

# Probezeit: Integration neuer Mitarbeiter durch angeleiteten Selbstführungsprozess

**Eine wesentliche Entwicklungsphase von Führungskräften steht nicht auf der Agenda des Personalmanagements: die erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter und ihre Entwicklung in der Probezeit – obwohl der Markt an Talenten begrenzt ist und die Kosten für eine fehlgeschlagene Besetzung nicht unerheblich sind.**

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter sollte die Gestaltung der Probezeit an Gewicht gewinnen, führt doch der demografische Wandel Unternehmen jetzt schon vor Augen, dass der Markt an qualifizierten, passenden Mitarbeitern eng ist. Zudem beziffern sich die Kosten einer nicht erfolgreichen Stellenbesetzung auf erhebliche Summen, je nach Position zwischen 50000 bis 200000 Euro. Unter Einbeziehung der möglichen Produktivitätsverluste würde sich dieser Betrag noch vervielfachen. Eine Trennung in der Probezeit ist darüber hinaus mit zeitlichem und organisatorischem Aufwand verbunden und möglicherweise mit imagebelastenden Konsequenzen.

## Facetten der Integration

Der Integrationsprozess eines neuen Mitarbeiters ist weit mehr als seine fachliche Einarbeitung. Von gleicher Wichtigkeit sind die persönliche Integration, die Rollenfindung und das Erkennen und die Umsetzung des Unternehmenswissens, das nicht in Organisationshandbüchern, Stellenbeschreibungen und Prozessabläufen definiert ist. In Einstellungsgesprächen wird in der Regel die fachliche Komponente überprüft und die persönliche Passung gemutmaßt. Ob dann aber die persönliche und kulturelle Anpassung gelingt und ob der Neue seine Rolle findet, zeigt sich erst im Tagesgeschäft. Dabei werden die einzelnen Prozesse in unterschiedlicher Geschwindigkeit erbracht. Aber erst wenn sich alle diese Entwicklungsschritte im Einklang mit dem Unternehmen befinden, ist der Integrationsprozess abgeschlossen – aus arbeitsrechtlicher Sicht nach sechs Monaten. Doch selbst wenn der Einsteiger bis an die Grenze seiner Leistungserbringung geht, schafft er es in der Regel in diesem Zeitraum nicht, sich vollständig zu integrieren, weil er nicht über

die Menge des impliziten Firmenwissens verfügen kann. Der frühere Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank Alfred Herrhausen soll einmal sinngemäß formuliert haben: Einstellungen erfolgen aufgrund der Kompetenz und Trennungen aufgrund der Persönlichkeit.

## Hohe Trennungsquote in der Probezeit

Da die Integration neuer Mitarbeiter kein routinemäßiger Vorgang ist und im Vergleich zu anderen Entwicklungsaufgaben Vorgesetzten und Personalmanagement vielfach keine speziellen Programme zur Verfügung stehen, scheitern Neubesetzungen recht häufig. So liegt nach einer aktuellen Befragung unter 85 Personalverantwortlichen (Unternehmen aller Größen aus den Bereichen Industrie, Dienstleistung, Handel und Banken) die Trennungsquote in der Probezeit bei einem Fünftel der Unternehmen zwischen fünf und zehn Prozent. Bei einem weiteren Viertel scheitern vier von zehn Einstellungen. Zudem bekunden rund 40 Prozent der Unternehmen, dass ihre Bereitschaft, in der Probezeit eine Trennung vorzunehmen, in den letzten Jahren gestiegen sei. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass theoretisch die geeigneten Rekrutierungsinstrumente und die passenden Integrationsmethoden vorhanden sind, erscheint der materielle und immaterielle Aufwand einer vorzeitigen Trennung eindeutig zu hoch.

## Gründe für eine Trennung

Die Trennung wird häufig als erstes Mittel der Wahl begriffen und nicht als letztes, wenn es in der Probezeit zu Irritationen kommt. So lautete in der oben genannten Studie die mit Abstand häufigste Begründung für eine Kündigung während der Pro-

bezeit, dass die gegenseitigen Erwartungen enttäuscht wurden (Abb. 1). Hier liegt die Interpretation nahe, dass aufseiten der Arbeitgeber von neuen Mitarbeitern zielführendes Unternehmenshandeln und strategisches Unternehmensdenken erwartet werden, die beide erst im Rahmen längerer betrieblicher Zugehörigkeit erworben werden können.

Darüber hinaus werden auch Konflikte im Team sehr häufig als Trennungsgrund angegeben. An diesem Punkt bestätigt sich der Verdacht, dass nicht hinreichend daran gearbeitet wird, die Veränderungen, die sich durch ein neues Teammitglied für das gesamte Team ergeben, zu thematisieren. Bei beiden genannten Gründen drängt sich die Frage auf, ob und wie ein rechtzeitiges Agieren des Vorgesetzten oder der Personalabteilung ein Scheitern verhindern kann.

