

Mitarbeitereinarbeitung – Karrierestart oder der Anfang vom Abschied?

Das aktuelle Fachthema
vorgestellt von

Dr. Melanie Cordini

Expertin für Führungs- und
Kommunikationstraining

Kontakt:

melanie.cordini@web.de



Wollen Sie wissen, wie gut ein Unternehmen führt, dann schauen Sie zuerst auf dessen Umgang mit neuen Mitarbeitern. Viele Arbeitsverhältnisse enden unnötig, bevor sie richtig begonnen haben.

Die häufigsten Gründe hierfür sind:

1. Der Arbeitsplatz entspricht nicht den Erwartungen
2. Arbeitsplatz und Mitarbeiter passen nicht zusammen
3. Die Betreuung ist ungenügend – zu wenig Feedback

Woran liegt das? Oft wird die Bedeutung einer guten Einarbeitung unterschätzt. Jedes Team muss sich an ein neues Mitglied gewöhnen und der Neuling selbst hat weitaus weniger Ahnung von Regeln und Erwartungen, als er glaubt. Auch wenn Zeit eine knappe Ressource ist, eine Kündigung in der Probezeit ist teurer als jede gute Einarbeitung.

Drei Kriterien erfolgreicher Einarbeitung

Egal ob Sie mit Einarbeitungsplänen arbeiten oder den „Sprung ins kalte Wasser“ vorziehen, klären Sie laufend gegenseitige Erwartungen und berücksichtigen Sie folgendes:

Information

Frau Müller tritt hoch motiviert die Position der internationalen Vorstandsassistentin an, um nach kurzer Zeit festzustellen, dass Vorstand Schulze eigentlich jemand zum Diktieren seiner deutschen Briefe gesucht hat.

Erwartungen können nur enttäuscht werden, wenn unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Stellenausschreibungen sind ein Marketinginstrument, dennoch sollten Inhalte und Anforderungen der Realität entsprechen. „Cholerischer Chef sucht geduldigen Assistenten“ wird zwar in keiner Anzeige stehen, spätestens im Gespräch unter vier Augen sollten neben den Tätigkeiten auch Arbeitsklima und Unternehmenskultur zur Sprache kommen.

Integration

Nach einer Kurzvorstellung über Ziele und Anforderungen seines ersten Projektes und den Worten „Dann legen Sie mal los, viel Erfolg!“ steht der neue IT-Projektleiter etwas ratlos vor seinen neuen Mitarbeitern. In seinem letzten Betrieb gab es einen konkreten Einarbeitungsplan und eine vierwöchige Übergabe.

Ein neuer Mitarbeiter muss sich nicht nur in Arbeitsprozesse und Inhalte einarbeiten, sondern auch die ungeschriebenen Gesetze der Zusammenarbeit verstehen. Wenn ein Unternehmen auf den „Wurf ins kalte Wasser“, Eigeninitiative und Selbständigkeit setzt, wäre es hilfreich, dieses anfangs zu kommunizieren.

Wie wir Dinge im eigenen Unternehmen angehen, setzen wir oft als selbstverständlich voraus. Mit der innerbetrieblichen Brille unterschlägt man unternehmensspezifische Charakteristika, weil man diese selbst nicht mehr wahrnimmt. Fragen Sie doch mal Ihre neuen Mitarbeiter, was diese in Ihrem Unternehmen als anders erlebt haben. Genau das machen Unternehmensberater – nur nicht umsonst. Sinnvoll in der Einarbeitungszeit ist ein fester Ansprechpartner, der mit Rat und Feedback zur Seite steht. Integration hat übrigens keine Mittagspause – im Gegenteil – um Teil des Teams zu werden, ist die Einbeziehung in alle gemeinsamen Tätigkeiten wichtig.

Motivation

Erwarten Sie nicht zu wenig von Ihren Neuen. Nichts demotiviert schneller, als unter dem Deckmantel der Einarbeitung wochenlang tatenlos anderen zusehen zu müssen. Meistens ist die Ursache von Frustration Unterforderung, nicht Überforderung. Wer seinen Neuen erst nach der Probezeit Verantwortung gibt, hat den Sinn dieser Phase für beide Seiten verkannt. Verantwortung, Vertrauen und Eigenständigkeit sind nachhaltige Motivatoren. Das Einstiegsgehalt entscheidet vielleicht darüber wer kommt, aber nicht, wer bleibt.

Suchen Sie gerade in der Anfangsphase den Dialog, und berücksichtigen Sie dabei die eigene Betriebsblindheit. Delegieren Sie schnell Verantwortung aber respektieren Sie, dass Routinetätigkeiten für den neuen Mitarbeiter nicht selbstverständlich sind. Nutzen Sie einen Einarbeitungsplan, für dessen Umsetzung nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch die jeweilige Abteilung verantwortlich ist.

Einarbeitungstipp: Mittagspausen-Networking

Mit dieser Methode gewinnen Sie gleichzeitig Arbeitszeit und Informationen aus erster Hand. Geben Sie dem neuen Mitarbeiter die Möglichkeit, mit einem Ansprechpartner aus jedem Bereich jeweils eine Mittagspause im Zweiergespräch zu verbringen. Hier können Zusammenhänge und Abläufe geklärt werden und der Einsteiger baut sich nebenbei ein abteilungsübergreifendes Netzwerk auf.