

Tipp

Integration ins bestehende Team

Infrastruktur und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters planen

Wenn es darum geht, einen neuen Mitarbeiter ins Projektteam zu integrieren, empfiehlt es sich für den Projektleiter zunächst, mit dem Neuen ein sog. "Integrationsinterview" zu führen, um vorab die Rolle und die Aufgaben des Mitarbeiters innerhalb des Teams zu klären und zu prüfen, ob er für die vakante Stelle die erforderlichen Kompetenzen mitbringt. (Siehe hierzu den Tipp "[Integration ins bestehende Team. Die Rolle des neuen Mitarbeiters eindeutig klären](#)", Projekt Magazin 17/2014.)

In diesem Zusammenhang wird der Projektleiter auch Folgegespräche mit dem potentiellen Mitarbeiter und seinem Linienvorgesetzten führen. Schließlich entscheiden der Linienvorgesetzte und der Projektauftraggeber, ob dieser Mitarbeiter dem Projekt zugeordnet wird, nachdem der Projektleiter und der neue Mitarbeiter sich über die Zusammenarbeit verständigt haben. Dabei vergehen oft zwei bis vier Wochen, bis der Projektmitarbeiter seine Arbeit antritt.

Damit "der Neue" sich von Anfang an willkommen fühlt

In der Hektik des Projektalltags gerät der Sachverhalt, dass ein neuer Mitarbeiter kommen wird, schnell aus dem Blick und der Projektleiter sowie das Team sind völlig überrascht, wenn dieser dann "vor der Tür" steht. Die Folge davon ist, dass meist nicht nur der erste Tag des neuen Mitarbeiters planlos verläuft, sondern mehrere Tage verstreichen, bis der neue Projektmitarbeiter arbeitsfähig ist. Dies sollten Sie als Projektleiter vermeiden, denn es geht nicht nur wertvolle Zeit verloren, es sinkt auch die Motivation des neuen Mitarbeiters.

Dieser Tipp beschreibt, wie Sie für die Integration eines neuen Projektmitarbeiters die Infrastruktur optimal vorbereiten, das Team einbeziehen und wie ein Einarbeitungsplan dabei hilft, den Mitarbeiter systematisch in die Projektarbeit einzuführen. Diese Maßnahmen tragen nicht zuletzt dazu bei, dass sich der neue Projektmitarbeiter von Anfang an im Projektteam willkommen fühlt.

Infrastruktur vorbereiten

Um die Infrastruktur für den neuen Mitarbeiter bestmöglich vorzubereiten, sollten Sie eine Checkliste mit den Aufgaben, die bis zu seinem Erscheinen erledigt sein müssen, erstellen und abarbeiten. Steht die Infrastruktur, ist

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](#)
- [Wissensmanagement](#)

der Neue vom ersten Tag an arbeitsfähig, kann voller Elan in die Projektarbeit einsteigen und bringt dadurch vielleicht sogar neuen Schwung ins Projektteam.

! Nutzt der Mitarbeiter seinen eigenen Arbeitsplatz in der Abteilung, müssen nur die Punkte vorbereitet werden, welche für die Projekt-Arbeitsumgebung wichtig sind.

Die Checkliste "Infrastruktur für neue Mitarbeiter" sollte folgende Punkte enthalten:

- **Arbeitsplatz** einrichten: Dazu gehört, dass für den Mitarbeiter die folgenden Dinge zur Verfügung stehen: ein Schreibtisch mit Schreibtischlampe, Schränke oder Fächer für Dokumente und Arbeitsmaterial, ein abschließbar Schrank oder ein abschließbares Fach für Privatsachen und die notwendigen Anschlüsse für Telefon und PC.
- **Arbeitsmaterial** bereitlegen: Papier, Post-its, Stifte, Lineal und Taschenrechner sind Arbeitsmaterialien für Notizen oder Zeichnungen.
- **Arbeitsinstrumente** bereitstellen: Zu den Arbeitsinstrumenten gehören technische Geräte wie Messinstrumente, falls diese im Projekt erforderlich sind.
- **Telefon** beantragen, installieren und Nummer einrichten lassen
- **PC** bestellen und Installation beauftragen: PC bestellen und installieren sowie erforderliche Software aufspielen lassen
- **Zugangsdaten** und **Zugänge** einrichten lassen: E-Mail-Adresse und Passwort müssen als Zugangsdaten für den PC neu angelegt werden. Auch Zugänge zu Dokumenten- und anderen Datenablagen sowie virtuellen Projekträumen sind zu beschaffen.
- wichtige **Projektdokumente** zur Verfügung stellen: Projektstandards und -prozesse, der Kommunikationsplan, Präsentationen etc. sollten durch Verknüpfungen auf den Desktop des Mitarbeiter-PCs für diesen verfügbar gemacht werden.
- **Schlüssel** bzw. **Zugangskarte** und **Firmenausweis** beantragen: Wenn das Firmengebäude durch ein Zugangssystem geschützt ist, muss der Mitarbeiter eine Zugangskarte erhalten, die für bestimmte Gebäudeteile, wie z.B. seinen Arbeitsbereich und die Kantine, freigeschaltet wird. Insbesondere wenn der Projektmitarbeiter in Gebäuden des Kunden arbeitet, benötigt er auch noch einen Firmenausweis, mit dem er sich identifizieren kann.
- Mitarbeiter zu erforderlichen **Trainings** und **Einweisungen**, wie z.B. Zielgruppenorientiertes Schreiben, anmelden
- **Begrüßungsgeschenk** besorgen: Hier eignet sich z.B. ein Blumenstrauß, eine geschmackvolle Schreibmappe, oder einen Speicherstick.

