

Erfolgsfaktor Mitarbeiter: finden und binden.
 Teil 8 – die professionelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter



Willkommen im Team

Gute Mitarbeiter zu finden ist die eine Sache, gute Mitarbeiter zu binden die andere. Eng verknüpft mit einer hohen Bindung sind eine umfassende professionelle Einarbeitung und eine reibungslose Integration ins Team.

Zum einen wird der neue Mitarbeiter durch eine professionelle Einarbeitungsphase in die Lage versetzt, schneller selbstständig Aufgaben zu übernehmen; zum anderen erkennt der Mitarbeiter im Rahmen der Einarbeitung sehr schnell den Grad der Professionalität eines Betriebes. Bewusst und auch unbewusst leiten gute Mitarbeiter aus dieser Erkenntnis Entwicklungschancen und Arbeitszufriedenheit ab. Gerade aber hier zeigen sich in der Praxis erhebliche Mängel. „Professionelle Einarbeitung“ und „Integration“ sind in vielen Unternehmen noch immer Fremdwörter, denn sehr häufig wird der neue Mitarbeiter ins kalte Wasser gestoßen, wird sich selbst überlassen, oft sogar als Störfaktor angesehen und vom Team als feindliches Wesen behandelt. Dabei wäre es wichtig bestimmte Einarbeitungsregeln einzuhalten.

Gute Vorbereitung ist der halbe Erfolg

Gute Mitarbeiter merken sehr schnell, ob ihre Erwartungen aufgrund der Stellenanzeige und des Bewerbungsgespräches erfüllt werden. Wenn geeignete Instrumente und Hilfestellungen in der Anfangsphase fehlen, so sind oft Enttäuschungen, Demotivation, Konflikte, Reibungs- und Energieverluste etc. für alle Beteiligten vorgeplant. Der neue Mitarbeiter

DAUER DER EINARBEITUNG

- Obere Führungsebene: 8–12 Monate
- Mittlere Führungsebene: 5–8 Monate
- Untere Führungsebene: 3–6 Monate
- Spezialisten: 3–6 Monate
- Fach- und Hilfskräfte: 6–13 Wochen

Diese Zeitvorgaben dienen nur der groben Orientierung und müssen natürlich unternehmensspezifisch angepasst werden.

hat kaum eine Chance, sein Potenzial zielgerichtet zu entwickeln. Im schlimmsten Fall verlässt er das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder.

Eindrucksvoll belegt ein Blick auf empirisches Zahlenmaterial (Niedermair, G.: Mitarbeitereinführung) folgende Situation:

- Ca. 30–50% der Beschäftigten kündigen noch im ersten Jahr oder sogar noch innerhalb der ersten sechs Monate ihre Anstellung.
- 80% der Mitarbeiter, die nach der Probezeit freiwillig austraten, haben diesen Entschluss bereits am ersten Tag gefasst.
- Bis zu 30% der Mitarbeiter scheiden bereits während der Probezeit wieder aus dem Unternehmen aus.

Wie viele gute Mitarbeiter scheiden bei Ihnen vorzeitig „freiwillig“ aus? Wie schnell arbeiten Ihre Mitarbeiter selbstständig? Wie schnell erreichen sie Leistungsvorgaben?

Analysieren Sie Ihre Mitarbeiterfluktuation. Sie hat viele Ähnlichkeiten mit der Mitgliederfluktuation. Statistisch gesehen, verdienen Sie an einem



Mitglied erst nach 12 Monaten etwas. Auch in einen neuen Mitarbeiter müssen Sie erst einiges investieren, bevor er vollwertig einsetzbar ist. Auch hier liegt sehr oft die magische Zahl bei 12 Monaten. Im ersten Jahr kostet Sie ein neuer Mitarbeiter mehr, als er Ihnen bringt.