### Methoden auf dem Prüfstein

Betrachtet man die gebräuchlichsten Einarbeitungsinstrumente, fällt auf, dass die meisten „Integrationsanstrengungen“ ohne besonderen Aufwand realisiert werden: Feedbackgespräche und Training-on-the-job (Abb. 2). Auch Einführungsseminare und Handouts, die Basiskennnisse für die Position vermitteln, gehören in den Katalog der Maßnahmen. Diese beiden Angebote sind allerdings auf theoretischer Basis gewachsen und haben wenig mit dem konkreten Handeln zu tun. Dass Mitarbeiter sich oft alleine gelassen fühlen, wird nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass die Mehrheit der Unternehmen nur alle vier Wochen ein Feedbackgespräch führt. Daraus ist kein Vorwurf an die Vorgesetzten abzuleiten: Zum einen sind sie so stark ins operative Tagesgeschäft eingebunden, dass ihnen die Ressourcen fehlen. Zum anderen ist die Selbstverständlichkeit, mit der das implizite Wissen vorausgesetzt wird, so groß, dass ihnen gar nicht bewusst ist, was sie alles voraussetzen. Als Fazit kann gelten, dass eine systematische Einarbeitung, die sowohl das

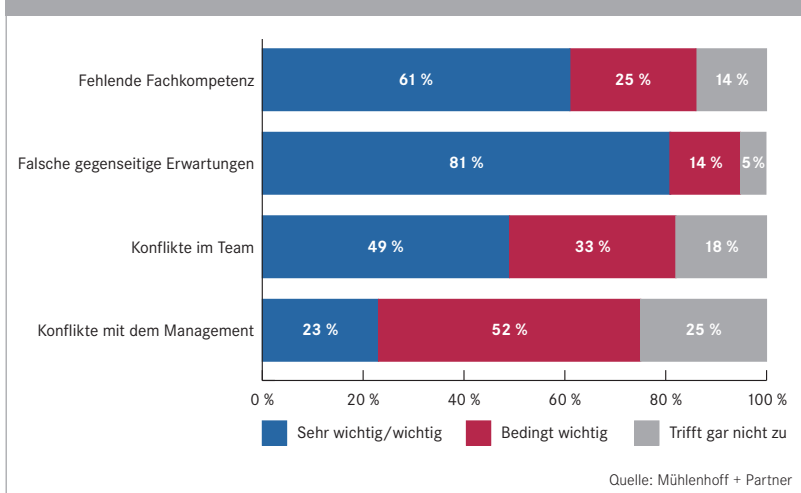
fachliche als auch das emotionale Anwachsen fördert, noch Raum für Verbesserungen bietet.

### Coaching zur Selbstführungskompetenz

Zu begrüßen ist, dass rund 50 Prozent der Unternehmen in der Probezeit ein Coaching vorsehen. Dafür setzen annähernd alle den Vorgesetzten ein. Ein internes Coaching stellt eine praktikable Lösung dar, da der Vorgesetzte auch fachliche Unterstützung bei konkreten Fragestellungen bieten kann. Vor dem Hintergrund des Ressourcenmangels erscheint dieses Vorgehen jedoch suboptimal. Zudem befindet sich der interne Coach im Kreislauf des impliziten Wissens, das heißt, er unterschätzt, was der Neue alles nicht weiß.

Fast 20 Prozent der Unternehmen beauftragen für den neuen Mitarbeiter einen externen Coach. Dies mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, denn ein externer Coach verfügt auch nicht über die „Interna“. Seine Stärke liegt jedoch darin, dass er den Einsteiger sensibilisieren kann: Das Umfeld des Neuen erschließt sich nicht durch die schriftlich fixierten Organigramme und Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter. Sein Blick muss geschult werden, damit er erkennt, wie Entscheidungslinien, Meinungsbildung, Abhängigkeiten, Verbindlichkeiten, Verantwortlichkeiten und Freiräume gestaltet sind. Dabei kann der Coach keine Antworten auf Fragen geben. Sein Ziel ist es, den Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, aus unterschiedlichen Perspektiven mit hoher Achtsamkeit sein Um-

Abb. 1: Was sind die hauptsächlich Gründe für eine frühzeitige Trennung in Ihrem Unternehmen?



feld wahrzunehmen und ein tieferes Verständnis aufzubauen. Selbstführungsprozesse und -kompetenz sind unabhängig von der Art des Unternehmens und der Kultur zu erlernen. Sie befähigen den Mitarbeiter, sich als Bestandteil eines sich dynamisch entwickelnden Systems zu begreifen.

