

Menschen, Produkte und Profite – Teil 6

Der Aufwand für das Einarbeiten eines Mitarbeiters – ein notwendiges Übel oder eine vielversprechende Investition in die Zukunft?

Oft treiben Firmen bei den Bewerbungs- und Auswahlverfahren für neue Mitarbeiter einen erheblichen Aufwand. In der Einarbeitungsphase wird der „Neue“ dann aber nicht selten weitestgehend sich selbst überlassen. Dabei kann ein gutes Konzept zur Einarbeitung die Chancen für eine beiderseits fruchtbare Zusammenarbeit stark erhöhen.

Viele kleine und mittelständische Betriebe treiben einen verhältnismäßig großen Aufwand, wenn es darum geht, neues, qualifiziertes Personal zu finden und in Bewerbungsgesprächen zu prüfen. Erstaunlicherweise wird dagegen das Thema „Einarbeitung neuer Mitarbeiter“ häufig eher stiefmütterlich behandelt und steht hinsichtlich der Wertigkeit, Systematik und Durchführungsqualität dem Einstellprozedere in vielem nach.

Oft gewinnt „der Neue“ oder „die Neue“ den Eindruck, dass die große Aufmerksamkeit und das Interesse, die ihr oder ihm in der Bewerbungsphase entgegengebracht wurde, in dem Augenblick erlöschen, in dem die eigentliche Arbeit beginnt.

Einarbeiten auf eigene Faust

Möglicherweise gehen viele Unternehmen davon aus, dass sie ja einen fähigen und kompetenten Mitarbeiter eingestellt haben und der schon von sich aus wissen sollte, wie er seinen Job zu erledigen hat. Sicherlich ist diese Annahme nicht ganz falsch. Dennoch überlässt man es damit mehr oder weniger dem Schicksal, ob und wie gut sich der neue Mitarbeiter einfügt. Wieviel Eigeninitiative bringt „der Neue“ mit? Wie gehen die Kollegen und Vorgesetzten mit ihm um? Oder umgekehrt: erkennt der Neue rechtzeitig vorhandene Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen, bevor er Konflikte auslöst und seine neuen Kollegen verärgert? Schließlich kann man Dinge zumeist auf unterschiedliche Weise „richtig“ machen und die Wahl der Methode ist oft Geschmackssache. Wer

also den neuen Mitarbeiter ins kalte Wasser wirft und hofft, dass er schnell genug schwimmen lernt, überlässt es der charakterlichen und persönlichen Konstitution des neuen Mitarbeiters und seines Arbeitsumfeldes, ob es zu einer langfristigen und erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Unternehmen kommen wird.

Kündigungen sind teuer

Nun könnte man versucht sein, anzunehmen, dass ein Mitarbeiter, der nach einer relativ kurzen Beschäftigungszeit gekün-

digt wird, einfach nicht gut war und seinen Job nicht beherrscht hat. Damit wäre kein wirklicher Verlust entstanden, sondern nur das unvermeidliche „Restrisiko“ bei einer Neueinstellung zum Tragen gekommen. Allerdings könnte sich in diesem Zusammenhang die Frage stellen, warum ein fachlich gut qualifizierter Mitarbeiter – andernfalls wäre ja bei dem Einstellungsverfahren etwas ganz erheblich schief gelaufen – die Anforderungen und Aufgaben so schlecht erledigt, dass man ihn wieder loswerden will? Wäre es vorstellbar, dass der Neue einfach nicht wusste, wer was und auf welche Art von ihm erwartet? Die grobe Fahrlässigkeit einer unkoordinierten Einarbeitung wird offensichtlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Wahrscheinlichkeit einer Trennung in den ersten 12 Monaten einer Beschäftigung weitaus höher liegt als im späteren Verlauf eines Arbeitsverhältnisses. Nicht zu vernachlässigen sind die Kosten, die bei einer vorzeitigen Kündigung entstehen – je nach Qualifikation drohen hier Aufwendungen durch Abfindungen, Freistellungen und Arbeitsausfall von bis zu 200 Prozent eines Jahresgehaltes. Eine frühe Kündigung eines Mitarbeiters ist aus Unternehmenssicht aber noch nicht das Schlimmste, was durch eine schlechte Einarbeitung passieren kann. Oft bleiben neue Mitarbeiter aus den verschiedensten Gründen im Unternehmen, sind aber in der Eingliederungsphase „sauergerfahren“ worden, sie sind unzufrieden, demotiviert und desinteressiert. Damit tun sie unter Umständen zwar das Nötige, um die Ar-

Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungs-Maßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungs-Strukturen sollen



interessierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl
Florettweg 23
42651 Solingen
Tel. +49 212 43362
www.menschen-oberflaechen.de



Dieter Laurinat
Schäferstraße 42
44623 Herne
Tel. +49 2323 17840
www.laurinat-menschen.de

beitsstelle zu behalten – Engagement und Initiative sind aber deutlich reduziert.

