



Gekommen, um zu bleiben?

Unternehmen investieren oft viel Zeit und Geld in die Suche hochqualifizierter Fachkräfte sowie Spezialisten, denn diese sind zumeist begehrt und rar. Doch nach deren Ankunft begehen sie häufig gravierende Fehler – mit der Konsequenz, dass das Arbeitsverhältnis vielfach nach der Probezeit endet. Und die Mitarbeitersuche? Die beginnt von vorne.

Eine Fachkraft geht, eine neue kommt. Für den Betrieb ist dies Alltag – für den neuen Mitarbeiter nicht. Für ihn beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Entsprechend angespannt ist er am ersten Tag. Aber auch für die Kollegen ist dies keine Alltagssituation. Denn sie wissen zum Beispiel nicht: Passt der neue Kollege zu uns oder bringt er Unruhe ins Team?

Doch zweifellos ist die Anspannung beim Neuankömmling am größten. Aus folgenden Gründen: Er kommt als Fremder in eine Gruppe mit festen Regeln, die er noch nicht kennt. Außerdem muss er sein Können den neuen Kollegen und dem Chef erst noch beweisen. Zudem ist

er mit den Arbeitsabläufen nicht vertraut. Kurz: Er steht vor vielen Fragezeichen.

Begrüßung ist Chefsache

Entsprechend groß ist seine Unsicherheit, selbst wenn er diese überspielt. Deshalb ist eine angemessene Begrüßung wichtig. Sie ist Chefsache. Der unmittelbare Vorgesetzte sollte sich am ersten Tag ausreichend Zeit für ein Orientierungsgespräch mit dem Neuen nehmen. Nicht nur, um ihm das Gefühl zu vermitteln „Du bist für uns wichtig“ und „Wir freuen uns auf dich“, sondern auch, um ihn über die Gepflogenheiten des Betriebs, die an ihn gestellten Erwartun-

gen und seine zentralen Ansprechpartner zu informieren.

Solche Orientierungsgespräche finden in vielen Betrieben nur bedingt statt. Häufig beschränken sich die Verantwortlichen darauf, den neuen Mitarbeiter sozusagen im Vorübergehen per Handschlag zu begrüßen. Dann soll er losgehen. Meist steckt dahinter kein böser Wille. Vielmehr wird das Gespräch aus Zeitgründen stets verschoben. Und am Ende findet es nie statt. Folglich kann der Neue nur raten, was dem Betrieb beim Erledigen bestimmter Aufgaben wichtig ist – sei es beim Warten der Anlagen, beim Entwickeln von IT-Lösungen oder im Kontakt mit Kunden. Entspre-

chend viele Fehler begeht er, obwohl er ein „Spezialist für ...“ ist. So entstehen in der Startphase entsprechend schnell Irritationen bei allen Beteiligten. Deshalb sollte das Orientierungsgespräch möglichst früh – wenn nötig nach Feierabend – geführt werden.

Ein Muss: das Orientierungsgespräch

Auf dieses Gespräch sollte sich der Vorgesetzte gezielt vorbereiten. Nicht nur, indem er sich stichwortartig notiert, worüber er mit dem neuen Mitarbeiter reden möchte, sondern auch, indem er das Info-Material zusammenstellt, das der neue Kollege braucht. Eine gezielte Vorbereitung ist auch wichtig, weil sich der Mitarbeiter in den ersten Tagen sein Bild darüber formt, was dem Betrieb besonders wichtig ist. Zum Beispiel eher schnell oder eher sorgfältig zu arbeiten. Oder bei Problemen eher eigenständig

eine Lösung zu suchen oder Rücksprache zu halten. Dies beeinflusst sein künftiges Verhalten. Deshalb sollten in der Anfangszeit die richtigen Signale an ihn

gesendet werden. Generell gilt: Neue Mitarbeiter brauchen viel Information. Denn sie kennen weder die innerbetrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten, noch die

Praxis-Tipp: Einarbeitungsplan

Info

Beim Einarbeiten neuer Mitarbeiter ist ein Einarbeitungsplan hilfreich, in dem in Form einer Checkliste aufgelistet ist, was der neue Mitarbeiter wann und von wem erfahren soll.