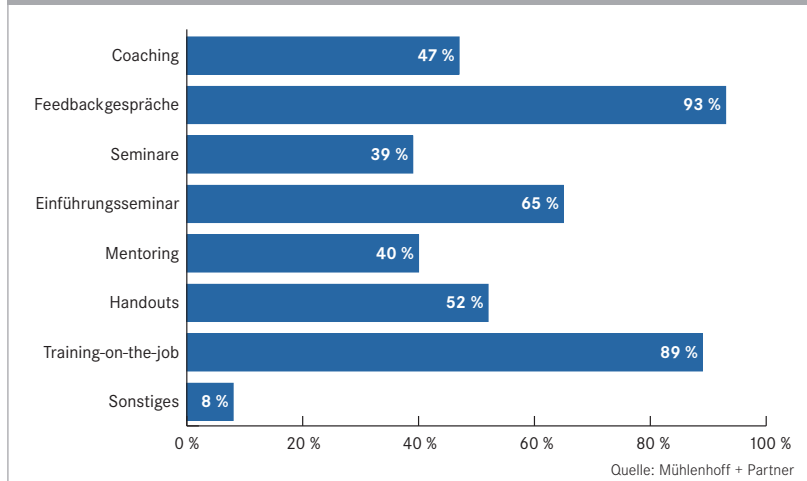
Ein externer Coach in der Probezeit erhöht die Erfolgschancen der neuen Führungskraft, sich auf neue Aufgaben und Situationen einzustellen. Auf sich alleine gestellt, fehlt ihm einerseits die Außenperspektive, andererseits ist er mit der neuen operationalen Tätigkeit ausgelastet. Je komplexer die Organisation und die Aufgaben, gerade in Matrixorganisationen oder internationalen Projekten mit unterschiedlichen Vorgesetzten, umso weniger findet er die Möglichkeit, sich selber beurteilen zu können. Deshalb kann sich das Feld der persönlichen Passung und der eigenen Rollenwahrnehmung nicht erschließen, sodass eine externe Unterstützung sehr hilfreich ist. Der Selbstführungsprozess stellt somit nicht nur einen zentralen Baustein der Einarbeitung dar, sondern kann als Grundlage der Führungskräfteentwicklung gelten.

### Abwehrreaktionen steuern

Die meisten Unternehmen realisieren nach drei bis vier Monaten, dass es langfristig nicht zu einer Zusammenarbeit kommen wird. Ein Coaching kann zu diesem Zeitpunkt noch Sinn machen. Liegen die Ursachen für ein sich andeutendes Scheitern in Teamkonflikten, müsste in diesen Fällen das ganze Team gecoacht werden. In anderen Fällen ist eine Probezeitverlängerung angeraten, wobei zu berücksichtigen ist, dass eine solche Maßnahme auch eine Signalwirkung hat, da bei Bekanntwerden dieser Maßnahme der betroffene Mitarbeiter als angeschlagen gilt.

Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie Neuankömmlinge unterstützen können, wenn keine Ressourcen für ein internes oder externes

Abb. 2: Unterstützen Sie den neuen Mitarbeiter durch eine aktive Begleitung während der Probezeit?



Coaching vorhanden sind. Dabei nehmen die Feedbackgespräche eine entscheidende Rolle ein. In den ersten zwei Wochen sollte der Vorgesetzte möglichst täglich für 15 Minuten mit dem Neuen sprechen. Gleiches gilt aber auch für die „alten“ Mitarbeiter, die leicht eine Abwehr gegenüber dem Fremden entwickeln – vergleichbar mit der Abwehr des Körpers gegenüber einem implantierten Organ. Später kann die Häufigkeit je nach Komplexität der Aufgabe reduziert werden.

Wichtig ist dabei, sich zu vergegenwärtigen, dass nicht vorhandenes, implizites Unternehmenswissen zu einer großen Verunsicherung des neuen Mitarbeiters führt. Oftmals stellt er die für den Unternehmenserfolg entscheidenden Fragen erst, wenn er einige Wochen im Unternehmen arbeitet und tiefer in die Materie einsteigt. Hier ist seitens der Vorgesetzten darauf zu achten, dass die Kommunikation niemals unterbrochen wird und sich aufgrund von voreiligen Wahrnehmungen nicht falsche Interpretationen über den neuen Mitarbeiter festsetzen. Sie führen zu falschen Bewertungen, die zur Folge haben können, dass ein gegenseitiges Wohlwollen leicht aufgezehrt wird.

*Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH, Vorsitzender der Association of Career Firms International sowie stellvertretender Vorsitzender der Fachgruppe Outplacement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater*