

FÜHREN mit WERTEN Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren

Bewerber auswählen ist eine wichtige Vorarbeit, um das Unternehmen mit dem neuen Mitarbeiter zu bereichern. Doch mit der Auswahl allein ist es nicht getan, ansonsten läuft man Gefahr, dass sogar ein Juwel für die Wertschöpfung des Unternehmens keinen Beitrag leistet. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wird die Saat für das Wachsen der Unternehmenswerte gelegt, damit die Idee des Wertemanagements Früchte trägt

Erinnern Sie sich noch an Ihren ersten Arbeitstag: Wie war Ihnen denn zumute in der Umgebung neuer Menschen? Welches Gefühl hatten Sie, als Sie der Vorgesetzte erwartungsvoll begrüßte? – Sofern er überhaupt anwesend war. Erinnern Sie sich noch, wie die neuen Kollegen und Mitarbeiter sich verhielten? Wussten diese überhaupt von Ihrer Einstellung? Vielleicht war Ihr Arbeitsplatz noch nicht einmal eingepflanzt?

Die ersten Tage eines „Neuen“ entscheiden darüber, ob er dem Unternehmen langfristig seine ganze Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Die Einführung des neuen Mitarbeiters entscheidend für seine spätere Einstellung zu seiner Arbeit, seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen, seinen Vorgesetzten sowie seinem Arbeitgeber, ebenso für seine Einsatz- und Leistungsbereitschaft. Dies gilt für betriebsfremde wie auch für Betriebsangehörige, die innerbetrieblich wechseln.

Verliert er das Vertrauen, so ist die innere Kündigung bereits vorprogrammiert. Untersuchungen zu Folge wird die Entscheidung zur Kündigung bereits nach einem oder nur wenigen Tagen getroffen.

Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters ist mit Bedacht vorzunehmen; denn sie ist eine kostenintensive Investition und somit ein Risiko für die Firma. Die Einstellung und Einarbeitung kostet zwischen 1.000 € bei Hilfskräften und nahezu 100.000 € bei hochqualifizierten Mitarbeitern. Daher gilt es bei neuen Mitarbeitern das „Urteil“ zu vermeiden: „*Hier werde ich nicht alt.*“

Eine Führungskraft muss sich deshalb das Spannungsfeld, in dem ein neuer Mitarbeiter sich befindet deutlich vor Augen halten. Dieser steht zwischen dem neuen Vorgesetzten, den Mitarbeitern und Kollegen sowie der Arbeitsgruppe und dem einzelnen Kollegen, ebenso der neuen Aufgabe.

Als Vorgesetzter erwartet man vom Neuen Loyalität, Engagement und Motivation; er soll möglichst schnell seine Fähigkeiten und Kenntnisse zur Verfügung stellen und reibungslos integriert sein. Es versteht sich von selbst, dass dies eine angemessene Zeit erfordert, bis die Arbeitsergebnisse eine echte Wertsteigerung darstellen. Da besteht beim Vorgesetzten die Gefahr, dass er sich wehmütig an den in Ruhestand verabschiedeten Herrn Demuth

erinnert, dem er ein Sachverhalt nur andeuten musste und schon konnte man ihm die gesamte Erledigung vertrauensvoll überlassen.



Bei der Integration hat die Führungskraft zwei Perspektiven zu beachten, die der etablierten und die der neuen Mitarbeiter, damit die Einstellung wirklich Früchte trägt. Trotzdem ist dem neu eingestellten Mitarbeiter zu Beginn seiner Tätigkeit mehr Aufmerksamkeit zu schenken als den Teammitgliedern.

Die Werte die bei der Integration neuer Mitarbeiter gelebt werden sollten sind: Vertrauen, Sicherheit, Wertschätzung, Gerechtigkeit, Freude, Offenheit. Darüber hinaus sollten die firmenspezifischen Werte die sein könnten wie Freiheit im Handeln, Teamgeist, Qualitätsbewusstsein, Innovation und/oder Wachstum kommuniziert werden und zwar ab dem ersten Tag.

Die Wertschätzung praktiziert die Führungskraft, wenn sie den neuen Mitarbeiter gebührend empfängt und zwar pünktlich. Das Vertrauen wächst, indem ihm Vertrauensvorschuss gewährt wird. Die Sicherheit erfährt er, wenn seine Tätigkeit und sein Verantwortungsbereich offen kommuniziert werden. Die Offenheit des bestehenden Teams kann gefördert werden, wenn der Neue sowie dessen Funktion transparent dargestellt wird und die Arbeitsgruppe Gerechtigkeit in der Aufmerksamkeit erfährt. Die etablierten Mitarbeiter betrachten ihre Funktionsbereiche oft als Erbhof, daher sind bei denen Ängste an der Tagesordnung. Nach dem Motto „wehret den Anfängen“ wurde so mancher engagierter neuer Mitarbeiter in seine Schranken verwiesen. Somit ist eine Wertschöpfung bereits vereitelt.

Damit die Werte einheitlich auch bei der Integration neuer Mitarbeiter umgesetzt werden, muss bei allen Führungskräften das gleiche Verständnis geschaffen werden. Mit dem neuen WeEGA-System kann eine Unternehmensleitung die Wertevorstellungen ihrer Führungsverantwortlichen abgleichen und - was noch viel wertvoller ist – ein einheitliches Werteverständnis für die Integration neuer Mitarbeiter generieren. Damit werden Voraussetzungen geschaffen, dass Neueinstellungen eine gute Investition mit hoher Rendite werden.

Kontaktieren Sie uns , wenn Sie detailliertere Informationen zum WeEGA-System und insbesondere die Nutzen durch die Anwendung erhalten möchten: d.walde@bopp-walde.de

Dieter P. Walde