Neben der Bezeichnung der jeweiligen Aktivität sollte ein Verantwortlicher benannt und ein Termin gesetzt werden, bis zu dem diese Aktivität zu erledigen ist.

Der Aufbau einer Checkliste "Infrastruktur für neue Mitarbeiter" ist in Bild 1 ausschnittsweise dargestellt.

Vorbereitungsaktivität	verantwortlich	zu erledigen bis	Bemerkung	erledigt
Arbeitsplatz einrichten				
Arbeitsmaterial bereitlegen				

Tabelle 1: Auszug aus der Checkliste Infrastruktur für neue Mitarbeiter.

Die Checkliste "Infrastruktur für neue Mitarbeiter", die Sie nach Ihren Bedürfnissen ergänzen können, steht Ihnen als Word-Datei zum Download zum Artikel zur Verfügung (Arbeitshilfe 1).

Projektteam informieren und einbeziehen

Ankündigung im Teammeeting

Sobald klar ist, wann der neue Mitarbeiter im Projekt anfängt, kündigen Sie ihn in einem Teammeeting dem Projektteam an:

- Nennen Sie dabei nicht nur seinen **Namen**
- und den **Zeitpunkt**, ab dem er das Projektteam unterstützt,
- sondern sagen Sie auch etwas über seinen **beruflichen Hintergrund**.
- Informieren Sie das Team auch, welche **Aufgaben** er im Projekt übernimmt
- und was sich dadurch an der bisherigen **Aufgabenzuordnung** im Team **ändert**.
- Klären Sie dann mit dem Team, **wer sich während der Einarbeitungsphase** um den neuen Mitarbeiter **kümmert**.

Hier ein Beispiel für eine solche Ankündigung:

"Ich habe eine gute Nachricht: Ab 1. November wird Kirsten Müller unser Team unterstützen. Er kommt aus der Abteilung von Herrn Maier und hat dort Dokumentationsaufgaben wahrgenommen. Damit erhält Kim neue Unterstützung im Teilprojekt 'Kommunikation'. So muss Alex Kim nicht mehr bei der Dokumentation helfen und kann sich wieder voll auf seine Programmieraufgaben konzentrieren. Und jetzt möchte ich noch besprechen, wie wir Kirsten möglichst schnell und gut einarbeiten können und wer aus dem Team welche Aufgaben bei seiner Einarbeitung übernimmt."

Mitarbeiter als Paten auf Zeit

Gut ist es, wenn Sie zudem unter den Projektmitarbeitern einen sog. "Paten" finden, der dem Neuen die Regeln und Gepflogenheiten im Team erklärt, ihm Hintergrund-Informationen zum Projekt und den Arbeitsabläufen gibt. Durch einen offiziellen Paten erhält der neue Projektmitarbeiter den Eindruck, dass es in Ordnung ist, dass er Fragen hat und sie auch stellt und dass er sich mit allen fachlichen und zwischenmenschlichen Fragen an ihn wenden kann.

Der Pate sollte ein gutes Wissen über das Projekt und die etablierten Prozesse haben, fachlich kompetent sein und darüber hinaus über eine hohe Sozialkompetenz verfügen. Es ist sinnvoll, dass er mindestens vier Stunden pro Woche für den neuen Mitarbeiter zur Verfügung steht und ein bis zweimal in der Woche mit ihm alle Fragen klärt, die das Projekt betreffen. Vorteilhaft ist es auch, wenn der Pate den Mitarbeiter zu den informellen Zusammenkünften wie dem Mittagessen oder Kaffeepausen mitnimmt, sodass sich die Teammitglieder gegenseitig auch von der privaten Seite her kennenlernen können.

Die Patenschaft kann nach zwei Monaten offiziell beendet werden, da sich der Mitarbeiter bis dahin in seine Aufgaben und das Team eingefunden haben sollte. Durch die in der Patenschaft entstandene Beziehung zwischen Pate und Mitarbeiter wird der Pate auch nach Beendigung der Patenschaft für den Mitarbeiter immer ein guter erster Ansprechpartner bei Fragen oder Problemen sein.

