

## Sonderthema Bildungsmesse

# Einstieg ohne Hindernisse

## Wie ein Unternehmen einem neuen Mitarbeiter die Einarbeitung erleichtern und was der Neue selbst dafür tun kann

*Regina-C. Henkel*

Ein bunter Strauß Blumen und ein heißer Kaffee auf dem Schreibtisch, die aktuellen Unternehmenszahlen im Online-Zugriff und die Terminplanung für das Kennen lernen der wichtigsten Mitarbeiter und Kunden ist auch schon vorbereitet: So darf man sich den ersten Arbeitstag eines neuen Cheflenkens vorstellen und so ähnlich wünscht sich jeder neue Mitarbeiter den Einstieg in ein neues Unternehmen. Doch die Wirklichkeit sieht häufig anders aus. "Gerade bei Berufseinsteigern", weiß Personalberater Stefan Müller aus Stuttgart, "klaffen Wunsch und Wirklichkeit oft ziemlich weit auseinander." Der Pförtner ist nicht informiert, der Schreibtisch vom Vorgänger ist noch nicht geräumt, der neue Chef weilt auf Dienstreise und ein Einarbeitungsplan existiert schon gar nicht - all das kommt tatsächlich vor.

Immer wieder werfen Mitarbeiter deshalb schon in der Probezeit das Handtuch. Dann zeigt sich auf schmerzliche Weise: Eine systematische Einarbeitung ist keine freundliche Geste, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit - für beide Vertragspartner. Im Falle des Scheiterns steht der Neue erst einmal ohne Job und Einkommen da, und der Schaden für das Unternehmen ist ebenfalls beträchtlich.

"Grundsätzlich", weiß Lutz Thimm von der Kienbaum Consultants International GmbH in Gummersbach, "ist die Einarbeitung eine Bringschuld des Unternehmens". In Großbetrieben funktionieren sie in aller Regel gut, "wenn Fach- und Personalabteilung engen Kontakt halten". Als Positivbeispiel führt Thimm den Technik-Konzern Siemens an. Dort erinnert ein elektronischer Kalender im Intranet die verantwortliche Führungskraft automatisch an den Einstellungstermin und die damit anstehenden Aufgaben. Auch die in der Probezeit regelmäßig und in kurzen Abständen angesetzten Feedbackgespräche werden von der Personalabteilung ins Intranet gestellt.

Die meisten mittelständischen Unternehmen dagegen greifen beim Thema "Einweisung" lieber zur Papierform. Funktionsdiagramme "mit Foto und Namen der einzelnen Mitarbeiter", wie sie die Berliner Imageberaterin Angelica Egerth empfiehlt, "um damit allen unterschiedlich ausgeprägten Wahrnehmungstypen gerecht zu werden", sind noch selten. Doch Formulare, wie sie etwa beim Beratungsunternehmen Kienbaum in Gummersbach üblich sind, setzen sich zunehmend durch: Termine, Zuständigkeiten sowie alle Themen, Inhalte und Aufgaben im Zusammenhang mit der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters sind präzise auf einem Formular festgehalten. Das Feld für den ersten Arbeitstag eines neuen Juniorberaters beispielsweise sieht die Punkte "Organisation, Ablaufstrukturen, Zuständigkeiten, PC ..." vor. Ausgefüllt werden muss es vom unmittelbaren Vorgesetzten. Schon eine gute Woche vor dem Einstellungstermin hat er auf dem Formular abgehakt, dass die Themen Visitenkarte, E-Mail-Adresse,

Mailing (Vorstellung des neuen Mitarbeiters intern und bei Kunden), "Beschaffung PC und Handy" sowie "Einladung zur Einführungsveranstaltung" erledigt sind.

## **Motivation steigern**

Der Bohrtechnik-Spezialist Cameron im niedersächsischen Gelle arbeitet ebenfalls mit einer Art Laufzettel. Der wird gleich nach Vertragsabschluss von der Personalabteilung erstellt und an alle betroffenen Abteilungen weitergereicht. So ist garantiert, dass am ersten Arbeitstag alle technischen Voraussetzungen zur Arbeitsaufnahme erfüllt sind: PC, Software, Telefon, Handbücher sind einsatzbereit.

Das Hauptgewicht bei der Einarbeitung in dem 250-Mitarbeiter-Unternehmen legt Personalleiter Tobias Glück auf die Methode "learning by doing". Gemeinsamen Projekten im Team folgen in dem Unternehmen sehr schnell kleinere Teilprojekte in Eigenverantwortung. Das steigert nach Überzeugung Glücks "die Motivation, die Produktivität und schließlich auch das Einkommen des neuen Mitarbeiters".

Doch auch die traditionelle Einweisung wird nicht vernachlässigt. Ein Rundgang am ersten Arbeitstag durch alle Abteilungen inklusive der Produktion ist bei Cameron ebenso selbstverständlich wie eine Rundum-Information über Betriebssportgruppen oder besondere Leistungen des Unternehmens. Dazu gehört unter anderem, dass schon in der Probezeit Weiterbildungskurse genehmigt - und bezahlt - werden.

Auch für Daniel Lewkowicz gehören Eigenverantwortung und Motivation zu den zentralen Begriffen einer vernünftigen Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Kernpunkt aller Aktivitäten ist für den Geschäftsführer der Diomedea AG in Berlin allerdings die Unternehmenskultur. Lewkowicz: "Ich will keine Arbeitssklaven und keine Apparatschiks, sondern mitdenkende Unternehmer. Deshalb widme ich schon den Hauptteil des Einstellungsgesprächs der Unternehmenskultur und der Persönlichkeit des Kandidaten. Wenn jemand Hilfestellung braucht, bekommt er sie. Er muss nur den Mumm haben, zu fragen."

Der Berliner Anbieter betrieblicher Altersversorgungen entspricht mit seinem Konzept ziemlich genau dem, was Buchautoren und Personalberater als ideal empfehlen. Statt sich ausschließlich auf fest terminierte Feedbackgespräche zu verlassen, schaut Lewkowicz auch öfter mal informell am Schreibtisch des Neuen vorbei. Nach Überzeugung von Ursula Oppermann-Weber, Autorin von "Handbuch Führungspraxis" (Verlag Cornelsen, Berlin 2001), gehört das zum unbedingten Muss jedes Arbeitgebers. Genauso wie ein "Pate", "Mentor", "Start Consultant" oder "Entry guide", der sich in der ersten Zeit um den neuen Mitarbeiter kümmert. Doch Papier ist geduldig. Nandine Meyden, Personaltrainerin und Coach aus Berlin, weiß: "Die neue Umgebung, die verdeckten Hierarchien und abteilungsspezifischen Muster schnellstmöglich zu erkennen, muss der Neue selbst leisten."

Wohl wahr. Allzu oft ist nämlich in den Stellenanzeigen und beim Interview nur von den positiven Chancen die Rede. Personalberater Uwe Fenner aus Potsdam legt Kandidaten deshalb dringend ans Herz, sich vor der Vertragsunterzeichnung möglichst genau über den Vorgänger, seine Projekte und deren Erfolg zu erkundigen. Sei ein persönliches Gespräch nicht möglich, sollte man sich indirekt

über Kollegen und Mitarbeiter informieren. Ein Projekt, "das sonst niemand machen will, oder an dem andere bereits gescheitert sind", sagt Fenner, "kann einen Neuen mit der Erfolglosigkeit des Vorgängers belasten." Diese Herausforderung müsse man wollen - oder auch nicht.

*Quelle: Tagesspiegel Online, Nachrichten: Sonderseiten: Karriere & Beruf  
16.01.2002*