Dauer der Einarbeitung: Faktoren, die den zeitlichen Ablauf der Einarbeitung bestimmen, sind unter anderem:

- Unternehmensgröße,
- Unternehmenskonzept (Billiganbieter oder „First Class“?),
- Bedeutung der zu besetzenden Stelle,
- bisherige Kenntnisse des neuen Mitarbeiters,
- Lernvermögen und -bereitschaft des neuen Mitarbeiters,
- Qualität des Einarbeitungskonzeptes.

Informationen zum Arbeitsablauf

Stellen Sie für neue Mitarbeiter eine so genannte **Welcome-Mappe** zusammen. Sie erleichtern damit dem neuen Mitarbeiter den Einstieg erheblich. Diese Mappe beinhaltet folgende Unternehmensinformationen:

- „Herzlich-Willkommen-Brief“ persönlich vom Chef und/oder vom gesamten Team unterschrieben,
- Spielregeln, Feedbackverhalten im Team,

DIE WICHTIGSTEN REGELN

- Bringen Sie dem Mitarbeiter gegenüber deutlich zum Ausdruck, dass Sie und Ihr Team sich auf die gemeinsame Zusammenarbeit freuen.
- Bringen Sie ihm Vertrauen, Wertschätzung und Respekt entgegen.
- Erläutern Sie ihm Ihr Einarbeitungskonzept und die große Bedeutung von Feedback in Ihrem Unternehmen.
- Zeigen Sie von Beginn an ein realistisches Bild mit positiven aber auch negativen Aspekten der zu besetzenden Stelle.
- Machen Sie ihm unmissverständlich deutlich, was Sie an konkreten Leistungen kurz-, mittel- und langfristig erwarten (Leistungskennzahlen).
- Präzisieren Sie den Aufgabenbereich und unterstützen Sie ihn, wo Sie können.
- Kommunizieren Sie ehrlich und offen. Geben Sie rechtzeitig Rückmeldung um erwünschtes Verhalten/Handeln zu fördern. Beachten Sie die Feedback-Regeln.
- Fördern Sie konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge der neuen Mitarbeiter.
- Stellen Sie motivierende und herausfordernde Arbeitsaufgaben.
- Geben Sie regelmäßig Feedback über die erbrachte Leistung des neuen Mitarbeiters.

Leser-Service

Exklusiv für unsere Leser bieten wir einen besonderen Service: Fordern Sie den Feedback-Bogen als fertiges Tool bei uns an. Schicken Sie uns einfach eine E-Mail unter Angabe Ihrer Kundennummer an: ann-catrin.scheibl@health-and-beauty.com

- kurzer Abriss der Unternehmensgeschichte mit wichtigen Eckpunkten,
- Produkt- und Branchenwissen im Überblick,
- Philosophie, Leitlinien, Visionen, Mission, Ziele,
- „1x1 der Kundenorientierung“ („Unsere Kunden/Gäste“, Serviceversprechen, Qualitätsstandards),
- Organisationsschaubild („Wer ist für was zuständig und verantwortlich?“),
- Zielsetzung, Dauer und Ablauf der Einarbeitung,
- Maßnahmen zur Überprüfung der Einarbeitungsqualität (z.B. Tests, Gespräche, Rollenspiele, Videoanalysen, Assessment Center, Testkauf, Testbesuch).

Fachliche und soziale Integration

Zwei Ziele stehen bei der Integration der Mitarbeiter im Vordergrund: Erstens die fachlich-funktionale Integration, um möglichst schnell die übertragenen Aufgaben selbstständig erfüllen zu können; das zweite Ziel – in der Praxis häufig vernachlässigt – ist die soziale Integration des neuen Mitarbeiters. Als neuer Mitarbeiter stellt man sich viele Fragen. Zum Beispiel: Wie werden meine Vorgesetzten sein? Was passiert, wenn ich Fehler mache? Wie werde ich im Team aufgenommen? Werde ich bei der Erledigung meiner Aufgaben unterstützt?

