Fehleinschätzung der Bedeutung des Einarbeitungsprozesses

geschrieben von Iris Braunwalder | Februar 1, 2019

Neuen Mitarbeitenden einen guten Einstieg in eine neue Arbeitsstelle zu ermöglichen zahlt sich aus: Sie fühlen sich willkommen, das Arbeitsklima ist harmonischer und eine saubere Einführung verhindert Fehler, die später ausgebügelt werden müssen. Weshalb also, wird diese wichtige Aufgabe oft vernachlässigt?

Jeder von Ihnen hat irgendwann, irgendwo an einem Arbeitsort begonnen, erinnern Sie sich? Kommen Ihnen die nachfolgenden Aussagen auch bekannt vor:

- Wir haben einen qualifizierten Mitarbeiter eingestellt, damit wir ihm nicht erst erklären müssen, was zu tun ist!
- learning by doing funktioniert doch immer am besten!
- Er wird sich schon zurechtfinden!
- Und der Klassiker: Mir hat das anfänglich auch niemand beigebracht und ich habe es auch gelernt, ins kalte Wasser geworfen zu werden hat noch keinem geschadet!

Oft wird unterschätzt, dass die Qualität der Arbeit unter einer schlechten oder gar keiner Einarbeitung leidet. Mitarbeiter können nur oberflächlich informieren und fühlen sich nicht zuständig oder gar verantwortlich. Fachwissen und Erfahrung des Vorgängers gehen verloren. Die Neuen verbringen oft Tage oder sogar Wochen am Arbeitsplatz ohne wirklich zu wissen, welche Aufgaben wie und wo zu erledigen sind. Logisch, dass in der ersten Zeit die Qualitätsmassstäbe des Teams oder des Arbeitgebers nicht erfüllt werden können. Dabei wäre die erste Zeit im Unternehmen die wichtigste, hier entscheidet

sich, ob sich der neue Mitarbeiter gut einpasst, gute Leistung mit neuen Ideen einbringt und sich mit dem Arbeitgeber identifizieren kann. Der erste Eindruck ist auch hier von Bedeutung.

Die Zeit und das Geld, welche der Arbeitgeber durch den Verzicht auf eine gute Einarbeitung mit einer zeitliche Doppelbesetzung spart, muss für die Berichtigung der Fehler neuer Mitarbeiter verwendet werden. Oft ist das kein Nullsummenspiel, sondern geht negativ – zu Lasten des Arbeitgebers – aus. So gelesen in Bezug auf einen Budget-Kommentar: «Der Personalaufwand reduziert sich um xy Franken wegen der Anpassung der Fluktuationsprognose sowie der zeitlichen Verschiebungen von Wiederbesetzungen.» Diese Horrorszenarien sind «Gang und Gäb» und offensichtlich das Resultat von Sparübungen und/oder fehlenden zeitlichen Kapazitäten:

- Mitarbeiter werden kaum bis gar nicht informiert über den Neuzugang.
- Für die Begrüssung hat niemand wirklich Zeit.
- Ein Kennenlernen des Arbeitsumfeldes findet nicht statt.
- Im schlimmsten Fall wird nicht einmal der Arbeitsplatz vorbereitet und eine systematische Einarbeitung ist nicht vorhanden.
- Auf eine laufende Betreuung des neuen Mitarbeiters wird keinen Wert gelegt.

Die Folge: Flucht nach vorne

Ein Misslingen der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter ist in solchen Fällen vorprogrammiert. Nicht ohne Grund wechseln viele neue Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz im ersten Jahr der Anstellung erneut. Dies ist unvertretbar – auch in wirtschaftlicher Hinsicht, denn Mitarbeiter sind eine teure Investition.

Qualifizierte Fachkräfte nutzen die kurze Kündigungsfrist der

Probezeit denn oft dazu, sich nach einem neuen Arbeitgeber umzusehen – eine Flucht nach vorne. Die bestehenden Mitarbeiter und Teams leiden darunter, denn erstens müssen sie die Fehler ausgleichen und zweitens sind eine schlechte Arbeitsatmosphäre sowie eine hohe Mitarbeiterfluktuation keine motivationssteigernden Arbeitsbedingungen.

