

Anleitung:

EIGNUNG NEUER MITARBEITER

Autorin: Barbara Seidl, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

Anleitung **Eignung neuer Mitarbeiter**

Ihr neuer Mitarbeiter kann nach drei Monaten immer noch nicht selbständig die elementarsten Arbeiten durchführen? Zudem ist er still und sehr verschlossen und fragt von sich aus niemals nach? Bevor Sie das Arbeitsverhältnis beenden sollten Sie die folgenden Fragen ehrlich für sich beantworten. Denn nicht immer ist der Neue daran schuld, wenn er die Erwartungen nicht erfüllt.

CHECKFRAGE 1: WAR DIE AUSWAHL DES MITARBEITERS PASSEND?

Nachdem es nach drei Monaten wenig Anzeichen einer guten Integration und angemessener Leistung des neuen Mitarbeiters gibt, können Sie überprüfen, ob die Auswahl und die Einstellung des Mitarbeiters passend waren. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche Einschätzung hatten Sie bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen? Konnten Sie auf die Einschätzung früherer Arbeitgeber zurückgreifen (Zeugnisse, telefonische Anfrage bei früheren Arbeitgebern)?
- Welche Einschätzung hatten Sie im Vorstellungsgespräch? Hatte der Bewerber Ihr Anforderungsprofil tatsächlich voll erfüllt?

Das Anforderungsprofil macht Aussagen zu:

- allgemeine Anforderungen (z.B. Gesundheitszustand, Mobilität)
 - Ausbildung (Schul-/Berufsausbildung)
 - stellenbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen
 - Produkt- und Branchenkenntnisse sowie Erfahrungen (etwa auch in angrenzenden Branchen)
 - Persönlichkeitsmerkmale wie Belastbarkeit, Lernbereitschaft und –fähigkeit, Motivation und Teamfähigkeit.
- Wie weit weichen die damalige Einschätzung über Leistungs- und Lernfähigkeit, Charakter, Motivation und Eignung für die Branche und Stelle von der aktuellen Einschätzung ab?
 - Waren Schwierigkeiten (Integration in der Branche, im Team und Erlernen neuer Aufgaben) vorhersehbar? Wenn ja – wurden in der Einarbeitung entsprechende Schritte geplant? Wenn nein – was wurde übersehen, welchen Anteil hat der Mitarbeiter an den aktuellen Schwierigkeiten (siehe Punkt 4)?

CHECKFRAGE 2: WIE STRUKTURIERT IST DIE AKTUELLE EINARBEITUNG?

Gute Strategien bei der Einarbeitung von neuen Arbeitskräften sichern den Erfolg bei der Personalsuche und –auswahl. Sie stellen eine Fortsetzung des Auswahlprozesses dar. Für die Neuen im Team bedeutet das, was gut begonnen hat setzt sich auch gut fort. Und der Mitarbeiter bekommt das Gefühl seine Entscheidung für den Betrieb war richtig.

Analysieren Sie kritisch, wie dieser Mitarbeiter eingearbeitet wird. Klären Sie:

- Welche Person(en) lernen den Mitarbeiter an? Wissen diese Personen, dass sie Mitarbeiter anlernen sollen oder geschieht es eher zufällig (wer gerade Zeit und Lust hat). Sind die einarbeitenden Kollegen für die Aufgabe fachlich, persönlich und pädagogisch geeignet?

Anleitung Eignung neuer Mitarbeiter

- Ist allen Personen (neuer Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte) bewusst, was der Mitarbeiter lernen soll? Gibt es eine Stellenbeschreibung mit Vorgaben zu erforderlichen Fach- und Branchenwissen? Wer vermittelt das betriebliche Wissen?
- Wie werden die Inhalte vermittelt? Gibt es unterstützendes Lernmaterial? Kann der Mitarbeiter selbstständig lernen und üben? Gibt es ein zeitliche Budget für das Üben?
- Bekommt der Mitarbeiter ein qualifiziertes Feedback? Finden in regelmäßigen Abständen Gespräche statt? Werden Defizite offen angesprochen und im Einarbeitungsprozess konkrete Schritte zur Überwindung unternommen?
- Werden die Fähigkeiten und Kenntnisse, die der Mitarbeiter mitbringt, erkannt und genutzt?
- Gibt es klare Ziele und Termine in der Einarbeitungszeit? Was muss bis wann in welcher Qualität vermittelt und gelernt sein?

Die professionelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist auf der einen Seite die Basis für die gute Zusammenarbeit im Betrieb und andererseits auch eine gute Werbung für potenzielle neue Bewerber. Sie verringert nachweislich das Risiko, dass neue Mitarbeiter sich unwohl fühlen, ihre Fähigkeiten zu wenig einbringen und unter Umständen gleich wieder an Kündigung denken. Mit einer strukturierten Schritt-für-Schritt-Einarbeitung macht die neue Aufgabe gleich von Beginn an Spaß, Mitarbeiter werden dabei unterstützt, schnell Teil des Teams zu werden.

CHECKFRAGE 3: TRIFFT DIE BEURTEILUNG DES NEUEN MITARBEITERS DURCH DIE KOLLEGEN ZU?

