



Einarbeitung

Auszug aus einer Erfahrungsgeschichte

Dieser anonymisierte Auszug stammt aus einer Erfahrungsgeschichte, die NARRATA-Consult im Auftrag eines mittelständischen Softwareherstellers geschrieben hat.

Auftrag war, die Teamprozesse des Unternehmens genauer unter die Lupe zu nehmen und Verbesserungspotentiale bei der Einarbeitung, Teambildung, Projektmanagement, Vertretung von Kollegen und Eingliederung externer, ausländischer Teammitglieder aufzudecken. Dafür wurde die Zusammenarbeit im Rahmen eines großes Softwareprojekt des Kunden genauer untersucht und 15 beteiligte Mitarbeiter interviewt.

Neben dem hier auszugsweise vorgestellten Kapitel zur Einarbeiten enthielt die Erfahrungsgeschichte weitere sieben Kapitel z. B zu den Themen: Teambildungsprozesse, Einbindung externer Partner, Die Rolle der Projektleitung, Vertretungsmanagement.

NIEDERLASSUNGEN

BW: Häusserstraße 5, 69115 Heidelberg

NRW: Am Schlagbaum 4, 51399 Burscheid

TELEFON/FAX

[0700 - 62 77 28 48

E-MAIL

info@narrata.de

WEB

www.narrata.de



Einarbeitung

„Wenn ich weiß, ich nehme neue Leute ins Team, dann muss ich für deren Einarbeitung auch ausreichend Zeit bereitstellen.“

Wie man theoretisch neue Mitarbeiter einarbeitet und wie es aber oft leider in der Projektrealität aussieht...

Das Projekt war in vollem Gange und das Team arbeitet super, so super, dass der Kunde nach weiteren Teilmodulen verlangte. Das Team arbeitete wie verrückt, aber irgendwann reichte es und sie verlangten dringend nach Unterstützung. Um alle Prozesse am Laufen zu halten, wurde im Unternehmen daraufhin auch schnell reagiert und „neue“ Mitarbeiter für das Team abkommandiert. Allerdings sollte sich schnell zeigen, dass die „Neuen“ im Team nicht unbedingt nur zu einer Arbeitsentlastung führten. Zunächst schien jedoch alles in Ordnung und die Sache mit der Einarbeitung war für den Projektleiter und den Geschäftsführer sowieso ganz klar.

So muss es doch gelingen!

Dazu gibt es leider auch andere Erfahrungen...

Der Projektleiter: „Ich oder der andere Projektleiter haben die neuen Mitarbeiter eingearbeitet. Wir zeigten ihnen am Rechner, wo sind alle Sachen. Zuerst zeigen wir, wo ist die Kantine, der Drucker, der Kopierer, wo ist dies und das. Danach zeigten wir das System, was wir gemacht haben, die Module und so weiter. Dann zeigen wir was man beim Kunden nicht machen darf. Dann fangen wir normalerweise mit kleineren Aufgaben an.“

Der Geschäftsführer: „Bei uns werden neue Teammitglieder sehr geduldig eingearbeitet.“
„Technisch brauchen die keine Einarbeitung, die können das Zeug. Natürlich müssen sie den Kontext erlernen. Aber meines Wissens werden die von der ersten Stunde an verrechnet beim Kunden. Der Umgang mit neuen Mitarbeitern im Team ist äußerst liebenswürdig und geduldig, es wird erklärt, es wird sich darum gekümmert ob sie überfordert sind, oder ob man ihnen helfen muss. Es ist das Bewusstsein da, wir alle investieren in die Zukunft.“

Notizen!



Leider zeigte sich in der Projektrealität, dass diese doch so schönen Vorsätze nicht immer zu realisieren waren. Das lag sicherlich auch am enormen Zeitdruck des Projektes, der kaum Raum für Einweisungen ließ, oder was war sonst der Grund, dass die neuen Teammitglieder die Einarbeitungszeit ganz anders erlebt haben:

Oh weh!

