, ich freue mich sehr, dass Sie in unserem Projekt mitarbeiten und die Kolleginnen und Kollegen unterstützen wollen. Bevor es richtig losgeht, möchte ich Sie persönlich kennenlernen, Ihnen das Projekt sowie das Projektteam und Ihre Aufgaben vorstellen und besprechen, wie Sie sich auf den Projekteinsatz vorbereiten können. Ich hoffe, Sie haben zum vorgeschlagenen Termin Zeit für das Gespräch, und freue mich auf unseren Austausch."

Nehmen Sie sich für das Integrationsinterview ein bis zwei Stunden Zeit und ziehen Sie sich mit dem neuen Teammitglied in einen Raum zurück, indem Sie beide ungestört sind.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Kommunikation](#)

› [Motivation](#)

Funktion und Inhalte

Das Integrationsinterview erfüllt verschiedene Funktionen:

- Es hilft Ihnen, den künftigen Projektmitarbeiter kennenzulernen und einzuschätzen.
- Es dient dazu, den Mitarbeiter für das Projekt einzunehmen und auf die Projektarbeit vorzubereiten.

Deshalb sollte das Gespräch folgende Inhalte haben:

- gegenseitige Vorstellung mit gegenwärtiger Funktion, Dauer der Firmenzugehörigkeit, den wichtigsten (bisherigen) Aufgabengebieten und persönlichen Interessen (für Ihren Mitarbeiter und Sie jeweils 5 Min.)
- Darstellung des Projekts sowie des Projektstatus, Vorstellung des bisherigen Projektteams und dessen Aufgaben sowie des geplanten Einsatzgebiets des neuen Mitarbeiters durch Sie als Projektleiter
- Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters
- Vorstellungen des Mitarbeiters, welche Rolle und Aufgaben er im Team übernehmen wird, wie die Einarbeitung abläuft und welche Kompetenzen er für die vorgesehenen Aufgaben noch wie erwerben möchte
- wie der Einstieg ins Projekt erfolgen kann

Gesprächsverlauf

Für den Projektmitarbeiter ist das erste Gespräch mit seinem neuen Projektleiter eine Situation mit vielen Unsicherheiten. Er kennt den Projektleiter nicht, er weiß nicht, was für Anforderungen auf ihn zukommen und wie die Kolleginnen und Kollegen "ticken", mit denen er es zu tun haben wird. Vielleicht verbindet er auch mit dem Einsatz im Projekt die Hoffnung, dass die Mitarbeit im Projekt seiner Karriere förderlich sein könnte.

So hat es sich bewährt, ein Integrationsinterview in folgenden Phasen durchzuführen:

- Selbstvorstellung und Einführung in den Gesprächsablauf
- Vorstellung des Mitarbeiters
- Vorstellung des Projekts und der Aufgaben
- Selbstvorstellung und Einführung in den Gesprächsablauf
- Vereinbarungen treffen
- Gesprächsabschluss

Selbstvorstellung und Einführung in den Gesprächsablauf

Stellen Sie sich zunächst selbst vor und fallen Sie nicht gleich "mit der Tür ins Haus". Geben Sie so zu Beginn des Gesprächs dem neuen Mitarbeiter Gelegenheit, die innere Anspannung abzubauen, die er möglicherweise hat, indem Sie mit Small Talk einsteigen. Reden Sie über das Wetter, aktuelle Ereignisse im Unter-

nehmen oder fragen Sie ihn ggf., wie die Anreise verlaufen ist. Erst danach teilen Sie ihm die geplanten Inhalte des Gesprächs mit.

Vorstellung des Mitarbeiters

In dieser Phase sollte der neue Mitarbeiter ausreichend Raum erhalten, sich selbst darzustellen. Stellen Sie Fragen zu seinen Kompetenzen und lassen Sie sich diese mit Beispielen aus seiner bisherigen Arbeitspraxis belegen. Halten Sie sich in dieser Phase jedoch ganz bewusst mit Aussagen zum Projekt zurück.

Durch Ihre Fragen ermuntern Sie den Mitarbeiter, mehr über sich zu sagen, und lenken Sie das Gespräch auf die für Sie wichtigen Punkte, wie z.B. seine Erfahrungen mit Tätigkeiten, die für das Projekt erforderlich sind, oder seine Kenntnisse in der Anwendung von Methoden und Werkzeugen, die Sie im Projekt einsetzen. Geben Sie ihm auch Gelegenheit, seine Erwartungen an seine Rolle und die damit verbundenen Aufgaben im Projekt zu äußern.

Vorstellung des Projekts und der Aufgaben

In dieser Phase stellen Sie dem Mitarbeiter das Projekt und das Projektteam vor und erläutern ihm seine künftigen Aufgaben. Ihre Darstellung und Ihre Antworten auf die Fragen des Mitarbeiters sollten bei diesem Neugier und Interesse wecken und ihn für seine Rolle im Projekt motivieren. Der neue Mitarbeiter sollte auch Fragen stellen können. Seine Fragen helfen Ihnen, seine Fähigkeiten und seine Motivation, am Projekt mitzuwirken, einzuschätzen.

