

Leitfaden

Neue Mitarbeiter einarbeiten

Die spätere Leistung eines Mitarbeiters wird entscheidend durch seine richtige Einführung und Einarbeitung bestimmt. Bereits in den ersten Tagen werden die Weichen dafür gestellt, ob sich ein neuer Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt und in den ersten Wochen, wie bald und wie effizient er mitarbeiten wird. Auch die ärgerliche und teure Anfangsfluktuation hat ihre Ursachen in der Regel in Fehlern und Versäumnissen während der Einarbeitungsphase. Betroffen und enttäuscht sind beide Seiten: der Mitarbeiter, dessen Erwartungen nicht erfüllt werden, und der Betrieb, der sich von der Einstellung des neuen Mitarbeiters mehr versprochen hatte. Studien zeigen, dass bis zu einem Viertel der neuen Mitarbeiter bereits während der Probezeit und insgesamt ungefähr ein Drittel während des ersten Jahres wieder ausscheiden. Somit liegen auf diesem Gebiet hohe Kostenrisiken, aber auch enorme Verbesserungspotenziale. Auch die negative Wirkung von missglückten Neueinstellungen auf die übrigen Mitarbeiter darf nicht unterschätzt werden.

Die Vorbereitung des Arbeitsplatzes

Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass der neue Mitarbeiter einen vorbereiteten Arbeitsplatz vorfindet. Leider ist dies keineswegs immer der Fall. Es ist entweder (noch) kein Arbeitsplatz vorhanden oder dieser ist noch nicht aufgeräumt oder eingerichtet. Stellen Sie sicher, dass neue Mitarbeiter alle Arbeitsmittel vorfinden, die sie für erste Arbeiten benötigen. Jeder neuer Mitarbeiter fühlt sich viel besser, wenn ein Telefon/Handy und eingerichteter PC bereits auf ihn warten und er somit vom ersten Tag an erreichbar ist. Sorgen Sie auch dafür, dass ein erfahrener Kollege den Neuen „an die Hand nimmt“ und ihn betreut.

Was muss der neue Mitarbeiter sofort wissen?

Einige Informationen und Sachverhalte sollte der Neue bereits am ersten Arbeitstag kennen oder wissen. Hierzu gehören zum einen wichtige Regelungen und Vorschriften (z. B. über Unfallverhütung, Arbeits- und Pausenzeiten, betriebliche Zusammenarbeit, Arbeitsordnung), Informationen über das nähere Arbeitsumfeld (z. B. Aufgaben der Stelle und der Abteilung, Kollegen, andere wichtige Personen) und „örtliche Gegebenheiten“ (z. B. Verpflegungsmöglichkeiten, Toilette). Sollte für den Arbeitsplatz keine Stellenbeschreibung vorliegen, erstellen Sie zur Einführung des neuen Mitarbeiters zumindest eine Aufgabenbeschreibung. Eine klare Beschreibung der Aufgaben und Kompetenzen erleichtert die Einarbeitung und die Kontrolle der Fortschritte. Sie vermindert auch die Gefahr von Reibungsverlusten durch Überschreiten von Zuständigkeiten.

Die Integration neuer Mitarbeiter

Die Integration neuer Mitarbeiter erstreckt sich – je nach Art der Tätigkeit, der Position des Neuen, dem Stil des Unternehmens und dem Umfeld (Vorgesetzter, Kollegen, Abteilungsklima) – über einen Zeitraum von mehreren Tagen, manchmal sogar bis zum Ende der Probezeit. Für die Integration besonders wichtig sind:

- Der erste Kontakt, das Vorstellungsgespräch und die Zeit bis zur Arbeitsaufnahme (hier werden bereits erste Weichen gestellt für die Einstellung des neuen Mitarbeiters zum künftigen Arbeitgeber).
- Die Einstimmung der vorhandenen Mitarbeiter auf den neuen Kollegen.
- Der erste Tag im Unternehmen (gewünschtes Gefühl beim neuen Mitarbeiter: „Ich werde gebraucht und erwartet“).
- Die ersten Tage und Wochen Betreuung durch einen Paten, ausführlicher Einarbeitungsplan, Ergebnis: Einarbeitung und Integration verlaufen zügig und professionell, der Mitarbeiter kann schnell produktiv arbeiten.

