



# Stolperstein Personalintegration

UNTERNEHMEN INVESTIEREN OFT VIEL ZEIT UND GELD in die Suche hochqualifizierter Fachkräfte und Spezialisten. Sind diese erst einmal gefunden, folgt die Ernüchterung oft auf den Fuß. *Die Chemie mit der Kollegenschaft stimmt nicht* oder die Neuen fühlen sich einfach nicht wohl. Es folgt die Trennung. Worauf Unternehmen achten müssen, damit die Personalsuche nicht zur Sisyphus-Arbeit wird.

VON HANS-JÖRG SCHUMACHER

**E**INE FACHKRAFT GEHT, eine neue kommt. Für den Betrieb ist dies oft Alltag – für den neuen Mitarbeiter aber nicht. Für ihn beginnt ein völlig neuer Lebensabschnitt.

Entsprechend hoch ist demnach auch die Anspannung. Schließlich kommt der Neue als Fremder in eine Gruppe mit bestehenden Regeln, die er noch nicht kennt. Außerdem

muss er sein Können den neuen Kollegen und dem Chef erst noch beweisen und ist er mit den Arbeitsabläufen nicht vertraut. Kurz: Der Neue steht vor vielen ungelösten Fragen.

## » Chefsache »Begrüßung« «

Vor allem zu Beginn ist die Unsicherheit groß. Deshalb ist eine angemessene Begrüßung wichtig. Sie ist Chefsache. Der unmittelbare Vorgesetzte und bei größeren Unternehmen der »big boss« sollten 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

4 SCHRITTE

» Wie man neue Mitarbeiter richtig und nachhaltig ins Unternehmen integriert:

**1. Die Begrüßung:** Absolute Chefsache. Die gezeigte Wertschätzung durch eine persönliche Begrüßung des »big boss« ist für neue Mitarbeiter sehr wichtig. Außerdem sollte das Begrüßungsgespräch gleich dafür genutzt werden, die neue Arbeitskraft noch einmal über die Gepflogenheiten des Betriebs, die gestellten Erwartungen und die zentralen Ansprechpartner zu informieren.

**2. Das Orientierungsgespräch:** Neue Mitarbeiter brauchen jede Menge Information. Im Orientierungsgespräch sollte der neue Mitarbeiter gezielt alle Infos erhalten, die er zur Erledigung seiner Arbeit braucht. Dazu zählen auch innerbetriebliche Abläufe, Zuständigkeiten und Prioritäten.

**3. Der Einarbeitungsplan:** Um Unter- bzw. Überforderung zu vermeiden, sollte ein Einarbeitungsplan entwickelt werden. Darin sollte klar definiert sein, in welche Arbeitsfelder der Neue wann eingeführt wird, welche Infos er dafür benötigt und wer ihm diese Infos gibt.

**4. Das Feedbackgespräch:** Regelmäßige Rückmeldungen sind für beide Seiten sinnvoll. Das Unternehmen erhält einen unverstellten Blick auf die Stärken und Schwächen des Betriebs, der Neue bekommt eine Rückmeldung über seine Leistung. Damit steigt die Chance auf eine langfristige Zusammenarbeit.

uns auf dich«, sondern auch, um ihn über die Gepflogenheiten des Betriebs, die an ihn gestellten Erwartungen und seine zentralen Ansprechpartner zu informieren.

Solche Orientierungsgespräche finden in vielen Betrieben nur bedingt statt. Häufig beschränken sich die Verantwortlichen darauf, den Neuen sozusagen im Vorübergehen per Handschlag zu begrüßen. Dann soll er loslegen. 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. Entsprechend viele »Fehler« begeht er, obwohl er ja ein »Spezialist« sein sollte und entsprechend schnell entstehen Irritationen bei allen Beteiligten.

» 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 reden möchte, sondern auch, indem er das Infomaterial zusammenstellt, das der Neue 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 eigenstän-

VOR ALLEM AM BEGINN EINES ARBEITSVERHÄLTNISSSES ist die Unsicherheit groß. DESHALB IST EINE ANGE-MESSENE BEGRÜSSUNG ABSOLUTE CHEFSACHE.

dig 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 Kunden und Lieferanten des Unternehmens. Also müssen sie ihnen genannt werden. Sonst sind sie orientierungslos.

» Sinnvoll: ein Einarbeitungsplan «

Auch zu viel Information kann das reibungslose Eingliedern erschweren. Manche Betriebe decken neue Mitarbeiter in den ersten Tagen mit so vielen Detailinfos ein, dass diese sie unmöglich speichern können. Die Folge: Der Neue muss immer wieder nachfragen, obwohl es ihm »schon hundert Mal« erklärt wurde. Dies erzeugt beim Neuen 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 der Neue wann eingeführt wird, welche Infos er dafür benötigt und wer ihm diese Infos gibt. Ein solcher Plan erleichtert die strukturierte Weitergabe der Information. Er ermöglicht es der neuen Fachkraft auch, schnell eigenverantwortlich Arbeitsfelder zu übernehmen. Dies erhöht seine Arbeitszufriedenheit und steigert das Ansehen in der Kollegschaft.

» 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 sind noch nicht betriebsblind. Sie haben 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

»big boss« 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 fürs Unternehmen. Das heißt: Verfestigt sich in dieser Zeit bei ihm das Gefühl »Ich habe mich falsch entschieden«, ist er sehr schnell zu einem erneuten Arbeitgeberwechsel bereit. In diesen Gesprächen sollte der »Neue« 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 der Neue 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. ■

ZUM AUTOR

» Hans-Jörg Schumacher arbeitet als Managementberater und -trainer für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist auf die Themenfelder Führung und Vertrieb, Change- und Wertemanagement spezialisiert.

» Kontakt: [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de); [hansjoerg.schumacher@kraus-und-partner.de](mailto:hansjoerg.schumacher@kraus-und-partner.de)