

## **Studie zur Probezeit: Falsche Erwartungen und fehlende Fachkompetenz sind die häufigsten Gründe für Trennungen in den ersten Monaten**

### **Defizite: Einarbeitungskonzepte für die Integration neuer Mitarbeiter fehlen**

#### **April 2008:**

Für die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern in der Probezeit gibt es keine Konzepte. Im Gegensatz zu anderen Aufgaben der Personalbetreuung und -entwicklung verfügen weder die Personalabteilungen noch einzelne Vorgesetzte über spezielle Integrationsprogramme. Da die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters kein routinemäßiger Vorgang ist, rückt diese wesentliche Phase der erfolgreichen Besetzung von wichtigen Funktionen in Unternehmen in den Hintergrund. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter sollte die Gestaltung der Probezeit jedoch an Gewicht gewinnen, da der Markt an qualifizierten, passenden Mitarbeitern begrenzt ist. Zudem sind die Kosten für eine fehlgeschlagene Besetzung nicht unerheblich. Zu diesem Schluss kommt eine aktuelle Studie der Managementberatung Mühlhoff + Partner, die insbesondere die Gestaltung der Probezeit untersuchte.

#### **Mitarbeiterintegration “by the way”**

Die am häufigsten genutzten Instrumente zur Mitarbeiterintegration in der Probezeit zeichnen sich dadurch aus, dass sie ohne besonderen Aufwand realisiert werden können: Feedback-Gespräche (93%) und Training-on-the-job (89%) rangieren auf den ersten Plätzen. Dabei bietet ein Drittel der Befragten alle 4 Wochen ein Feedback-Gespräch mit dem neuen Mitarbeiter an, rund die Hälfte nur alle 8 bis 12 Wochen – das heißt in der Regel 2-3 Mal während der gesamten Probezeit. Dass diese Maßnahmen neben Einführungsseminaren und Handouts für eine erfolgreiche Integration nicht ausreichen, scheinen auch die Unternehmen zu sehen. Fragt man sie nach ihren Vorstellungen, wie sie die Probezeit optimieren würden, wünschen sie sich eine Zunahme der Feedback-Gespräche.

#### **Coaching in der Probezeit**

Bei mehr als jeder vierten Einstellung wird dem Neueinsteiger im Unternehmen ein Mentor zur Seite gestellt. Auch Coaching bieten 47% der Unternehmen an. Die Aufgabe fällt jedoch den Vorgesetzten oder der Personalabteilung zu, die in der Regel über knappe Zeitressourcen verfügen, wie auch schon die Häufigkeit, bzw. Seltenheit der Feedback-Gespräche belegt. Lediglich rund 17% der Unternehmen beauftragen für den neuen Mitarbeiter einen externen Coach. Dies lässt den Rückschluss zu, dass anders als in anderen Bereichen, in denen sich Coaching etabliert hat (z.B. im Sport), diese Maßnahme in der Probezeit noch nicht akzeptiert ist. Insgesamt lassen die Maßnahmen den Schluss zu, dass eine systematische Einarbeitung, die sowohl das fachliche als auch emotionale Anwachen fördert, noch entwicklungsfähig sind.

### **Hohe Trennungsquote**

Dass sich in der Probezeit Arbeitnehmer und Arbeitgeber trennen, ist kein Einzelphänomen. Ein Fünftel der Unternehmen gibt an, dass ihre Trennungsquote in der Probezeit zwischen 5% und 10% liegt. Insgesamt zeigt sich, dass bei fast jedem vierten Unternehmen mehr als 4% der Einstellungen in der Probezeit scheitern. Diese Quote ist nicht unerheblich, auch angesichts der mit einer Einstellung verbundenen Kosten. Denn ein Drittel der befragten Unternehmen beziffert die Kosten einer nicht erfolgreichen Stellenbesetzung mit 75 000 Euro bis 100 000 Euro und mehr. Ein weiteres Drittel veranschlagt sie mit 25 000 Euro bis 50 000 Euro. Summiert man dazu noch die Produktivitätsverluste, die durch Einarbeitung und Trennung von neuen Mitarbeitern entstehen, können je nach Stelle rund 200 000 Euro pro fehlgeschlagener Besetzung veranschlagt werden.

### **Trennungen fallen leichter als Konfliktlösung**

40% der Unternehmen stellen fest, dass ihre Bereitschaft, sich von einem neuen Mitarbeiter zu trennen, in den letzten Jahren gestiegen ist. Am häufigsten kommt es zur Trennung (81%), weil sich herausstellt, dass eine der beiden Seiten in ihren Erwartungen enttäuscht wird. So erfährt der Neueinsteiger erst in der betrieblichen Realität, ob sich seine Vorstellungen erfüllen, ob die Aussagen des Personalmarketings stimmen, ob die Arbeitsplatzbeschreibung zutrifft u.a. Auch bei den Arbeitgebern existieren falsche Erwartungen: Sie erhoffen sich von einem neuen Mitarbeiter vielfach Erfahrungen, die erst im Rahmen langer betrieblicher Zugehörigkeit erworben werden können, und werden folglich enttäuscht. Als zweithäufigster Grund (60%) wird überraschender Weise die fehlende Fachkompetenz genannt. Obwohl angenommen werden kann, dass diese Anforderungen leicht zu überprüfen sind, scheint dies nicht hundertprozentig zu gelingen. Zwei Ursachen können angenommen werden: Möglicherweise gibt es auf Seiten des Arbeitgebers Defizite, die die Anforderungen nicht pointiert genug formuliert. Die Quelle der Fehleinschätzung kann aber auch im Bewerber selbst liegen: Er versucht, sich möglichst optimal darzustellen und berücksichtigt nicht hinreichend, dass er das, was er verspricht, auch einlösen muss.

An dritter Stelle mit 50% rangiert als Trennungsgrund „Konflikte im Team“. Dies lässt vermuten, dass nicht hinreichend daran gearbeitet wird, Probleme des Teams zu managen. Die Trennung wird dann häufig als erstes Mittel der Wahl begriffen und nicht als letztes Mittel.

Befragt wurden 85 Personalverantwortliche aus Unternehmen in Deutschland.

Umsatzgröße der befragten Unternehmen: 63% bis 500 Mio. Euro, 37% von 500 bis 2500 Mio. Euro. Ein Viertel der Unternehmen beschäftigt zwischen 1000 und 5000 Mitarbeitern, 13% mehr als 10 000, 57% bis 1000, 5% zwischen 5000 und 10 000.