Einbeziehen der Kollegen in die Auswahl neuer Mitarbeiter

Achten Sie bei der Auswahl neuer Mitarbeiter nicht nur darauf, ob sie fachlich alle Voraussetzungen erfüllen, sondern auch, ob sie menschlich zu Ihren Mitarbeitern passen. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über Ihre Absichten, einen neuen Mitarbeiter einzustellen und über den jeweiligen Stand Ihrer Bemühungen. Schalten Sie – wo immer dies möglich ist – Ihre Mitarbeiter in die Auswahl und später in die Einarbeitung und die Integration des neuen Mitarbeiters ein. Es hängt stark vom guten Willen und der Unterstützung durch die vorhandenen Mitarbeiter ab, ob und wie schnell der Neue in die vorhandene Gruppe eingegliedert wird. Je stärker die Mitarbeiter den Neuen akzeptieren, oder noch besser: herbeiwünschen, desto problemloser verläuft dessen Integration. Den meisten und engsten Kontakt haben die Kollegen. In der Regel ist es ihre Aufgabe, ihren neuen Kollegen einzuarbeiten. Wenn sie sich kollegial und engagiert um den Neuen kümmern, dürfte der Integration von dieser Seite her nichts im Wege stehen.

Einarbeitung als Führungsaufgabe

Der Vorgesetzte hat die Verantwortung für seinen Bereich. Deshalb spielt er auch die wichtigste Rolle bei der Integration eines neuen Mitarbeiters. Sein Ziel muss es sein, dass der Neue so gut wie möglich integriert und eingearbeitet wird, damit er bald die erwartete Leistung bringt. Gleichzeitig muss er darauf achten, dass das Arbeitsklima in Ordnung ist und bleibt und dass die Gruppe insgesamt ihren Leistungsstand hält oder sogar noch verbessert. In der Anfangsphase muss der Vorgesetzte so oft wie möglich Gespräche mit dem Neuen führen und sich von seinen Einarbeitungsfortschritten überzeugen. Zugleich darf er seine übrigen Mitarbeiter nicht vernachlässigen. Sonst besteht die Gefahr, dass diese auf den Neuen neidisch werden. Der Vorgesetzte entscheidet auch darüber, ob der neue Mitarbeiter nach der Probezeit übernommen wird bzw. zum Ende der Probezeit (oder früher) das Unternehmen wieder verlassen muss. Der Vorgesetzte kann die fachliche Einarbeitung weitgehend an geeignete Mitarbeiter übertragen. Nicht delegierbar sind Führungsaufgaben wie:

- motivierende Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter,
- Vereinbaren der Ziele (Lernziele, Leistungsziele),
- Kontrolle der Zielerreichung,
- Beurteilung und Feedback während und zum Ende der Probezeit,
- Mitarbeitergespräche.

Nehmen Sie sich während der ersten Phase der Einarbeitung genügend Zeit für Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter. Bieten Sie Hilfen an und binden Sie Helfer (Mitarbeiter, Starthelfer/Paten) ein. Warten Sie nicht ab, bis etwas schief läuft, sondern greifen Sie sofort ein. Wenn die Leistung eines Mitarbeiters nicht Ihren Erwartungen entspricht und diese Leistungsmängel aus Ihrer Sicht mit vertretbaren Investitionen nicht zu beheben sind, dann trennen Sie sich baldmöglichst von diesem Mitarbeiter. Das ist für alle Seiten fairer und Sie minimieren den „betriebswirtschaftlichen“ Schaden. Die Einarbeitung sollte sich auch nach den Bedürfnissen des neuen Mitarbeiters richten. Dies erhöht die Chance eines problemlosen Starts und einer erfolgreichen Einarbeitung in der neuen Stelle.