Einarbeitungsplan

Mit einem Einarbeitungsplan legen Sie die Schritte fest, mit denen der neue Projektmitarbeiter mit den Aufgaben und Arbeitsprozessen im Projekt vertraut gemacht wird.

Der Einarbeitungsplan hat zwei Vorteile:

- Sie machen sich bereits vor der Ankunft des Mitarbeiters im Projekt Gedanken darüber, wie Sie ihn möglichst schnell in die Projektarbeit integrieren können, und
- der neue Mitarbeiter erhält Unterstützung durch das Team bei der Orientierung während der ersten Tage im Projekt. Muss der Mitarbeiter nur in die Projektstandards, Prozesse und Aufgaben eingearbeitet werden, reichen zwei bis drei Wochen; muss er jedoch zusätzliche Kompetenzen erwerben, kann die Einarbeitung auch bis zu 2 Monaten dauern.

Bei einem kleinen Projekt reicht ein Dokument mit wenigen Stichpunkten, bei einem großen Projekt kann ein detaillierter Einarbeitungsplan notwendig werden.

Ziele der Einarbeitung: Legen Sie bereits zu Beginn fest, was mit der Einarbeitung erreicht werden soll. Ziel kann z.B. die Kenntnis des Projekts sowie die Anwendung der Projektstandards und Teamregeln sein, aber auch die Übernahme und eigenständige Bearbeitung eines Arbeitspakets.

Themen der Einarbeitung: Themen für die Einarbeitung sind der Inhalt und Umfang des Projekts, die Projektstandards, die Regeln im Team, die Arbeitsweise und Verfahren, die im Projekt angewendet werden, und neue Techniken und Tools. Zur Einarbeitung kann auch der Besuch eines Trainings gehören, indem sich der Mitarbeiter Kompetenzen aneignet, die ihm fehlen.

Mitarbeiter, welche die Einarbeitung übernehmen: Die Einarbeitung kann durch einen Mitarbeiter erfolgen, aber auch von mehreren Projektmitarbeitern übernommen werden. Vorteil der ersten Variante ist, dass der neue Mitarbeiter nur **einen** Ansprechpartner hat. Vorteil der zweiten Variante ist, dass der neue Mitarbeiter mehrere Projektmitglieder und deren Arbeitsweise näher kennenlernt und die Arbeit der Einarbeitung auf mehrere "Schultern" übertragen wird.

Ergebnisse der Einarbeitung: Am Ende der Einarbeitungszeit sollte der Mitarbeiter voll in das Projekt integriert sein. Wenn Sie bereits bei der Planung der Einarbeitungsschritte festlegen, was der Mitarbeiter nach jedem einzelnen Schritt wissen und können soll, können Sie schon während der Einarbeitungszeit feststellen, wie gut der Mitarbeiter sich in das Projekt einfindet. So können Sie z.B. festlegen, dass der Mitarbeiter nach der Einarbeitung die Projektstandards kennen und in der täglichen Arbeit verwenden sollte.

! Es hat sich bewährt, dass der neue Mitarbeiter mit jedem Mitglied des Projektteams ein Gespräch führt, das 30 bis 60 Min. dauert, und in dem er sich über dessen Aufgaben und persönliche Interessen informiert. So erhält er den Überblick, was die anderen Teammitglieder machen, und hat einen Anknüpfungspunkt für persönliche Kontakte.

Der Aufbau eines Einarbeitungsplans ist in Bild 2 ausschnittsweise dargestellt.

Zeitraum	Aktivität	verantwortlich	Bemerkung	erledigt
3.11.	Arbeitsplatz zeigen, PC-Einrichtung prüfen, mit den Teamregeln vertraut machen, Räume zeigen	Pate (Klaus)	vor der Ankunft des Mitarbeiters überprüfen, ob alle Unterlagen bereitliegen	

Tabelle 2: Ausschnitt aus einem Beispiel-Einarbeitungsplan.

Der "Beispiel-Einarbeitungsplan" steht Ihnen als Word-Datei zum Download zum Artikel zur Verfügung (Arbeitshilfe 2).

Fazit

Wenn der erste Tag des neuen Projektmitarbeiters kommt, findet er so einen eingerichteten Arbeitsplatz vor und kann sofort loslegen. Aber auch das Team weiß, wer kommt, welche Aufgaben dieser Mitarbeiter im Team übernimmt und wer den neuen Projektmitarbeiter wie bei der Einarbeitung unterstützt. So vorbereitet, kann der neue Mitarbeiter voll durchstarten.

Service-Links

 Bücher › Wissensmanagement	 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.