Dieses unüberlegte Fehlverhalten seitens der verantwortlichen Führungskräfte tut umso mehr weh, wenn man sich vor Augen hält, welche Chancen hier leichtfertig verpasst werden. Gerade die Qualität der Einarbeitung signalisiert den noch unsicher agierenden und „suchenden“ neuen Mitarbeiter eine Wertschätzung, die er in den meisten Fällen mit Einsatzfreude, Vertrauen und Loyalität zurückgeben wird. Es erscheint müßig in diesem Kontext den Gründen für diese fahrlässige „Kapitalvernichtung“ nachzuspüren. Hier spielen sicherlich Unwissen, Nachlässigkeit und Schlamperei, aber auch Unprofessionalität und möglicherweise eine zu dünne Personaldecke und somit Überlastung eine Rolle. Gleichwohl existieren in unserer mittelständischen Klientel extrem positive Beispiele für eine äußerst professionelle Einstellungspraxis. In diesem Kontext kann es nicht unser Anspruch sein, eine detaillierte Einarbeitungsplanung mit allen möglichen Facetten zu berücksichtigender Einzelaktivitäten aufzulisten. Einige wichtige Hinweise und Tipps aus unserer Praxis wollen wir jedoch beisteuern. Zunächst

sollte der neue Mitarbeiter vor Arbeitsantritt schriftlich über die wichtigsten Phasen seiner Einarbeitung samt einem Ablaufplan informiert sein. Der Tenor dieses Schreibens sollte geprägt sein durch die Vorfreude des Unternehmens auf eine „fruchtbare Zusammenarbeit“. Der erste Tag ist dabei auf den Punkt aktionsmäßig beschrieben – inklusive einem Hinweis auf Parkmöglichkeiten für das Auto. Bewährt hat sich außerdem innerbetrieblich die Ernennung oder Zuweisung eines Mentors oder Paten – gegebenenfalls der zukünftige Vorgesetzte – der dem neuen Mitarbeiter mit Rat und Tat zur Seite steht. Er sollte für den Prozess der Einarbeitung verantwortlich sein, bis die Eingliederung beidseitig als abgeschlossen erklärt wird.

Das zukünftige Team, in dem der oder die „Neue“ arbeiten wird, sollte auf die Ankunft des neuen Mitarbeiters vorbereitet sein und sich hilfsbereit und zugewandt zeigen. Jeder im Team sollte um seine Aufgabe wissen, was er persönlich der „Neuen“ operativ vermitteln muss. Zudem sollte sichergestellt sein, dass die Aufgaben und Kompetenzen klar beschrieben werden und dass die relevanten personellen „Schnittstellen“ bekannt gemacht werden.

Am Ende des ersten Tages empfehlen wir ein Fazitgespräch, um den Ablauf zu reflektieren und mögliche Fragen, die sich ergeben haben, zu beantworten. Für den weiteren positiven Verlauf der Einarbeitung muss klar beschrieben sein, an welchen Kriterien der „Neue“ gemessen wird und wann diese Beurteilungen stattfinden. Im Gegensatz zu den Mitarbeiterfördergesprächen (siehe mo – Ausgabe Mai 2010), die nur einmal pro Jahr stattfinden, sollte dieser Abgleich zwischen Anforderungen an den neuen Mitarbeiter und der realen Arbeitsergebnisse möglichst zeitnah und dicht am „Geschehen“ erfolgen. ●

Vorschau

Teil 7 der Serie „Menschen, Produkte und Profite“ beschäftigt sich mit dem Thema „Coaching als Führungsaufgabe“. Was kann ein Vorgesetzter gegenüber seinen Mitarbeitern in Bezug auf die Arbeitsleistung durch gutes Coaching erreichen, wo liegen hier die Grenzen?