Die Einarbeitungszeit

Die Dauer der Einarbeitung hängt von der Stelle und der Art der Aufgaben (Schwierigkeit, Komplexität und Umfang des Aufgabengebiets), den Lernfortschritten des neuen Mitarbeiters (vorhandene Qualifikation, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft/Motivation) und der Qualität der Einarbeitung (Professionalität; Unterstützung durch Vorgesetzten und Kollegen) ab. Sie kann sich bei einfachen Tätigkeiten auf wenige Tage beschränken und bei sehr komplexen Aufgaben über mehrere Monate erstrecken. Achten Sie darauf, dass sich bei der Einarbeitung keine Fehler einschleichen, die später nur schwer auszumerzen sind. Lassen Sie den Neuen mit Unterstützung üben, bis er seine Aufgaben fehlerfrei in angemessener Zeit bewältigen kann.

Die Probezeit

Die Probezeit dauert in der Regel 3 Monate. Sie kann mit qualifizierten Mitarbeitern, Spezialisten und Führungskräften für einen Zeitraum von 6 Monaten vereinbart werden. Sinn und Zweck der Probezeit ist es, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer erproben können, ob sie die richtige Wahl getroffen haben und ob sie tatsächlich zueinander passen. Die Probezeit dient schwerpunktmäßig als Einarbeitungszeit (Ausnahme: einfache Tätigkeiten). Bei sehr komplexen und hochqualifizierten Tätigkeiten kann die Einarbeitung auch über die Probezeit hinausgehen. Spätestens gegen Ende der Probezeit muss der Vorgesetzte aber beurteilen, ob der Neue die in ihn gesetzten Erwartungen (fachlich und verhaltensmäßig) erfüllt und deshalb in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden soll. Denken Sie daran: die Übernahme aus der Probezeit stellt die endgültige Investitionsentscheidung dar und will gut überlegt und fundiert entschieden werden. Sich nach der Probezeit von einem Mitarbeiter zu trennen, bedeutet enorme Kosten für das Unternehmen!

Was tun, wenn es Schwierigkeiten gibt?

Trotz guter Vorbereitung und besten Willens aller an der Einarbeitung Beteiligten kann es vorkommen, dass der neue Mitarbeiter nicht „einschlägt“. Die Gründe können vielfältig sein: Vielleicht hat man bei der Einstellung doch die falsche Wahl getroffen oder man hat bei der Einarbeitung Fehler gemacht. Vielleicht passte der Neue auch überhaupt nicht in die bestehende Arbeitsgruppe. Das kann an ihm oder an der Gruppe liegen. Mögliche Fragestellungen zur Ursachenforschung können sein:

- Verläuft die fachliche Einarbeitung wie geplant, oder gibt es Abweichungen vom Einarbeitungsplan? Worin bestehen diese?
- Liegen die Abweichungen in der Person des Neuen begründet (fehlende Qualifikation, mangelnde Lernfähigkeit oder Lernbereitschaft o. a.) oder in seinem Verhalten?
- Sind sie in der Person des Einarbeitenden (mangelnde Fähigkeiten, zu wenig Zeit oder geringer Einsatz o. a.) zu suchen?
- Liegen die Schwierigkeiten im Umfeld (Kollegen, Arbeitsbedingungen) oder aber im Vorgesetzten (Zeitmangel, Führungsschwäche u. a.) begründet?

Diese Ursachenforschung ist in erster Linie Aufgabe des Vorgesetzten. Er trägt schließlich die Verantwortung für die Ergebnisse. Dabei kann er sich vom Paten/Starthelfer und seinen Mitarbeitern unterstützen lassen. Nützlich ist hier ein Frühwarnsystem (Beobachtungen, Gespräche), das schon die ersten Gefahren und Schwierigkeiten erkennen lässt, solange noch etwas zu retten ist. Der Vorgesetzte und der Starthelfer müssen so rasch wie möglich erkennen, wenn die Einarbeitung und die Integration nicht planmäßig verlaufen. Auf keinen Fall darf man abwarten bis zum Ende der Probezeit. Dann ist es nämlich zu spät; eine Verlängerung der Probezeit ist weder rechtlich möglich noch sinnvoll. Es bleibt nur die – für beide Seiten meist unbefriedigende – Lösung der Kündigung. Dieser letzte Schritt einer Maßnahme, die mit vielen guten Hoffnungen begann, sollte durch eine gute Vorbereitung und Durchführung der Einarbeitung zu den seltenen Ausnahmen gehören.

Autor: Lexware Redaktion