Wir wissen alle, wie bedeutungsvoll die Beziehungsebene ist, gilt sie doch als Basis für die fachliche Ebene. Gerade die ersten Tage im Unternehmen sind somit prägend für eine optimale Mitarbeiterintegration. Das Beachten einiger wichtiger Regeln im Umgang mit neuen Mitarbeitern (siehe Kasten) führt schneller zum Erfolg.

Der erste Arbeitstag

Um möglichst schnell bei allen Beteiligten (beim Team, bei den Kunden, beim neuen Mitarbeiter) einen guten Eindruck zu hinterlassen, sollten Sie sich als Chef rechtzeitig Gedanken über einen gemeinsamen erfolgrei-

chen Start machen. Verwenden Sie folgende Checkliste:

- Wurde das „Welcome-Book“ mit einem netten Anschreiben rechtzeitig zugesandt?
- Wurde das Team rechtzeitig über den neuen Mitarbeiter informiert?
- Erfolgte eine herzliche Begrüßung des Mitarbeiters zusammen mit der Vorstellung der neuen Kollegen?
- Wurde dem neuen Mitarbeiter die Person vorgestellt, die für seine Einarbeitung und Integration verantwortlich ist? Diese wird als Mentor oder Pate bezeichnet.
- Vorbereitung des Arbeitsplatzes inklusive aller erforderlichen Hilfsmittel?
- Aushändigung wichtiger Unterlagen (Stellenbeschreibung, Mitarbeiterhandbuch, Visitenkarte etc.)?
- Vermitteln Sie eine Gesamtübersicht bezüglich des Integrations- und Einarbeitungskonzeptes (Dauer, Pate, Module, Leistungskriterien und -überprüfung etc.).
- Besprechen Sie die Stellenbeschreibung und den Feedbackbogen als Basis für eine professionelle Einarbeitung und Integration in der Probezeit (siehe Muster mit In-foteil).

Das Feedback ist ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensführung. Bedeutung und Regeln zum Thema „Feedback“ besprechen wir in der nächsten Ausgabe ausführlich.



Es gibt nichts Gutes, außer man tut es

Optimieren Sie Ihr Einarbeitungskonzept mit Ihrem Team. Erstellen Sie eine kleine Informationsbroschüre und Ihren eigenen Feedback-Bogen in Abstimmung auf Ihr Unternehmen. Verbessern Sie Ihre Einarbeitungsstrategie, denn

- verkürzte Einarbeitungszeiten,
- schnelleres selbstständiges Arbeiten,
- weniger Reibungen und Konflikte

■ früheres Erreichen bestimmter Leistungsziele (z.B. Telefonquote, Kurs Teilnehmerzahl, Abschlussquote, Umsatz pro Check-In etc.)

Ihres neuen Mitarbeiters rechtfertigen den Aufwand auf jeden Fall. Der Erfolg wird Ihnen Recht geben!

Im nächsten Artikel werden weitere Tipps zur Einarbeitung und Integration von neuen Mitarbeitern in den ersten 100 Tagen dargestellt.

Karl Drack

ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studioleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent (www.bsa-akademie.de).



Feedback-Bogen zur Beurteilung

Wir möchten, dass Sie sich als neuer Mitarbeiter an Ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und sich möglichst schnell in unser Team integrieren. Um Ihren Einarbeitungsprozess aktiv zu unterstützen, bitten wir Sie alle drei Wochen um ein Feedback darüber, wie Sie Ihre bisherige Tätigkeit in unserem Unternehmen wahrnehmen. Sie erhalten von uns ebenso alle drei Wochen ein Feedback und dadurch die Chance, Ihre eigenen Leistungsansprüche mit dem Bild zu vergleichen, das durch Ihr bisheriges Verhalten und Handeln bei „Dritten“ im Hinblick auf die Unternehmensziele und -philosophie entstanden ist. Zu diesem Zweck möchten wir Sie bitten, jeweils im Abstand von drei Wochen zu den folgenden Punkten eine Selbsteinschätzung vorzunehmen.

