



Foto: AdobeStock_© DOC RABE Media

Neue Mitarbeitende gut integrieren

Was passiert im Team? Wie sollten Chefinnen und Chefs dies begleiten?

Es ist mal wieder so weit, neue Mitarbeitende müssen eingestellt werden. Das ist mühsam und vor allem teuer. Je nach Qualifikation rechnet man betriebswirtschaftlich mit 40 bis 200 Prozent des Jahresgehalts zuzüglich eventueller Headhunter-Kosten, die im Gesundheitswesen immer häufiger erforderlich werden. Wie kommt das? Die Produktivität der meisten Menschen, die einen Arbeitsplatz verlassen, nimmt schon im Vorfeld der Entscheidung ab. Der Ausfall und die betriebswirtschaftlichen Kosten für Suche und Auswahl, falls überhaupt vorhanden, die Langsamkeit und die Fehleranfälligkeit in der Einarbeitungszeit summieren sich.

Dazu kommen noch die betriebswirtschaftlichen Kosten und die Arbeitszeit für die einarbeitenden Mitarbeitenden.

Unter diesen Umständen ist es besonders problematisch, dass ca. 15 Prozent der Neuen bereits am ersten Tag über eine erneute Kündigung nachdenken. Das



Foto: Peter Adamik, Berlin

Dr. med. dent. Anke Handrock, Institut für Coaching und Training in der Medizin, Berlin



Foto: Janien Ebert

Dipl.-Psych. Maike Baumann, Freie Trainerin, Coach, Supervisorin, Berlin

wundert nicht, denn sie fühlen sich fremd und wenn die Bedingungen für sie nicht stimmen, ist es nur logisch, dass sie sich dann lieber noch weiter umschaun.

Teilweise ist der Empfang der neuen Mitarbeitenden auch nicht optimal vorbereitet. Formulierungen wie „Ach, Sie sind die Neue? Wir wussten gar nicht, dass Sie heute kommen! Die Chefs sind zur Fortbildung!“ oder „Im Augenblick haben wir noch keinen Schrank für Sie, aber das klärt sich bestimmt in den nächsten Wochen“ und „Die Kollegin, die Sie einarbeiten soll, ist heute nicht da. Ich bin dafür nicht zuständig, und der Chef behandelt gerade“ sind keine Seltenheit.

Im Endeffekt verlassen 20 bis 30 Prozent der Neuen die Unternehmen in den ersten zwei Jahren. Dabei sind die anfallenden Kosten umso höher, je später der erneute Wechsel erfolgt. Daher haben viele größere Betriebe – und zunehmend auch Praxen – sogenannte strukturierte Onboarding-Prozesse aufgesetzt, die ein halbes bis ein Jahr dauern. Das ist relativ einfach, wenn die Praxen so groß sind,



Foto: AdobeStock © BalanceFormCreative

Wenn „Neue“ ins Team kommen, kann sich viel ändern. Dann sind auch die Chefinnen und Chefs gefordert.

dass die Aufgabenbereiche klar gegliedert sind und es dafür jeweils Verantwortliche und klare Prozesse gibt. In kleineren Teams (und damit sind hier durchaus auch Praxen mit 10 bis 15 Mitarbeitenden gemeint) ist jedoch die Variabilität in den Tätigkeiten oft so hoch, dass die zu vermittelnden Prozesse nicht eindeutig zuzuordnen sind. Auch sind die Mitarbeitenden oft nicht begeistert, wenn sie gebeten werden, die Neue einzuarbeiten. Um dennoch neue Mitarbeitende erfolgreich ins Team zu integrieren, hilft es, die Prozesse und Phasen (nach Tuckman 1977) zu kennen, die dabei stattfinden.

Zu Beginn lernen sich die Mitglieder des bestehenden Teams und der/die Neue erst einmal kennen. Die äußeren Rahmenbedingungen werden von den Neuen erkundet: Wer hat hier welchen Einfluss, neben wem sitze ich am Tisch, wer isst zusammen? Wo kann man sich als Neue(r) anschließen, und wo wird man womöglich ausgegrenzt? Dabei sucht sich der/die Neue seinen/ihren Platz. In dieser **Forming-Phase** – manchmal auch Kennenlernphase genannt – gehen alle Beteiligten in der Regel höflich und freundlich miteinander um. Sie klären untereinander die Fragen:

- Wer ist hier wer?
- Wie darf man sich in dieser Gruppe verhalten?
- Was sind die Grenzen?
- Wer reagiert hier wann?
- Welche Normen werden eingehalten?