Mitarbeiterin B: „Einarbeitung gibt es keine bei uns. Das ist mir noch nirgendwo passiert, dass ich eingearbeitet wurde. Man sagte: Das ist zu tun, das musst du machen.“

Mitarbeiter C: „Es war keine Einweisung, es war gar nichts. Man hat uns zwar schon ein paar Sachen gezeigt, aber es ist so umfangreich, das kann man einfach nicht so in 10 Minuten zeigen.“

Muss Einarbeitung selbst eingefordert werden?

Mitarbeiter A: „Ein krasses Beispiel ist vielleicht, dass ich nach so sechs bis acht Wochen Projektzugehörigkeit darauf bestanden habe, dass mir jetzt endlich mal einer erklärt, wie das mit so einem speziellen Serverprodukt funktioniert, das ich von Anfang an gebraucht hätte. Ich habe dann richtig Druck gemacht und dann hat es eine Stunde gedauert und dann wusste ich worum es ging.“

Gerade die ersten Tage im neuen Projekt verliefen manchmal etwas chaotisch ab und das, obwohl man doch so dringend gebraucht wurde und gleich mit der Arbeit anfangen wollte. Ein Mitarbeiter erinnert sich...

Hilfe! Es kommen neue Mitarbeiter...

... was machen wir mit denen bloß?

Hier gab es wohl ein Kommunikationsproblem.

Mitarbeiter C „Ich hatte mit dem Projektleiter ausgemacht, dass ich ihn anrufe, wenn ich vor dem Gebäude stehe, weil ich komme ja nicht rein. Dann kam ein anderer Mitarbeiter, denn er war nicht da, hat mich geholt und war sehr nett. Er wusste aber gar nicht so genau, was er jetzt mit mir machen sollte. Er wusste nicht wo ich sitze, ich habe keinen PC gehabt, gar nichts.

„Ich stand dann so eine Weile und sie wussten nicht, was sie mit mir machen sollten, dann bin ich wieder gegangen. Das war mein erster Tag im Projekt. Erst sollst du ganz dringend kommen und dann ist einfach nichts!“

Notizen!



Aber auch später verlief die Einarbeitung nicht wirklich zielgerichtet und teilweise kamen die neuen Mitarbeiter nur per unglücklichem Zufall zu einer Einarbeitungszeit...

Manchmal ermöglichen auch seltsame Zufälle eine Einarbeitungszeit:

Mitarbeiterin B: „Am Anfang gab es Schwierigkeiten mit dem Screen Design, da sie sich nicht im klaren darüber waren, welches die Vorlageseiten sein sollten. Nach einer Woche war das Screen Design dann fertig und dann sind sie gekommen und haben gesagt, das sind aber die falschen Seiten. Dann habe ich die ganzen Seiten noch mal setzen müssen. Was der Vorteil war, dann kannte ich das System und das war dann die Einarbeitung. Zuerst arbeiten lassen auf gut Glück und dann nachher sagen es war verkehrt und das war die Einarbeitung.“

Notizen!

Delegieren von Arbeiten - und warum man sich durch Einarbeitung langfristig selbst entlastet...

Ein weiterer Grund, warum sich die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter so schwierig gestaltete, schien das Ungleichgewicht der Belastungen zu sein. Denn, wenn einer bis oben zu mit Arbeit ist, hat er keine Zeit mehr, Personen einzuarbeiten. Und an jemand der nicht eingearbeitet ist, kann man keine Arbeiten delegieren. Ein Teufelskreis, aus dem es nur schwer ein Entrinnen gibt. Hierzu ein Mitarbeiter:

Die einen sitzen rum und warten, die anderen sind total im Stress!

