

Implementierung neuer Mitarbeiter

Der Auswahlprozess, um einen neuen Mitarbeiter zu gewinnen, kann leicht zu einer Sisyphusarbeit werden. Beginnend mit der Arbeitsplatzbeschreibung, gefolgt vom Profil des Wunschkandidaten über die mühsame Suche bis hin zu den persönlichen Interviews und dem Einstellungsverfahren wird viel Zeit, Energie und Geld investiert, um den richtigen Kandidaten zu platzieren. Am Ziel angekommen, auf dem Gipfel des Berges, stellen Sie dann nach ein paar Wochen fest, dass alle Bemühungen umsonst waren. Sie müssen wieder von vorn, von unten beginnen, da Ihr Wunschartbeiter Ihr

Unternehmen wieder verlassen hat. Wie erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dies zu vermeiden?

Der Antritt einer neuen Position ist für den Mitarbeiter und die für ihn neuen Kollegen gleichermaßen ein spannender Moment der Wahrheit. Innerhalb der ersten vier Wochen entscheidet es sich, ob es richtig war, die neue Stelle anzutreten. Entweder bestätigt sich sein Entschluss, oder er begibt sich schon bald erneut auf die Suche. Für die erfolgreiche Implementierung Ihres neuen Mitarbeiters und damit auch die Bindung an Ihr Unternehmen werden vier Phasen durchlaufen.

Phase 1 – die Vorbereitung

Die Phase 1 (Vorbereitung) beginnt vor dem ersten Arbeitstag. Da seine Entscheidung, für Ihr Unternehmen tätig sein zu wollen, auf vorher generierte Erwartungshaltungen basiert, ist das Einhalten aller Ihrer beim Einstellungsgespräch und über das Internet oder Inserate öffentlich zugänglichen „Versprechen“ eine Selbstverständlichkeit. Dabei sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Der rational-technische betrifft alle Instrumente zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben. Beispielhaft seien der vorbereitete Arbeitsplatz, Werkzeuge sowie Orientierungshilfen und Einschulungsplan erwähnt. Die Ernennung eines Mentors als direkte Ansprechperson ist ebenfalls zielführend. Der emotionale Aspekt betrifft in erster Linie die Kollegen. Sie sollten vorab informiert sein,



Foto: Thinkstock

nommen und aufgehoben zu sein. Mittlerweile sind auch die ersten Hemmschwellen überwunden. Das führt vermehrt zu Fragen. Diese wollen und müssen beantwortet werden. Spätestens hier werden die Bedeutung und die Rolle des Mentors klar. Als „Vertrauensperson“ ist auch er es, der dem neuen Mitarbeiter das Gefühl vermittelt: „Du bist wichtig, und du hast richtig entschieden, zu uns zu kommen“. Sollte es in dieser Phase zu Enttäuschungen oder Unwohlsein kommen, bekommen Sie leichter ein Gespür dafür und können entsprechend agieren. Kümmern Sie sich um das Wertvollste – Ihren neuen Mitarbeiter!

Phase 4 – die fünfte Woche plus

Ab der Phase 4 (fünfte Woche plus) sollte sich Ihr neuer Mitarbeiter grundsätzlich eingelebt haben und weitgehend eigenständig agieren, auch wenn er noch zahlreiche Kurse und Schulungen zu besuchen hat. Trotzdem ist dies nochmals eine kritische Phase.

Ab der fünften Woche gilt es, die positiven Eindrücke zu bestätigen und zu festigen. Deshalb führen Sie ein detailliertes Mitarbeitergespräch, das Sie schon in Phase 3 angekündigt haben. Lassen Sie sich die ersten vier erlebten Wochen schildern. Dabei fördern Sie mit öffnenden Fragen den Gesprächsfluss, um ein realistisches Bild zu bekommen. Spätestens jetzt können und müssen Sie noch mögliche Unklarheiten beseitigen. Abschließend geben Sie ihm weiterhin verstärkt das Gefühl, dass er Ihnen als Mitarbeiter, aber vor allem als Mensch wichtig ist.

Denn ein Mitarbeiter im Sinne einer Arbeitskraft mag ersetzbar sein, ein Mensch jedoch ist einzigartig! Durchlaufen Sie konsequent die vier Phasen, damit Ihre Bemühungen zu keiner Sisyphusarbeit und somit zu einem kostspieligen Unterfangen werden. ■

JOANNIS POURNARAS

Hartig & Partners GmbH

Managing Partner

International Master Trainer

Wohllebengasse 16/5,

A-1040 Wien

T +43(0)1/7180665-70

M +43(0)664/4997866

jpo@hartigandpartners.com

www.hartigandpartners.com

um den „Neuen“ in positiver Erwartung und mit einem Vertrauensvorschuss empfangen zu können.

Phase 2 – die erste Woche

Die Phase 2 (erste Woche) ist ein besonderer Moment der Wahrheit voller neuer Erlebnisse und Eindrücke. Jeder erlebte Moment wird bewusst und unbewusst vom neuen Mitarbeiter bewertet, basierend auf seiner Erwartungshaltung, aber auch auf der Erwartung, die Sie als Arbeitgeber generierten. Schon in der ersten Woche gilt es, einer möglichen kognitiven Dissonanz entgegenzuwirken. Das ist ein unangenehm empfundener Gefühlszustand, bei dem zum Beispiel seine Wahrnehmungen im neuen Umfeld mit den eigenen Wünschen nicht miteinander vereinbar sind (emotionale Störfaktoren). Schließlich will/muss der neue Mitarbeiter sich selbst und anderen – seiner Familie, seinen Freunden – seinen Entschluss, in Ihr Unternehmen zu kommen, bestätigen.

Neben der Umsetzung des rational-technischen Aspekts sind das emotionale Abholen und der freundliche Empfang die wichtigste Voraussetzung, um kognitiven Dissonanzen vorzubeugen. Lassen Sie Ihren neuen Mitarbeiter nicht allein!

Phase 3 – der erste Monat

Die Phase 3 (zweite bis vierte Woche) dient dem ständigen Rückkoppeln der ersten positiven Eindrücke. Ihr neuer Mitarbeiter braucht das Gefühl, ange-