Als Chefin oder Chef erhält man in dieser Phase das Team zu unterstützen, hilft es, wenn man eine klare Haltung in Bezug auf die Werte, die Rahmen, die Ausrichtung und gegebenenfalls die Führungsstrukturen erkennen lässt. Transparenz zu schaffen, mindert Konfliktpotenziale. Auch Erwartungen, z.B. über geplante neue Aufgabenverteilungen, und Befürchtungen wie den Verlust von bisherigen Überstunden und Tätigkeitsbereichen sollten geklärt werden. Zur Förderung der gegenseitigen Wertschätzung hilft es, allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, deren Fähigkeiten zu zeigen.

Als Chef/in hat man oft nach einiger Zeit dann das Gefühl „Ach, diesmal läuft es ja ganz gut ...“, und dann ist plötzlich „der Wurm drin“. Es gibt Beschwerden und Bemerkungen über die Neuen. Die Neuen klagen oft darüber, dass sie wenig Unterstützung erfahren – oder sie leiden still.

Das Ganze mündet dann oft in der Aussage: „Es gibt heute einfach keine vernünftigen Mitarbeiter mehr.“

Was ist geschehen? Das Team ist in die **Storming-Phase** – manchmal auch Konfrontationsphase genannt – übergegangen. Jede/r versucht, sich einen möglichst guten Platz in der sich wieder neu formierenden Rangordnung im Team zu erarbeiten. Es kommt zu abgrenzendem Verhalten und zu Konflikten. Die Mitarbeitenden des Kernteams halten „gegen“ die Neuen zusammen. Sogar wenn die Neuen potenziell gute Vorschläge machen, kann es sein, dass diese rundweg als Besserwisserei abgelehnt werden. Wer vom „alten“ Team bei dieser Abgrenzung nicht mitmacht und die Neuen zu stark zu integrieren versucht, riskiert vom Kernteam ebenfalls ausgegrenzt zu werden.

Unbewusst ist dieser Ablauf eigentlich jedem schon aus der Schule bekannt, wenn jemand Neues in die Klasse kam. Dieses unbewusste Wissen führt öfter dazu, dass viele Teammitglieder nicht die Verantwortung dafür übernehmen möchten, dass die Neue eingearbeitet wird. Denn vielleicht würde das dann ja dazu führen, dass man irgendwann einen Konflikt mit seinem Stammteam ris-

kiert. In Teams mit starken Gruppenbildungen geht das teilweise so weit, dass Teammitglieder noch nicht einmal gegen eine Prämie geeignete Bewerber/innen vorschlagen oder gar ansprechen mögen.

Die Storming-Phase verläuft meist heftiger, wenn – nach dem Gefühl der Mitarbeitenden – genug oder gar relativ viel Arbeitskraft für die zu erledigende Arbeit verfügbar ist. Sie fällt meist schwächer aus, wenn das Team sich einig ist, dass die Arbeit ohne die Neue/n nicht zu schaffen ist. Bei ganz kleinen Teams gibt es übrigens öfter extreme Reaktionen: Alle helfen dem/der Neuen oder es erfolgt ein kompletter Ausschluss.



Bei generellen Unsicherheiten bieten sich Teambesprechungen zur Reflexion von Prozessen und zur Prozessoptimierung an.



Gerade in dieser Phase ist die Gefahr am größten, dass eine mühsam gewonnene neue Arbeitskraft sich von der Chefin oder dem Chef nicht genug wertgeschätzt und unterstützt fühlt und das Team wieder verlässt. Auf der anderen Seite besteht die Herausforderung darin, das bestehende Team auch nicht zusätzlich zu frustrieren, indem man sich auf die Seite der Neuen stellt. Gefühlt sind die Arbeitsbedingungen während einer Storming-Phase auch für die „alten“ Teammitglieder schlechter geworden, und das Risiko einer weiteren Kündigung ist höher als sonst. Wie kann man jetzt das Team als Chefin oder Chef unterstützen?

Generell ist es gerade in dieser Phase sinnvoll, für alles, was gut funktioniert, positives Feedback zu geben; individuell wie auch im Team. Dadurch fördert man die Bindung zwischen sich und der entsprechenden anderen Person – gerade jetzt ein wichtiger Aspekt, wenn die Gruppenbindung schwächer ist.