Mitarbeiter A: „Besser hätte auch laufen können, dass die Projektleiter dann wirklich auch lernen weiterzugeben. Ich habe das erst am Ende mitgekriegt, als ich für eine Woche in einem anderen Raum saß. Da habe ich dann mitgekriegt, wie es eigentlich abläuft. Da ist zwischen zwei Mitarbeitern alles gelaufen. Vieles ist dann gar nicht mehr bis zu unserem Raum vorgedrungen. Die haben die Sachen reingekriegt und haben sie bearbeitet. Die haben so viel Arbeit gehabt und die haben immer mehr Arbeit angehäuft und immer wieder versucht abzuarbeiten, ohne das weiterzugeben. Wir haben nichts davon erfahren, oder erst wenn es gelöst worden ist.“

Notizen!



Wenn man vor lauter Wald die Bäume nicht mehr sieht...

Alle? Nein ein paar wissen hingegen nicht wohin vor lauter Arbeit!

Eine Spirale, aus der es immer schwieriger wird, auszubrechen! Hätte man nur eingearbeitete Mitarbeiter, an die man die Arbeiten abgeben könnte!

Der Projektleiter: „Ich hatte insgesamt nur drei Leute zur Verfügung. Die zwei Neuen kannten diese Technologie noch nicht. Ich musste dann viel mehr arbeiten und bin kaum mit der Arbeit nachgekommen.“

Mitarbeiter C: „Das sind halt so die Sachen, da haben sie total viele Leute abgezogen, die dringend gebraucht werden und dann sitzen alle Leute nur da und machen nichts.“

Mitarbeiter A: „Ein Mitarbeiter, der schon länger im Team war, hat dann mal zu uns gesagt, warum schafft ihr das nicht, ich schaffe das doch auch? Dann haben wir den Spieß umgedreht und gefragt, warum machst du das eigentlich? Da war bei ihm auch schon Frust da, weil er schon sehr viel gearbeitet hat, er kann auch sehr viel. Aber da die Arbeit immer bei bestimmten Leuten hängen geblieben ist, waren die natürlich auch ein Stück weit überfordert.“

Notizen!

Wie hätte man einarbeiten können?

Nach all den (teilweise recht frustrierenden) Erlebnissen in der Einarbeitungsphase, haben sich einige Mitarbeiter Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten in der Einarbeitungsphase gemacht...

Erst mal einen Überblick verschaffen! Für alle Projektebenen und Teammitglieder.

Mitarbeiter C: „Erst einmal hätte ich einen groben Überblick über das Projekt gebraucht. Es waren auch mehrere Neue da und da hätte es sich doch gehört, das alle Neuen oder das komplette Team einen Überblick erhalten. Weil auch die, die länger da waren, haben halt an irgendwelchen Seiten rumprogrammiert, aber so einen großen Überblick hat glaube ich nie einer gehabt. Da mache ich doch lieber mal einen Tag eine Schulung oder eine Einführung und lege die Aufgaben mal klar fest.“

Mitarbeiterin B: „Wichtig wäre bei der Einarbeitung auch eine bessere Organisation. Wenn ich weiß, ich stelle neue Leute ein, dann muss ich für deren Einarbeitung auch ausreichend Zeit bereitstellen. Das wird bei uns nicht genügend berücksichtigt. Es werden

Notizen!



*Ein schwieriges
Thema: Wie soll man
die Einarbeitungszeit
verbuchen?*

*Zeit in Einarbeitung zu
investieren hilft später
Zeit sparen!!!*

Leute eingestellt und es wird davon ausgegangen, dass sie dann gleich voll auf das Projekt verbucht werden können. Die Kosten, aber auch die Belastung des Projektleiters oder Coachs werden nicht ausreichend berücksichtigt und honoriert. Also, es wird zum einen nicht honoriert und es wird überhaupt nicht gesehen, dass es das gibt.“

Mitarbeiter A: „Wirklich eine Woche nur einarbeiten. Was ist was und wirklich auch ins Detail gehen und sich darum kümmern und nicht alle paar Minuten wieder verschwinden. Also, nur einen einzigen Task und der heißt: neue Mitarbeiter richtig tunen und nichts anderes, auch keine Arbeiten nebenher. Das hätte viel Zeit gespart, die wir dann später verbraten haben.“

Notizen!