Was: Erfassen Sie alles, was für neue Mitarbeiter wichtig ist. Also nicht nur die Dinge, die die Arbeit betreffen, sondern auch Randthemen wie Urlaubsregelungen und wie der Einstand abläuft.

Wann: Überschütten Sie die neuen Mitarbeiter am ersten Tag nicht mit Informationen. Kein Mensch kann an einem Tag alles aufnehmen, was für die künftige Arbeit wichtig ist. Im Einarbeitungsplan sollte festgelegt sein: Was sollte der neue Mitarbeiter am ersten Tag wissen? Was nach einer Woche? Was nach einem Monat?

Von wem: Im Plan sollte auch stehen, von wem der Neue die jeweiligen Infos erhält. Dann kann dieser seine Einarbeitung weitgehend selbst in die Hand nehmen und die jeweiligen Gesprächspartner dann aufsuchen, wenn es am besten passt. Die abgehakten Themen sollten in einer Spalte abgezeichnet werden, und zwar vom Info-Geber und vom neuen Mitarbeiter.

Bitten Sie am Ende der Einarbeitung den neuen Mitarbeiter, den Einarbeitungsprozess und die verwendete Checkliste noch einmal kritisch zu durchleuchten und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge zu formulieren. Arbeiten Sie diese in den Einarbeitungsplan für den nächsten Mitarbeiter ein.

Kunden und Lieferanten des Unternehmens. Also müssen sie ihnen genannt werden. Sonst sind sie orientierungslos und schnell formt sich bei Kollegen und Vorgesetzten das Bild: Ein echter Fachmann (beziehungsweise Spezialist) ist das nicht. Auf den hätten wir auch verzichten können.

Sinnvoll: ein Einarbeitungsplan

Auch zu viel Information kann das reibungslose Eingliedern erschweren. Manche Betriebe überschütten neue Mitarbeiter in den ersten Tagen mit so vielen Detailinfos, dass sie diese unmöglich speichern können. Die Folge: Der Neue muss immer wieder nachfragen, obwohl es ihm schon diverse Male erklärt wurde. Dies erzeugt Frust und führt bei seinen Kollegen zum Gefühl: Der ist offensichtlich etwas schwer von Begriff.

Um dies zu vermeiden, sollte für neue Mitarbeiter ein Einarbeitungsplan erstellt werden, in dem definiert ist,

- in welche Arbeitsfelder er wann eingeführt wird,
- welche Infos er dafür benötigt und
- wer ihm diese Infos gibt.

Ein solcher Plan erleichtert die strukturierte Weitergabe der Informationen. Er ermöglicht es der neuen Fachkraft, schnell und eigenverantwortlich Arbeitsfelder zu übernehmen. Dies erhöht seine Arbeitszufriedenheit. Außerdem sehen seine Kollegen in ihm schneller einen wertvollen Partner.

Fruchtbar: Feedbackgespräche

In den ersten Monaten sollten auch regelmäßige Treffen zwischen dem Neuen und seinem Vorgesetzten stattfinden, bei denen sich beide darüber austauschen,

- welche Erfahrungen der Mitarbeiter bisher bei der Arbeit gesammelt hat und
- was er benötigt, um noch erfolgreicher zu arbeiten.

Solche Gespräche finden in den meisten Betrieben nicht statt. Dabei wären sie für die Unternehmen sehr fruchtbar, denn die neuen Mitarbeiter sind noch

Checkliste

Info

Auf folgende Punkte sollten Sie achten, wenn ein neuer Mitarbeiter kommt.