An dieser Stelle klären Sie mit ihm auch, wie er sich mit seinen Kompetenzen in das Projekt einbringen kann und welche Erwartungen Sie an seine Mitarbeit haben. Dies kann zu einer sehr intensiven Diskussion über seine Rolle und die künftigen Aufgaben im Projekt führen. Liegen Ihre Vorstellungen und die des künftigen Mitarbeiters weit auseinander, machen Sie Ihre Position deutlich machen, ohne jedoch auf Konfrontationskurs zu gehen.

Sprechen Sie dann mit seinem Linienvorgesetzten, ob ein anderer Projektmitarbeiter für die geplanten Aufgaben in Frage kommt. Wenn nicht, müssen Sie in einem zweiten Gespräch versuchen, mit dem neuen Mitarbeiter einen Konsens zu erzielen.

Vereinbarungen treffen

Neben seiner Rolle und seinen Aufgaben im Projekt sollten Sie in diesem Gespräch auch gemeinsam vereinbaren, wann der erste Arbeitstag im Projekt ist, wo der Projektmitarbeiter arbeiten wird und wie er sich konkret auf den Projekteinsatz vorbereiten kann.

Benötigt er für seine Projektaufgaben Kompetenzen, die er erst noch erwerben muss, sollten Sie gemeinsam festlegen, bis wann und in welcher Form das passiert sein sollte. Bieten Sie an dieser Stelle auch an, mit ihm ein weiteres Gespräch zu führen, für den Fall, dass er während seiner Vorbereitung noch weitere Fragen hat.

Gesprächsabschluss

Schließen Sie das Gespräch positiv ab. Gegeben Sie der neuen Mitarbeiterin ein Feedback, wie sie auf Sie gewirkt hat. Zum Beispiel so: "Vielen Dank für das Gespräch, Frau Müller. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass Sie genau die Kompetenzen haben, die wir im Projekt brauchen, und auch das Gefühl, dass Sie gut in das Projektteam passen. Ich freue mich auf Ihre Mitarbeit im Projekt."

Vier Augen sehen mehr als zwei

In einem Integrationsinterview sollten Sie während der Gesprächsmoderation gleichzeitig den künftigen Projektmitarbeiter aufmerksam beobachten. So gelingt es Ihnen, gut einzuschätzen, ob der neue Mitarbeiter Ihre Anforderungen erfüllen kann.

Führen Sie deshalb dieses Gespräch möglichst gemeinsam mit einem Mitglied des Projektteams. Vier Augen sehen mehr als zwei und Ihr Mitarbeiter kann sich ebenfalls während des Gesprächs Notizen machen, die Sie im Anschluss an das Gespräch gemeinsam auswerten.

Sensible Suche nach Alternativen

Wenn Sie nicht sicher sind, ob der Mitarbeiter ins Team passt und die neuen Aufgaben bewältigen kann, reden Sie mit seinem Linienvorgesetzten, um einen Mitarbeiter zu finden, der für das Projekt besser geeignet ist. Sprechen Sie das Problem offen an. Vermitteln Sie dem Linienvorgesetzten, dass Sie nicht die Kompetenzen seines Mitarbeiters in Frage stellen, sondern lediglich prüfen, ob das Profil des Mitarbeiters wirklich Ihre Anforderungen abdeckt.

Entscheiden Sie sich für einen Kollegen des interviewten Mitarbeiters, führen Sie am besten mit dem ersten potentiellen Mitarbeiter ein weiteres kurzes Gespräch und schildern ihm die sachlichen Beweggründe für Ihre Entscheidung. So verhindern Sie, dass dieser gekränkt ist und sich dies auf die Stimmung im Linienteam und seine Arbeitsleistung negativ auswirkt.

Gesprächsleitfaden zur Orientierung

Für die Durchführung des Integrationsinterviews eignet sich ein teilstrukturiertes Interview am besten. Formulieren Sie dafür vorab Fragen zu den wichtigsten Aspekten, die Ihnen als Gesprächsleitfaden dienen.

Die Arbeitshilfe zum Artikel ("Gesprächsleitfaden zum Integrationsinterview", Word-Datei zum Download) ist entsprechend der genannten Phasen eines Integrationsinterviews strukturiert. Sie enthält Angaben zur Dauer der einzelnen Phasen sowie bereits vorformulierte Fragen und Stichpunkte. Die Orientierungshilfe lässt sich an Ihre Bedürfnisse sowie die Projektsituation anpassen.

Fazit

Mit einem gut vorbereiteten und durchgeführten Integrationsinterview eröffnen Sie dem neuen Mitarbeiter einen leichten Einstieg in das Projekt. Er bekommt einen ersten Eindruck vom Projekt, dem Projektteam und seinen Aufgaben – und Sie als Projektleiter ein Gefühl dafür, was Sie von ihm erwarten können.

Durch dieses Gespräch bereiten Sie den Weg für eine konstruktive Arbeitsbeziehung zu dem neuen Mitarbeiter und für seine reibungslose Integration in das Projektteam.

Service-Links



Bücher

› Gesprächsführung & Moderation



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2014> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.