Die Beurteilung eines Mitarbeiters ist immer durch das betriebliche System und durch die Personen geprägt, die die Bewertung vornehmen. Gerade in der Anfangsphase einer Beschäftigung werden häufig schnelle – nicht immer zutreffende – Urteile gefällt, weil etwa nur ein Aspekt herausgegriffen und negativ bewertet wird. Analysieren Sie für sich und zusammen mit den Mitarbeitern, wie die Bewertungen und die negativen Einschätzungen zustande kommen:

- Werden Beispiele konkret beschrieben und fair bewertet? Oder gibt es nur pauschale Aussagen?
- Wie weit liegt der Fokus tatsächlich auf guten Ergebnissen und Fähigkeiten?
- Können Sie sich als Inhaber/Vorgesetzte ein eigenes Bild von den Leistungen des neuen Mitarbeiters machen?
- Bei der Bewertung: Nach welchen Kriterien werden die Leistungen verglichen?
- Welchen Platz nimmt der neue Mitarbeiter im Team ein?

Wichtig: Neue Mitarbeiter decken manchmal auch Defizite bei langjährigen Mitarbeitern und eingefahrenen Routinen auf. Sie stellen (gute) Fragen zu den Abläufen, sehen Verbesserungsmöglichkeiten oder Fehlerquellen, die andere Mitarbeiter nicht mehr sehen oder sehen wollen. Zudem werden gute neue Mitarbeiter häufig negativ bewertet, weil sie Arbeit machen, Stress verursachen und gute Leistungen bringen, die für bestehende Mitarbeiter möglicherweise gefährlich werden können.

Anleitung **Eignung neuer Mitarbeiter**

ENTSCHEIDUNG: KÜNDIGEN ODER DIE PROBEZEIT NUTZEN - SO LIEGEN SIE RICHTIG

Die eine Hälfte der Probezeit ist vorbei, die andere Hälfte können Sie nutzen. Sie können entscheiden,

- ob Sie den Mitarbeiter (sofort) kündigen, weil Sie keine Chance sehen, dass er zu guten Leistungen heranzuführen ist, weil er sich im Betrieb nicht wohl fühlt oder weil die Stelle und die Branche für ihn nicht geeignet sind.
- ob Sie die verbleibenden 3 Monate zur weiteren Qualifizierung nutzen wollen. Am Ende der Probezeit können Sie dann immer noch über eine Übernahme oder Entlassung entscheiden. Die folgende Tabelle zeigt, wann Kündigung oder Weiterbeschäftigung sinnvoller sind.

MITARBEITER SOFORT KÜNDIGEN	WEITERE 3 MONATE IN DER PROBEZEIT NUTZEN - IN DEN MITARBEITER INVESTIEREN
Sie hatten schon im Auswahlverfahren und bei der Einstellung große Bedenken.	Bei der Einstellung waren Sie zuversichtlich bzw. haben gute Chancen für das Bestehen der Probezeit gesehen.
Arbeitsmarkt: Sie können die Stelle relativ leicht neu besetzen.	Arbeitsmarkt: Die Stelle ist schwierig neu zu besetzen.
In einem persönlichen Einzelgespräch machen Sie sich selbst ein Bild von der Eignung, der Lernfortschritte und dem Verhalten des Mitarbeiters. Sie erkennen, dass die Einschätzung durch die Kollegen zutrifft.	In einem persönlichen Einzelgespräch machen Sie sich selbst ein Bild von der Eignung, der Lernfortschritte und dem Verhalten des Mitarbeiters. Sie erkennen, dass die Einschätzung durch die Kollegen weniger/gar nicht zutrifft bzw. die Defizite zu beheben sind.
Der Mitarbeiter • äußert Bedenken, ob die Stelle/Branche zu ihm passt, • ist wenig zugänglich für das Feedback zu seinen Defiziten und Lernfeldern, • zeigt wenig Motivation und Engagement, • kann die Versäumnisse der vergangenen drei Monate nicht mehr aufholen, • will oder kann wenig zur Verbesserung der Einarbeitung und Bestehen der Probezeit beitragen.	Der Mitarbeiter • äußert, dass er gerne im Betrieb und in der Branche arbeiten will, • ist zugänglich für das Feedback zu seinen Defiziten und Lernfeldern, • kann durch sein Verhalten, Äußerungen und Hinweise überzeugen, dass er schon einiges gelernt hat und Schritt für Schritt sich Fehlendes aneignen wird, • wirkt motiviert und engagiert, • will oder kann selbst aktiv zur Verbesserung der Einarbeitung und Bestehen der Probezeit beitragen.
Die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters kann vom Betrieb derzeit nicht geleistet werden (personell, zeitlich, qualitativ). Ohne eine professionelle Einarbei-	Die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters kann vom Betrieb derzeit geleistet werden. Es gibt genug personelle, zeitliche und qualitative Kapazitäten, um

Anleitung **Eignung neuer Mitarbeiter**

MITARBEITER SOFORT KÜNDIGEN

tung und Unterstützung durch die Kollegen wird der Mitarbeiter die Probezeit nicht bestehen.

WEITERE 3 MONATE IN DER PROBEZEIT NUTZEN - IN DEN MITARBEITER INVESTIEREN

nachzujustieren, so dass ein Bestehen der Probezeit wahrscheinlich wird.

Die folgenden Kriterien für eine professionelle Einarbeitung werden weitestgehend erfüllt:

- Ansprechpartner, Paten und Verantwortlichen für die Einarbeitung benennen,
- detaillierten Einarbeitungsplan erstellen mit Anforderungen/Inhalten und Terminen,
- engmaschige Überprüfung der Lernfortschritte,
- begleitendes Feedback zu Lernfortschritt und Lernfeldern,
- Unterstützung durch das Team, falls nicht: Teamgespräche, um Konflikte zu klären.