Darüber hinaus hilft es, bestehende Unstimmigkeiten zu benennen und zu klären. Dabei ist es sinnvoll, zwischenmenschliche Themen in Einzelgesprächen zu bearbeiten – wobei man aufkommende Konflikte, wenn möglich, bis nach dem Ende der Storming-Phase vertagt. Bei generellen Unsicherheiten dagegen bietet es sich an, diese zur Reflexion der Prozesse und zur Prozessoptimierung in Teambesprechungen zu nutzen.

Selbstverständlich muss in dieser Phase die klare Haltung in Bezug auf die Werte, die Rahmen, die Ausrichtung und womöglich die Führungsstrukturen beibehalten werden, wenn die Praxiskultur langfristig stabilisiert und gesichert werden soll. Gegebenenfalls ist es auch nötig, die „Spielregeln“ explizit zu benennen und deren Einhaltung sicherzustellen. Alles, was jetzt eindeutig geklärt wird, wird danach als gegeben betrachtet und voraussichtlich längere Zeit beibehalten.

Darüber hinaus ist es häufig nötig, bestehende Aufgabenbereiche und Funktionen nochmals klarzustellen (z.B. Bestellwesen, Regeln für die Zuständigkeiten im Hygienebereich, Absprachen über Instrumentenaufarbeitung, Ordnung im Sozialraum/Küche u.Ä.). Auf diese Weise demonstriert man auch die Positionierung der Teammitglieder. Vermeiden sollte man unbedingt, sich auf die eine oder andere Seite ziehen zu lassen.

Wenn die Begleitung dieser Phase gut gelingt, versteht das Team, dass die Neue bleibt. Nun beginnt sich die Rangordnung neu auszutarieren. Danach nehmen die Störungen und Konflikte nahezu unmerklich ab. Das Team geht in die **Norming-Phase** über, manchmal auch Regelphase genannt. Die Gruppenmitglieder akzeptieren die veränderte Gruppe und die Positionen und Eigenarten der einzelnen Teammitglieder. Es ist eine neue Gruppenidentität – ein neues „Wir“ – entstanden, das nun auch gemeinsam anerkannt und verteidigt wird. Die Regeln und Prozesse, die in der Praxis gelten, sind jetzt allen gleichermaßen bekannt. Die neuen Mitarbeitenden sind fachlich eingearbeitet. Alte und neue Teammitglieder beginnen offener und vertrauter miteinander umzugehen. Allerdings ist dieses Vertrauen ineinander noch nicht so gewachsen, dass man sich aufeinander verlässt. Man be-

folgt „sicherheitshalber“ die QM-Regeln und hält sich an konkrete Absprachen. Dabei dient diese Korrektheit dem sich entwickelnden Zusammengehörigkeitsgefühl und gibt Sicherheit.

Die weitere Entwicklung kann man als Chefin oder Chef fördern, indem man die Eigenverantwortung der Einzelnen fördert und so weit wie möglich die Selbststeuerung der Gruppe unterstützt. Dazu benötigt das Team auch Raum zum Austausch. Außerdem braucht es klare Zielsetzungen und transparente Erreichungskriterien. Die Gruppe braucht jetzt gemeinsame Herausforderungen. Gleichzeitig sollten die Grenzen der Freiheit reguliert werden, also die Unternehmenskultur und die Werte verdeutlicht werden und Verantwortung erlebbar gemacht werden.



Klare Kriterien dafür, wann ein Ziel erreicht wurde, und echte Wertschätzung für erbrachte Leistungen der Mitarbeitenden stärken das Team.



Nun ist die Gruppe potenziell zu einem Leistungsteam herangereift. Sie ist in die **Performing-Phase**, die Leistungsphase, eingetreten. Regeldiskussionen sind nebensächlich geworden, und das Team möchte gerne gemeinsam interessante Ziele erreichen. Alle bringen ihr Wissen und Können aktiv ein, und das eingebrachte Wissen wird auch innerhalb der Gruppe geschätzt und genutzt. Das Team entwickelt, wenn es zugelassen wird, eine konstruktive Selbststeuerung und ist in der Lage, viele Probleme selbst zu lösen. Die zwischenmenschlichen Themen sind grundlegend geklärt.