Bedenkt man, mit welcher Aufmerksamkeit eine grössere Investition – etwa ein IT-System -, vorbereitet wird, verwundert es, dass so wenig für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter getan wird.

Deshalb meine Frage an die Politik: Ist es die Einsparung wert,

- den Imageverlust des öffentlichen Personals bewusst in Kauf zu nehmen durch Sparmassnahmen?
- nicht mehr als attraktiver Arbeitgeber zu gelten?
- nicht mehr konkurrenzfähig zu sein auf dem Arbeitsmarkt?
- nicht mehr über qualifizierte Bewerber im Auswahlverfahren zu verfügen?

Im öffentlichen Dienst ist die Politik in der Pflicht. An dieser Stelle erwarten wir von den Räten, dass sie die Verantwortung als EntscheidungsträgerIn und gleichzeitig als «ArbeitgeberIn» wahrnehmen!

«Der nächste Sommer kommt bestimmt»

geschrieben von Iris Braunwalder | Februar 1, 2019

Wie viel Hitze muss am Arbeitsplatz ertragen werden? Nicht nur im Hitzesommer 2018 auch in kommenden Jahren wird sich uns

diese Frage immer wieder stellen. In Anbetracht des nahenden Klimawandels, welchen wir allzu gerne verdrängen, ist dies eine wiederkehrende, berechtigte Frage.

Wenn Innentemperaturen um die 30°C erreichen, liegt der Wert eindeutig über dem empfohlenen Wert des SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft). Dieses rät den Arbeitgebern in Hitzeperioden im Büro Ventilatoren und Trinkwasser zur Verfügung zu stellen, sowie die Kleidervorschriften zu lockern. Ab 35°C empfiehlt auch die SUVA (Schweizerische Unfallversicherungsanstalt) pro Stunde 15 Minuten Pausen durchzuführen!

Sache des Arbeitgebers wären mobile Klimageräte, Ventilatoren oder bereitgestelltes Mineralwasser zur Entschärfung der Lage. Auch eine Lockerung der Kleidervorschriften wäre schnell umgesetzt. Nicht in allen Räumlichkeiten bestehen die Möglichkeiten der Abdunkelung um die Hitze auszusperren. Was also kann getan werden bei zukünftigen Hitzetagen?

Sind wir wieder einmal mehr auf den Goodwill des Arbeitgebers angewiesen? Denn auch bei tropischen Temperaturen muss in der Schweiz gearbeitet werden. Es gibt kein allgemeingültiges Gesetz, welches den Arbeitnehmer berechtigt, wegen Hitze die Arbeit niederzulegen. Selbst für Bauarbeiter kennt der Gesetzgeber keine Gnade.

Konkreter als bei uns in der Schweiz regelt der Gesetzgeber in Deutschland das Problem mit den Hitzetagen. Dort darf in Räumen, in denen es heisser als 35 °C ist, nicht gearbeitet werden. Bereits ab 26 °C sollte der Arbeitgeber Massnahmen zur Abkühlung der Räume ergreifen. Ab 30 °C ist er sogar dazu verpflichtet!

Alles erlauben dürfen sich «unsere» Arbeitgeber jedoch nicht: Sie sind verpflichtet, der Gesundheit der Arbeitnehmer Sorge zu tragen.

Wäre hier nicht auch der Gedanke naheliegend, über die

Möglichkeit nachzudenken die Arbeits- und Öffnungszeiten anzupassen? In einigen Nachbarländern wird, besonders in der heissen Mittagszeit in welcher Arbeiten und Tätigkeiten übermässig anstrengend sind, zwischen 13 und 17 Uhr eine Siesta abgehalten. Man nutzt eher die frühen Morgenstunden und den späteren Mittag um zu arbeiten.

