

PERSONALEINSATZ: EINFÜHRUNG UND EINARBEITUNG VON NEUEN MITARBEITERN

Vorinformation

Bei allen wesentlichen Veränderungen im Arbeitsgebiet bzw. -umfeld des neuen Mitarbeiter zwischen Vertragsabschluß und Arbeitsbeginn, sollte dieser informiert, in die Entscheidungsprozesse und in die Gestaltung eingebunden werden.

„Erster Tag“

Von entscheidender Bedeutung ist der erste Tag am neuen Arbeitsplatz. Der Arbeitsplatz sollte vorbereitet und mit allen nötigen Arbeitsmitteln ausgestattet sein. Sollte der direkte Vorgesetzte an diesem Tag nicht anwesend sein können, wäre es sicher günstig, den Arbeitsantritt mit dem neuen Mitarbeiter so abzustimmen, dass der „erste Tag“ mit der Anwesenheit des direkten Vorgesetzten verbunden ist. Dadurch ist sichergestellt, dass das Einführungs- und Einarbeitungsprogramm richtig gestartet wird, die Chancen des „ersten Tages“ genutzt werden und beide Seiten zusammen etwas sinnvolles aufbauen können.

Spielregeln

Es ist dringend zu empfehlen, den neuen Mitarbeiter mit den Spielregeln und Eigenheiten des Unternehmens vertraut zu machen, um „dumme“ Fehler zu vermeiden. In den meisten Unternehmen oder Abteilungen gibt es solche, mehr oder weniger einzuhaltende aber nicht immer transparente Gesetze, deren Verletzung nachhaltige Kränkungen sowohl bei den bereits vorhandenen als auch beim neuen Mitarbeiter verursachen kann.

Integration

Die Einführungs- und Einarbeitungsphasen sollten gemeinsam mit dem neuen Mitarbeiter entwickelt und erstellt werden, um die Motivation durch die Selbstbeteiligung des Mitarbeiters zu fördern. Das Ziel dieser Maßnahmen sollte unmißverständlich für alle Beteiligten darin liegen, dass der neue Mitarbeiter in seiner Aufgabenwahrnehmung möglichst rasch Kompetenzen erringt und von allen involvierten Mitarbeitern oder Abteilungen darin unterstützt wird.

Tutor, Pate oder Mentor

Für den neuen Mitarbeiter kann es hilfreich sein, wenn er Kontaktpersonen oder Ansprechpartner hat, die ihm unterstützend zur Seite stehen. Da bei eventuell auftauchenden Problemen auch der Vorgesetzte in diese involviert sein könnte, eventuell bestimmte Eigenarten sogar Auslöser von Schwierigkeiten sein könnten, oder dass zur Lösung der Probleme mehr Kompetenzen notwendig sein, sollte der Tutor, Pate oder Mentor nicht der direkte Vorgesetzte sein.

Orientierung

Wichtig sind Orientierungs- oder Fortschrittsgespräche zwischen dem neuen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten. Diese sollen in der Anfangsphase sehr oft geführt werden (täglich, wöchentlich, monatlich) und konkrete Ziele zum Inhalt haben, deren Erreichen oder Nichterreichen zu überprüfen sind.

Klare Kommunikation

In dem Moment, in dem bei Vorgesetzten und Mitarbeitern ein positives Bild des „Neuen“ entstanden ist, sollte der neue Mitarbeiter darüber auch informiert werden, unabhängig davon, ob die Probezeit bzw. das befristete Arbeitsverhältnis noch nicht abgelaufen ist.

Kritik bzw. Korrektur

In dieser Phase sind Anmerkungen zur Kritik und Korrektur von Arbeits- und Verhaltensweisen besonders wichtig, weil sie noch korrigierbar sind. Später begegnet man dann öfters dem Satz: „...habe ich immer so gemacht!“ und muss erst mit dem Widerstand des Betroffenen umgehen, was generell alle Veränderungsprozesse so schwierig macht. Am besten geeignet ist jedenfalls ein intensives Gespräch mit allen involvierten Personen mit dem Ziel der genauen Klärung jener Faktoren, die diese unbefriedigenden Situationen gefördert bzw. zugespitzt haben und was zu deren „Entschärfung“ zu tun ist.

Trennung - Auflösung des Arbeitsverhältnisses:

Die frühzeitige Information des betroffenen Mitarbeiters gewährleistet eine problemlose Trennung und erspart Vorwürfe. Auch bei kurzfristigen Arbeitsverhältnissen sollte der Unternehmer bzw. Personalverantwortliche ein Abgangsgespräch führen und dieses dokumentieren, um – durchaus auch selbstkritisch –

- für zukünftige neue Mitarbeiter an dieser Position oder im Unternehmen vermeidbare Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen,
- ihre gute Integration zu ermöglichen,
- die Qualität der Personalauslese zu verbessern und
- das Verfahren der Integration zu verbessern.

Fehler in der Auswahl und Integration von Mitarbeitern sind nahezu die ausschließliche Ursache der Frühfluktuation!

Quelle: *Schwan, K./Seipel, K.*: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe. München 1994