Jetzt liegt der Fokus der Gruppe auf herausfordernden Anforderungen und Zielen. Es fallen Äußerungen wie „Obwohl heute zwei Leute gefehlt haben, haben wir alles geschafft und sind pünktlich fertig. Das hat heute wirklich Spaß gemacht!“

In der Führung besteht die Hauptaufgabe nun darin, motivierende Ziele aufzubauen, die durch die Praxisausrichtung unterlegt sind. Nur sehr wenige qualifizierte Mitarbeitende können sich vorstellen, dass es ihre berufliche Lebensaufgabe sein sollte, „ganztags stumm am Sauger zu hängen“. Hier stellt sich manchmal die Frage, wie das in einer Praxis mit Regelversorgung möglich sein soll? Bei den Zielen geht es z.B. um Themen wie „optimales Behandlungserlebnis“, „Super-Ausbildungspraxis“ „Praxis mit optimalen Abläufen“ – durchaus auch mit dem Ziel, an 95 Prozent der Tage pünktlich zu Hause zu sein, während alle Arbeiten qualitativ hochwertig erledigt wurden usw.

Wichtig ist dabei, dass es klare Kriterien gibt, wann ein Ziel erreicht wurde, damit danach auch gefeiert werden kann. In entsprechende weitere strategische Überlegungen können Teams in der Performing-Phase durchaus einbezogen werden. Natürlich braucht das Team auch in dieser Phase weiterhin das Gefühl, für die erbrachten Leistungen echte Wertschätzung zu erhalten. Wesentlich wichtiger ist in dieser Phase allerdings das Erleben, als Team gemeinsam relevante Ziele zu erreichen und dazu die Beiträge aller gebraucht zu haben. Da-

durch stabilisiert sich das Team immer stärker auch selbst.

Und schön wäre es, wenn es nun weiterginge mit „... und wenn sie nicht gestorben sind, dann leisten sie heute noch!“ Aber leider ist dem nicht so. Wenn ein Team lange erfolgreich zusammenarbeitet, geht es irgendwann in die **Adjourning- oder Mourning-Phase**, manchmal auch Alterungsphase genannt, über. Sie tritt nach längeren Performing-Phasen auf: Motivierende Ziele wurden erreicht, und die Arbeitsabläufe sind auf einem hohen Niveau stabilisiert. Nun werden die eingefahrenen Prozesse nicht mehr hinterfragt, und neue Entwicklungsschritte sind nicht erkennbar. Alle sind einerseits mit sich und der Situation zufrieden, aber „der Glanz“ ist irgendwie verschwunden, und etwas wie Langeweile breitet sich aus. Neuerungen werden abgewehrt, es fallen Sätze wie „Aber wir sind doch wirklich gut, und das haben wir immer so gemacht“. Und genau diese Gewohnheiten führen zum langsamen, fast unmerklichen Absinken der Leistung. Das Team fängt an, sich mehr und mehr mit sich selbst zu beschäftigen, „Groupthink“ (Gruppendenken) setzt ein. So wird das Phänomen bezeichnet, wenn in vertrauten, erfolgreichen Gruppen abweichende Gedanken zwar nicht aktiv unterdrückt werden, aber diese

von den Mitgliedern gar nicht mehr gedacht werden.

In großen Betrieben wird dem teilweise dadurch entgegengewirkt, indem Methoden wie Projektarbeit und Jobrotation eingesetzt werden. In der (Zahn-)Medizin bietet sich das nicht wirklich an. Man kann Teams allerdings wieder in die erwünschte Performing-Phase bewegen, indem man systematisch auf hohem Niveau ausbildet. Durch eine jährliche Einstellung neuer Auszubildenden wird das Team regelmäßig wieder in eine Forming-Phase zurückversetzt und durchläuft den Zyklus aufs Neue. Dabei sind die ersten Phasen jedoch deutlich kürzer, als wenn man qualifizierte neue Mitarbeitende ins Team integriert, die erwünschte Performing-Phase setzt früher wieder ein.

Gleichzeitig ergibt sich ein weiterer Vorteil. Das Team ist mit dem Erleben von Neueinstellungen und mit dem gesellschaftlichen Wandel vertraut, der sich durch die Generationswechsel in der Gesellschaft zwingend ergibt. Wird dann tatsächlich eine Neueinstellung erforderlich, ist das Team wesentlich integrationsfähiger als ein Team, das unverändert viele Jahre zusammengearbeitet hat.

→ **Dr. Anke Handrock ,
Dipl.-Psych. Maike Baumann**