Gemäss der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz muss die Raumtemperatur der Art der Arbeit angepasst werden und darf der Gesundheit nicht abträglich sein. Konkret werden bei sitzender, vorwiegend geistiger Tätigkeit Temperaturen von 21 bis 23 °C und bei körperlicher Arbeit je nach Schwere etwa 12 bis 21°C empfohlen. Bei heissen Aussentemperaturen im Sommer liegt der Wert maximal bei 28 °C. Wenn aber regelmässig Temperaturen von über 30 °C im Innenbereich erreicht werden, liegt dies eindeutig über diesen vom Arbeitsgesetz empfohlenen Werten. Es wäre somit Sache des Arbeitgebers, für Kühlung zu sorgen und Ventilatoren oder ähnliches zu finanzieren. Die Arbeitnehmer können daraus aber noch keinen Rechtsanspruch auf klimatisierte Räume oder «hitzefrei» ableiten. Bei längeren Hitzeperioden sollte jedoch das Gespräch mit dem Arbeitgeber aufgenommen werden.

Also, macht euch bereits in diesem Herbst Gedanken über den bevorstehenden nächsten Sommer und ändert, was zu ändern ihr in der Lage seid. Ein hitziges Thema im bevorstehenden kalten Winter.

In diesem Sinne: «Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden»!

Weiterführende Informationen:

Art. 16 Raumklima der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (SR 822.113):

«Sämtliche Räume sind ihrem Verwendungszweck entsprechend ausreichend natürlich oder künstlich zu lüften. Raumtemperatur, Luftgeschwindigkeit und relative Luftfeuchtigkeit sind so zu bemessen und aufeinander abzustimmen, dass ein der Gesundheit nicht abträgliches und der Art der Arbeit angemessenes Raumklima gewährleistet ist.»

Empfehlungen des Staatssekretariats für Wirtschaft **SECO** «Arbeit bei Hitzeperioden in Gebäuden… Vorsicht!» sowie «Arbeit bei Hitze im Freien… Vorsicht!», abrufbar unter www.seco.admin.ch, Rubrik Publikationen & Dienstleistungen, Merkblätter und Checklisten

Empfehlung der **SUVA**: ab 35 °C pro Stunde 15 Minuten Pause machen.

Mitarbeitergespräche – oder krampfhafte Konversationen?

geschrieben von Iris Braunwalder | Februar 1, 2019

Das MAG (Mitarbeitergespräch) ist eigentlich kein Gespräch als solches. Es geht um Urteile und Entscheidungen. Es ist ein Kombi-Instrument einerseits zum Feedback und andererseits zur Leistungsbeurteilung – ist das nicht ein Widerspruch?

Es geht um persönliche Dinge, gleichzeitig liegt ein Formular auf dem Tisch, welches an die Personalabteilung weitergegeben wird und möglicherweise negative Folgen für den Mitarbeiter hat. Sei dies beim Gehalt oder beim beruflichen Werdegang. Das MAG ist ein Urteil über den Mitarbeiter, damit wird kein Vertrauen geschaffen.

Für den Mitarbeiter ist das Gespräch immer eine

Verhandlungssituation. Wenn das MAG der öffentlichen Verwaltung vordergründig an das Lohnsystem gekoppelt und somit lohnrelevant wird, ist die Motivation vorhanden. Wenn jedoch von politischer Seite vermehrt keine oder geringe Gelder für das System zur Verfügung gestellt werden, lohnt sich dann der Einsatz?

Wenn eine Beurteilung abgegeben wird, hat dies Auswirkungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Hinzu kommt, dass mit einem «Verteilschlüssel» gegen zu viele positive Bewertungen von Seiten Regierung über die Personalämter angegangen wird, was völlig absurd ist.

Folglich wird der Angestellte mit Sicherheit nicht seine Schwächen und Misserfolge reflektieren. Er wird versuchen sich gut zu positionieren und automatisch eine Verteidigungshaltung einnehmen.

Rückblick 2017

«Auf einen Schlag schaffte die Zürcher Kantonalbank die Mitarbeiterbeurteilung, die Benotung der Angestellten und das Jahresendgespräch ab und ersetzte diese traditionellen Qualifikationsinstrumente durch ein flexibleres System mit dem Namen Performance & Entwicklung», hiess es.