1. Begrüßung/Orientierung

- Führen Sie unmittelbar nach seiner Ankunft ein Begrüßungs-/Orientierungsgespräch.
- Bereiten Sie sich auf das Gespräch schriftlich vor.
- Übergeben Sie dem neuen Mitarbeiter die wichtigsten Infos schriftlich.
- Erläutern Sie ihm die Gepflogenheiten des Betriebs und die Erwartungen, die Sie an ihn haben.
- Bitten Sie ihn, auch seine Fragen und Erwartungen zu äußern.
- Stellen Sie den neuen Kollegen seinen direkten Kollegen und Vorgesetzten persönlich vor.
- Führen Sie ihn durch den Betrieb und machen Sie ihn mit allen Personen bekannt, mit denen er künftig zusammenarbeiten wird.
- Weisen Sie ihm einen Kollegen als Ansprechpartner für Fragen zu.

2. Einarbeitung

- Übergeben Sie ihm einen Leitfaden, in dem zum Beispiel die wichtigsten Abläufe beschrieben sind.
- Erstellen Sie einen Einarbeitungsplan, der auflistet, welche Themenfelder ihm wann und durch wen erläutert werden, damit er künftig die Arbeiten selbstständig erledigen kann.
- Vereinbaren Sie gleich zu Beginn Termine, an denen Sie ihm ein Feedback über seine Leistung geben und sich mit ihm über seine Erfahrungen austauschen.
- Fragen Sie während dieser Gespräche auch, wie bestimmte Abläufe in seinem alten Betrieb geregelt waren und wie er sein neues Arbeitsumfeld einschätzt. Nötigen Sie ihn aber nicht dazu zu sagen, was man besser machen könnte. Schließlich muss erst Vertrauen wachsen.
- Und: Sorgen Sie aktiv dafür, dass zwischen dem neuen Mitarbeiter und seinen Kollegen auch persönliche Bande entstehen. Denn dann entsteht auch eine emotionale Bindung an Ihr Unternehmen.

nicht betriebsblind. Sie haben noch einen unverstellten Blick auf die Stärken und Schwächen des Betriebs. Also können sie viele Anregungen für Verbesserungen geben. Deshalb sollte bei diesen Gesprächen in größeren Unternehmen ab und zu neben dem unmittelbaren Vorgesetzten auch der oberste Chef anwesend sein – auch um dem Neuen die gewünschte Wertschätzung zu signalisieren. Denn eines sollten sich Betriebe stets vor Augen führen: Je rarer und somit begehrter ein Spezialist ist, umso stärker betrachtet er seine Probezeit auch als Probezeit für das Unternehmen. Das heißt: Verfestigt sich in dieser Zeit bei ihm das Gefühl „Ich habe mich falsch entschieden“, ist er – da er noch nicht emotional ans Unternehmen gebunden ist – sehr schnell zu einem erneuten Arbeitgeberwechsel bereit.

In diesen Gesprächen sollte der neue Kollege auch eine Rückmeldung über seine Leistung erhalten. Dann kann er, sofern nötig, sein Verhalten korrigieren,

so dass Mängel nicht automatisch zu einem Auflösen des Arbeitsverhältnisses am Ende der Probezeit führen. Denn dieser Schritt ist für das Unternehmen die teuerste Lösung. Schließlich kostet jede Fehlbesetzung nicht nur mehrere Monatsgehälter. Häufig bleiben dann auch die Aufgaben, die das neue Teammitglied übernehmen sollte, entweder ganz liegen oder sie werden nur zeitverzögert erledigt. Deshalb sollten Betriebe nicht nur viel Zeit in das Auswählen, sondern auch in das Einarbeiten neuer Mitarbeiter investieren.



Autor
Hans-Jörg Schumacher,
 Managementberater und
 -trainer, Unternehmensberatung
 Dr. Kraus & Partner, Bruchsal,
 hansjoerg.schumacher@
 kraus-und-partner.de