Gleichzeitig wird Ihr direkter Vorgesetzter in Abstimmung mit dem Team für Sie eine Fremdeinschätzung durchführen. Zusätzliche Anmerkungen notieren Sie bitte auf einem Extrabogen. Die Selbst- und die Fremdeinschätzung dienen unter anderem als Basis für Optimierungsmaßnahmen auf beiden Seiten. Die jeweiligen Feedback-Bögen wird Ihr Vorgesetzter dann zur Ablage in Ihre Personalakte weiterreichen.

Legende: 1 = stimmt immer, 2 = stimmt meistens, 3 = stimmt manchmal, 4 = stimmt weniger, 5 = stimmt nicht

Beurteilungskriterien (auszugsweise)

Arbeitserfolg und Arbeitsverhalten

- | | |
|--|-----------|
| 1. Erledigt die anstehenden Arbeiten in Anbetracht der kurzen Betriebszugehörigkeit in der dafür angemessenen Zeit. | 1/2/3/4/5 |
| 2. Erledigt die anstehenden Arbeiten gewissenhaft und fehlerfrei. | 1/2/3/4/5 |
| 3. Handelt aktiv und eigenverantwortlich im Rahmen der ihm zugeordneten Aufgaben und Kompetenzen und nutzt hierbei seine Handlungsspielräume sinnvoll aus. | 1/2/3/4/5 |
| 4. Engagiert sich für seine Aufgaben, bei Notwendigkeit auch außerhalb der Arbeitszeit. | 1/2/3/4/5 |
| 5. Bringt angefangene Arbeiten auch bei Schwierigkeiten zu Ende. | 1/2/3/4/5 |
| 6. Vertuscht keine begangenen Fehler, sondern hilft aktiv, diese zu beheben. | 1/2/3/4/5 |
| 7. Fragt bei Unklarheiten rechtzeitig nach. | 1/2/3/4/5 |
| 8. Erkennt, wenn ihm eine Sache Schwierigkeiten bereitet und er Unterstützung benötigt. | 1/2/3/4/5 |
| 9. _____ | 1/2/3/4/5 |

Eigenmotivation

- | | |
|--|-----------|
| 1. Identifiziert sich mit seinen Aufgaben. | 1/2/3/4/5 |
| 2. Hat sichtlich Spaß an seiner Arbeit. | 1/2/3/4/5 |
| 3. Sucht auch ohne Anstoß von außen den Erfolg bei der Arbeit. | 1/2/3/4/5 |
| 4. _____ | 1/2/3/4/5 |

Kommunikationsverhalten und Zusammenarbeit

- | | |
|---|-----------|
| 1. Trägt durch sein Verhalten zu einem positiven Betriebsklima bei. | 1/2/3/4/5 |
| 2. Hält Terminzusagen ein. | 1/2/3/4/5 |
| 3. Ist im Umgang gegenüber Kunden jederzeit höflich, kompetent und zielvermittelnd. | 1/2/3/4/5 |
| 4. Gibt relevante Informationen rechtzeitig an Dritte weiter. | 1/2/3/4/5 |
| 5. _____ | 1/2/3/4/5 |

Zufriedenheit des Mitarbeiters

- | | |
|---|-----------|
| 1. Die mir zugewiesenen Aufgaben entsprechen meinen Erwartungen. | 1/2/3/4/5 |
| 2. Die im Rahmen des Einstellungsgespräches gemachten Aussagen in Bezug auf die Arbeitsinhalte haben sich bisher bewahrheitet. | 1/2/3/4/5 |
| 3. Die im Rahmen des Einstellungsgespräches gemachten Aussagen in Bezug auf Arbeitsplatz und -ausstattung entsprechen meinen Erwartungen. | 1/2/3/4/5 |
| 4. Mit dem bisherigen Verlauf meiner Einarbeitung bin ich zufrieden. | 1/2/3/4/5 |
| 5. _____ | 1/2/3/4/5 |

Tabelle in Anlehnung an Bröckermann/Pepel (Handbuch Recruitment)