Die internen Rückmeldungen zum neuen System seien überwiegend positiv ausgefallen. Statt Angestellte und Chefs an Zahlen zu messen, schenke man ihnen mehr Vertrauen, heisst es. Das wichtigste Instrument im Personalwesen sei nun der sogenannte Entwicklungsplan, in dem es um die Leistung, das Verhalten und das Potenzial eines Angestellten gehe. Heute tauschen sich Mitarbeitende und Vorgesetzte regelmässig in Kurzsitzungen aus und besprechen, wie sie am effizientesten und effektivsten zum Erfolg ihres Team oder Projekts beitragen können.

So war denn in der Zeitung das folgende Fazit nachzulesen: «Mitarbeiterbeurteilungsgespräche sind mühsam, nichtssagend

und bringen Unternehmen nicht weiter». Das hat auch die Zürcher Kantonalbank erkannt und diese abgeschafft. Das Fazit nach einem Jahr: Agilität und Kundennähe haben sich verbessert, genauso wie die Mitarbeiterzufriedenheit.

Was wäre wenn?

Befasst man sich mit dem Thema Mitarbeitergespräche und insbesondere mit ihrem Ziel, Zweck und Nutzen eingehender, stellen sich die folgenden Fragen.

- Kann der Dialog auf Augenhöhe ein Erfolgselement auf dem Weg zu einer Organisation sein, die auf die täglichen Herausforderungen flexibel reagieren sollte?
- Ist das Aufgeben der MAG eine Knacknuss bei der Umsetzung, weil sich dadurch das Führungsverständnis verändern kann oder sollte?
- Können die Ziele in der Organisation nicht mehr von oben verordnet, sondern in Arbeitsgruppen oder Teams vereinbart werden?
- Ist es nicht denkbar, dass die Mitarbeiter wissen, was es zu leisten gilt, damit das Unternehmen vorankommt?
- Ist Vertrauenskultur fairer, wenn klare Strukturen vorgegeben sind, an die sich alle halten müssen?
- Sehen sich heute viele Führungskräfte nicht mehr als der klassische Boss, der über seinen Mitarbeitern steht, sondern eher als Teil des Teams?
- Sollte nicht ein Vorgesetzter, wenn er bemerkt, dass die Leistung nachlässt möglichst bald das Gespräch suchen, und nicht nur einmal im Jahr um eine mindere Klassifizierung abzugeben?

Auf diese Fragen folgen sicherlich kritische Stimmen. Für die einen verkörpert das MAG ein «liebgewonnenes» Orientierungsinstrument, für die anderen ist es die Mutter aller Kontrollorgane im Bereich der Führung.

Man sollte sich an dieser Stelle selbstkritisch die Frage

stellen: In wie weit sind wir bereits in unserem Verhalten vom MAG geprägt?

Vertrauen, Agilität und ein echter Austausch können nicht verordnet werden

Armin Trost, Professor für HR Management an der Hochschule Furtwangen, hat sich für sein Buch «Unter den Erwartungen» intensiv damit auseinandergesetzt, warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt. Er zeigt auch Lösungen dazu auf, wie Organisationen auf das aktuelle Umfeld reagieren können. «Man kann beispielsweise strukturelle Rahmenbedingungen schaffen, die Agilität erlauben. Das bedeutet oftmals, bestehende Regeln abschaffen und dafür Regeln aufstellen, die Eigenverantwortung fordern.»

Bei Anfragen von Personalmanagern was passieren würde, wenn man das MAG in der bisherigen Form einfach aufgibt, lautet die Antwort, so Trost, meist: «Nichts – es würde nichts passieren!»

Schlusspunkt

Die Debatte – in den Verbänden, in den Vorständen, auf der Website von Öffentliches Personal Schweiz (ZV) – ist eröffnet.

- Was halten Sie vom neuen System der ZKB, die auf die Kommunikation der Mitarbeiter baut?
- Welche Erfahrungen haben Sie in Ihrem Beruf mit der Beurteilung der Leistung gemacht?
- Wie sollten öffentliche Verwaltungen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern?